

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SOCIAL – PPGDS**

Marcelo Palma De Brito

**ASSÉDIO MORAL NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

MONTES CLAROS  
Março de 2016

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SOCIAL – PPGDS**

Marcelo Palma De Brito

**ASSÉDIO MORAL NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Social junto ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Social da Universidade Estadual de Montes Claros.

Orientador: Prof. Dr. Gilmar Ribeiro dos Santos

MONTES CLAROS  
Março de 2016

B862a Brito, Marcelo Palma de.  
Assédio moral no poder judiciário do Estado de Minas Gerais [manuscrito] /  
Marcelo Palma de Brito. – Montes Claros, 2016.  
190 f.

Bibliografia: f. 185-190.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes,  
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Social/PPGDS, 2016.

Orientador: Prof. Dr. Gilmar Ribeiro dos Santos.

1. Assédio moral. 2. Sindicatos. 3. Poder Judiciário – Minas Gerais (MG.). 4. Tribunal de Justiça. 5. Enfrentamento. 6. Lei Complementar Estadual 116/11. 7. Comissão partidária. I. Santos, Gilmar Ribeiro dos. II. Universidade Estadual de Montes Claros. III. Título.

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS – UNIMONTES**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SOCIAL – PPGDS**

Dissertação intitulada ASSÉDIO MORAL NO PODER JUDICIÁRIO DO ESTADO DE MINAS GERAIS, de autoria do mestrando Marcelo Palma de Brito, avaliada pela banca examinadora em 28/03/2016, pelos seguintes professores.

---

Prof. Dr. Gilmar Ribeiro dos Santos – PPGDS – UNIMONTES  
Orientador

---

Prof. Dr. Elton Dias Xavier – UNIMONTES

---

Prof. Dr. Gilson Cássio de Oliveira Santos – FASA

Dedico este trabalho aos familiares e aos amigos que me incentivaram nessa caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por sempre ser o meu suporte na caminhada da vida.

Aos meus familiares, principalmente a minha mãe Marise, o meu agradecimento pela dedicação e pela preocupação com a minha vida profissional e acadêmica.

Agradeço a minha esposa Mariana e a minha filha Isabela pelo constante apoio e compreensão nos momentos de ausência em virtude da elaboração deste trabalho e da conclusão dos estudos no PPGDS-Unimontes.

Aos amigos Armando Benedito Bianki, Fabiano Fernandes Luzes e Leôncio Felipe Rodrigues de Mendonça, pessoas que passaram pela minha vida e deixaram muitos ensinamentos, conselhos e experiências de vida: o meu obrigado.

Ao professor orientador, Dr. Gilmar Ribeiro dos Santos, agradeço pelos momentos de orientação.

Por fim, agradeço ao corpo docente do Mestrado em Desenvolvimento Social da Universidade Estadual de Montes Claros pelos ensinamentos que levarei para toda a vida.

“Há homens que lutam um dia, e são bons. Há outros que lutam um ano, e são melhores. Há aqueles que lutam muitos anos, e são muito bons. Porém há os que lutam toda a vida. Estes são os imprescindíveis!” Bertolt Brecht (1898 – 1956).

## RESUMO

Esta pesquisa tem como principal objetivo a análise das medidas de enfrentamento do fenômeno do assédio moral no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, isso através de uma pesquisa eminentemente qualitativa baseada em bibliografia, na legislação e no contato direto do pesquisador com os atores sociais envolvidos com o tema do assédio moral no Judiciário estadual. O trabalho se guiará pela análise do assédio moral em geral, passando pela especificidade do tema no âmbito do serviço público e, especialmente, no Poder Judiciário. Por fim a dissertação chegará ao seu objetivo final que é o estudo do atual estágio e da eficácia das medidas de enfrentamento do assédio moral no âmbito do Judiciário mineiro. A análise da temática proposta terá como foco o estudo das medidas de enfrentamento tomadas tanto pelo Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, como pelos sindicatos das categorias dos servidores públicos do Judiciário mineiro. O trabalho ainda fará a análise da relação entre o enfrentamento sindical e o enfrentamento realizado pelo Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, ou seja, em que medida esses enfrentamentos convergem e se complementam e em qual ponto eles divergem. O estudo ainda analisará as características e a efetividade dos trabalhos da “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho” do Tribunal de Justiça, bem como a sua importância como um canal de diálogo entre as entidades sindicais e a administração do tribunal.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Sindicatos. Poder Judiciário. Tribunal de Justiça. Enfrentamento. Lei complementar estadual 116/11. Comissão paritária.



## ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the coping measures of the bullying phenomenon within the Court of Justice of the Minas Gerais State, this through an eminently qualitative research based on literature, legislation and direct contact of the researcher with social actors involved with the bullying issue in the state Judiciary. The work is guided by the analysis of bullying in general, through the theme specificity in the public service and, especially, in the Judiciary. Finally the dissertation will reach its ultimate goal which is the study of the current status and effectiveness of the bullying coping measures within the Judiciary of Minas Gerais. The analysis of the proposed theme will focus on the study of coping measures taken both by the Court of the Minas Gerais State, as public servants unions categories of the Judiciary of Minas Gerais State. The work will also analyze the relationship between the union coping and the coping performed by the Court of the Minas Gerais State, that is, to what extent these confrontations converge and complement each other and at what point they differ. The study will also examine the characteristics and effectiveness of the works of "joint committee studies, prevention and receiving complaints about bullying at work" of the Court, as well as its importance as a dialogue way between unions and the court administration.

**Keywords:** Bullying. Unions. Judiciary. Court of Justice. Coping. State Complementary Law 116/11. Joint Committee.

## LISTA DE SIGLAS

ALFA – Profissional psicólogo entrevistado pelo autor

AMAGIS – Associação dos Magistrados Mineiros

ASCOM – Assessoria de Comunicação Institucional

BSC – “Balanced Scorecard”

CAPUT – Cabeça

CECOV – Centro de Publicidade e Comunicação Visual

CF/88 – Constituição Federal de 1988

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

CPC – Código de Processo Civil

DEARHU – Diretoria-Executiva de Administração de Recursos Humanos

EJEF – Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes

ET. AL. - E outros

EX VI – Por efeito de, por força de

FENAJUD – Federação Nacional dos Servidores do Judiciário nos Estados

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

GERSAT – Gerencia de Saúde no Trabalho

HIV – Vírus da Imunodeficiência Humana (“Human Immunodeficiency Virus”)

IHU – Instituto Humanitas Unisinos

LER – Lesão por Esforço Repetitivo

LIPT – “Leymann Inventory of Psychological Terrorization”

LOMAN – Lei Orgânica da Magistratura Nacional

Nº – Número

OS's – Organizações Sociais

OSCIP's – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

PJE – Processo Judicial Eletrônico

PLC – Projeto de Lei Complementar

PLC – Projeto de Lei da Câmara

RH – Recursos Humanos

SERIN – Programa Servidor Integrado

SERJUSMIG – Sindicato dos Servidores da Justiça de Primeira Instância do Estado de Minas Gerais

SINDALEMG – Sindicato dos Servidores da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais

SINDIFISCO-MG – Sindicato dos Auditores da Receita Estadual de Minas Gerais

SINDOJUS-MG – Sindicato dos Oficiais de Justiça Avaliadores do Estado de Minas Gerais

SINJUS-MG – Sindicato dos Servidores da Justiça de 2ª Instância do Estado de Minas Gerais

TJ – Tribunal de Justiça

TJMG – Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais

TJSC – Tribunal de Justiça de Santa Catarina

TST – Tribunal Superior do Trabalho

V.G.- Abreviatura de “verbi gratia” (latim) por exemplo (sigla)

“Y” - Sindicalista entrevistado pelo autor

“Z” - Sindicalista entrevistado pelo autor

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO 1. A PROBLEMÁTICA DO ASSÉDIO MORAL.....	16
1.1. Contexto sócio histórico do assédio moral e as relações de trabalho.....	16
1.2. O assédio moral.....	25
1.3. Assédio moral e assédio sexual.....	32
1.4. Assédio moral: atos isolados e vitimização.....	35
1.5. Fatores do assédio moral.....	37
1.5.1. Identidades no trabalho: hierarquização, verticalização, assimetria.....	37
1.5.2. Fatores reais de poder.....	40
CAPÍTULO 2. O ASSÉDIO MORAL NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	44
2.1. Breve introdução sobre a administração pública.....	44
2.2. Da administração pública gerencial.....	48
2.3. Do assédio moral na administração pública.....	50
2.4. A estabilidade no serviço público.....	56
2.5. A administração pública e o assédio moral.....	57
2.6. O assédio moral: serviço público X empresas privadas.....	61
CAPÍTULO 3. O PODER JUDICIÁRIO E O ASSÉDIO MORAL. O CASO DO TJMG.....	67
3.1. Metodologia.....	67
3.2. Universo da pesquisa.....	67
3.3. Assédio moral no Poder Judiciário. O caso do TJMG.....	72
3.4. Metas no Poder Judiciário e assédio moral.....	97
CAPÍTULO 4. O ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO MORAL NO JUDICIÁRIO MINEIRO.....	109
4.1. Considerações iniciais.....	109
4.2. Enfrentamento sindical.....	109
4.3. Lei Complementar Estadual nº 116/2011.....	123
4.4. Enfrentamento institucional. Regulamentação da Lei 116/11.....	135
4.5. Da comissão paritária de prevenção, estudos e combate ao assédio moral.....	148
4.5.1. Relato do acompanhamento de reunião da comissão paritária.....	166
4.6. Há efetivo combate ao assédio moral no Judiciário mineiro?.....	172
CONCLUSÃO.....	178
REFERÊNCIAS.....	185

## INTRODUÇÃO

O assédio moral é prática muito antiga. É caracterizado por um conjunto de práticas reiteradas e prolongadas no tempo, sistemáticas e intencionais no âmbito das organizações públicas e privadas, onde determinada pessoa submete, de forma perversa e agressiva, funcionários a ela subordinados, colegas de trabalho e, o que é mais raro, superiores hierárquicos a constantes pressões por resultados, a humilhações de toda ordem, a isolamento dos demais componentes do grupo de trabalho, a perda da credibilidade e autoestima e, por fim, evoluindo, algumas vezes, ao extremo das agressões físicas. Como será ressaltado no trabalho, as figuras da relação de hierarquia e do superior hierárquico, apesar de frequentemente estarem ligadas ao fenômeno do assédio moral, não são componentes essenciais para que o fenômeno se desenvolva nas relações laborais.

Apesar de ser uma conduta frequentemente constatada e estudada no âmbito das relações particulares, ou seja, na esfera do contrato individual de trabalho regido pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, o assédio moral é uma prática que também ocorre no serviço público, inclusive no âmbito do Poder Judiciário, como é o caso do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Há inúmeros relatos nas organizações sindicais de servidores públicos do Judiciário mineiro de condutas de assédio moral, a exemplo de humilhações, isolamentos, terrores psicológicos e demais condutas negativas e antiéticas. Esses comportamentos depõem contra os princípios da administração pública previstos no caput, incisos e parágrafos do artigo 37 da Constituição Federal/88, principalmente contra o princípio da moralidade e eficiência no serviço público.

Não há diferença ontológica entre os conceitos de assédio moral praticado no âmbito das relações laborais privadas e o cometido na esfera do serviço público do Poder Judiciário, mesmo que levados a efeito em desfavor de pessoas ligadas à administração judiciária por um vínculo jurídico-administrativo estatutário de caráter efetivo. Mas há situações que agravam a questão do assédio moral no âmbito do Judiciário, como a hierarquia, a verticalização, o conservadorismo e o tradicionalismo da organização judiciária, com a acentuação dos papéis de chefia e de subordinado.

O estudo proposto tem por objetivo verificar quais foram as medidas de enfrentamento ao fenômeno do assédio moral que já foram adotadas tanto pelos sindicatos que representam a categoria dos servidores do Judiciário estadual como as implementadas pelo próprio Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG). Além disso, busca ainda verificar se essas medidas de enfrentamento são eficazes no combate ao fenômeno. Escolheu-se o TJMG por se tratar de uma instituição grande e complexa, composto por 14 mil servidores, com aproximadamente mil juizes e cento e vinte e sete desembargadores, dividido em duzentas e noventa e seis comarcas responsáveis

pelos 853 municípios de Minas Gerais. Incluir outro tribunal judiciário na pesquisa poderia comprometer a objetividade e a qualidade do trabalho. Também se justifica a escolha do TJMG devido ao fato de que as organizações sindicais de seus servidores já produziram estudos e materiais sobre o tema do assédio moral, bem como desenvolveram vários instrumentos de combate ao fenômeno. Da mesma forma, o próprio TJMG possui mecanismos interessantes de enfrentamento do assédio moral que merecem ser estudados. Daí o interesse em focar o tema no Tribunal de Justiça mineiro.

Buscando analisar as medidas de enfrentamento ao assédio moral no TJMG, a dissertação verificará ainda quem são os agressores e assediados no âmbito do Judiciário mineiro, analisando os aspectos que influenciam na prática do assédio moral no serviço judiciário. Também será analisado se a estabilidade no cargo público é elemento incentivador ou inibidor da prática do assédio moral, bem como se há relação entre assédio moral e as metas processuais e administrativas fixadas para os órgãos judiciários.

Devido às peculiaridades do fenômeno do assédio moral, o trabalho se orientará por um estudo sob o ponto de vista predominantemente qualitativo voltado à colheita de dados descritivos do evento a ser estudado por meio de pesquisa bibliográfica e legislativa e de um contato direto do pesquisador com os atores sociais envolvidos no assédio moral no Judiciário estadual, quais sejam, a instituição judiciária, por meio de sua comissão paritária de assédio moral, e os sindicatos dos servidores que lidam com a temática. Deve ser ressaltado que no trabalho acadêmico proposto será utilizada, principalmente, a forma de pesquisa qualitativa referente à pesquisa documental. Entrevistas com dirigentes sindicais e com profissional que faz atendimento e acolhimento de vítimas de assédio moral e a participação em reunião da “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho” do TJMG também serão instrumentos de grande valia para a construção dos resultados deste trabalho.

O universo da pesquisa será restrito aos servidores da justiça comum estadual, aos sindicatos dos servidores SERJUSMIG, SINJUS-MG e SINDOJUS-MG, e ao Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais.

No que respeita à estruturação dos capítulos, o primeiro capítulo tratará do fenômeno do assédio moral em geral. Isso engloba a conceituação, as características e as classificações do referido fenômeno.

O segundo capítulo trabalhará o assédio moral ligado à figura da administração pública. Nele será realizado um estudo comparativo entre o fenômeno do assédio moral ocorrente na iniciativa privada e o que se verifica no âmbito do serviço público.

O terceiro capítulo irá realizar uma análise da relação entre o assédio moral e o Poder

Judiciário, sempre com foco no TJMG. Nesse capítulo serão analisadas as relações entre as metas nacionais do CNJ e o assédio moral no Judiciário estadual.

O quarto capítulo cuidará de apresentar os resultados da pesquisa em nível de mestrado referente às medidas de enfrentamento, sindicais e institucionais, quanto ao assédio moral no âmbito do Poder Judiciário do Estado de Minas Gerais, buscando atender aos objetivos propostos neste trabalho acadêmico.

Em resumo: a pesquisa vai verificar, para além da existência do assédio moral no Judiciário estadual, quais foram as medidas de enfrentamento ao fenômeno que até agora foram adotadas pelos sindicatos das categorias dos servidores públicos e pelo Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Além de identificar quais são as medidas adotadas no combate ao assédio moral, a pesquisa verificará se essas medidas são efetivas no combate ao fenômeno no Poder Judiciário de Minas Gerais

## CAPÍTULO 1

### A PROBLEMÁTICA DO ASSÉDIO MORAL<sup>1</sup>

#### 1.1. Contexto sócio histórico do assédio moral e as relações de trabalho

O assédio moral é prática muito antiga. Práticas de assédio no meio ambiente laboral são relatadas desde que o homem passou a se utilizar de outro homem para a prestação de serviços que lhe dessem algum retorno econômico, isso a partir do Período Neolítico com a fixação do homem à terra (sedentarismo) e o advento da noção de propriedade (CAIXETA, 2005). A própria figura da escravidão, condição de trabalho que reduz o ser humano à noção de objeto, pode ser tida como a mais antiga prática de assédio moral pertinente ao mundo do trabalho. Tal sistema de trabalho predominou no Mundo Antigo (Egito, Mesopotâmia, cidades-estados gregas como Atenas, Esparta e Tebas, Império Romano), perdurando nas colônias americanas, africanas e asiáticas até os fins do Século XIX. A legalidade da escravidão terminou no Brasil somente com a edição da Lei Áurea no ano de 1888. No entanto, práticas de trabalho escravo contemporâneo ainda são descobertas devido a atuação dos órgãos de fiscalização do trabalho.

O proprietário de escravos tinha o ser humano como sua propriedade, dele dispendo como coisa destituída de personalidade, decidindo, inclusive, sobre a vida e a morte dos seus escravos. Negava-se, assim, a dignidade aos seres humanos escravos.

Já o modo de trabalho servil, típico do feudalismo europeu da Idade Média, constituiu-se por meio de relações de trabalho totalmente dependentes e ligadas ao Senhor Feudal, dono da propriedade em que se alocavam os servos em busca de proteção diante da inexistência de Estados nacionais consolidados. Especificamente no campo das relações de trabalho, o servo era obrigado a repassar a maior parte de sua produção ao Senhor Feudal, que deixava pouco retorno da produção ao servo trabalhador. Não havia limitação de horas trabalhadas. Não havia contraprestação justa. Os servos eram submetidos a toda a sorte de humilhação como, por exemplo, o direito de o Senhor Feudal gozar da primeira noite de núpcias com as servas recém-casadas.

A partir da Baixa Idade Média surgem as Corporações de Ofício, organizações manufactureiras que se estruturavam de forma extremamente verticalizada, congregando em ordem de importância e hierarquia: os Mestres, estes os donos das Oficinas, os Companheiros, aqueles que

---

<sup>1</sup> O Primeiro Capítulo dessa obra e alguns outros trechos desta dissertação foram construídos, logicamente com acréscimos e adaptações, tomando por base artigo da autoria deste pesquisador intitulado “O Assédio Moral e o Assédio Sexual no Âmbito da Administração Pública – Competência Material da Justiça do Trabalho”, publicado na Revista nº 84 do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, disponível no link [http://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev\\_84/marcelo\\_palma\\_brito.pdf](http://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev_84/marcelo_palma_brito.pdf).



possuíam a experiência necessária para laborarem com os Mestres e que percebiam uma paga por seus trabalhos e, finalmente, os aprendizes, aqueles que, geralmente menores de idade, eram confiados aos Mestres para aprender o ofício manufatureiro.

Nas corporações de ofício, via de regra, não havia mobilidade social. Os companheiros normalmente só se tornavam mestres se eles se casassem com as filhas destes, herdando assim a oficina. Os aprendizes ocupavam o mais baixo grau da escala de trabalho, estando submetidos a todas as ordens do mestre que assumia a direção de sua criação. Estavam, por assim dizer, submetidos a todo e qualquer desmando, a jornadas de trabalho excessivas, a humilhações e castigos físicos, tudo a título de aprendizagem.

As relações de trabalho sofreram modificações radicais com o surgimento do modo de produção capitalista. O capitalismo, típico da modernidade, racionalizou os sistemas de produção (WEBER, 1999), substituindo, com predominância, o trabalho escravagista e o servil, tudo mediante o emprego de mão de obra assalariada e formalmente livre, eis que o trabalhador estava disposto a vender a sua força de trabalho em busca de sobrevivência para a manutenção das necessidades da sua vida e da sua família. O capitalismo, como racionalizador da vida econômica, tem como cerne a ideia de produção e circulação de bens e serviços com o fim de lucro e acumulação de capitais em um ciclo repetitivo que tende a gerar mais riqueza se bem administrado pelo empreendedor. Via de regra, as atividades capitalistas necessitam da utilização da mão de obra assalariada e formalmente livre.

Como consequência da consolidação do modo de produção capitalista, a Revolução Industrial, surgida inicialmente na Inglaterra do século XVIII e que se expandiu pela Europa e América do Norte em fins do século XVIII e durante o século XIX, foi um dos fatores preponderantes para o rompimento com o modo de produção servil. A política inglesa dos cercamentos forçou a grande maioria dos camponeses a abandonar o campo e as suas tradições rurais rumo à cidade em busca de empregos nas fábricas. Enquanto o capitalismo caminhava a passos largos no campo do desenvolvimento tecnológico e econômico, a grande massa de operários que vendia a sua força de trabalho nas cidades por poucos salários amargava as piores condições de trabalho, sendo que, à época, em decorrência do credo liberal de não intervenção do Estado na economia, não havia substancial regulamentação normativa protetiva das relações entre o capital e o trabalho.

Segundo Polanyi (2000) os milhares de trabalhadores vindos do campo e que agora se amontoavam nas periferias construídas em torno das cidades fabris estavam sujeitos a jornadas de trabalho de até 16 (dezesseis) horas sem descanso semanal, repousos para alimentação ou férias, à exploração maciça das forças de trabalho “dóceis”, como as mulheres e as crianças que recebiam, em geral, salários mais baixos do que homens. Os trabalhadores também estavam sujeitos ao pagamento

de poucos salários que não garantiam as mínimas condições de vida digna, à utilização de moradias coletivas insalubres e a condições gerais de trabalho totalmente destituídas de segurança e higiene, acarretando muitos acidentes de trabalho, o que resultava em graves mutilações de membros e em óbitos de trabalhadores durante o exercício de suas funções. Deve ser ressaltado que não havia formas eficientes de proteção ou amparo social à classe obreira como um sistema público de previdência social. Em tal período o assédio moral revelava-se em completa degradação moral, física, social e espiritual do trabalhador sujeito a todos os desmandos possíveis dos proprietários do capital.

Marx, em sua obra “O Capital: Crítica da Economia Política”, evidencia sobremaneira o sistema de exploração subjacente à relação capital-trabalho, relação essa marcada por desigualdades econômicas, técnicas, sociais e jurídicas, estando o trabalhador subordinado às condições que os empregadores lhes impunham. Nesse sentido, diz Marx:

O sistema capitalista pressupõe a dissociação entre os trabalhadores e a propriedade dos meios pelos quais realizam o trabalho. [...] O processo que cria o sistema capitalista consiste apenas no processo que retira ao trabalhador a propriedade de seus meios de trabalho, um processo que transforma em capital os meios sociais de subsistência e os de produção e converte em assalariados os produtores diretos (MARX, 2003 [1867], p.827).

Analisando as palavras do sociólogo germânico, o sistema capitalista cria tamanha dependência do trabalhador para com os donos dos meios de produção que aquele homem, mulher ou criança que não se sujeitasse às vis condições de trabalho que o capitalismo liberal oferecia era facilmente substituído por outros trabalhadores do “exército de reserva de mão de obra”. Ou seja, poderiam ser substituídos por inúmeros desempregados que estavam à espera de vaga nos centros fabris. O medo de ser substituído e de perder o posto de trabalho fazia com que o trabalhador se submetesse a constantes pressões, humilhações e degradações por parte de seus empregadores, tudo para garantir os meios sociais de subsistência.

Sobre as consequências sociais da Revolução Industrial e da hegemonia do modo de produção capitalista, o historiador inglês Polanyi, em sua obra “A Grande Transformação: as origens de nossa época” cita com propriedade que:

No coração da Revolução Industrial do século XVIII ocorreu um progresso miraculoso nos instrumentos de produção, o qual se fez acompanhar de uma catastrófica desarticulação nas vidas das pessoas comuns. [...]. Antes que o processo tivesse ido suficientemente longe, os trabalhadores já se amontoavam em novos locais de desolação, as assim chamadas cidades industriais da Inglaterra; a gente do campo se desumanizava em habitantes de favelas; a família estava no caminho da perdição e grandes áreas do país desapareciam rapidamente sob montes de escória e refugos vomitados pelos "moinhos satânicos". Escritores de todas as opiniões e partidos, conservadores e liberais, capitalistas e socialistas, referiam-se invariavelmente às condições sociais da Revolução Industrial como um verdadeiro abismo

de degradação humana (POLANYI, 2000, p. 51, 57-58).

Com o crescente quadro caótico em que estava imersa a classe trabalhadora, esta passou a entender que só seriam modificadas as condições sociais em que se encontravam mediante a luta coletiva organizada. Somente as organizações coletivas dos trabalhadores conseguiriam fazer frente ao poder dos grandes capitalistas. Daí surgiram na Inglaterra, no século XIX, os movimentos Ludistas que lançavam mão de métodos violentos de protestos, como a invasão de fábricas e a quebra do maquinário ali existente, e o Cartismo, este engajado na luta política através de estabelecimento de canais de diálogo entre as classes obreira, burguesa e política, tudo para que fossem conquistados os mínimos direitos sociais básicos em favor dos trabalhadores.

A crescente luta e a organização dos trabalhadores em organizações sindicais, em busca de melhoria das condições de vida e de trabalho, resultaram no nascimento do Estado intervencionista que passou a prever direitos sociais em suas constituições, como a Mexicana de 1917 e a da República de Weimar de 1919, bem como nas legislações infraconstitucionais. O Brasil reconheceu diversos direitos sociais trabalhistas, pela primeira vez em sua história, na Constituição de 1934, sendo que o diploma maior trabalhista brasileiro, a Consolidação das Leis do Trabalho, foi editado no ano de 1943. O Estado intervencionista ganhou maior impulso com o advento do Estado do Bem-Estar Social apoiado sobre a teoria econômica Keynesiana (concebida pelo economista inglês John Maynard Keynes) que pregava a intervenção dos entes estatais na economia para se evitar as crises do capitalismo e para a garantia do pleno emprego. Tal teoria econômica foi adotada, por exemplo, pelos Estados Unidos da América para fazer frente à crise econômica que assolou o mundo a partir de 1929, sendo, posteriormente à experiência norte-americana, acolhida como política econômica na Europa e na América Latina.

Principalmente após o término da Segunda Guerra Mundial, o mundo viveria um período conhecido por 30 (trinta) anos gloriosos, caracterizado por crescimento econômico, surgimento e consolidação de direitos sociais e redução das desigualdades sociais através de uma maior intervenção do Estado na economia. Sobre a intervenção do Estado na economia, Trintin e Rossoni afirmam que:

As profundas mudanças institucionais, realizadas especialmente no que respeita ao papel do estado, que passou a intervir maciçamente na economia, exerceram um poderoso efeito estimulante e mantenedor do ritmo de crescimento econômico. Além dos instrumentos de política monetária e fiscal, o estado também passou a regular/administrar o capitalismo. Em outros termos, através de suas ações, passou a planejar e coordenar o processo de industrialização e ou modernização das economias capitalistas. Além disso, assumiu a expansão e manutenção do nível da demanda agregada até atingir o nível de atividade próxima do pleno emprego. Assim, o estado toma para si a responsabilidade de garantir o crescimento econômico e incorporar a classe trabalhadora no processo, daí gerando seu

compromisso com a seguridade social e o pleno emprego (TRINTIN E ROSSONI, s/d, p. 03).

No entanto, é necessário afirmar, complementando a citação acima transcrita, que essa maior intervenção e concessão de direitos sociais não veio de graça, ou seja, sem lutas da classe trabalhadora. As concessões sociais às classes menos favorecidas não ocorreram de forma voluntária, mas como uma tentativa de acalmar os inflamados movimentos sociais (a exemplo dos sindicatos) existentes à época. A intervenção do Estado na economia veio em resposta à incapacidade do Estado liberal em dar resposta à crise social e para evitar ou minimizar os efeitos das crises cíclicas do capitalismo como a crise de 1929.

Nesse período, predominou o modelo de produção em série e a verticalização dos meios de produção (fordismo), com a concentração de todas as atividades produtivas, sejam as afetas à atividade-meio (limpeza, conservação, segurança, fabricação de peças de menor importância e serviços especializados ligados à atividade-meio), sejam as afetas à atividade-fim (aqui se incorporam as atividades ligadas ao objeto social da empresa capitalista, aquilo que é o seu fim último), em uma só empresa ou grupo de empresas.

A partir do início dos anos 1970, diante de crises cíclicas do capitalismo, a exemplo da crise do Petróleo de 1973, o mundo passou a sofrer as influências do modelo econômico neoliberal. O Estado neoliberal é fundado na mínima intervenção na economia e na diminuição de sua ação no campo social, reduzindo gastos com privatizações de empresas estatais, infraestrutura e serviços públicos, abertura dos mercados internos ao capital industrial e financeiro transnacional, rígido controle de gastos, dentre outras medidas que teriam como fim evitar gastos desnecessários em áreas consideradas “não essenciais” como a educação, a saúde, as telecomunicações, dentre outras. O Estado só deveria intervir na economia em setores imprescindíveis e ainda assim num grau mínimo. Sobre o Estado neoliberal, Friedman (1988) afirma que são suas funções, apenas:

[...] manter a lei e a ordem; definir direitos de propriedade; servir de meio para a mudança dos direitos de propriedade e de outras regras do jogo econômico; julgar disputas sobre a interpretação das regras existentes; promover a competição; fornecer a estrutura de um sistema monetário; procurar evitar a ocorrência de monopólios técnicos; suplementar a caridade pública e a família na proteção do irresponsável, quer se trate de um insano ou de uma criança etc (FRIEDMAN e FRIEDMAN, 1988, p. 39).

No entanto, a despeito do citado pelo autor, a história econômica demonstra que a política neoliberal beneficia somente as grandes potências econômicas já consolidadas e as empresas transnacionais, isso em detrimento dos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento que, com a adoção de políticas neoliberais, sofrem altas taxas de desemprego, possuem baixo nível

remuneratório e desinvestem no campo social. Foram exemplos de governos neoliberais o de Margaret Thatcher no Reino Unido, Ronald Reagan nos Estados Unidos e Helmut Kohl na Alemanha Ocidental que se caracterizaram pela liberalização do mercado, privatizações, redução da intervenção do Estado no campo social e extinção de conquistas trabalhistas históricas da classe trabalhadora. O que se observou com o advento do neoliberalismo foi uma crescente precarização das condições de vida e retirada de direitos dos trabalhadores conquistados por anos de luta, tudo sob a justificativa de que a “intervenção” do Estado no campo social é maléfica ao desenvolvimento econômico das nações e é um atentado à liberdade individual.

O Brasil sofreu os influxos neoliberais com mais intensidade a partir do início da década de 1980, com a crise do sistema financeiro nacional que ocasionava inflações galopantes e a perda do poder aquisitivo geral da população brasileira. Mas, em anos anteriores, conquistas trabalhistas históricas começaram a ser vilipendiadas, sendo exemplo emblemático de tal fato a flexibilização do regime da estabilidade decenal previsto no artigo 492 da CLT (eram considerados estáveis os empregados com mais de 10 anos de empresa) com o surgimento do sistema do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS em 1966. A partir de 1974 foram editadas leis relativas a trabalho temporário na iniciativa privada (Lei 6.019/74), estatutos que iam de encontro ao princípio da continuidade e estabilidade da relação empregatícia, que começaram a introduzir a ideia de terceirização no país. Com a Constituição Federal de 1988, o regime estabilitário celetista foi extinto e houve a universalização do sistema do FGTS.

A mudança de mentalidade do mercado capitalista, com o advento do neoliberalismo econômico, redundou ainda na reinvenção dos modelos produtivos. Paulatinamente, nos últimos anos da década de 1960 e início dos anos 1970, abandonou-se o modelo de produção fordista e passou-se a adotar o modelo organizacional toyotista, caracterizado pela horizontalização do sistema de produção industrial como um todo. O sistema em questão, ao contrário do fordismo que adotava a teoria da concentração das atividades, passou a adotar a tese de que para otimizar a produção e reduzir custos, imperiosa seria a descentralização de atividades consideradas acessórias, meios para a consecução da atividade finalística da organização produtiva. A empresa, a partir daí, deveria abrir mão de congregar em sua estrutura atividades consideradas “secundárias”, descentralizando-as para empresas prestadoras de serviços que, via de regra, precarizam as condições de trabalho. Passou-se a mitigar direitos trabalhistas duramente conquistados e esfacelando ainda a organização sindical com a divisão em categorias distintas dos trabalhadores da tomadora e dos da prestadora de serviços, muito embora eles executem as mesmas funções.

Daí surgiu a figura da terceirização das atividades-meio que, tanto na administração pública (Decreto Lei 200/67), como na iniciativa privada (Leis 6.019/74 e 7.102/83 e nas restritas hipóteses

previstas na Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho), historicamente, conforme dados estatísticos apresentados por instituições de pesquisa aplicada como o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), precariza sobremaneira as relações trabalhistas com redução de direitos, aumento de cobranças patronais por produtividade, precarização da estabilidade dos vínculos de emprego, aumento da inadimplência trabalhista diante da inidoneidade das empresas “terceiras”, aumento de casos de acidentes de trabalho, jornadas mais extensas se comparadas a empregados diretos das tomadoras, maior rotatividade, maiores índices de trabalho escravo contemporâneo e desgastes psicomorais. Todos esses “sintomas” advêm do fato de que as empresas terceiras, em regra, possuem políticas agressivas de gestão de pessoal, muitas vezes baseadas em gestões por estresse que impõem temor ao trabalhador por meio de rebaixamento de condições de trabalho, castigos, ameaças e isolamentos se não for atingida a meta proposta, o que pode culminar com a extinção do vínculo de emprego. O assédio moral grassa nas empresas terceiras. Atualmente, está em discussão no Congresso Nacional o Projeto de Lei 4.330, atual PLC 30/2015 (Senado Federal), que cuida da ampla e irrestrita terceirização das atividades fins das empresas, algo atualmente vedado pela jurisprudência uniforme do Tribunal Superior do Trabalho e extremamente limitado por legislações de países centrais como a França, Itália e Espanha.

O modelo toyotista também passou a adotar como meio de incremento da produção técnicas de relacionamento e motivação de funcionários como o estabelecimento de metas, o trabalho a “just in time”, o trabalho a tempo parcial (com carga horária de no máximo 25 horas, no Brasil), sendo que atualmente é instrumento considerado essencial nas empresas capitalistas a adoção de Mapas de Planejamento Estratégico que fixam posturas relativas à “qualidade total” do sistema e dos fatores produtivos, incluindo o trabalho humano. O estabelecimento de metas nas modernas empresas, se abusivo, leva o trabalhador a intenso desgaste físico e moral. A cobrança de metas abusivas em prol do lucro estabelecido no Planejamento Estratégico pode levar o empregado à fadiga física e mental. O trabalho com metas utiliza do artifício da precarização dos vínculos de emprego e o constante temor do trabalhador em perder o seu labor.

As metas abusivas são instrumentos de assédio moral nas empresas privadas. O empregado deve produzir num tempo certo uma determinada quantidade de produtos e com qualidade. Se sua produtividade não corresponder ao tempo estabelecido e à qualidade desejada ele poderá ser demitido. O medo da perda do emprego pela não correspondência às expectativas do empregador é fator que aumenta o índice de acidentes de trabalho, principalmente em máquinas pesadas que levam à mutilação de membros de empregados mal treinados e que percebem poucos salários, sendo deles exigida alta produtividade em curto espaço de tempo, sem segurança e mínimo treinamento.

Neste contexto, Barreto destaca:

Neste panorama, fortalecem-se as novas políticas de gestão, em especial o toyotismo, que, sobrepondo-se ao fordismo, organiza e administra a produção, desorganizando a vida dos trabalhadores. Aqui, não há espaço para solidariedade, apoio mútuo, companheirismo, laços de camaradagem ou conversas. Neste lugar, cada um deve cuidar de si, sem descuidar da produção. Não há calor afetivo e o que surge é o controle do *status* ocupacional e humilhações entre os pares. Enquanto estranha o outro, torna-se um estranho a si, o que leva consequências ao Eu, favorecendo a indiferença, o egoísmo ou mesmo a corrosão do caráter e a degradação das relações laborais (BARRETO, 2013, p 15).

Aumentar a produtividade sempre foi a toada da empresa capitalista. No entanto, como ressaltado por Barreto, o modelo de produção toyotista alija o trabalhador de algo essencial para a defesa de seus direitos e, no caso específico, para a luta contra práticas de assédio moral: a solidariedade da categoria profissional. O individualismo e a competitividade são marcas crescentes na moderna empresa capitalista.

Empregados, para muitas empresas, não são mais empregados, mas, sim, “colaboradores”. São condicionados a “vestirem a camisa” da organização, a defenderem-na com unhas e dentes, mesmo que os seus direitos trabalhistas estejam sendo constantemente violados. Muitas dinâmicas motivacionais beiram à lavagem cerebral. A empresa, após se utilizar por anos a fio do serviço de seus “colaboradores”, após estes gozarem de salários mais elevados justamente pela quantidade de anos de casa, quando se encontram na faixa dos 47 a 52 anos, procede à dispensa sem justa causa aparente de tais funcionários em evidente prática discriminatória, tanto no quesito salarial como no quesito idade. O sistema capitalista trabalha com lucros e perdas. Nessa lógica binária não há espaço, muitas vezes, para o sentimento, para a humanidade do trabalhador, para a sua dignidade.

Conforme argumenta Gosdal et. al. (2009), em muitas empresas brasileiras, a prática do assédio moral decorre justamente da moderna organização do sistema de produção que exige grandes resultados em curto espaço de tempo. Assediar para produzir virou rotina. Assediar para forçar um empregado “mais lento” ou “menos produtivo” a se desligar da empresa por “vontade própria” se tornou um instrumento poderoso de gestão de RH de algumas empresas. Nas palavras da referida autora:

No assédio organizacional as humilhações, perseguições e pressões impingidas a um ou alguns trabalhadores normalmente envolvem a evidente pretensão de servir de exemplo aos demais, para que alcancem as metas e objetivos pretendidos pela empresa, ou não resistam a sua pretensão de se desonerarem do trabalho (GOSDAL et al, 2009, p. 39).

A lição de Gosdal et. al. deve ser complementada, eis que as humilhações, perseguições e pressões citadas foram ditas apenas em caráter genérico e incompleto, merecendo explicitação. Elas referem-se, como dito por Soboll et. al (2015), à gestão por estresse, caracterizada pelo uso de

vigilância constante e exagerada, cobrança insistente de resultados muito exigentes em prazos e condições incompatíveis, à gestão por medo, no referente ao controle do trabalho, utilizando-se de ameaças de exclusão, de coações físicas e psicológicas e prejuízo à carreira do trabalhador e à gestão por vergonha, que refere-se humilhações públicas como gritos, xingamentos, realização de rankings de produtividade de cada funcionário.

Certo é que a gestão por estresse passou a ser mais evidenciada no Ocidente a partir dos fins da década de 1980, e no Brasil a partir do início do Século XXI, com a divulgação da mídia, da atuação dos sindicatos e de órgãos públicos encarregados da defesa do trabalhador. Se a depressão é o mal do século da saúde, o assédio moral constitui-se numa das maiores chagas trabalhistas oriunda do campo psíquico que acarreta consequências negativas ao trabalhador nos campos social, familiar, laboral e, em última razão, a toda a sociedade que se vê privada de um cidadão produtivo e que adquire um cidadão doente.

Os reflexos do neoliberalismo também se fizeram sentir sobre a administração pública. A aplicação da política neoliberal iniciou-se no Brasil com o decreto 200/67 (que descentralizou atividades de mera execução da administração federal) e que se intensificou no fim dos anos 1980 e por toda a década de 1990 com a adoção da política de privatizações de antigas estatais a exemplo da Companhia Vale do Rio Doce. A administração gerencial, inspirada na teoria da escolha pública, que prega a racionalização e a economia na atuação do Estado com o máximo de resultado, passou a ser o paradigma do moderno Estado, substituindo a administração burocrática inspirada em postulados Weberianos, esta última voltada mais à segurança jurídica dos processos administrativos, à legalidade e à lisura da atuação estatal, mas que não se preocupava muito com os resultados do atuar administrativo. A administração pública gerencial trabalha com princípios referentes à economicidade de recursos humanos, materiais e insumos diversos, celeridade nos processos administrativos e máxima eficiência no atuar estatal, nos resultados.

Sobre o tema, Heloani destaca:

Então, a administração pública deveria ser a imagem e semelhança da administração privada. A isso deu-se o nome de administração gerencial, termo cunhado no Brasil por um ex-ministro que ocupou vários cargos na administração brasileira. Isso foi interessante porque levou as organizações públicas a também terem um comportamento, principalmente sob o aspecto financeiro, semelhante à da organização privada (HELOANI, 2013, p.29).

No entanto, o que não foi dito pelo autor é que os objetivos do Estado e de uma empresa privada são diversos. Enquanto o primeiro visa à administração da “coisa pública” e à busca do bem comum e do interesse público, sem intuito lucrativo, a segunda visa essencialmente ao lucro. No entanto, a administração pública gerencial trabalha com o paradigma das empresas privadas: o



serviço público deve dar resultado. E para haver resultados úteis devem ser estabelecidas metas a serem atingidas. A administração pública gerencial possui uma contradição em si mesma: o Estado não visa o lucro, mas trabalha com os paradigmas e princípios próprios das empresas privadas.

A Emenda Constitucional nº 19/98 inseriu no caput do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, como princípio norteador da administração pública brasileira, além dos já conhecidos e originais princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, o princípio da eficiência, postulado máximo da administração gerencial, ligado a resultados, tendo como corolários a avaliação de desempenho do servidor público para aquisição de estabilidade do artigo 41 da Constituição, a possibilidade de estabelecimento de contratos de gestão que aumentem a autonomia patrimonial, administrativa e financeira de órgãos públicos e a possibilidade de estabelecimento de contratos de gestão e parceria com entidades do terceiro setor como OS's (Organizações Sociais) e OSCIP's (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público).

Nesse novo paradigma de busca de resultados e de aproximação com a lógica privada, houve o incremento de práticas próprias do setor privado na administração pública, inclusive a judiciária, como a avaliação de desempenho, o estabelecimento de metas, a busca pela “qualidade total” por meio de planejamentos estratégicos, tudo adaptado à realidade do serviço público que se constitui, na maioria dos casos e em todos os poderes e níveis da federação, em estruturas hierarquizadas e verticalizadas, onde a cadeia de mando é mais bem definida e rígida. Com o Poder Judiciário não é diferente. A estrutura judiciária é altamente verticalizada e hierarquizada (VINHAS, 2012), sendo que atualmente as metas têm sido a palavra de ordem a “motivar” o trabalho de magistrados e servidores no âmbito daquele poder. Tal ambiente é propício ao surgimento de figuras deletérias como o assédio moral.

A combinação entre hierarquização, verticalização, estabilidade, produtividade, metas e desempenho, existente no serviço público e no Judiciário em particular; a depender do ambiente e de como isso é gerido nas unidades administrativas, pode resultar num terreno fértil para a prática de assédio moral.

## **1.2. O assédio moral**

Os estudos sobre o assédio moral iniciaram-se na década de 1960, através de pesquisas realizadas por Konrad Lorenz que denominou de mobbing o comportamento agressivo de um grupo de animais de pequeno porte que agiam por meio de intimidações e atitudes agressivas coletivas quando sofriam invasões de território por outros animais (FERREIRA, 2004). Em 1972, a denominação de Lorenz (mobbing) foi utilizada no campo das relações humanas pelo pesquisador

Peter-Paul Heinemann para descrever o comportamento agressivo de crianças com outros colegas em relações escolares e resultou na primeira obra publicada sobre mobbing (HIRIGOYEN, 2002).

Os estudos realizados por Heinz Leymann, pesquisador em psicologia do trabalho, foram pioneiros para a temática do assédio moral nas relações de trabalho com sua obra “National board of occupational safety and health in Stokolm” publicada em 1984 (GUEDES, 2003). Na França, a psiquiatra Marie-France Hirigoyen foi quem primeiro divulgou o tema em 1998, com a obra “Assédio moral”, e logo após na obra “Mal-estar no trabalho” em 2001 (BARROS-FILHO, 2014).

No Brasil, foram pioneiros os estudos realizados pela médica do trabalho Margarida Maria Silveira Barreto, pesquisadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), com sua obra “Violência, saúde, e trabalho: uma jornada de humilhações”, publicada pela primeira vez no ano de 2003. No campo jurídico, Márcia Novaes Guedes iniciou esta abordagem com a publicação em 2003 da sua obra “Terror psicológico no trabalho” (AVILA, 2008).

Pioneira nos estudos acerca do tema em apreço, a psicanalista francesa Hirigoyen conceitua o harcèlement moral (assédio moral em França) como sendo:

[...] qualquer conduta abusiva, manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, por em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2002, p. 65).

Ressalte-se que o conceito de Hirigoyen, apesar de sintético, é completo e não traz como essencial a existência de hierarquia para que ocorra o assédio moral em determinadas relações de trabalho. Conforme Hirigoyen (2002), e também Nunes e Lage (2015), o assédio moral tem por característica a prática reiterada e prolongada no tempo no âmbito das organizações, onde há a submissão, de forma perversa e agressiva, de trabalhadores a constantes pressões por resultados, humilhações de toda sorte, isolamento dos demais componentes do grupo de trabalho, perda da credibilidade e autoestima e, por fim, evoluindo, algumas vezes, ao extremo das agressões físicas. Tudo isso ocorre durante a jornada de trabalho e no exercício das funções no âmbito da organização empresarial ou do serviço público.

Conforme a argumentação de Ferraz et. al. (2015), a hierarquia, apesar de muitas vezes estar relacionada à figura do assédio moral, não é figura essencial à existência do fenômeno do assédio moral. Assim é, eis que o assédio moral pode ser praticado em desfavor de colegas de trabalho (assédio moral horizontal) e, o que é mais raro, contra superiores hierárquicos (assédio moral vertical ascendente). Nesse sentido são as palavras de Ferraz et. al.:

[...] o assédio moral ocorre normalmente de maneira descendente, ou seja, dos chefes para seus subordinados e se dá, muitas vezes, devido à vontade constante dos superiores de aumentar significativamente a produção e a busca constante pela qualidade total de seus produtos ou serviços e apesar de ser mais comum a ocorrência da forma vertical, essa prática pode ser desenvolvida horizontalmente, ou seja, entre pessoas do mesmo nível hierárquico e também de forma ascendente, ou seja, do subordinado para o chefe, mais comum em empresas públicas devido à estabilidade do emprego. Algumas vezes, esta violência também não ocorre de uma única maneira, sendo considerada mista (FERRAZ et. al. 2015, p. 69).

Os autores evidenciam que o assédio moral vertical descendente é a espécie mais comum, devendo ainda ser citado que ela, via de regra, constitui-se em abuso do poder diretivo dos superiores hierárquicos. Já as demais espécies (horizontal e vertical ascendente) são mais comuns em ambientes onde o trabalhador goza de estabilidade ou alguma garantia de emprego, a exemplo dos dirigentes sindicais ou trabalhadores do setor público.

Na maioria dos casos, a conduta do superior hierárquico visa a que o subordinado peça demissão/exoneração do emprego ou do cargo público (SOBOLL et. al., 2015). Outras vezes, ocorre apenas com o fim de humilhar, de satisfazer o ego e os sentimentos deturpados de inveja com relação às qualidades do outro, o qual é encarado como ameaça à chefia de quem assedia e pratica essa série de condutas vexatórias em desfavor do trabalhador.

Já para os profissionais relacionados à psicologia do trabalho, cujos estudos internacionais sobre a temática reportam ao início da década de 1980, o assédio moral é uma violência psicológica extrema, ocorrendo de forma frequente e sistemática, sendo que os ataques devem se prolongar por mais de seis meses, devendo se repetir numa frequência média de duas vezes na semana, sendo que o objetivo da agressão é destruir as teias de relacionamento da vítima, sua boa fama, atrapalhar a execução do labor e, finalmente, que peça demissão do emprego (LEYMANN, 1996a).

No Brasil, o assunto foi capitaneado por Barreto (2000) através de pesquisa cujos resultados foram concluídos no ano 2000, trazendo a lume as características, perfis dos agressores e vítimas, causas e, por fim, as consequências do assédio moral nos âmbitos individual e social.<sup>2</sup> Os estudos efetuados por Barreto apontam que o assédio moral é uma violência prolongada no tempo e que guarda um caráter de reiteração, o que degrada progressivamente as relações de trabalho do assediado, haja vista que a sua prática ocorre, muitas vezes, no âmbito de relações assimétricas de hierarquia (muito embora a hierarquia não seja componente essencial da figura do assédio moral), marcadas por condutas antiéticas e desumanas, bem como pelo abuso de poder, revelando o caráter perverso do assediador (BARRETO, 2000). A partir daí, a temática mereceu maior atenção das literaturas jurídicas, médicas e psicológicas, ganhando, ainda, espaço nos meios de comunicação social (MENEZES, 2002; FREITAS, 2007).

<sup>2</sup> A Dra. Margarida Barreto elaborou pesquisa sobre a temática em apreço para dissertação de mestrado em Psicologia Social que foi defendida em 22/05/2000 na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob o título: Uma jornada de humilhações.

Tratando do fenômeno do assédio sob uma ótica jurídica, SCHMIDT explicita que:

[...] existem várias definições que variam segundo o enfoque desejado (médico, psicológico ou jurídico). Juridicamente, pode ser considerado como um abuso emocional no local de trabalho, de forma maliciosa, não-sexual e não-racial, com o fim de afastar o empregado das relações profissionais, através de boatos, intimidações, humilhações, descrédito e isolamento. [...] o assédio pode ser visto também pelo ângulo do abuso de direito do empregador de exercer seu poder diretivo ou disciplinar (SCHMIDT, 2002, p.177).

Do conceito jurídico sobre a matéria se extrai que são variados os instrumentos de que se pode valer o assediador para lograr êxito em sua conduta antiética. Muitas vezes ele se vale de técnicas de relacionamento, tratando a vítima com frieza, comumente não lhe dirigindo a palavra. Casos há em que o agressor só se comunica por meio de bilhetes deixados na mesa do seu subordinado quando da ausência deste, ou, ao contrário, por meio de gritos e gestos descoordenados demonstrando, sobretudo, agressividade com o fim de atemorizar o trabalhador. Outra tática muito utilizada pelos agressores é a busca do isolamento do assediado do restante da comunidade obreira, proibindo que os demais empregados se solidarizem com o sofrimento da vítima, conseguindo o intento muitas vezes com o temor pelos demais funcionários de que, não aderindo à conduta ilícita do superior, possam eles futuramente serem vítimas de assédio moral, ou então porque aqueles compartilham do mesmo sentimento que leva a chefia a praticar a conduta assediadora.

Por fim, outra tática de assédio consiste em desacreditar o trabalhador perante os seus colegas de labor, ora desqualificando o seu trabalho de forma sistemática e reiterada sem motivação qualquer, ora atribuindo-lhe tarefas incompatíveis com a sua função e o seu nível de escolaridade, justamente para colocar em xeque o seu currículo, a sua capacidade de produção e de iniciativa, atingindo o íntimo, o psicológico, destruindo o entusiasmo com o trabalho e a autoestima, produzindo um estado de mal-estar toda a vez que o trabalhador entra em contato com o seu labor.

Para Schatzmam et. al., os atos de assédio moral ocorrem sempre de forma intencional:

[...] as práticas hostis são deliberadas, mesmo que o objetivo final imediato não seja o de prejudicar o assediado. O processo de assédio pode visar: i) ao enquadramento ou à submissão de uma pessoa às regras do grupo (assédio interpessoal) ou da empresa (assédio organizacional); ii) ao aumento do ritmo de trabalho ou da produtividade (assédio organizacional) (SCHATZMAM et. al., 2009, p. 30).

Apenas diverge-se da fala de Schatzmam et. al. quando os autores dizem que o assediador não visa prejudicar o assediado. Ora, se toda a prática de assédio moral é reiterada, sistemática e intencional e, conforme o conceito de Hirigoyen (2002), se ela visa por em perigo o emprego ou degradar o ambiente de trabalho, conclui-se que toda a prática de assédio moral visa, mediata ou

imediatamente, direta ou indiretamente, prejudicar os assediados.

Magalhães Filho e França (2015) afirmam que geralmente o assediador é uma pessoa insegura de suas aptidões e destituído de capacidades de gestão, agindo de forma arbitrária para compensar as suas deficiências. Por medo de perder o seu posto de chefia tenta minar as possibilidades de ascensão profissional dos seus subordinados pelas técnicas de assédio supramencionadas, prejudicando principalmente aqueles trabalhadores que se destacam nos afazeres em que o superior possui mais dificuldade. Atua, assim, movido pelo sentimento de inveja. Outras vezes, age apenas impelido por um sentimento de perversidade, o que beira a distúrbios psicológicos.

O assediado geralmente é uma pessoa que, inicialmente, possui aptidão para o trabalho e se destaca em sua área profissional. Segundo Hirigoyen (2002), a vítima é normalmente uma pessoa destacada em um grupo por sua responsabilidade, e autoestima, qualidades que a tornam presa fácil, pois ela passa a gerar inveja e a representar uma ameaça para o agressor.

O fato de se destacar pode atrair a antipatia da chefia imediata ou de colegas de serviço que não desempenham as atividades laborativas da mesma forma que a vítima. Conforme Tolfo et. al. (2015), as diversas técnicas de assédio empregadas, de forma reiterada e progressiva, vão desestabilizando moralmente o funcionário que passa a não mais ter prazer em trabalhar e em se relacionar no ambiente do trabalho. O próximo passo é o desenvolvimento de diversas doenças como depressão e mania de perseguição, logo seguidas de sintomas psicossomáticos como cefaleia, distúrbios digestivos, dores generalizadas, palpitações, tremores, tonturas, falta de ar, dentre outros. O cume desses sintomas é a síndrome de “burnout”, caracterizada como sendo um transtorno psíquico de caráter depressivo em que a vítima do assédio se encontra em um estado de esgotamento físico e mental intenso ligado ao mundo do trabalho.

Outras vítimas de assédio moral são pessoas envolvidas com movimentos sindicais, portadores de estabilidade provisória, acidentados que retornam ao serviço após a percepção do auxílio-doença e portadores do vírus HIV. Para Silva (2005) pessoas com determinadas limitações, problemas existenciais ou mesmo pessoas mais humildes podem se tornar um perfil alvo dos assediadores. Conforme evidenciam Nunes e Lage (2015), o assédio moral também pode estar ligado à discriminação de cor, nacionalidade, gênero, idade, dentre outras, ao dizerem que “os fatores são idade, sexo, raça, nível de conhecimento, dentre outros”. Assim, a discriminação pode ser o impulso inicial para a prática de assédio moral em determinado ambiente de trabalho.

Conforme Pamplona Filho (2006), o assédio moral nas relações de trabalho pode desencadear situações dramáticas em que a vítima aterrorizada por medo da perda do posto de trabalho acaba se submetendo aos mais terríveis caprichos e desvarios do empregador e dos colegas de trabalho, a exemplo de escárnios públicos e xingamentos frequentes, estigmatização através de boatos, rumores

e fofocas, isolamentos, reuniões com pagamento de prendas e castigos, comunicação apenas por bilhetes, reuniões a sós com o assediador, dentre outras. Complementando o dito por Pamplona Filho, Arenas (2012) afirma que o assédio moral pode trazer inúmeras consequências para os assediados como a perda da autoconfiança, motivação, interesse e da capacidade de liderança, deixando reflexos que desencadeiam a desestruturação familiar, ou podendo até mesmo fazer com que o assediado chegue ao extremo e cometa suicídio.

Como efeito coletivo do assédio moral constata-se a degradação do ambiente de trabalho como um todo pelo terror psicológico inculcado no seio da comunidade laboral. Conforme Tolfo et. al. (2015), em ambientes em que há a ocorrência do assédio moral, há maior ocorrência de absenteísmo, acidentes de trabalho, encaminhamentos a departamento médico, suspensão do contrato de trabalho em decorrência do afastamento para tratamento da saúde e consequente percepção de auxílio-doença. Dizem os autores que:

As situações de violência e os microtraumas vivenciados pelas vítimas do assédio moral podem ser sutis no seu início, mas sintomatologias como ansiedades, dúvidas e alterações de humor podem se agravar e chegar a extremos como a depressão, o burnout até o suicídio, quando o trabalhador não suporta mais viver sob constrangimentos constantes (TOLFO ET. AL., 2015, p. 99).

Dentre as espécies de assédio moral (FERRAZ et. al., 2015), o vertical descendente, mais comum, é praticado pelo superior hierárquico em desfavor de seus subordinados. Ao revés, há o assédio moral vertical ascendente, mais raro, em que a vítima é quem ocupa o cargo de chefia, sendo esta atacada ou isolada por seus subordinados que estão descontentes com a atual direção ou almejam o posto de comando. Por fim, há o assédio moral horizontal praticado entre colegas de trabalho que se encontram na mesma posição na escala hierárquica de determinado setor de trabalho. Neste último caso, agressor e vítima não guardam entre si relações de hierarquia. As agressões morais são movidas pela competitividade estimulada pelas políticas de RH das empresas ou então, como já referenciado por Nunes e Lage (2015), por algum componente ligado à discriminação racial, de gênero, origem, crença, dentre outras formas.

Há ainda autores como Soboll et. al. (2015) que classificam o assédio moral em “interpessoal” ou individual e em coletivo ou estrutural. Na primeira espécie, a vítima é um trabalhador identificado e perseguido pela chefia e/ou colegas no ambiente de trabalho de modo individual. As agressões são voltadas contra uma pessoa específica como, por exemplo, no isolamento de determinado empregado ou servidor do grupo de trabalho. Já no assédio estrutural, as práticas agressivas são técnicas incorporadas diretamente na política de RH da organização de trabalho e exercidas de maneira geral sobre todos os trabalhadores, caracterizando-se por uma

política institucional agressiva por métodos de stress (“straining”), métodos de injúrias ou por ameaças. Exemplos disso são as dinâmicas motivacionais em grupo que acirram a competitividade de forma agressiva, aplicação de prendas e castigos a quem não atinge metas de produção da empresa, dentre outras formas.

Diante de todo o exposto, não há dúvidas de que o assédio moral é conduta que atenta contra o sobreprincípio constitucional da dignidade da pessoa humana, previsto no artigo 1º, inciso III, da Constituição Federal de 1988, ao negar ao ser humano trabalhador o respeito e a consideração a ele inerentes e garantidos pelas normas constitucionais por meios dos Direitos Fundamentais. A prática dessa conduta negativa viola os direitos da personalidade do trabalhador atingindo a sua intimidade, a vida privada, a honra e a imagem, sendo passíveis de reparação o dano material e o moral que decorrem da violação, tudo nos termos do artigo 5º, incisos V e X, da Carta Política Fundamental de 1988. A indenização pelo dano moral pode ser exasperada se houver danos à saúde do funcionário, não sendo essa consequência essencial para a configuração e punibilidade dos assédios moral. Basta a realização da conduta ofensora à dignidade do trabalhador.

A materialização do assédio moral atenta ainda contra o fundamento do valor social do trabalho (artigo 1º, inciso IV, da CF/88) e contra os princípios da ordem econômica previstos no artigo 170 da Carta Política Fundamental, mais especificamente o princípio da valorização do trabalho humano, visto que não se garante existência digna ao trabalhador se ele é submetido a um ambiente de trabalho em que ocorre assédio moral. Por fim, a prática do assédio nega ao empregado e ao servidor público o direito social fundamental previsto no artigo 7º, inciso XXII, da Constituição Federal consistente na “redução dos riscos inerentes ao trabalho por meio de normas de saúde, higiene e segurança”. (BRASIL, Constituição Federal, 1988, p. 26).

Conforme ressaltado por Barros (2005), a prova da prática de assédio moral por parte das vítimas é dificultosa. Isso ocorre porque geralmente tais agressões são veiculadas através de ações ou omissões dissimuladas e travestidas de brincadeiras, suspiros e risos (assédio moral) ou então de forma reservada, sem a presença de terceiros que possam testemunhar a conduta ilícita. De outra ponta, o assédio moral pode contar com a conivência dos colegas de trabalho, seja por ausência de solidariedade, seja por competitividade com a vítima ou até mesmo por receio de se tornar a próxima vítima do assediador. Atualmente a jurisprudência vem admitindo gravações ambientais efetuadas pela vítima como prova da prática de violências morais e dando maior valor à prova indiciária, aliviando o rigor excessivo do ônus da prova vigente no ordenamento processual brasileiro nos artigos 333 do CPC e 818 da CLT<sup>3</sup>. Barros ensina que:

---

<sup>3</sup> A título de exemplo, cite-se a seguinte ementa oriunda da SDI-1 do TST: “GRAVAÇÃO TELEFÔNICA. A aceitação no processo Judiciário do Trabalho, de gravação de diálogo telefônico mantido pelas partes e oferecida por uma delas, como prova para elucidação de fatos controvertidos em juízo, não afronta suposto direito líquido e certo da outra parte, a inviolabilidade do sigilo das comunicações telefônicas, porque essa garantia se dá em relação a

[...] incumbe à vítima apresentar indícios que levem a uma razoável suspeita, aparência ou presunção da figura em exame, e o demandado assume o ônus de demonstrar que sua conduta foi razoável, isto é, não atentou contra qualquer direito fundamental (BARROS, 2005, p. 886).

No serviço público federal, o assédio moral pode ser enquadrado como ilícitos administrativos no artigo 117, inciso V, da Lei 8.112/90, haja vista que esse dispositivo estatui ser infração disciplinar “promover manifestação de apreço ou despreço no recinto da repartição”. (BRASIL, Lei 8.112, 1990, p. 1.534). No âmbito do estado de Minas Gerais deve ser destacada a Lei Complementar Estadual nº 116/2011, que em seus artigos 3º, caput, e parágrafos, e 4º, incisos e parágrafos, conceitua a figura do assédio moral, prevê as suas modalidades e estipula as penalidades administrativas direcionadas ao assediador, prevendo ainda modalidades preventivas e repressivas relativas ao fenômeno (tal lei será objeto de análise em momento oportuno). Na iniciativa privada, tais condutas aéticas podem ser capituladas nos artigos 482, alínea “b” (incontinência de conduta ou mau procedimento por parte do empregado), e 483, alíneas “b”, “c”, “d” e “e” (justas causas do empregador, rescisão indireta, ou seja, tratar o trabalhador com rigor excessivo, ocorrência de risco de perigo ou mal considerável, não cumprir o empregador as obrigações do contrato e prática de ato lesivo à honra e à boa fama do empregado), todos da Consolidação das Leis do Trabalho.

### 1.3. Assédio moral e assédio sexual

Outra modalidade de agressão existente no meio ambiente do trabalho, tanto no serviço público como na iniciativa privada, é o assédio sexual em desfavor dos trabalhadores componentes do grupo laboral. O assédio sexual é uma violência relacionada à sexualidade, ora se exigindo favores sexuais das vítimas por meio de abuso de poder, ora criando um ambiente hostil e degradante por meio de palavras, conversas, gestos e insinuações impertinentes, todos de conotação sexual. Por ser uma agressão sentida na esfera moral, alguns autores, como Hirigoyen (2002), preferem enxergar o fenômeno como uma espécie de assédio moral qualificado.

Para Lippmann (2001), o assédio sexual é definido como:

É o pedido de favores sexuais pelo superior hierárquico ou sócio da empresa, com promessa de tratamento diferenciado em caso de aceitação e/ou de ameaças, ou atitudes concretas de represálias no caso de recusa, tais como a perda do emprego ou de benefícios. É necessário que haja uma manifestação concreta de demissão do emprego, ou da perda de promoções, ou de outros prejuízos, como a transferência indevida, e/ou pela insistência e inoportunidade. É a “cantada” desfigurada pelo abuso de poder, que ofender a honra e a dignidade do assediado (LIPPMANN, 2001, p. 14).

---

terceiros e não aos interlocutores. Recurso Ordinário a que se nega provimento, para ser confirmado o acórdão regional, que negou a segurança requerida”. (BRASIL, TST-SDI-I ROMS n. 11134/90. Rel.: Min. Ermes Pedro Pedrassani, decidido em 17.9.1991, publicado no DJ de 27.9.1991, p. 13.394).



A definição de Lippmann, apesar de detalhada, é incompleta, eis que, da mesma forma que o assédio moral, a existência de hierarquia entre a vítima e o agressor é dispensável para a configuração do assédio sexual. Apesar do assédio sexual no trabalho ser mais comum no âmbito de relações hierárquicas, o fenômeno também por ocorrer entre colegas de trabalho.

Neste sentido, Hirigoyen (2002):

O assédio sexual não é senão um passo a mais na perseguição moral. Tem relação com os dois sexos, mas a maior parte dos casos descritos, ou de que há queixas, refere-se a mulheres agredidas por homens, frequentemente por seus superiores hierárquicos (HIRIGOYEN, 2002, p. 80).

Do conceito acima, verifica-se que o elemento hierarquia é dispensável para a ocorrência do assédio sexual. Conforme Latif (2015), há duas espécies de assédio sexual catalogadas no ordenamento jurídico brasileiro, o assédio sexual por chantagem e o assédio sexual por intimidação. O assédio sexual por chantagem ou “quid pro quo” (isto por aquilo) em que o agressor, valendo-se das relações de poder decorrentes da hierarquia existente na empresa ou na administração pública, condiciona a admissão, promoções e a manutenção do emprego a trocas de favores sexuais em seu benefício ou para satisfazer a lascívia de terceiras pessoas. Diz Latif (2015) que “nesta modalidade de assédio, o agente exige da vítima a prática de uma determinada conduta de natureza sexual, não desejada, sob a ameaça da perda de um determinado benefício.” Tal conduta, quando praticada por superior hierárquico em desfavor de seu subordinado, além de ilícito civil, trabalhista e administrativo, é considerada crime pelo Código Penal Brasileiro (Decreto-Lei 2.848/40), desde o ano 2001, ao tipificar que:

Art. 216-A – Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego cargo ou função. Pena – detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos (BRASIL, Decreto-Lei 2.848, 1940, p. 355).

Lado outro, existe a figura do assédio sexual por intimidação ou ambiental em que a agressão pode ser praticada entre colegas de serviço que se encontram na mesma posição dentro da organização, sendo, nesse caso, dispensável a existência de abuso de poder ou hierarquia funcional. Barros ensina que o assédio sexual ambiental é caracterizado por:

[...] incitações sexuais inoportunas, ou por outras manifestações da mesma índole, verbais ou físicas, com o efeito de prejudicar a atuação laboral de uma pessoa ou de criar uma situação ofensiva, hostil, de intimidação ou abuso no trabalho (BARROS, 2005, p. 891).

Complementando a definição da autora, o assédio sexual por intimidação pode ser praticado tanto por superiores hierárquicos como por colegas de trabalho, dispensando-se, assim, a existência de hierarquia. Esse tipo de assédio sexual não é tipificado como crime, mas constitui ilícito civil, trabalhista e administrativo. Deve ser mencionado que meras manobras de conquista, comuns nas relações humanas, não importam em assédio sexual. O fato que configura a prática combatida é a negativa do (a) funcionário (a) em atender aos galanteios e/ou práticas relacionadas ao sexo de superior ou colegas e a insistência destes em tentar submeter a pessoa “alvo” a seus caprichos pessoais a qualquer custo, inclusive valendo-se do abuso de poder ou do ambiente de trabalho de maneira geral.

A prática do assédio sexual, em qualquer de suas formas, produz a degradação do ambiente de trabalho, haja vista que as reiteradas investidas do agressor, no campo sexual, e rejeitadas pela vítima, causam a esta stress, depressão e transtornos psicológicos diversos que evoluem para sintomas psicossomáticos como tontura, falta de ar, cefaleia, distúrbios no aparelho digestivo e insônia. Há que mencionar ainda a instabilidade que esse tipo de violência no ambiente de trabalho pode causar na vida conjugal do empregado ou do servidor público. Por fim, o assédio sexual contribui para o aumento dos casos de absenteísmo e afastamento do emprego ou cargo público para tratamento de saúde, culminando, algumas vezes, com a perda do posto de trabalho ou em pedido de exoneração do cargo público. Nesse sentido estão as palavras de Latif (2015):

A pessoa mais atingida com o crime de assédio sexual, sem sombra de dúvidas é a vítima. O ambiente desfavorável gerado pelas agressões pode conduzir a um prejuízo no rendimento do trabalhador, prejudicando suas promoções, transferências ou quaisquer outras evoluções profissionais que almeje, pois cria um ambiente laboral inadequado, com extrema pressão psicológica. A intimidade do assediado será devastada com o início das investigações, em caso de denúncia do fato, os colegas de trabalho podem também realizar comentários repreensivos ou indesejados. As sequelas físicas e psicológicas geradas são profundas e na maioria das pessoas ofendidas, a ansiedade, cansaço e depressão podem tomar conta da rotina de trabalho e o desinteresse pelo trabalho pode-se apresentar fatalmente (LATIF, 2015).

Como se depreende da citação de Latif, o assédio sexual, da mesma forma que o assédio moral, causa a degradação do ambiente de trabalho, com o agravante de que a apuração dos fatos, se não conduzida com o sigilo e com respeito à vítima, pode acarretar a indevida exposição da intimidade do trabalhador. Destarte, considerando a grande semelhança no que se refere às consequências do assédio moral e do assédio sexual para a vida do trabalhador, visto que ambas as condutas agridem o trabalhador e degradam o ambiente laboral, o assédio sexual será tratado como subespécie de assédio moral, sendo que a figura será citada e analisada em apartado do assédio moral

quando necessário ressaltar as suas peculiaridades.

#### **1.4. Assédio moral: atos isolados e vitimização**

Da mesma forma que definir o que é o assédio moral, também é de suma importância delinear o que não se trata de assédio moral e beira a situações de vitimização. Isso é salutar, visto que, conforme afirmado por Silva (2016) funcionários, servidores e agentes militares que se escondem atrás de sua própria incapacidade ou mesmo de sua má-fé, ao sofrerem alguma penalidade, processo administrativo ou mesmo dispensa ou exoneração do emprego ou cargo público, alegam em sua defesa, de forma totalmente desfundamentada, a prática de assédio moral por parte de seus superiores hierárquicos, colocando-se na posição de vítimas. Sobre assédio moral e vitimização, Silva (2016) diz:

Esta é, pois, a síntese exata do pensamento daquele que visualiza as falsas acusações, em especial no tocante a alegações de vitimização de processos de assédio moral, como instrumento capaz de dar corpo e instrumentalizar seus desejos de vingança em detrimento daquele que simplesmente cumpriu com seu dever (Silva, 2016).

Pode-se dizer, diante do trecho do artigo de Silva, que a vitimização é a contraface do assédio moral. É a tentativa de um membro da equipe de trabalho, “suposta vítima”, em prejudicar um superior hierárquico ou colega de trabalho atribuindo a estes falsas acusações de assédio moral. Como afirmado por Leymann (1996b, p 26), “se não for possível distinguir o assédio moral ou mobbing este termo não teria sentido próprio”. Desta forma, pode-se afirmar que o assédio deve ser identificado pela verificação de características próprias comumente associadas ao mesmo para se evitar a vitimização.

Em primeiro lugar, não constituem assédio moral atos lícitos, praticados na forma da lei, de forma polida, urbana e adequada, consistentes na cobrança de metas justas, prazos legais, formas de execução de serviços e condutas relativas ao relacionamento interpessoal do empregado/servidor durante a execução das tarefas. De igual forma, não correspondendo o empregado às justas expectativas do patronato ou do serviço público, sendo recalcitrante no cumprimento dos seus deveres funcionais, pode o superior, no exercício do seu poder diretivo punitivo/fiscalizador, impingir ao trabalhador/servidor as penalidades correspondentes ao grau da infração, respeitando sempre os comandos legais, morais e a proporcionalidade entre a falta e a punição. Aplicação de penalidades, se observada a legislação que rege a espécie (CLT e diversos estatutos de servidores como a Lei 8.112/90), não constitui assédio moral.

É importante ressaltar que não se enquadram no conceito de assédio moral: brincadeiras esporádicas, pequenas rugas de serviço consistentes em desentendimentos comuns a qualquer relacionamento humano e que dizem respeito às rotinas administrativas. A chefia da empresa ou da repartição pública não pode ser responsável pelo grau acentuado de sensibilidade e de vitimização do funcionário, ainda mais se a conduta praticada não redunde em atividade constante e reiterada com o específico fim de humilhar.

O mesmo deve se dizer acerca das condições de trabalho. Más condições de trabalho sem um propósito específico e deliberado, por si sós, não constituem prática de assédio moral, ainda mais se as condições são partilhadas por todo o grupo laboral. Para Hirigoyen:

As más condições de trabalho só podem ser caracterizadas como assédio moral se atingirem propositadamente a uma determinada pessoa, porém, se ocorrerem em todo o ambiente de trabalho, a priori, não se configura como assédio, mas como um ambiente de trabalho impróprio e, portanto, passível de denúncia ao Ministério do Trabalho e Emprego (HIRIGOYEN, 2002, p.34).

Nota-se da citação de Hirigoyen que as más condições de trabalho, se direcionadas a alguns trabalhadores do grupo de trabalho, podem evidenciar a prática do assédio moral em determinado setor. No entanto, se as condições de trabalho forem ruins para todos os funcionários, esse fato, por si só, não configura assédio moral.

Corroborando toda a argumentação desenvolvida, está o raciocínio de Grebot (2007, p. 21), ao afirmar que “o diagnóstico do assédio recai sobre critérios de repetição, frequência e duração de práticas hostis. Desta forma, práticas hostis pontuais não levam necessariamente ao assédio, como por exemplo, um estado de cólera excepcional”. O assédio moral, portanto, trata-se de fenômeno que requer reiteração e sistematização de condutas, bem como a intencionalidade do assediador.

Ressalte-se que a distribuição de funções comissionadas, cargos em comissão e a efetivação de promoções, se observados critérios impessoais e os mais objetivos possíveis, destituídas essas práticas de qualquer viés discriminatório, não se encaixam na prática de assédio moral. E mais: Pode o superior hierárquico, em casos de ineficiência do servidor ou funcionário, destituí-lo da função ou cargo comissionados, não constituindo tal conduta violência moral ou perseguição. Trata-se de mero ato de gestão interna de recursos humanos da empresa ou da administração pública, ou seja, gestão de pessoas.

## **1.5. Fatores do assédio moral**

### **1.5.1. Identidades no trabalho: hierarquização, verticalização, assimetria**

Via de regra, as relações de trabalho constituem-se de relações de hierarquia, onde posições de mando e subordinação estão rigidamente definidas na estrutura empresarial e no universo do serviço público. A moderna organização empresarial, para manter a produtividade necessária para a obtenção de lucros, exige uma sincrônica organização hierárquica. Há divisões e subdivisões de cargos e funções de mando e subordinação, desde o chão de fábrica, com funções de mera execução, passando pelos encarregados de setor, gerências setoriais, altos empregados, chegando até as altas gerências e aos donos de fato do empreendimento. Deve-se ressaltar que é fenômeno do capitalismo neoliberal a pulverização da propriedade das empresas, principalmente nas sociedades de capital aberto, o que dificulta a identificação dos responsáveis últimos da cadeia empresária, ou seja, quem, de fato, comanda o empreendimento.

Mencione-se aqui que é elemento da relação de emprego, “ex vi” do artigo 3º da CLT, a subordinação em seus diversos matizes (jurídica, estrutural, técnica e etc.), considerando que o trabalho empregatício é prestado por conta alheia (princípio da alteridade), sendo que desse fato decorrem os poderes diretivos patronais divididos em fiscalização, punição e regulamentação. Assim, sendo a empresa dona dos meios de produção, detendo poderes censórios na dinâmica da relação de emprego, é evidente que a relação jurídica em questão é assimétrica no que diz respeito à distribuição de poderes. Na relação privada de empresa, há os papéis sociais de quem é a fonte do trabalho, o empregador, detentor dos meios de produção e da estrutura de mando, e do empregado que deve prestar serviços subordinados em troca de remuneração, observando as ordens do tomador dos seus serviços e, em determinados casos, resistir a ordens ilegais (“jus resistentiae”).

Salvo algumas exceções referentes às garantias de emprego temporárias, como a do dirigente sindical, da gestante e do empregado acidentado/portador de doença ocupacional, o empregador possui a disponibilidade do vínculo funcional de seu laborista (a antiga estabilidade decenal foi extinta com a universalização do regime do FGTS pela Constituição Federal de 1988), ou seja, pode exercer o seu direito potestativo de dispensa do empregado a qualquer tempo, sem que exista qualquer justa causa. Muitas vezes, o assédio moral, além de ser direcionado para o aumento do lucro e da produtividade do empregado, possui como intento que este peça demissão do seu emprego, isso por mero capricho ou antipatia da chefia imediata, sem qualquer motivo relevante. As vítimas mais frequentes são pessoas envolvidas com movimentos sindicais, portadores de estabilidade provisória, acidentados que retornam ao serviço após a percepção do auxílio-doença e portadores do vírus HIV e

outras doenças estigmatizantes, ou seja, grupos em situação de desvantagem na sociedade. Nesse sentido, Guedes diz que as vítimas de assédio moral:

[...] são pessoas com um senso de responsabilidade quase patológico, são ingênuas no sentido de que acreditam nos outros e naquilo que eles fazem, são geralmente bem educadas e possuidoras de valiosas qualidades morais e profissionais. De maneira geral, a vítima é escolhida justamente por ter algo mais. É esse algo mais que o perverso busca roubar (GUEDES, 2003, p. 63).

Guedes evidencia que o assédio moral é praticado em desfavor de trabalhadores mais capacitados, numa competitividade entre os funcionários ou de um gestor menos capacitado em desfavor de um subordinado mais talentoso, tudo por medo de perder o cargo de gestão. No entanto, deve ser ressaltado ainda que Nunes e Lage (2015) afirmam que o assediado pode possuir alguma característica que pode levar ao assédio moral não por competição, mas sim por discriminação como a racial, de gênero, origem, crença, dentre outras formas.

A máquina pública é muito maior que qualquer empresa privada. Gerindo uma enorme quantidade de recursos públicos, estrutura e agentes estatais, sendo responsável ainda pela prestação de diversos serviços públicos, a organização administrativa é segmentada em vários órgãos independentes, superiores, autônomos e subordinados, sendo que cada órgão da administração pública direta e indireta possui os seus quadros de servidores rigidamente distribuídos conforme a lei e atos normativos diversos. Conforme o princípio constitucional da impessoalidade, não há “um dono” específico, personificado, da máquina estatal, já que a estrutura de comando não se encontra centralizada, ou seja, as relações de mando e subordinação na administração pública estão distribuídas de forma difusa na estrutura administrativa. Nesse sentido são as palavras de Hirigoyen:

Como o setor público está voltado para o bem público, dentro de um esquema social, os abusos que lá ocorrem parecem chamar muito mais atenção. Nota-se geralmente que o assédio moral não está relacionado à produtividade, mas às disputas de poder. Neste caso, não se pode livrar as pessoas da responsabilidade, incriminando o lucro ligado ao capitalismo e à globalização, só se podendo atrelar o assédio a uma dimensão psicológica fundamental, a inveja e a cobiça que levam os indivíduos a controlar o outro e a querer tirá-lo do caminho. Se a organização é transparente e sólida, os desmandos das pessoas são controlados e os abusos punidos. Mas a Administração pública é uma máquina complexa, no qual as responsabilidades estão diluídas (HIRIGOYEN, 2002, p. 125).

A distribuição difusa de poder e responsabilidades no setor público, evidenciada pela autora francesa, acarreta a multiplicação de chefias na estrutura administrativa, distribuídas entre os vários órgãos componentes de uma entidade ou órgão público. A estrutura hierárquica pode iniciar-se a partir de um mero ambulatório de um hospital público, passando por uma Secretaria de Saúde, culminando com o Gabinete do Prefeito ou do Governador de um determinado estado.

Verifica-se, pois, no Estado, uma acentuada hierarquia administrativa e, mais ainda, uma assimetria jurídica mais acentuada se comparada com a relação de emprego na iniciativa privada. A verticalização da estrutura de mando burocrática e racionalizada é a pedra de toque do funcionalismo público, sob pena de ineficiência do Estado. A cadeia hierárquica é normatizada pelos estatutos de servidores, leis a respeito de processos administrativo (Lei 9.784/99) e referentes à criação de entidades e órgãos da administração pública.

Sobre a hierarquia e sua relação com o assédio moral Soboll et. al. argumentam que:

[...] a convivência hierárquica e organizacional torna o assédio um processo ainda mais grave, que pode contaminar a instituição ou a empresa como um todo, uma vez que direta ou indiretamente tolera o uso de hostilizações na gestão. Neste sentido, o assédio moral organizacional abrange práticas violentas, fruto de uma escolha estratégica organizacional com o objetivo de servir de 'instrumento de controle e disciplina dos trabalhadores, mecanismo de redução do custo da mão-de-obra' e do aumento da produtividade, atendendo a um cálculo econômico e desconsidera o componente humano inerente à mão-de-obra [...] (SOBOLL et. al., 2015, p. 55).

Os autores evidenciam que o assédio moral ocorre com mais frequência em ambientes em que a estrutura administrativa e organizacional é conivente com a prática. Como já ressaltado em linhas anteriores, o assédio moral pode, inclusive, tornar-se política institucional de empresas e órgãos públicos, integrando a organização em nítido assédio moral organizacional.

Uma característica que se delineia na relação jurídico-administrativa é a clara separação entre o Estado, fonte dos recursos e dos cargos públicos, e as chefias administrativas. A chefia não se confunde com o Estado. A máquina estatal é impessoal, não se amalgama a determinada pessoa como acontece na maioria das relações privadas onde os superiores últimos se confundem com uma ou com várias pessoas físicas que são as proprietárias de determinada empresa. Há três papéis bem definidos na relação jurídica pública: 1) o Estado, fonte dos recursos, da estrutura administrativa e presidido pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; 2) as chefias administrativas, que devem sempre ser escolhidas mediante critérios definidos em leis e atos normativos; 3) os servidores públicos encarregados das tarefas de execução e ocupantes dos graus inferiores da hierarquia estatal.

Nota-se que, em comparação com a iniciativa privada, as chefias superiores, em razão da existência do instituto da estabilidade no serviço público, não detêm a disponibilidade sobre o vínculo funcional do servidor público subordinado. O diretor de um determinado setor administrativo não pode, ao seu livre talante, dispensar um servidor de seu dever funcional. Há todo um processo judicial ou administrativo, um caminho a ser percorrido, em nome dos princípios da legalidade e impessoalidade, para que um servidor possa ser exonerado ou mesmo demitido pela administração

pública, algo que não depende somente da livre vontade da chefia imediata.

Spacil et. al. (2004a, p. 5) afirmam que o assédio moral, “[...] tende a ser mais frequente em razão de uma peculiaridade: o chefe não dispõe sobre o vínculo funcional do servidor. Não podendo demiti-lo, passa a humilhá-lo e sobrecarregá-lo de tarefas inócuas”. Tal característica do assédio moral em órgãos públicos o torna mais perverso se comparado ao praticado nas empresas, eis que o assédio moral contra o servidor público tende a se prolongar no tempo em virtude da maior estabilidade do servidor no cargo público.

São vítimas do assédio moral no âmbito público, além dos grupos em desvantagem citados anteriormente, os servidores que normalmente se destacam nos seus afazeres, isso por medo das chefias de perderem o posto de comando. Citem-se ainda como exemplos, as gestantes e os servidores em estágio probatório, estes últimos que ainda não adquiriram a estabilidade e que estão submetidos a uma avaliação de desempenho a ser efetuada pela chefia assediadora. Podem ser incluídos nesta lista os servidores públicos ocupantes de cargos em comissão que, por não possuírem a estabilidade, estão mais vulneráveis às pressões psicológicas advindas de seus superiores hierárquicos por medo de perder o cargo a qualquer momento.

Deve ser ressaltado aqui, muito embora seja bem mais comum o assédio moral vertical descendente (aquele que é praticado no âmbito de uma escala hierárquica assimétrica de poder e mando) que há também, em menor escala, a prática do assédio moral vertical ascendente que é aquele praticado pelos subordinados em desfavor de determinada chefia malquista entre os componentes do grupo de trabalho, tudo com o objetivo de eliminar o superior indesejado. Conforme já analisado em linhas anteriores, há também o assédio moral horizontal praticado entre colegas de trabalho que se encontram na mesma posição hierárquica. Agressor e vítima não guardam entre si relações de hierarquia. Nesse caso, as agressões morais podem ser movidas pela competitividade estimulada pelas políticas de RH das empresas ou por questões específicas do serviço público, como a disputa por cargos ou funções de confiança ou mesmo simpatias e antipatias entre os colegas de trabalho.

### **1.5.2. Fatores reais de poder**

Segundo Lassalle (1980, p. 18) “os fatores reais do poder que regulam no seio de cada sociedade são essa força ativa e eficaz que informa todas as leis e instituições jurídicas da sociedade em apreço, determinando que não possam ser, em substância, a não ser tal como elas são.” Adaptando-se o conceito de Lassalle aos objetivos deste trabalho, deve ser entendido como fatores reais de poder as fontes dos poderes que conferem a prerrogativa de mando a uma ou a várias



peças tanto na relação jurídica trabalhista privada quanto no âmbito das relações jurídico-administrativas estatutárias.

No que diz respeito às relações de emprego privadas, o poder emana da relação desigual entre o capital e o trabalho. É cediço que a relação jurídica trabalhista é um vínculo eminentemente desigual onde há uma superioridade técnica e econômica do empregador em relação ao empregado. O capital determina o que, quando e como o empregado executará os seus serviços. Por ser dono dos meios de produção e do numerário investido, é o capitalista detentor do poder diretivo patronal, podendo por esse motivo editar regulamentos empresariais, penalizar o empregado por atos faltosos e fiscalizar a execução do trabalho. Conforme Aguiar:

Sem sombra de dúvidas, a política neoliberal intensificou uma alteração nas relações interpessoais, atribuindo uma nova ordem e um novo modelo de comportamento de tal configuração que os conflitos internos, anteriormente não aflorados ou superficialmente expostos, passaram a ser mais acentuados, constituindo um clima de instabilidade entre os componentes do ambiente organizacional, uma vez que, na 'ordem do dia', passaram a constar novas atitudes como 'produzir', 'oferecer resultados', 'cumprir metas', de acordo com a resposta do capitalismo à sua crise estrutural (AGUIAR, 2006, p. 76).

Como ressaltado pelo autor, em outras palavras, o capitalismo gera desequilíbrio econômico e social em favor do empregador, sendo esse poder mitigado pela proteção jurídica dispensada ao trabalhador pela legislação trabalhista. Isso pode ser depreendido da leitura do artigo 2º da Consolidação das Leis do Trabalho que, prevendo a figura do empregador para fins trabalhistas, diz que "considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço. (BRASIL, Consolidação das Leis do Trabalho, 1943, p. 678)." Tal dispositivo, além de conceituar empregador, é a origem legislativa dos poderes diretivos, punitivos e fiscalizatórios da empresa que são exercidos diretamente pelo empregador ou pelos seus prepostos detentores de cargos de chefia com relação aos empregados que, se conduzido de forma abusiva e arbitrária, é a origem do assédio moral nas relações de trabalho.

Assim, o fator real de poder determinante do assédio moral é o poder diretivo empresarial, o poder de mando, de gerenciamento da organização produtiva imposta pelo sistema capitalista. O capital confere poderes ao empregador que devem ser exercidos nos seus estritos limites, sem abusos de direito. Tal poder encontra-se espalhado, por delegação do empreendedor, em sua cadeia de comando, através de gerências, chefias de setor, encarregados de obras, dentre outras funções de direção. Quanto mais se chega à base, ao chão de fábrica, menor ou inexistente é o poder diretivo e maior é a possibilidade de se proceder às práticas abusivas referentes ao assédio moral.

No que diz respeito ao serviço público, a fonte real de poder é a própria sociedade, o povo,

que, por meio de uma democracia representativa elege os seus representantes e exerce, em alguns casos previstos na Constituição Federal (“v.g.”, iniciativa popular de lei) o poder diretamente. Recorde-se que a própria Constituição, em seu artigo 1º, parágrafo único, diz “ipsis litteris” que “Todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil, 1988, p. 20). Assim, de forma remota, é a própria sociedade que legitima a cadeia de poder distribuída na estrutura administrativa.

Conforme afirmado por Lassalle (1980, p. 72) a Constituição só é fonte de poder somente se a carta política “tem por base os fatores reais e efetivos do poder que naquele país regem, e as Constituições escritas não têm valor nem são duráveis a não ser que exprimam fielmente os fatores do poder que imperam na realidade social”. A Constituição Federal de 1988 estabelece o princípio democrático, a fonte do poder e organiza, no seu Título III, o Estado através da divisão político-administrativa da República Federativa do Brasil (art. 18 e seguintes da CF/88), distribuindo as competências legislativas e as atribuições administrativas da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. Já no Capítulo VII do Título III, a partir do artigo 37, a Constituição de 1988 estabelece uma série de princípios, direitos e deveres aplicáveis no âmbito da administração pública, estabelecendo regras referentes à estrutura estatal, à responsabilidade dos agentes públicos, ao modo de aquisição e alienação de patrimônio, às questões de distribuição de poderes hierárquicos, dentre outros. Tal capítulo da Constituição é o bojo da edição de vários estatutos de servidores públicos como a Lei 8.112/90 (servidores civis federais) e a Lei 869/52 (servidores civis do estado de Minas Gerais).

Assim, chega-se a conclusão que, de forma imediata, a fonte do poder de mando na administração pública é a Constituição e as leis que a complementam. Tais corpos normativos estabelecem uma estrita hierarquia administrativa, que por vezes, conforme ressaltado por Magalhães Filho e França (2015), pode se transformar em palco de relações assimétricas e verticalizadas. A título de exemplo, cite-se o artigo 116, inciso IV, da Lei 8.112/90 que estabelece que “são deveres do servidor: IV – cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais” (BRASIL, Lei 8.112/90, p. 1.555). Outro exemplo é o artigo 12 da Lei nº 9.784 /99 que em seu artigo 12 estabelece que:

Um órgão administrativo e seu titular poderão, se não houver impedimento legal, delegar parte de sua competência a outros órgãos ou titulares, ainda que estes não lhe sejam hierarquicamente subordinados, quando for conveniente em razão de circunstâncias de índole técnica, social, econômica, jurídica ou territorial (BRASIL, Lei 9.784/99, p. 1.605).

O poder de comando, formalmente originário da Constituição e das leis, se espalha pela cadeia administrativa, sendo dividido entre os agentes públicos detentores de diversas competências de gerenciamento. Como ressaltado alhures, o poder de comando encontra-se difusamente distribuído na administração pública, sendo que, a prerrogativa de mando, a exemplo do que ocorre na iniciativa privada, pode ser desvirtuada por chefias respaldadas por sua maior estabilidade no cargo público e até mesmo pelos superiores do assediador indolentes com a prática de violência moral que praticam toda a sorte de terrores e humilhações psicológicas em desfavor dos seus subordinados.

O próximo capítulo cuidará da análise da relação entre a administração pública e o assédio moral, com ênfase no que diz respeito às semelhanças e às diferenças entre o assédio moral praticado na iniciativa privada e o existente na esfera pública.

## CAPÍTULO 2

### O ASSÉDIO MORAL NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

#### 2.1. Breve introdução sobre a administração pública

Em seus estudos, Weber (2009) identifica no âmbito da organização política e do Estado três formas legítimas de se determinar a uma pessoa, e à coletividade como um todo, que obedeça a ordens emanadas de outrem, algo que o referido sociólogo denomina de dominação legítima. São legítimas as dominações carismática, tradicional e legal-racional.

Não é desejável que prevaleça no Estado Moderno as duas primeiras formas de dominação, visto que a carismática é instável e baseada nas qualidades pessoais de um líder específico que podem desaparecer a qualquer momento. A autoridade não emana do ordenamento sociojurídico, mas sim, nas palavras de Weber, (2009, p. 141) da “[...] veneração extracotidiana da santidade, do poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criadas [...]”. Já a dominação tradicional, baseada no costume e na reverência secular à determinada instituição ou personalidade (a guisa de exemplo, a relação entre o senhor e o servo no feudalismo), apesar de mais estável que a dominação carismática, também se mostra inservível para a garantia da racionalidade dos processos estatais e capitalistas da sociedade moderna. Isso se dá, segundo Weber (2009), pelo fato de que tal espécie de dominação, diante da inflexibilidade da tradição, não permite a criação de direito e de processos novos. No entanto, diga-se aqui que o próprio Weber (2009) afirma que, apesar de em certa época prevalecer determinada espécie de dominação legítima, a exemplo da legal-racional, tal fato não exclui a existência das demais (carismática e tradicional) no seio de determinada sociedade.

Weber constata que a dominação legal-racional assenta-se na ideia básica de que:

[...] todo direito, mediante pacto ou imposição, pode ser estatuído de modo racional – racional referente a fins ou racional referente a valores (ou ambas as coisas) – com a pretensão de ser respeitado pelo menos pelos membros da associação, mas também, em regra, por pessoas que, dentro do âmbito de poder desta (em caso de associações territoriais: dentro do território), realizem ações sociais ou entrem em determinadas relações sociais, declaradas relevantes pela ordem da associação. [...] que, portanto, o senhor legal típico, o “superior”, enquanto ordena e, com isso, manda, obedece por sua parte à ordem impessoal pela qual orienta suas disposições; [...]. Que se aplica, em correspondência com o tópico 3, a ideia de que os membros da associação, ao obedecerem ao senhor, não o fazem à pessoa deste mas, sim, àquelas ordens impessoais e que, por isso, só estão obrigados à obediência dentro da competência objetiva, racionalmente limitada, que lhe foi atribuída por essas ordens (WEBER, 2009, p. 142).

É essa forma de dominação, racional, objetiva, limitada e impessoal descrita por Weber, que viria prevalecer no Estado Moderno. Nessa espécie de dominação não se consideram as qualidades ou virtudes pessoais do agente estatal, mas sim o que está disposto na legislação e nas atitudes impessoais do corpo administrativo em que se encontra estruturado o Estado. A estrutura administrativa do Estado deve ser erguida com base no princípio racionalizador, este que visa à segurança das instituições públicas e privadas e a máxima previsibilidade da atuação estatal. Weber chama essa estrutura hierarquizada, profissionalizada e baseada em rígidos processos de trabalho de burocracia.

Nas palavras de Weber:

O tipo mais puro de dominação legal é aquele que se exerce por meio de um quadro administrativo burocrático. Somente o dirigente da associação possui sua posição de senhor, em virtude ou de apropriação ou de eleição ou de designação da sucessão. Mas suas competências senhoriais são também competências legais (WEBER, 2009, p. 144).

O referido pensador germânico ainda prossegue em sua obra “Economia e Sociedade” mencionando acerca da administração burocrática que:

A administração puramente burocrática, portanto, a administração burocrática monocrática mediante documentação, considerada do ponto de vista formal, é, segundo toda a experiência, a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade – isto é, calculabilidade tanto para o senhor quanto para os demais interessados –, intensidade e extensibilidade dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas (WEBER, 2009, p. 145).

Das passagens transcritas depreende-se que Weber entende por racionalidade a adequação entre os meios e os fins desejáveis na atuação estatal, visto que a organização é racional quando ela se mostra eficiente. Em verdade, Weber apenas constatou e elencou determinadas características da administração burocrática, mas, conforme Maximiano (2000), não definiu um esquema padrão a ser implementado na organização do Estado. Registre-se ainda que as construções weberianas de dominação legal-racional e de burocracia jamais podem ser implementadas na sociedade de forma pura e neutra, pois a administração pública é conduzida por homens que nutrem e pensam as mais variadas ideologias.

Assis et. al., citando Weber, em seus estudos sobre sociologia da administração judiciária expõe que:

[...] Para Max Weber (1974), nada é mais eficiente e mais preciso do que o controle

burocrático. Segundo ele, no Estado moderno, a burocracia realmente governa porque o poder é exercido através da rotina da administração. A razão decisiva para o sucesso da burocracia como poder governante foi a superioridade técnica dessa organização sobre qualquer outra forma de organização. Segundo Weber (1974, p. 22), tal como o progresso, em relação ao capitalismo, tem sido o inequívoco critério para a modernização da economia, o progresso em relação ao funcionalismo burocrático (caracterizado pelo formalismo do emprego, do salário, da promoção, da pensão, do treinamento especializado, da divisão funcional do trabalho, de áreas bem definidas de jurisdição, de processos documentados e de ordenação hierárquica) tem sido o padrão para a modernização do Estado (ASSIS et. al., 2009).

Assim, utilizando-se das construções e constatações weberianas, a burocracia pública deve ser definida como uma forma de organização do Estado baseada na racionalidade e na distribuição de competências entre os vários órgãos e agentes públicos componentes da administração pública, sendo a forma mais clara e transparente de dominação a legal-racional. A burocracia deve basear-se em rotinas administrativas que guardem o caráter da previsibilidade da ação estatal, tudo com o fim de garantir a segurança jurídica aos administrados, rompendo assim com o modelo de administração pública patrimonialista adotado pelos estados absolutistas.

Deve ser mencionado que Weber (2009) constatou que a organização estatal funciona tendo como espelho a empresa capitalista, pois esta é o modelo por excelência de sucesso em termos de organização e racionalização da estrutura produtiva e administrativa, na gestão de pessoas e de recursos voltados à produção mercantil, no controle e na estabilidade de processos decisórios e na previsibilidade de resultados.

Analisando a administração pública burocrática, Weber (2009) constata que ela é composta por agentes profissionalizados, com treinamento constante que os tornem aptos ao exercício das funções que lhes são incumbidas, e que guardem relação de hierarquia e lealdade com o órgão a que servem. Tais funcionários exercem as suas funções observando o caráter impessoal da ação estatal, visto que não é o agente público, em sua particularidade, que pratica a ação pública. Na verdade é o Estado, por meio do seu agente, que concretiza um comando para o alcance do interesse público.

Em sua atuação como corpo funcional, racional e eminentemente técnico, a burocracia deve se guiar por três princípios, conforme constatado por Weber (2009): a) Hierárquico, que diz respeito ao estabelecimento dos postos de comando e de subordinação de forma fixa, havendo a supervisão e controle das atividades dos setores inferiores pelos superiores. Pelo princípio hierárquico o funcionário/servidor possui o dever de obedecer às ordens legais emanadas de seu superior, sob pena de infração de dever funcional. É reflexo desse princípio o poder de revisão das decisões e dos atos administrativos praticados pelos órgãos inferiores pelos setores superiores; b) Jurisdição: cada órgão administrativo componente da burocracia estatal possui áreas de competências/atribuições fixadas previamente por Lei específica, tudo para a garantia da segurança jurídica no atuar da Administração Pública; c) Capacitação: A estrutura burocrática precisa ser constantemente aperfeiçoada, eis que

para o regular desempenho de suas funções administrativas a máquina pública necessita que seus agentes sejam constantemente profissionalizados e treinados, haja vista que os funcionários devem conhecer o direito posto e a rotina administrativa para bem exercer as suas atividades.

Em resumo, Weber (2009) constatou que a administração burocrática é o corpo de agentes públicos que seguem a rígidos procedimentos e a uma hierarquia estabelecida, com a delimitação precisa de suas atribuições. Nessa estrutura os procedimentos são rigidamente observados, mesmo que, ao final, verifique-se que não haja resultado prático na atuação ou ele não surta qualquer efeito.

Assim, nota-se que são características benéficas da administração burocrática o formalismo, o controle dos processos, a impessoalidade, a divisão do trabalho que permite a especialização, estabelecimento de rotinas e procedimentos padrões para maior previsibilidade, profissionalização dos agentes públicos (evitando-se o nepotismo), autoridade baseada na hierarquia e, por fim, mediante a combinação de todas essas características, a maior previsibilidade e eficiência no funcionamento da administração. No entanto, tal abordagem estruturalista da administração, segundo Chiavenato (2003), possui várias dificuldades, como a impossibilidade de resolução de problemas internos em virtude do excesso de formalismos, dificuldade em responder a mudanças, apego exacerbado a regulamentos, dificuldade no atendimento ao público externo, despersonalização do relacionamento e a exacerbação da figura da autoridade.

Foi essa teoria estruturalista da administração a base das administrações públicas dos estados contemporâneos, sendo que várias de suas características já citadas ainda se mostram presentes na administração de vários estados nacionais como o brasileiro. No entanto, conforme Tolfo et. al. (2015) e Mafra (2005), o modelo de administração pública burocrática, com o advento do Estado neoliberal no início dos anos 1970/1980, foi substituído pelo modelo de administração gerencial, voltada mais aos resultados do que para os processos formais. O controle dos resultados e a eficiência passam a ser a toada do Estado gerencial, tendo como parâmetro gerencial as empresas privadas. Tal modelo será objeto de análise em tópico apropriado.

Muito embora devesse a administração pública ser guiada pelos princípios da racionalização, impessoalidade, controle dos processos e resultados, legalidade e legitimidade no exercício do poder, ocorre por vezes que as relações funcionais em seu interior sejam guiadas por caprichos pessoais, atitudes patrimonialistas de seus gestores, exclusões e preferências determinadas por critérios subjetivos que tendem a destruir a igualdade de oportunidades no emprego e profissão no âmbito do serviço público. Dentre essas atitudes condenáveis que ocorrem no âmbito da estrutura burocrática da administração pública está o assédio moral, fenômeno que tem lugar, por vezes, justamente em relações de acentuada hierarquia, normalmente entre superior e subordinado.

Como visto, a hierarquia é uma característica que está presente na burocracia estatal, sendo

que ela gera no âmbito das relações profissionais situação de assimetria entre as posições ocupadas pelo detentor de postos de comando e de subordinação, constituindo um ambiente propício para o surgimento de práticas relativas ao assédio moral.

## **2.2. Da administração pública gerencial**

A partir da década de 1970, com o surgimento do modelo neoliberal de Estado, a administração burocrática weberiana, voltada mais aos processos do que aos resultados e que pouco se preocupava com a finalidade de sua atuação, se tornou cada vez menos desejável. Isso em razão da tendência do Estado intervir cada vez menos em campos não essenciais, a exemplo do campo econômico e de buscar eficiência nos campos que reclamavam a sua atuação. Segundo Friedman (1998, p 39), o enxugamento da máquina pública e a busca de efetivos resultados em favor dos “clientes” da atuação estatal tornaram-se pedras de toque da atuação da administração pública. Se em Weber (2009) o termo burocracia está relacionado à segurança dos processos, à racionalização e à profissionalização na administração, para os neoliberais a palavra burocracia passa a ter conotação pejorativa, denotando as ideias de ineficiência e de lentidão dos processos de trabalho.

O modelo de administração burocrática passou a perder força a partir do fim dos anos 80 e por toda a década de 90 com a adoção da política de privatizações de antigas empresas estatais. A administração gerencial inspirada na teoria da escolha pública, que prega a racionalização e economia na atuação do Estado com o máximo de resultado, passou a ser o paradigma do moderno Estado, substituindo a administração burocrática inspirada em postulados weberianos, esta última voltada mais à segurança jurídica dos processos administrativos, à legalidade e à lisura da atuação estatal, mas que não se preocupava muito com os resultados do atuar administrativo. A administração pública gerencial trabalha com princípios referentes à economicidade (de recursos humanos, materiais e insumos diversos), celeridade nos processos administrativos e máxima eficiência no atuar estatal, nos resultados.

Conforme escrito por Mafra, a administração pública gerencial:

[...] é aquela construída sobre bases que consideram o Estado uma grande empresa cujos serviços são destinados aos seus clientes, outrora cidadãos; na eficiência dos serviços, na avaliação de desempenho e no controle de resultados, suas principais características. A Administração gerencial seria consequência dos avanços tecnológicos e da nova organização política e econômica mundial, para tornar o Estado capaz de competir com outros países (MAFRA, 2005).

Nos dizeres de Tolfo et. al.:



O conjunto de reformas levadas a cabo nos anos 1990 junto ao serviço público brasileiro buscou implantar a administração pública gerencial, como modo de abandonar um modelo considerado burocrático. O princípio básico era tornar a administração pública brasileira mais flexível, eficiente, com serviços de melhor qualidade e custos reduzidos, em contraposição à administração burocrática, caracterizada como rígida, hierarquizada, autocentrada, onerosa, pesada, ineficiente e prestadora de maus serviços. (TOLFO et al, 2015, p. 109).

No entanto, fazendo um contraponto às falas de Mafra e Tolfo et. al, deve ser dito que os objetivos do Estado são diversos dos escopos de uma empresa. Enquanto o Estado não possui, a princípio, intuito de lucro em sua atuação, as empresas possuem finalidade lucrativa. A administração pública gerencial trabalha com o intuito do resultado, com o estabelecimento de avaliações e metas próprias do setor privado que visa ao lucro. Assim, nota-se que o modelo gerencial de administração pública possui uma contradição em si mesmo consistente no fato de que o Estado não visa o lucro, mas trabalha com os paradigmas e princípios próprios das empresas privadas. Essa é uma porta larga para que os vícios próprios das empresas privadas, como o estabelecimento de metas abusivas ou inatingíveis, avaliações de desempenho insatisfatórias, políticas de gestão de RH fundadas em ameaças e estresses coletivos dos funcionários, corte demasiado de gastos em investimentos sociais, dentre outros, passem a existir ou sejam intensificados na administração pública gerencial.

A administração pública gerencial é guiada pelo seguinte princípio: o serviço público deve ser eficiente, deve dar resultado. E para haver resultados úteis, devem ser estabelecidas metas a serem atingidas. A Emenda Constitucional nº 19/98 inseriu no caput do artigo 37 da Constituição, como princípio norteador da administração pública brasileira, além dos já conhecidos e originais princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, o princípio da eficiência, postulado máximo da administração gerencial, ligado a resultados, tendo como corolários a avaliação de desempenho do servidor público para aquisição de estabilidade do artigo 41 da Constituição, a possibilidade de estabelecimento de contratos de gestão que aumentem a autonomia patrimonial, administrativa e financeira de órgãos públicos e a possibilidade de estabelecimento de contatos de gestão e de parceria com entidades do terceiro setor como OS's (Organizações Sociais) e OSCIP's (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público).

Nesse novo paradigma de busca de resultados e de aproximação com a lógica das empresas privadas, conforme Barreto e Heloani (2015), houve o aumento de relatos, denúncias e investigações da prática de casos relacionados ao assédio moral no âmbito da administração pública, inclusive a judiciária, utilizando-se de instrumentos como a avaliação de desempenho, o estabelecimento de metas, a busca pela “qualidade total” por meio de criação de planejamentos estratégicos por órgãos públicos, tudo adaptado à realidade do serviço público que se constitui, na maioria dos casos e em todos os poderes e níveis da Federação, em estruturas hierarquizadas e verticalizadas, onde a cadeia

de mando é mais bem definida e rígida. Com o Poder Judiciário não é diferente. A estrutura judiciária é altamente verticalizada e hierarquizada, sendo que atualmente as metas têm sido a palavra de ordem a “motivar” o trabalho de magistrados e servidores no âmbito deste poder. Este ambiente é propício ao surgimento de figuras deletérias como o assédio moral.

Nas palavras de Tolfo et. al., a administração gerencial acarretou várias mudanças de paradigmas, muitas para pior visto que:

Conforme assinala Chanlat (2002), a crescente adoção, nos serviços públicos, de um modelo de gerenciamento voltado para o desempenho e a produtividade presentificou alguns elementos no cotidiano de trabalho dos servidores: o aumento da carga de trabalho, em razão da redução e contingente de pessoal; a redução do grau de autonomia, com a entrada de novas tecnologias da informação; o não reconhecimento do servidor, percebido muitas vezes como ineficiente; os contratos temporários ou terceirizados, que promovem a fragmentação das equipes de trabalho e rompem com a característica fundamental do serviço público que é a estabilidade, introduzida sob a compreensão necessária para conservar a neutralidade e a independência do trabalhador público (TOLFO et. al., 2015, p. 107).

Os autores citados (Tolfo et. al) destacam que a administração pública gerencial, que veio sob a justificativa de tornar a máquina pública mais enxuta e eficiente, trouxe malefícios à administração, próprios das empresas privadas, como desinvestimento em vários setores tidos como não essenciais (a exemplo das universidades públicas no Brasil), diminuição do número de servidores com o aumento da carga de trabalho dos remanescentes, estabelecimento de metas e processos de avaliação inexequíveis, competitividade entre os servidores, relativização da estabilidade no cargo público, com a exoneração do servidor que não atinja notas mínimas em avaliação periódica de desempenho, e a inserção de novas tecnologias no ambiente de trabalho que muitas vezes vem desacompanhadas do necessário treinamento do agente público. A administração gerencial não trouxe somente eficiência. Ela trouxe também as mazelas próprias da iniciativa privada para o serviço público sem eliminar completamente os vícios que a própria administração pública burocrática já possuía, a exemplo do autoritarismo, conservadorismo, disputas de poder, tradicionalismo e apadrinhamentos.

A relação entre hierarquização, verticalização, estabilidade, produtividade, metas e desempenho, no serviço público, e no Judiciário em particular, a depender do ambiente e de como isso é gerido nas unidades administrativas, pode resultar num terreno fértil para a prática do assédio moral.

### **2.3. Do assédio moral na administração pública**

Em termos conceituais e práticos não há diferença entre o assédio moral praticado no âmbito da iniciativa privada e na esfera da administração pública. Mas devem ser destacadas as

particularidades que tornam as agressões estudadas mais intensas e graves quando praticadas no âmbito do serviço público nos seus diferentes órgãos e entidades, especialmente na administração pública direta, autárquica e fundacional.

Na grande maioria dos casos, o que caracteriza a relação de trabalho no âmbito administração pública é a existência de um liame jurídico-administrativo mais conhecido por regime estatutário em que são observadas regras de direito administrativo que preveem os direitos e deveres do servidor público, à exceção das empresas públicas e das sociedades de economia mista que aplicam o regime celetista.

Uma das bases desse regime jurídico é a existência de hierarquia entre os agentes públicos no exercício das funções próprias dos cargos que ocupam, onde o servidor responde a um superior por todos os atos que praticar no desempenho de suas atribuições. Em resumo, busca a hierarquia no serviço público manter a ordem na prestação dos serviços e garantir um grau de responsabilização do agente pelo exercício de suas atribuições. Lecionando acerca da temática, Meirelles afirma que a hierarquia:

[...] é o princípio da administração pública que distribui as funções dos seus órgãos, ordenando e revendo a atuação de seus agentes e ainda estabelece a relação de subordinação entre os servidores do seu quadro de pessoal (MEIRELLES, 2003, p. 127).

Essa hierarquia dos agentes públicos surgiu com o advento do Estado Moderno, com o surgimento das burocracias estatais, apoiadas em teorias estruturalistas da administração pública, sendo expoente dessa teoria Weber (2009). Conforme já ressaltado no tópico anterior, a teoria estruturalista da administração burocrática considera o componente hierárquico, juntamente com o profissionalismo dos agentes públicos, essencial para a existência da administração pública, eis que ela se refere à fixação dos postos de comando e subordinação, organizando as rotinas e os processos administrativos para o correto funcionamento da organização. No entanto, conforme ressaltado por Chiavenato (2003), a deturpação da necessária hierarquia nos órgãos públicos pode levar à exacerbação da figura da autoridade, sendo que, daí, nasce o autoritarismo que muitas vezes pode dar causa ao assédio moral.

No entanto, os influxos do neoliberalismo também se fizeram sentir no âmbito do serviço público. A administração burocrática não era mais capaz de atender aos reclamos de um mercado de capitais que cada vez mais exigia um Estado mínimo, mas que ao mesmo tempo atendesse com eficiência às suas demandas. O Estado deve ser eficaz o suficiente para garantir, com resultados palpáveis, o livre exercício da atividade capitalista.

Assim, nesse último contexto analisado, nasce a moderna administração pública gerencial,

onde os resultados são mais importantes que os processos, local onde deve haver o mínimo de eficiência do servidor público. A administração passa a se enxergar e a ser vista pela população como uma gigantesca empresa privada. Ela deve gerar resultados em favor do administrado e da população em geral. Nessa senda foram as modificações introduzidas na Constituição Federal, pela emenda constitucional nº 19/98, que instituiu o princípio da eficiência no caput do artigo 37, bem como instrumentos correlatos como a avaliação de desempenho do servidor e os contratos de gestão para o aumento da autonomia administrativa e financeira de órgãos e entes públicos.

Mas algumas velhas mazelas do serviço público, a exemplo do autoritarismo, disputas por poder, apadrinhamentos de alguns subordinados em detrimento de outros e conservadorismo (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015), ainda persistem, numa espécie de “cultura organizacional” conservadora, perniciososa e patrimonialista ainda existente no serviço público brasileiro, pois como dito por Tolfo et. al.:

Tais características da cultura de organizações públicas brasileiras, focalizadas no conservadorismo, podem ser relacionadas ao que Enriquez (1997) compreende como função social da cultura: as organizações entendidas como espaços de relações de poder e de controle, sendo a cultura constituída como um sistema cultural, simbólico e imaginário, que tem por objetivo modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica (TOLFO et. al., 2015, p. 106).

Como ressaltado na citação de Tolfo et. al, a administração pública ainda é palco de relações de poder e controle muitas vezes baseadas na personalidade, onde o tradicionalismo, o conservadorismo e o temor reverencial à autoridade ainda imperam. Muitos ocupantes de cargos de chefia na administração pública, valendo-se da hierarquia mais acentuada e da cultura autoritarista das repartições públicas brasileiras, submetem os seus subordinados, de maneira cruel, a condutas antiéticas próprias ao assédio moral, já retratadas no capítulo anterior, certos de que a posição de comando servirá de escudo contra qualquer investida da vítima em se defender das agressões sofridas. Grande parte dessas chefias no serviço público não é designada por critérios de estrita competência. Muitas vezes são fatores subjetivos e de afinidade com as chefias da administração superior que determinam qual superior sentará na cadeira de mando. Normalmente esses superiores só desejam subordinados que se alinham ao seu perfil, não procurando servidores, mas, sim, bajuladores, perseguindo todo aquele que não se enquadre em tal posição. Os argumentos de Carmo e Morikoshi são esclarecedores ao mencionarem que:

Outro aspecto de grande influência é o fato de que no setor público, muitas vezes os chefes são indicados, e não por sua qualificação técnica e preparo para o desempenho da função. Como não é fácil remanejar um funcionário para outras repartições seja por qual motivo, o

agressor recorre a outras estratégias para se ver livre da vítima: as geladeiras, que, segundo Hirigoyen (2002), corresponde a uma forma de assédio vazio. A pessoa é rejeitada, pois não se adapta mais ao cargo, mas ao mesmo tempo não existe nada de específico contra ela ou porque, devido a um conflito com a hierarquia, torna-se claro que ela não é mais adequada para o espírito da organização. É preferível pagar-lhe o salário até que ela vá embora, mesmo que não trabalhe mais, contanto que não crie atritos (CARMO e MORIKOSHI, 2006).

Os autores citados falam, com razão, no sentido de que o princípio da impessoalidade, inscrito no artigo 37, caput, da Constituição de 1988, muitas vezes não é observado quando da designação dos ocupantes dos cargos de direção, chefia e assessoramento na administração pública nacional. Muitas designações estão ligadas a critérios eminentemente subjetivos, de afinidade ou influência de um agente público superior, desprezando-se critérios objetivos relacionados à produtividade, profissionalismo, formação e desempenho na função.

É certo que as organizações públicas no país, para muitos daqueles que nela estão inseridos, representam instrumentos de poder e controle sobre os demais cidadãos. Integrar a administração pública é sinônimo, muitas vezes de prestígio, sendo que o cargo público é tido como uma propriedade particular, uma parcela da personalidade do indivíduo. Esse componente cultural é fator a propiciar ainda mais a ocorrência do assédio moral nas organizações públicas, visto que dá ensejo a caprichos, perseguições, invejas e sentimentos de poder e posse do superior sobre o ambiente laboral e até mesmo sobre as pessoas que compõem o grupo de trabalho a ele subordinado. Nas palavras de Tolfo et. al.:

[...] ao se considerar, então, a cultura organizacional como espaço de poder e o assédio moral como decorrente do abuso do poder verifica-se que a prevalência das situações de constrangimentos e desqualificações predomina em organizações onde a alta administração se exime da responsabilidade e da intervenção nas situações. A relação entre assédio moral e uma liderança com pouca influência pode ser atribuída ao fato de que o assediador identifica baixos riscos de punição às suas ações negativas, devido à falta de intervenção dos gestores de cúpula. [...]. Isso pode ocorrer em organizações nas quais, por meio dos valores culturais, são permitidos ou até mesmo incentivados comportamentos negativos no trabalho, configurando a ocorrência de assédio moral organizacional. Nesse tipo de organização pode, inclusive, ocorrer a institucionalização do assédio como estratégia gerencial para alcançar resultados eficientes (TOLFO et. al., 2015, p. 106-107).

Assim, nota-se que a ocorrência do assédio moral em organizações públicas está ligada também à falta de profissionalismo e de critérios objetivos de designação das chefias e organização do ambiente de trabalho em geral. Também está ligado à falta de treinamento e de capacitação adequada dos gestores no campo da gestão de recursos humanos. O assediador se sente protegido e incentivado a continuar a praticar assédio moral numa estrutura em que predomina o conservadorismo e a cultura do autoritarismo, ora por gozar de estabilidade, ora por ter sido designado por chefias superiores que são coniventes com a situação. As gestões de RH no serviço

público brasileiro ainda padecem do vício da extrema hierarquização, tecnicismo exacerbado e busca de resultados, mas sem o fornecimento de meios hábeis à consecução das tarefas que são meio e fim dos serviços públicos. Sobre a questão dizem Tolfo et. al que:

O contexto das organizações públicas brasileiras é caracterizado por processos de trabalho carregados de tecnicismo, onde o volume de trabalho e os processos burocráticos induzem à busca de soluções pragmáticas, as quais tendem a repetir e manter as estruturas existentes (TOLFO et. al., 2015, p. 109).

A fala dos autores evidencia que a ideia de repetição de processos e a resistência ao novo ainda é entrave ao franco desenvolvimento e à melhoria da qualidade de vida dos servidores públicos brasileiros.

A garantia da estabilidade no serviço público não é broquel suficiente a defender o servidor das agressões morais considerando que o agente assediador pretende transformar o meio ambiente do trabalho e a vida profissional de seu “alvo” em algo insuportável, o que muitas vezes pode acarretar o afastamento deste por licença médica ou até mesmo um pedido de exoneração do cargo público. Isso acontece pelo fato de a vítima não aguentar mais as investidas morais e/ou sexuais sofridas no ambiente de trabalho da administração. Nesse ponto, a estabilidade no serviço público em nada serve à vítima que é minada em seu psicológico até o ponto de “voluntariamente” pedir exoneração.

Apesar da garantia peculiar ao serviço público referente à estabilidade (que retira do poder do assediador a disponibilidade do vínculo de trabalho da vítima com a administração), para se adquiri-la, necessária se faz a aprovação do servidor em avaliação de desempenho, esta que é muitas vezes efetuada pelo superior assediador. Essa avaliação pode ser instrumentalizada como meio de pressão e de terror psicológico voltado a forçar a vítima a fazer o que deseja o seu superior.

Também se constitui em instrumento poderoso de pressão psicológica no âmbito da administração pública a distribuição de funções comissionadas entre os servidores da unidade administrativa. Algumas chefias, em seu intento perverso e narcisista, ameaçam os subordinados no sentido de lhes cassar a comissão que recebem além do vencimento básico se não agirem desta ou daquela maneira (CARMO e MORIKOSHI, 2006), isso sem qualquer motivo aparente, ou seja, por simples capricho e vontade de demonstrar quem é que dá ordens na repartição. Para a vítima, na maioria das vezes, o bolso fala mais alto. E o servidor muitas vezes suporta em silêncio a jornada de humilhações. Sobre a relação entre a estabilidade, a designação das funções de confiança e o assédio moral, Tolfo et. al. dizem a esse respeito que:

É fato que o assédio moral apresenta contornos diferenciados nos contextos culturais do serviço público, destacadamente em função da estabilidade e do exercício da função em

confiança, a qual gera relações nem sempre amistosas entre chefias e subordinados (TOLFO et. al, 2015, p. 107).

Além do artigo 117, inciso V, da Lei 8.112/90, para o combate das práticas de assédio moral e sexual no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional, poder-se-ia valer do código de ética do servidor público civil do poder executivo federal (Decreto nº 1.171/1994) que na alínea “f” do item XV da sessão III – “Das vedações ao Servidor Público” – estatui que é proibido:

[...] permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesse de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores; [...] (BRASIL, Decreto nº 1.171, 1994).

Tal código de ética contempla todas as formas de assédio moral e de assédio sexual nas condutas descritas na sobredita alínea “f”.

É sabido que os assédios moral e sexual não causam transtornos e prejuízos somente às vítimas diretas da agressão. Há prejuízos para a própria administração pública que muitas vezes não responde às demandas sociais de forma eficiente porque, sendo agredido, o servidor não produz a contento e não desempenha as suas tarefas nos prazos legais e com qualidade. O prejuízo aos cofres públicos também se faz sentir quando o servidor pede licença para tratamento da própria saúde em decorrência das agressões morais sofridas, haja vista que o ente público deve arcar com a remuneração do funcionário afastado e que não está produzindo e com o seu tratamento médico e psicológico. Por fim, um pedido de exoneração a pedido põe anos de experiência e treinamento dispensado pela administração ao servidor a perder. Em todos os casos, quem indeniza os prejuízos pessoais da vítima do assédio é o Estado objetivamente, nos termos do artigo 37, § 6º, da Constituição Federal. O agente público acusado de praticar assédio deve ser condenado a ressarcir todos os prejuízos sofridos pela administração por meio de ação regressiva proposta pelo ente público, devendo, inclusive, ser responsabilizado pela prática de improbidade administrativa.

Em reação a essas práticas perniciosas, diversos entes políticos têm editado leis e atos normativos combatendo de forma incisiva os assédios moral e sexual no âmbito de suas repartições públicas. O estado de Pernambuco possui a lei estadual nº 13.314/07, regulamentada pelo decreto nº 30.948/07. São Paulo possui a lei nº 12.250/06 que foi regulamentada pelo decreto estadual nº 3.980/07. No âmbito municipal devem ser citadas, a guisa de exemplo, as iniciativas de cidades como São Paulo/SP (Lei nº 13.288/01), Natal/RN (Lei nº 189/02), Campinas/SP (Lei nº 11.409/02) e Cascavel/PR (Lei nº 3.243/01). No âmbito do estado de Minas Gerais deve ser destacada a lei complementar estadual nº 116/2011, que em seus artigos 3º, caput, e parágrafos, e 4º, incisos e

parágrafos, conceitua a figura do assédio moral, prevê as suas modalidades e estipula as penalidades administrativas direcionadas ao assediador, prevendo ainda modalidades preventivas e repressivas relativas ao fenômeno.

É importante ressaltar que o agente público agressor, por violar o princípio administrativo da moralidade (artigo 37, caput, da Constituição Federal), pode e deve ser responsabilizado pela prática de ato de improbidade administrativa tanto por prejuízo ao erário como pela violação dos princípios da administração pública “ex vi” dos artigos 10 e 11 da lei 8.429/92.

#### **2.4. A estabilidade no serviço público**

Se comparado o assédio moral praticado no âmbito de uma empresa privada com a violência moral que ocorre no serviço público, um instituto existente na administração pública é um verdadeiro divisor de águas: a estabilidade no serviço público após 03 (três) anos de efetivo exercício com aprovação em avaliação final de desempenho.

A estabilidade garante ao servidor público efetivo a independência no exercício do seu cargo, das suas atribuições, no sentido de que o mesmo não poderá ser retaliado com a perda do cargo público ao sabor das mudanças políticas que possam ocorrer na estrutura de governo da administração pública. Visando conferir maior independência ao servidor, o instituto da estabilidade confere concretude ao princípio administrativo-constitucional da impessoalidade previsto no artigo 37, caput, da CF/88, visto que, conforme dito por Tolfo et al (2015, p. 107) a estabilidade é “[...] uma condição necessária para conservar a neutralidade e a independência do trabalhador público [...]”.

Como já ressaltado em linhas anteriores, tal instituto, a despeito de já ter sido contemplado no ordenamento jurídico-trabalhista pátrio (artigo 492 da CLT), não mais existe de forma plena na iniciativa privada em decorrência da extinção da estabilidade decenal pela Carta Magna de 1988 com a universalização do regime do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).

A garantia da estabilidade no serviço público não é escudo suficiente a defender o servidor das agressões morais. Segundo Carmo e Morikoshi (2006) “é importante considerar que o assédio moral apresenta contornos especiais no serviço público, em função da garantia da estabilidade,” ressaltando-se que deve ser considerado que o agente assediador pretende transformar o ambiente de trabalho e a vida profissional de seu “alvo” em algo insuportável, o que muitas vezes pode acarretar o afastamento deste por licença médica ou até mesmo um pedido de exoneração do cargo público. A estabilidade inclusive pode agravar a situação, eis que por ser permanente nos quadros da administração pública o servidor tenderá a suportar por muito mais tempo, ou mesmo por toda a sua vida funcional, as agressões morais advindas da chefia. Isso é mais ameno numa empresa privada, eis



que as chances de recolocação no mercado de trabalho, que não depende, via de regra, de concurso público, são muito maiores em caso de pedidos de demissão aviados por empregados que não suportam mais a prática da violência moral. Ao contrário, eventual recolocação no âmbito do serviço público só acontece por meio de novo concurso público, o que faz o agente público pensar duas vezes (ou nem mesmo pensar) em pedir exoneração do seu cargo em decorrência da prática do assédio (CARMO E MORIKOSHI, 2006).

Nesse ponto, a estabilidade no serviço público em nada serve à vítima frente ao assédio moral, vítima que é minada em seu psicológico, sendo que, ao contrário, pode até mesmo agravar a situação, prolongando a prática da violência por muito mais tempo se comparado com a iniciativa privada (VINHAS, 2012).

Deve ser lembrado que os assediadores, por também serem servidores públicos, no mais das vezes, são detentores da estabilidade. Nessa posição de conforto, o agente possui uma maior inclinação e menos pudor em agredir os seus subordinados (TOLFO et. al., 2015), visto que, na sua ótica, dificilmente perderá o seu cargo ou até mesmo a função de chefia em decorrência da prática das violências morais.

Assim, para muitos assediadores do âmbito público, a estabilidade, as repetitivas rotinas administrativas e, conforme evidenciado por Magalhães Filho e França (2015), as designações e destituições de cargos e funções de confiança não por critérios de merecimento, mas sim por simpatias, relações de amizade, dentre outros critérios subjetivos, somente agravam a prática do assédio moral no âmbito do serviço público.

## **2.5. A administração pública e o assédio moral**

O assédio moral no âmbito da estrutura burocrática do serviço público decorre do abuso ou do desvio de finalidade no exercício do poder. O serviço público é estruturado numa hierarquia dos postos de mando e de subordinação, caracterizando a burocracia como um corpo fixo onde imperam, no mais das vezes, relações assimétricas de trabalho.

Acerca da posição do servidor público na estrutura burocrática e da sua submissão ao Poder que emana da burocracia estatal, Assis et. al. leciona que:

[...] a posição do funcionário tem a natureza de um dever, o qual determina a estrutura interna de suas relações da seguinte forma: jurídica e praticamente, a ocupação de um cargo não é considerada como uma fonte de renda a ser explorada nem uma troca habitual de serviços por equivalentes, como ocorre nos contratos de trabalho. O ingresso em um cargo é considerado como a aceitação de uma obrigação específica de administração fiel em troca de uma existência segura. É decisivo, para a natureza específica da fidelidade moderna ao cargo, que ele não estabeleça uma relação pessoal. A lealdade moderna é dedicada a finalidades

impessoais e funcionais (ASSIS et. al., 2010).

A lição do autor é clara no sentido de que o exercício de um cargo público importa na inserção do seu ocupante numa estrutura hierárquica bem definida que, em tese, deve ser impessoal e voltada apenas para a consecução de finalidades públicas. Cada agente público possui um núcleo de competências e/ou atribuições bem definidas na hierarquia administrativa. O assédio moral decorre do abuso das competências administrativas por parte de titulares de postos de comando (assédio moral vertical ascendente), de um setor administrativo como um todo em detrimento de seu superior (assédio moral vertical ascendente) ou mesmo entre colegas de setor, no chamado assédio moral horizontal, abuso esse que confronta com o interesse público. A prática do assédio moral é constatada, na esmagadora maioria dos casos, em ambientes onde existem relações de dominação e/ou de competição. A competição no âmbito do serviço público é herança da estrutura burocrática da empresa privada, eis que a competição é elemento instigador da produtividade e do desempenho em tais organizações privadas. Da competição pode nascer o assédio moral entre os próprios colegas que se encontram no mesmo plano de hierarquia no âmbito do serviço público, espécie bem mais rara, denominada de assédio moral horizontal, conceito já trabalhado em linhas anteriores.

O fixo estado de sujeição em que se encontra o funcionário público diante dos titulares dos poderes burocráticos, a exemplo dos detentores de cargos de chefia, por vezes, é um fator peculiar da administração pública que determina a ocorrência do assédio moral. Conforme Tolfo et. al. (2015) e Magalhães Filho e França (2015), a rigidez no que se refere à distribuição das competências administrativas e às chances mais limitadas de mobilidade funcional do servidor em virtude da existência de cerrada hierarquia administrativa na organização dos cargos e funções públicos é fator a mais que contribui para uma maior incidência de casos de assédio moral em desfavor de servidores no âmbito da administração pública.

Agindo de forma contrária ao que é pregado pelos princípios da impessoalidade e da racionalização, os agentes públicos na burocracia estatal muitas vezes utilizam o seu poder para atenderem a fins que estão distantes das boas práticas de RH, pois, como dito por Magalhães Filho e França (2015, p. 190), são “[...] pessoas que não possuem a devida competência, podendo se tornar arbitrarias para compensar suas limitações. [...]”. A prática do assédio moral é, em outras palavras, a deturpação da finalidade do cumprimento da lei, que é a prestação de serviços públicos com qualidade ao cidadão, sendo que, em grande parcela dos casos, o fenômeno parte dos titulares dos postos de comando da administração pública. Ao assediar um servidor público, o superior hierárquico vale-se de seu poder para oprimir, isolar, excluir e minar qualquer oportunidade de relacionamento, promoção, igualdade e desenvolvimento do servidor/vítima no seu ambiente de

trabalho.

Infelizmente, como ressaltado por Vinhas (2012), a rigidez da estrutura burocrática, incluindo aqui a estabilidade no cargo público, em vez de inibir o assédio moral, muitas vezes incentiva a prática de condutas relacionadas ao fenômeno estudado. Isso decorre do fato de que o agressor, na certeza de ser protegido pela superioridade de seu cargo e mesmo pela estabilidade no serviço público, se sente em posição confortável na situação de assediar. Ele se esconde atrás das prerrogativas de seu cargo público e do poder que a burocracia estatal deposita em suas mãos para, em princípio, lograr fins de interesse público (TOLFO et. al, 2015; MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015).

Agindo assim, o agente assediador contraria e deturpa o poder que detém em razão da posição que ocupa na administração pública, sendo que Weber diz em sua obra “Economia e Sociedade, Volume 1”, que:

O conjunto do quadro administrativo se compõe, no tipo mais puro, de funcionários individuais (monocracia, em oposição à “colegialidade”, da qual falaremos mais tarde), os quais: 1. são pessoas livres; obedecem somente às obrigações objetivas de seu cargo; 2. são nomeados (e não eleitos) numa hierarquia rigorosa de cargos; [...] 9. trabalham em “separação absoluta dos meios administrativos” e sem apropriação do cargo; 10. Estão submetidos a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle do serviço.” (WEBER, 2009, p. 144).

Em resumo, Weber afirma que o corpo de funcionários da administração pública deve ser formado por pessoas livres, escolhidas de forma impessoal, profissionalizadas e submetidas a rígido controle e disciplina do serviço executado através da hierarquia administrativa. Diante disso, o assédio moral no trabalho pode ser entendido como uma quebra do controle e da disciplina administrativa. Assim é, eis que sendo o exercício do cargo público mais do que uma profissão, constituindo-se num dever em que imperam regras hierárquicas referentes às condições de mando e subordinação garantidas por regras que regulam a disciplina no exercício das atribuições públicas, os atos dos superiores hierárquicos no seio da administração pública devem ser guiados por intentos objetivos, despidos de quaisquer sentimentos de preferência e de exclusão com relação aos subordinados. O contrário redundaria em enormes prejuízos à rotina administrativo-burocrática, visto que o desvio de finalidade no que diz respeito aos deveres de obediência e disciplina, sendo tais deveres transmutados em perseguições, isolamentos e humilhações do servidor público, resulta no vilipêndio da qualidade de vida do funcionário, impedindo-o de produzir a contento, na degradação do ambiente de trabalho na repartição ou órgão público em um viés coletivo (SOBOLL, et. al., 2015). Tudo isso causa grandes prejuízos à sociedade, eis que a administração passará a não mais contar com um servidor e com um ambiente de trabalho capaz de atender de forma eficaz às demandas sociais.

Não atendendo às demandas sociais e da moderna empresa capitalista, o Estado passa a não mais garantir a impessoalidade, a exatidão de seus processos decisórios e administrativos e a máxima previsibilidade de resultados de sua ação política e social. Deve ser ressaltado que, hodiernamente, cabe ao Estado não só garantir os direitos ditos de primeira dimensão, relativos aos direitos civis e políticos. Não deve o Estado ser mero expectador dos acontecimentos sociais, ou seja, mero garante da liberdade de iniciativa e da autonomia privada individual e coletiva. Mais do que isso, a máquina burocrática possui como missão a implementação de diversos direitos sociais, ditos de segunda dimensão, que impõem condutas positivas ao Estado como a garantia de trabalho, moradia, lazer, educação e saúde aos integrantes da sociedade.

Nesse viés, se a burocracia estatal for corroída pela prática de assédio moral em seus corpos administrativos, havendo a degradação do ambiente de trabalho e o comprometimento da qualidade de vida de seus agentes públicos, a administração pública passa a não mais produzir a contento, deixando de implementar de forma eficaz, racional e objetiva as prestações sociais que garantam um eficaz desenvolvimento do corpo social (TOLFO et. al., 2015).

Os meios de controle da administração pública podem e devem ser utilizados para se reprimir a prática do assédio moral no âmbito da administração pública. Exemplo disso é a supervisão interna realizada por órgãos de controle interno da administração pública como as comissões temáticas acerca do assédio moral, sendo que a criação de tais órgãos está prevista, por exemplo, no artigo 10 da lei complementar estadual nº 116/11 do estado de Minas Gerais. Também é exemplo a supervisão externa por meio da ação do parlamento por meio da edição de legislação específica que coíba a prática da violência moral e, por fim, com a instauração processos judiciais, principalmente os que versem sobre a improbidade administrativa (Lei 8.429/92) para se apurar o desvio do exercício do poder burocrático em detrimento da qualidade de vida e da higidez e salubridade do meio ambiente de trabalho na administração pública e que causa prejuízos ao erário.

Também é meio de controle do exercício do poder no âmbito da administração pública e, via de consequência, de combate às práticas de assédio moral, o princípio da eficiência. Previsto no artigo 37, caput, da Constituição Federal de 1988, tal princípio não se contenta com uma administração meramente burocrática e que priorize os processos administrativos em detrimento dos resultados e da qualidade do serviço público. Sendo um dos reflexos da ideia de administração pública gerencial, ele também reflete a tomada de consciência do cidadão brasileiro de que a administração pública não é um fim em si mesmo, mas que ela deve se voltar para o atendimento do interesse público com qualidade. A prática de assédio moral vai de encontro à eficiência administrativa, visto que o servidor assediado não trabalha de forma satisfatória, justamente por estar fragilizado diante da prática do assédio moral (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015). Pode-se

dizer, assim, que o princípio da eficiência também é fundamento dos instrumentos de controle do assédio moral no âmbito da administração pública.

## **2.6. O assédio moral: serviço público X empresas privadas**

O assédio moral existente no âmbito do serviço público e o assédio moral que reside no interior das empresas privadas possuem algumas diferenças que devem ser explicitadas.

Em primeiro lugar, a existência de uma hierarquia mais acentuada e impessoal é fator que agrava o assédio moral no âmbito público, apesar de a hierarquia não ser fator determinante da existência do fenômeno do assédio moral (VINHAS, 2012). O servidor vítima muitas vezes não sabe a quem recorrer em face das agressões sofridas. Os canais de denúncia são poucos ou mesmo inexistentes no âmbito administrativo. O servidor, se possuir coragem, deverá, por imposição da Constituição Federal e da lei, processar diretamente o Estado em busca de reparação pelo mal sofrido e não o agente público, visto que para fins de responsabilização é o Estado, objetivamente, que é o agressor (Artigo 37, § 6º, da CF/88 e artigos 186 e 927 do Código Civil). Por disposição legal, o agente assediador, no máximo, se comprovada a sua culpa, responderá regressivamente pelos valores pagos ao agredido pelo Estado para ressarcir a lesão ao erário.

Lado outro, no âmbito privado existe a assimetria natural entre o capital e o trabalho que redundará na existência de hierarquias na empresa. Mas, o poder empresarial é muito menor se comparado aos poderes administrativos dotados de imperatividade, devendo ser ressaltado que a empresa poderá ser responsabilizada diretamente, na justiça do trabalho, por atos praticados por seus prepostos que violarem a integridade moral dos trabalhadores. Os agressores e seus superiores são passíveis de identificação e responsabilização direta pelos prejuízos causados em decorrência da violência moral.

Outra diferença entre o assédio moral praticado no serviço público e o existente nas empresas privadas é a já comentada figura da estabilidade encontrada no âmbito público, a despeito de sua inexistência, excluindo-se casos de garantias provisórias de emprego, na iniciativa privada com o fim do direito à estabilidade decenal a partir de 1988.

Nesse sentido são as lições de Spacil et. al. ao lecionarem que o assédio moral no serviço público:

[...] tende a ser mais frequente em razão de uma peculiaridade: o chefe não dispõe sobre o vínculo funcional do servidor. Não podendo demiti-lo, passa a humilhá-lo e sobrecarregá-lo de tarefas inócuas (SPACIL et. al., 2004b, p. 05).

Os autores possuem razão, eis que como já referido em linhas anteriores, o vínculo profissional do agente público na administração se constitui com o Estado e não com o gestor ou chefe da repartição. O vínculo jurídico-administrativo e impessoal liga o agente público ao Estado, não possuindo o superior hierárquico a disponibilidade direta sobre o vínculo funcional. A tendência é que, por gozar de uma maior estabilidade no cargo e por não poder ser desligado da administração diretamente pelo assediador, o agente público suporte por muito mais tempo o assédio moral. Já no âmbito privado, como o empregador possui a disponibilidade direta do vínculo de emprego de seu trabalhador, podendo dispensá-lo quando quiser (fora os casos de garantias provisórias de emprego como sindicalistas, gestantes, acidentados, dentre outros) a tendência é que as situações de assédio não durem por tempo prolongado, culminando ou com a dispensa por iniciativa do empregador, ou com um pedido de demissão por parte do empregado. O assediado tende a pedir demissão de seu emprego com o passar do tempo e com a agravação da situação de assédio moral, isso se comparado com o vínculo estatutário público.

De fato, o que mais diferencia e evidencia a maior gravidade do assédio moral praticado no âmbito público, se comparado com a iniciativa privada, são as suas consequências nos âmbitos individual e coletivo.

O assédio moral praticado no âmbito de uma empresa privada causa diversos transtornos à saúde do empregado que já foram referenciados no primeiro capítulo desta pesquisa. Apenas para ressaltar, Nunes e Lage descrevem as consequências físicas, psíquicas e organizacionais da prática de assédio moral no meio ambiente de trabalho, afirmando que:

Independente das situações vividas ou vivenciadas pelos alvos, as mesmas podem provocar efeitos e consequências, sejam eles no âmbito físico, psíquico e até organizacional. No que se refere à saúde (física e/ou psíquica) do indivíduo tem-se alguns efeitos: dificuldades nas relações interpessoais, alteração no sono, aumento da pressão arterial, cefaleia, consumo excessivo de álcool, descontentamento com o trabalho, dificuldade de concentração, dores generalizadas e esporádicas, enjoos, falta de apetite, insegurança, manifestações depressivas, raiva, tensões musculares, vontade de chorar, e em alguns casos suicídio (NUNES e LAGE, 2015, p. 81).

No serviço público as consequências individuais do assédio moral são mais intensificadas justamente pela forma de ingresso e permanência nos quadros administrativos. Como já mencionado, na iniciativa privada, apesar de igualmente grave a conduta assediadora, o funcionário acaba não suportando por longos períodos o assédio. Ou acaba sendo dispensado pelo seu patrão ou pede demissão. Assim é, considerando que as chances de se recolocar na iniciativa privada, apesar das atuais dificuldades do mercado de trabalho, são maiores em decorrência da não exigência, via de regra, de processo seletivo dificultoso para ingresso nos quadros de uma empresa. Tal realidade é

diferente no serviço público. Considerando que, em respeito aos princípios da impessoalidade e da eficiência, exige-se o concurso público para o ingresso dos servidores nos quadros administrativos e que os certames públicos estão cada vez mais difíceis, não é do dia para a noite que um servidor público decide pedir, de espontânea vontade, exoneração do cargo público na esperança de escapar da situação de assédio moral e de que se recoloca facilmente na esfera pública no futuro (CARMO E MORIKOSHI, 2006).

A garantia da estabilidade também contribui para que o servidor não tenha coragem de pedir a exoneração do cargo público, isso diante da insegurança do mercado de trabalho da iniciativa privada. A tendência é que o agente público permaneça na função sendo humilhado, achincalhado, vendo a sua personalidade e a sua identidade no trabalho serem paulatinamente desconstruídas pela chefia assediadora, esta escorada na sua estabilidade e em superiores coniventes (o assediador, na maioria das vezes, também possui superiores), que fecham os olhos para o que acontece nos níveis inferiores da administração (VINHAS, 2012).

Barreto e Heloani, acerca da relação entre as metas no serviço público e o assédio moral, expõem que:

A questão do adoecer dos funcionários públicos em decorrência dos atos de violência e assédio laboral, é real e as novas formas de organizar o trabalho associado às metas heterônomas ser revelam patogênicas. O adoecimento do professor, médico, policiais e outros servidores, tende a fazer com que os pretensos resultados se configurem cada vez mais fictícios. O plano idealizado é contraditório ao da sua possibilidade prática real. Urge questionarmos a lógica abstrata de metas que tem no ajuste econômico e na sociabilidade produtiva sua dimensão mais concreta (BARRETO e HELOANI, 2015, p. 47/48).

Como já ressaltado no tópico relativo à administração pública gerencial, a inserção na esfera pública de figuras próprias da iniciativa privada, como a avaliação de desempenho, os planejamentos estratégicos e o estabelecimento de metas, todos voltados à consecução de resultados e para uma maior eficiência do órgão público, podem ser instrumentos hábeis para a prática de assédio moral. O estabelecimento, sem a participação dos trabalhadores, de metas inexecutáveis e a exigência de seu cumprimento pelas chefias administrativas podem acarretar a prática de assédio moral contra determinado agente público ou mesmo contra toda a comunidade laboral que não conseguem atingir a meta.

Especificamente sobre as diferenças entre o assédio moral na esfera pública e o praticado no âmbito das empresas privadas, Cigolini, referindo-se à Hirigoyen (2002), afirma que:

[...] A principal diferença do assédio moral do serviço público para o privado, segundo a autora, situa-se, basicamente, na duração dos comportamentos hostis, que são bem menores no serviço privado. As agressões também são menos dissimuladas e a finalização geralmente se dá com a saída do funcionário, seja por sua solicitação, seja pela empresa (CIGOLINI,

2004, p.34).

No mesmo sentido, as colocações de Carmo e Morikoshi ao dizerem que:

[...] no setor público o assédio moral é mais acentuado, podendo durar anos, pois as pessoas não podem ser demitidas, a não ser que cometam algo de muita gravidade. Por consequência, os métodos de assédio são mais ruinosos e produzem resultados dramáticos à saúde, bem como sobre a personalidade das vítimas (CARMO e MORIKOSHI, 2006).

Nota-se das lições de Cigoline e de Carmo e Morikoshi que o assédio moral no serviço público tende a se perpetuar no tempo, agravando as consequências físicas, psíquicas e organizacionais de sua prática, em virtude de peculiaridades existentes na administração pública como a maior estabilidade tanto do agressor como da vítima e a acentuada hierarquia. Assim, no âmbito individual, sem dúvidas, a estrutura e o regime jurídico-administrativo contribuem para a acentuação das consequências do assédio moral. Mas as diferenças e as identidades próprias do assédio moral no serviço público em relação ao existente no âmbito privado não se exaurem em aspectos individuais do servidor assediado. Elas também residem nas consequências coletivas.

Como efeito coletivo do assédio moral na iniciativa privada constata-se a degradação do meio ambiente do trabalho como um todo pelo terror psicológico incutido no seio da comunidade laboral. Conforme Nunes e Lage (2015), em ambientes em que há a ocorrência do assédio moral, há maior ocorrência de absenteísmo, acidentes de trabalho, encaminhamentos a departamento médico, suspensão do contrato de trabalho em decorrência do afastamento para tratamento da saúde e consequente percepção de auxílio-doença. Sobre isso, Nunes e Lage afirmam que:

Por sua vez, os efeitos da ocorrência do assédio provocam também consequências para a organização: absenteísmo, aposentadoria prematura, aumento dos custos devido ao absenteísmo, enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional, eventual redução do valor da marca, exposição negativa do nome da organização, redução da produtividade e desempenho, rotatividade de pessoal (NUNES e LAGE, 2015, p. 81).

Com relação à administração pública, no âmbito coletivo, os prejuízos aparecem quando a máquina estatal muitas vezes não responde às demandas sociais de forma eficiente porque, sendo agredido, o servidor não produz a contento, não desempenhando as suas tarefas nos prazos legais e com qualidade. O prejuízo aos cofres públicos é evidente. O cidadão contribuinte e usuário do serviço público é também uma das maiores vítimas do assédio moral, pois quando o servidor pede licença para tratamento da própria saúde em decorrência das agressões morais sofridas, o ente público deve arcar com a remuneração do funcionário afastado e que não está produzindo e com o seu tratamento médico e psicológico. Esse tratamento com o servidor afastado e que continua, por



um imperativo de lógica, a perceber regularmente a sua remuneração, a toda a evidência, acarreta prejuízos ao erário.

Nessa toada, o agente público acusado de praticar assédio moral deve ser responsabilizado pela prática de improbidade administrativa, conforme notícia jurídica veiculada no sítio “Consultor Jurídico”, na data de 11/11/2013, sob o título “Assédio moral no serviço público é considerado improbidade”, cujo trecho elucidativo transcreve-se abaixo:

Em julgamento em setembro passado, a 2ª Turma (do Superior Tribunal de Justiça) tomou inclusive uma decisão inédita na Corte Superior: reconheceu o assédio moral como ato de improbidade administrativa. No caso, foi demonstrado que o prefeito de uma cidade gaúcha perseguiu servidora que denunciou problema com dívida do município ao Ministério Público do Rio Grande do Sul. Segundo o processo, o prefeito teria colocado a servidora “de castigo” em uma sala de reuniões por quatro dias, teria ainda ameaçado colocá-la em disponibilidade, além de ter concedido férias forçadas de 30 dias. Para a relatora do caso, ministra Eliana Calmon, o que ocorreu com a servidora gaúcha foi um ‘caso clássico de assédio moral, agravado por motivo torpe’ (CONJUR, 2013).

O assediador, inclusive, pode vir a ser demitido a bem do serviço público mediante processo administrativo disciplinar ou se ver privado do cargo público por sentença judicial em que lhe seja garantido o contraditório e a ampla defesa.

É interessante notar que há diferenças entre o assédio moral praticado no setor privado e o ocorrente no âmbito do serviço público no que diz respeito à motivação. O assédio moral que ocorre no âmbito privado normalmente guarda a sua causa com a intensificação dos métodos de produção, ou seja, com o aumento da jornada de trabalho, diminuição de salários e maior expectativa patronal de aumento de lucros em detrimento dos ganhos do trabalhador. Já no âmbito do serviço público, este que não trabalha diretamente com a relação binária lucro/prejuízo próprio das empresas privadas, o assédio moral se origina da própria cultura patrimonialista e conservadora que ainda vige nas organizações públicas. Ele surge muitas vezes associado à discriminação de gênero, etnia, religião, e origem social, ou seja, da recusa do diferente e, também, através das figuras do abuso e do desvio de poder. O abuso de poder ocorre quando o agente público, exorbitando a sua competência e as suas atribuições públicas, utiliza o seu cargo superior como meio de perseguição e opressão contra o funcionário assediado e perseguido. Já o desvio de finalidade ocorre quando determinada atribuição, apesar de exercida nos estritos limites da “competência” administrativa do agente público, é utilizada com o fim de assediar determinado servidor público. Exemplo disso é a realização da avaliação de desempenho, conferindo notas aquém do merecido, apenas como fim de pressão moral do servidor vítima.

Quanto à diferença entre o assédio que ocorre em empresas privadas e o assédio moral no âmbito das repartições públicas Tolfo et. al. diz que:

No caso específico das organizações públicas, verifica-se que os motivos raramente estão associados à intensificação do trabalho, mas à recusa de diferenças e ao abuso de poder. A recusa da diferença pode ser resultante do interesse por cargos, da competência superior do outro, da disputa por recursos escassos, da recusa em participar de grupos clientelistas com propósitos confusos. O abuso de poder tende a ser reforçado pelas práticas clientelistas e de troca de favores que permitem uma autoproteção àqueles que compartilham interesses similares (TOLFO et. al., 2015, p. 112).

Já foi ressaltado em linhas anteriores que muitas vezes o assédio moral está associado a algum componente discriminatório a exemplo da cor, origem, gênero, nacionalidade, opção política, idade, dentre outros. O trecho citado vem reforçar que o assédio moral no serviço público também possui como causa a não aceitação do diferente, ou seja, a discriminação.

Como parte integrante do Estado, ao Poder Judiciário também são aplicáveis todas as características e peculiaridades estudadas neste capítulo acerca da relação entre o assédio moral e a administração pública. O Poder Judiciário, além dos órgãos judicantes, possui um grande aparato administrativo responsável pela gestão dos serviços judiciários. O próximo capítulo será dedicado ao início do estudo do assédio moral no Judiciário e às medidas de enfrentamento adotadas em relação ao fenômeno, tudo com foco na justiça comum estadual de Minas Gerais.

## CAPÍTULO 3

### O PODER JUDICIÁRIO E O ASSÉDIO MORAL. O CASO DO TJMG

#### 3.1. Metodologia

Esta pesquisa, principalmente nos capítulos 03 e 04, é guiada por um raciocínio lógico abduutivo no sentido de que o trabalho buscará trabalhar com raciocínios de probabilidades dos resultados a serem obtidos por meio do estabelecimento de relações de causalidade.

Diante das peculiaridades do fenômeno do assédio moral, a pesquisa é guiada por uma metodologia prevalentemente qualitativa, baseada na análise da legislação, da documentação, da bibliografia e de noticiários escritos, tudo aplicado aos objetivos deste trabalho que foram expostos na introdução. Para a preservação da intimidade de certas pessoas, optou-se por omitir nomes e locais de trabalho, mesmo em se tratando de notícias veiculadas em periódicos de circulação nacional ou de notícias institucionais e sindicais de domínio público.

Deve ser ressaltado, por fim, que foi realizado trabalho de campo consistente em entrevistas e em participação como “ouvinte” na “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho”. Para a preservação da intimidade dos envolvidos, evitou-se declarar os nomes reais dos entrevistados. Na entrevista realizada em 23/06/2015 com dois sindicalistas do Judiciário mineiro que lidam com a temática do assédio moral, optou-se por denominá-los de “Y” e “Z”. Já para a entrevista realizada em 01/07/2015 com o profissional psicólogo que faz atendimentos no “Plantão de Atendimento às Vítimas de Assédio Moral” dos sindicatos, optou-se por nominá-lo de “Alfa”. Deve ser citada ainda a participação do pesquisador como “ouvinte” em reunião realizada na comissão paritária do TJMG em 25/06/2015, sendo que, neste caso, o trabalho de campo limitou-se apenas à observação e à realização de apontamentos dos trabalhos realizados durante a reunião da comissão.

A pesquisa no material escrito, as entrevistas e a participação como “ouvinte” serão analisadas e interpretadas nos capítulos 03 e 04 deste trabalho quando for necessária a citação dos trechos mais relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

#### 3.2. Universo da pesquisa

Conforme dados retirados do próprio sítio eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado de

Minas Gerais<sup>4</sup>, a instituição foi criada pela publicação do Decreto Imperial nº 2.342 de 1873, de D. Pedro II, tendo como sua primeira sede a cidade de Ouro Preto, mas sua instalação ocorreu somente na data de 03 de fevereiro de 1874. O TJMG é uma instituição centenária, instituída ainda no Segundo Reinado do Império brasileiro, o que demonstra que ele é uma estrutura tradicional no cenário jurídico-político mineiro. Atualmente, conforme informam Magalhães Filho e França (2015, p. 190), o TJMG é um tribunal judiciário com praticamente 14 mil servidores, mil juízes de primeira instância e 127 desembargadores na ativa, sendo que está dividido em 296 (duzentas e noventa e seis comarcas) que são as unidades judiciárias de primeira instância da instituição, sendo elas responsáveis pelos 853 (oitocentos e cinquenta e três) municípios do estado de Minas Gerais. Pela sua dimensão, o TJMG pode ser considerado um dos maiores tribunais judiciários da nação nos quesitos referentes a pessoal, estrutura física, recursos orçamentários e complexidade em estrutura organizacional.

Deve ser ressaltado que, conforme o “Censo do Poder Judiciário ano 2013” do Conselho Nacional de Justiça<sup>5</sup> relativo ao Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, verificou-se o perfil dos magistrados do tribunal como sendo: faixa etária: 3,9% de 25 a 29 anos, 13,6% de 30 a 34 anos, 17,5% de 35 a 39 anos, 16,2% de 40 a 44 anos, 14,1% de 45 a 49 anos, 16,7% de 50 a 54 anos, 7,8% de 55 a 59 anos, 6,0% de 60 a 64 e 4,1% de 65 a 70 anos; estado civil: 80,5% são casados ou estão em união com pessoas de outro sexo, 0,3% são casados ou estão em união com pessoas do mesmo sexo, 0,8% são separados judicialmente, 0,3% são viúvos e 11,0% são solteiros; cor ou raça: 0,2% são indígenas, 87,8% são brancos, com 87,4% brancos caucasianos e de 0,5% amarela, 12,0% são negros, sendo que destes 0,5% são da cor negra e 11,5% são pardos; deficiência: 98,9% não apresentam deficiência, sendo que apenas 1,1% possuem alguma necessidade especial; formação: 39,2% só possuem curso superior de graduação ou equivalente, 47,3% possuem pós-graduação, 11,2% mestrado, 2,1% doutorado e 0,2% pós doutorado; licença saúde: 15,6% responderam sim, sendo que destes 54,2% responderam que a licença tinha a ver com o trabalho, contra 45,6% que disseram não existir tal relação; 84,4% responderam que nunca tiraram licença saúde.

Interessante mencionar que quanto à igualdade de gênero, 30,8% das juízas mineiras já vivenciaram reações negativas por parte dos jurisdicionados por serem mulheres, 40% já vivenciaram reações negativas por parte de outros profissionais do sistema de justiça por serem mulheres, 39,1% enfrentam mais dificuldades no exercício da magistratura que os colegas juízes (homens), 72,8% têm sua vida pessoal afetada em maior medida que os colegas juízes (homens),

---

<sup>4</sup> Informações disponíveis no link <http://ftp.tjmg.jus.br/institucional/historico.html>

<sup>5</sup> O “Censo do Poder Judiciário”, de onde esta pesquisa retirou os dados, está disponível no sítio eletrônico do Conselho Nacional de Justiça, cujos endereços são: [http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Censo/Relat%C3%B3rios\\_Magistrados/TJs/Magistrados\\_-\\_TJ\\_Minus\\_Gerais.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Censo/Relat%C3%B3rios_Magistrados/TJs/Magistrados_-_TJ_Minus_Gerais.pdf) e [http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Censo/TJ\\_Minus\\_Gerais\\_Servidores.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Censo/TJ_Minus_Gerais_Servidores.pdf)

76,5% concordam totalmente ou concordam parcialmente que os concursos para magistratura são imparciais em relação às candidatas mulheres e 19,6% das juízas enfrentam mais dificuldades nos processos de remoção e promoção que os colegas juizes (homens).

Chega-se à conclusão que o corpo de magistrados do Poder Judiciário do estado de Minas Gerais é masculino, branco e não portador de necessidades especiais.

Quanto aos servidores do TJMG, vê-se que os trabalhadores são prevalentemente do sexo feminino, representando uma fatia de 63,3% dos servidores, ao passo que 36,7% são homens. 1,8% possuem doutorado/mestrado, 48,5% pós-graduação, 37,8% ensino superior completo, 11,5% ensino médio ou ensino superior incompleto e 0,4% apenas o ensino fundamental. 26,2% são solteiros, 0,9% viúvos, 6,9% divorciados, 1,5% separados judicialmente, 0,7% casados ou em união estável com pessoas do mesmo sexo e 63,8% casados ou em união heterossexual. 73,1% dos servidores do TJMG são brancos, sendo que somente 0,2% são indígenas, 26,7% são negros. 97,2% dos servidores não possuem deficiência, contra 2,8% que possuem alguma necessidade especial.

O Censo do Judiciário aponta ainda, quanto aos servidores, que apenas 25,1% estão satisfeitos com a atuação do tribunal em prol da qualidade de vida e saúde no trabalho, 43,0% estão satisfeitos com as condições físicas dos locais em que trabalham, 48,7% estão satisfeitos com o acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizam, 64,3% estão satisfeitos com o resultado do trabalho prestado aos cidadãos, 79,9% estão satisfeitos com as relações profissionais cotidianas, 25,4% estão satisfeitos com as possibilidades de crescimento na carreira profissional dentro do tribunal e 37,7% estão satisfeitos com o salário que recebem considerando o trabalho que executam. Apenas 46,1% dos servidores do TJMG, ou seja, menos da metade, disseram que se sentem valorizados nos locais de trabalho, 44,9% concordam que o tribunal investe na capacitação dos servidores e apenas 24,1% concordam que há constante melhoria das rotinas de trabalho no tribunal. Quanto às metas 66,8% dos servidores do TJ concordam que a adoção de metas pelo tribunal é positiva para o Poder Judiciário, 68,3% concordam que a adoção de metas pelo tribunal é positiva para o cidadão, ao passo que apenas 43,5% concordam que a adoção de metas pelo tribunal é positiva para os servidores.

O quadro de servidores do TJMG é feminino, branco e não portador de necessidades especiais. Nota-se ainda que os servidores estão insatisfeitos com o salário que recebem e com as possibilidades de ascensão na carreira na instituição, muito embora o índice de satisfação com o salário (37,7%) seja alto se comparado com outras instituições públicas do estado de Minas Gerais<sup>6</sup>. Também é dado relevante o que reflete o fato de que menos da metade dos servidores (46,1%) afirmou que se sente valorizado nos locais de trabalho e que a adoção de metas é positiva para os

---

<sup>6</sup> Conforme pesquisa realizada por MARQUES et. al., disponível no link <http://www.unihorizontes.br/mestrado/2/wp-content/uploads/2013/08/TEXT0-12.pdf>, 83,7% dos servidores do Estado estão insatisfeitos com a remuneração.

funcionários da instituição (43,5%).

Por outro lado, é importante mencionar que o Tribunal de Justiça mineiro, por meio da Diretoria-Executiva de Administração de Recursos Humanos – DEARHU e da Gerência de Saúde no Trabalho – GERSAT, realizou no ano de 2013 um “Estudo do Absenteísmo por Licença Saúde no TJMG”<sup>7</sup> para mapear as causas dos afastamentos e servir de base para ações preventivas do tribunal no campo da saúde.

Na página 22 daquele estudo, quanto aos ocupantes do cargo de oficial de apoio judicial, cargo mais comum dentre os servidores de primeira instância do tribunal, num total de 6.957 membros em 2013, ou seja, 43,86% dos servidores do tribunal, viu-se que, no quesito distribuição das licenças, 2.988 servidores entraram em licença, totalizando 56.410 dias perdidos em licença, sendo que os servidores possuíam uma idade média de 40,3 anos. Somando-se todos os níveis de oficiais de apoio judicial do tribunal (D, C e B), 47% das licenças recaem nessa categoria. Na segunda categoria mais numerosa, que é a dos oficiais de justiça/oficiais judiciários, num total de 2.157 servidores que representam 13,60% do quadro funcional da instituição, viu-se que, no quesito distribuição das licenças, 532 servidores estavam ou tiraram licença, totalizando 18.694 dias perdidos em licença, numa idade média desses servidores de 42,2 anos. 16,7% das licenças recaem sobre esses servidores. Já quanto aos servidores da 2ª instância, o estudo aponta à página 24 que, da mesma forma que na primeira instância, 47% das licenças recaem sobre a categoria dos oficiais de apoio judicial (D, C e B) e 16,7% sobre os oficiais de justiça.

O estudo de saúde do TJMG indica à página 20 que a idade média em que o absenteísmo ocorre na instituição, entre os servidores, é próximo aos 42,3 anos de idade, com média de dias perdidos de 21,4 dias de licença/servidor/ano, sendo que dos servidores com pelo menos 01 afastamento 48,7% são mulheres, ao passo que 31,2% são homens.

Já entre os magistrados, só para exemplificar, verifica-se nas páginas 16 e 17 do estudo que de 127 desembargadores, 40 tiraram licença em 2013, representando 31,5% do total, de 489 juízes de direito de entrância especial, 126 entraram em licença em 2013, totalizando 25,8% desses profissionais. O estudo ainda reflete que a idade média de licenças ocorre entre os magistrados a partir dos 45,9 anos, com 5.497 dias perdidos em licença. O estudo indica ainda à página 26 que o índice de absenteísmo definido pelo CNJ foi menor entre os magistrados quando comparado com os servidores.

Esse estudo, dentre vários outros dados colhidos, aponta em suas páginas 12 e 18 que a primeira causa de afastamento por licenças-saúde no tribunal, tanto entre os magistrados como entre os servidores, são as “doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo”, com 2.175 licenças

---

<sup>7</sup> O Estudo do Absenteísmo por Licença Saúde no TJMG, completo, está disponível no link [http://www.sinjus.com.br/sinjus/modulos/noticias/arquivos/Image/estudo\\_absenteismo.pdf](http://www.sinjus.com.br/sinjus/modulos/noticias/arquivos/Image/estudo_absenteismo.pdf)

concedidas, com a perda de 25.855 dias em licença. O segundo maior número de licenças decorre de “transtornos mentais e comportamentais”, num total de 1.921 licenças que, no entanto, em questão de números de dias perdidos em licença, supera muito as doenças osteomusculares, pois os transtornos mentais e comportamentais fizeram o tribunal perder 35.396 dias em licenças.

No entanto, o estudo sobre o absenteísmo não faz a necessária ligação entre o alto número de afastamentos por doenças mentais e comportamentais com as suas causas, como por exemplo, a prática de assédio moral. Não obstante, ele evidencia que essa causa de afastamento é a segunda maior e é a que gera o maior número de dias perdidos em licença entre os servidores do tribunal, o que torna o tema interessante para ser pesquisado, eis que o assédio moral pode ser causa de transtornos mentais e de licenças-saúde que possuem como fundamento questões comportamentais (TOLFO et. al., 2015). A realização do estudo de absenteísmo pelo TJMG era uma antiga bandeira de luta dos sindicatos dos servidores do Judiciário mineiro, estudo que pode ser base para um melhor conhecimento do fenômeno do assédio moral na instituição.

Esse é o perfil humano do TJMG conforme o Censo do Poder Judiciário de 2013 organizado pelo CNJ e o Estudo do Absenteísmo por Licença Saúde elaborado pelo Tribunal de Justiça.

Os servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais integram duas carreiras distintas, com concursos de ingresso distintos e benefícios próprios, tudo a depender se trabalham na primeira ou na segunda instância, o que acentua ainda mais o grau de verticalização na instituição, tudo conforme a Resolução nº 367/2001<sup>8</sup> que versa sobre o Plano de Carreiras dos Servidores Efetivos dos Quadros de Pessoal da Secretaria do Tribunal de Justiça e da Justiça de 1ª Instância do estado de Minas Gerais. A grande parcela dos servidores trabalha na primeira instância, ou seja, em fóruns da capital e do interior do estado, integrando a categoria dos servidores de primeira instância do TJMG. Já uma pequena parcela trabalha na segunda instância, ou seja, junto aos desembargadores do tribunal, integrando a categoria dos servidores da segunda instância do órgão judiciário. A entidade sindical dos trabalhadores da primeira instância é o Sindicato dos Servidores de 1ª Instância do Estado de Minas Gerais – SERJUSMIG, e a entidade representativa dos servidores da 2ª instância é o Sindicato dos Servidores de 2ª Instância do Estado de Minas Gerais – SINJUS – MG.

Como em toda instituição pública ou privada, casos de assédio moral ainda são relatados e discutidos principalmente pelas entidades sindicais, havendo a existência de uma comissão paritária no âmbito do próprio TJMG para estudos, prevenção e apuração de questões ligadas ao assédio, o que demonstra que o fenômeno ocorre com certa frequência e que merece ser estudado. É nesse campo institucional e sindical que a pesquisa estará circunscrita, principalmente quanto às medidas de enfrentamento do assédio moral no Judiciário mineiro.

---

<sup>8</sup> Disponível no link <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re03672001.PDF>

### 3.3. Assédio moral no Poder Judiciário. O caso do TJMG

Os estudos sobre o assédio moral no Brasil remontam tão somente ao início do século XXI<sup>9</sup>, estudos esses que, mesmo assim, voltaram-se, inicialmente, às organizações privadas, ou seja, ao ambiente laboral das empresas. Só recentemente o assédio moral no setor público ganhou atenção. No entanto, pelas próprias características do Poder Judiciário, principalmente as que dizem respeito ao seu maior desconhecimento por parte dos estudiosos e ao seu caráter mais fechado, se comparado com os demais poderes, até a presente data foram desenvolvidos poucos trabalhos que tratam exclusivamente do assédio moral no âmbito deste poder.

No entanto, conforme ressaltado por Magalhães Filho e França (2015), estudos elaborados por sindicatos de servidores públicos chamam cada vez mais a atenção ao fato de que o assédio moral existe no Judiciário e que a estrutura e as características de tal poder, se não forem trabalhadas de forma correta pelos magistrados e servidores, podem propiciar a prática ou mesmo agravar as consequências do assédio moral. A estrutura do Poder Judiciário é baseada numa hierarquia entre órgãos judiciários desde a primeira instância (juiz singular), passando pela segunda instância (tribunais), instância especial (tribunais superiores) e, por fim, chegando à corte máxima de justiça do país, o Supremo Tribunal Federal. A ideia de hierarquia administrativa sempre esteve presente de forma bastante acentuada no Poder Judiciário (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015). Os órgãos superiores exercem correição permanente sobre os órgãos inferiores num sistema de superposição. Os magistrados são independentes no ato de julgar, mas devem observar a hierarquia administrativa inerente ao sistema judiciário brasileiro conforme estabelecido na Constituição Federal, nas leis processuais e de organização judiciária e nos regimentos internos dos tribunais.

Em cada órgão do Judiciário também impera uma hierarquia interna. Na primeira instância, há as secretarias, serventias dos juízos, sendo que o magistrado de primeiro grau é o superior máximo da repartição; ele é o primeiro corregedor da unidade jurisdicional. Ainda há servidores com cargos de chefia, sendo que na justiça comum do estado de Minas Gerais tal servidor é denominado escrivão judicial ou gerente de secretaria e nas justiças da União é denominado diretor de secretaria ou secretário. Nos tribunais há vários setores administrativos como gabinetes, secretarias de gabinetes, secretarias de patrimônio, de logística, de pessoal, de recursos humanos, financeiras, dentre outras repartições que garantem o funcionamento das atividades meio do órgão. Todas essas repartições internas possuem diretorias ocupadas por servidores com cargos de direção, estes que, por sua vez, estão subordinados aos desembargadores, corregedores e até mesmo ao presidente do

---

<sup>9</sup> A Dra. Margarida Barreto iniciou as pesquisas sobre o assunto no país, elaborando pesquisa sobre a temática em apreço para dissertação de mestrado em Psicologia Social que foi defendida em 22/05/2000 na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob o título: Uma jornada de humilhações.



tribunal. Estruturas análogas podem ser encontradas nos tribunais superiores.

Não é difícil perceber que a verticalização é forte no Judiciário. A hierarquia está na própria ideia de Judiciário, pois tal órgão é pensado para que, diante de uma decisão desfavorável, a parte recorra visando a reapreciação de sua demanda pelos órgãos superiores (MENDES E BRANCO, 2012). No caso específico do TJMG, ao contrário de outros tribunais judiciários, há a diferenciação de carreiras e de benefícios entre os próprios servidores da instituição, a depender se trabalham na primeira ou na segunda instância.

No entanto, essa mesma hierarquia e a verticalização que marcam o Judiciário, se não forem bem administradas pelos detentores de postos de comando, podem desaguar em abusos que podem ser classificados como assédio moral. A verticalização acentuada pode ser fonte de autoritarismos. Sobre essa questão, Magalhães Filho e França dizem que:

“Nesse contexto, o Judiciário tem um agravante muito significativo: o autoritarismo. Trata-se de uma estrutura em que a hierarquia, a tradição, o corporativismo, “manda quem pode e obedece quem tem juízo” ainda imperam. Não há um treinamento adequado para os gestores (diretores, juízes, desembargadores, chefias em geral) para lidar com pessoas e exercer o papel de um verdadeiro líder: aquele que consegue estabelecer bons relacionamentos e motivar seus liderados. [...]. Há na verdade um temor reverencial à autoridade. [...] (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 190).

A lição dos referidos autores possui razão em grande parte de suas colocações. Deve ser colocado aqui que, via de regra, a hierarquia existe tanto em órgãos públicos como em empresas privadas. No entanto, especificamente quanto ao Poder Judiciário brasileiro, vê-se que o autoritarismo é um fenômeno que pode ser detectado com certa frequência e que decorre de abusos de poder e de competências, ou mesmo de ausência de responsabilidade por parte dos gestores (VINHAS, 2012). E esse autoritarismo é favorecido pela própria estrutura do Poder Judiciário brasileiro (SILVA FILHO, 2011) que favorece a concentração de poderes nas mãos de poucos gestores (juízes e servidores detentores de cargos de gestão) que por vezes estão distantes das boas práticas de gestão de RH.

Essa concentração de poderes em poucas mãos no Judiciário, combinada a uma estrutura altamente hierárquica, tradicional e conservadora (VINHAS, 2012; MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015), tem a potência de criar um ambiente pouco democrático, autoritário, em que o gestor apenas impõe a sua vontade de maneira unilateral, ou seja, sem ouvir os seus subordinados. No Poder Judiciário, principalmente quanto à figura do magistrado, há um verdadeiro temor reverencial à autoridade, porta aberta para desmandos sem questionamentos. Aquele servidor que contraria as ordens do gestor autoritário, agindo conforme as suas ideias, normalmente é vítima de assédio moral por ser uma figura indesejada num ambiente de trabalho em que o autoritarismo

impera (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015). Sobre a relação entre o autoritarismo e o assédio moral no Poder Judiciário, Vinhas diz que:

[...] a noção de poder autoritário apareceu como central nas análises de campo, tendo sido no contexto do Poder Judiciário, considerado como originador de sentimentos de injustiça para parte de seu corpo funcional [...] (VINHAS, 2012, p. 134).

Pode-se dizer, assim, que o principal fator que contribui para a existência do assédio moral no Judiciário é o autoritarismo, ou seja, um ambiente que, por vezes, é pouco democrático. A hierarquia mais acentuada, a verticalização das relações interpessoais, o conservadorismo e o tradicionalismo são fatores que, somados ao autoritarismo, contribuem para a existência do assédio moral no Poder Judiciário.

Com relação à distribuição dos cargos, em geral, há apenas um escrivão judicial, atualmente conhecido por gerente de secretaria, por vara judiciária. Esse profissional é o servidor que ocupa o cargo responsável pela direção dos trabalhos dos demais servidores de uma secretaria judicial. Normalmente há apenas um juiz por unidade jurisdicional na primeira instância (comarca), ressalvada a existência de um juiz auxiliar ou cooperador. O poder de mando é concentrado na mão de poucas pessoas e a distribuição de poderes é por demais assimétrica no âmago do Judiciário (VINHAS, 2012). Os juízes gozam das prerrogativas necessárias ao exercício da função, detendo a direção última dos trabalhos da unidade. Eles determinam a rotina e o ritmo de trabalho, montam as pautas de audiências, têm o poder de decidir quais servidores exercerão as funções necessárias para a gestão da unidade. Também possuem atribuições administrativas de gestão da unidade jurisdicional, como a relativa aos gastos com energia elétrica, água e insumos necessários à concretização das atividades do Poder Judiciário no que respeita à comarca onde atuam.

Os juízes diretores das comarcas (diretores do foro) possuem o poder de determinar a instauração de sindicâncias e de procedimentos administrativos contra servidores. O escrivão judicial é encarregado de executar as ordens do juiz e de fazer cumprir todos os mandamentos constantes nos processos. Os demais servidores cumprem as atividades processuais por delegação do escrivão. É este servidor que possui fé pública na elaboração e na certificação do cumprimento de determinados atos processuais. Por fim, é ele, em última análise, o primeiro auxiliar do juiz e o segundo gestor da unidade, devendo cumprir e fazer cumprir as determinações administrativas e judiciais dos magistrados.

A diferença de poderes entre um magistrado e um escrivão é muito grande. A diferença aumenta quando o olhar é voltado para os demais servidores da secretaria judicial. Não há nada errado com a distribuição de poderes e competências na máquina pública, eis que conforme Weber

(2009) ela é necessária para o desenrolar das atividades nas unidades administrativas. O problema é quando magistrados e escrivães judiciais, que assumem o comando de unidades judiciárias, utilizam-se de condutas antiéticas ligadas ao assédio moral para lograrem seus objetivos de gestão.

Hierarquia, verticalização, assimetria na distribuição do poder e o autoritarismo são insumos existentes no Judiciário que fertilizam o campo da prática do assédio moral. A assimetria e a hierarquia acentuadas nos órgãos judiciários podem ser hábeis instrumentos nas mãos de gestores autoritários, que busquem desqualificar a vida funcional de determinado servidor ou pressionar toda a comunidade laboral de forma repetitiva, sistemática e intencional, visando o aumento da produção, o impedimento de determinada promoção a um servidor específico, minar servidores mais competentes que as chefias, o afastamento ou a transferência de servidor indesejado, ou mesmo que ele adoça e se afaste por licenças médicas, dentre outros objetivos antiéticos.

Por muito tempo o Judiciário não reconheceu que o assédio moral ocorre em seus quadros, seja o praticado por magistrados, seja o praticado por servidores que gozam de poderes de mando e gestão. O caráter mais reservado e fechado do Judiciário também é fator que, de certa forma, contribui para a prática do assédio moral. Além do fato de ser um poder cujas estruturas internas são as menos conhecidas dos estudiosos das ciências sociais e jurídicas (STRECK, 2011), por muito tempo os integrantes do Judiciário não aceitaram a ideia de que em um poder que tem a função de processar, instruir e julgar irregularidades possa existir em seu interior irregularidades contra os seus próprios servidores (SILVA FILHO, 2011). Isso impediu que as condutas ilícitas fossem devidamente denunciadas, investigadas, punidas e, mais, prevenidas.

A esse respeito Magalhães Filho e França (2015, p. 191) afirmam que o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, em resposta a indagações dos sindicatos de servidores da primeira e da segunda instância, respondendo a uma pauta de reivindicações efetuadas no ano de 2007 junto à instituição, afirmou “não saber da existência de assédio moral dentro da instituição e, caso houvesse, a Corregedoria Geral de Justiça estaria apta a cuidar dos casos”.

O caráter fechado do Judiciário mineiro não permitiu, até recentemente, que ele se engajasse no combate ao assédio moral que ocorre em seus quadros, até mesmo porque o TJMG não reconhecia que o fenômeno ocorria em seu interior e, quando admitindo a sua ocorrência eventual, que tal não era de grande expressão ou se tratava de casos particulares que mereceriam apenas intervenções tópicas por parte da corregedoria. A resistência em assumir que a prática ocorre com certa frequência e que a forma hierárquica e vertical em que se baseia a estrutura do Judiciário pode descambar para situações de autoritarismo muito prejudicou medidas investigativas, punitivas e preventivas que poderiam minorar os efeitos do assédio moral e buscar prevenir o fenômeno nos ambientes laborais. Sobre o enfrentamento do assédio moral pelo TJMG, Magalhães Filho e França

dizem que:

No TJMG há setores que, por sua atribuição, poderiam promover mediações para superar conflitos. No entanto, demonstram receio de enfrentar o problema, já que a alta direção ainda não adotou explicitamente uma ampla política de prevenção, insistindo em que a quantidade de casos é pequena e insinuando que haveria uma grande parcela de vitimização (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 202).

O trecho destacado evidencia que o medo da banalização do fenômeno do assédio moral, através da vitimização, ou seja, quando o servidor utiliza erroneamente ou por má-fé de conceitos de assédio moral (SILVA, 2016), tem causado resistência nas organizações judiciárias para o reconhecimento inequívoco da ocorrência do fenômeno em suas estruturas. No entanto, tal panorama (receio da banalização do fenômeno) está mudando no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, haja vista que a partir da promulgação da Lei Complementar Estadual nº 116/2011 e da edição da Resolução nº 748/2013 houve a criação e regulamentação da “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho”, iniciativa que começa a render frutos na prevenção e no combate ao assédio moral na instituição.

Em um poder em que a hierarquia, a tradição e a assimetria são grandes, considerando ainda que a instituição se negava a reconhecer a existência da prática de assédio moral, a tendência de existirem relações autoritárias de poder é muito grande. Há o famoso “manda quem pode e obedece quem tem juízo”, haja vista que a liderança, em alguns casos, não é exercida por meio do exemplo, mas sim pelo medo de ser perseguido, algo que mina a liberdade e a qualidade vida do servidor. Se há a presença mais acentuada do autoritarismo nas relações funcionais, em relação inversamente proporcional está presente a solidariedade entre os membros do grupo de trabalho, pois, por vezes, esse mesmo grupo de trabalho é conivente ou mesmo adota as práticas de assédio moral direcionadas à vítima em virtude de inúmeros fatores como inveja, busca de aprovação do superior, competição ou mesmo medo de ser a próxima vítima do assédio moral (HIRIGOYEN, 2002).

O respeito ligado à tradição e à cultura do temor reverencial ainda é muito presente no Judiciário, sendo praxe a utilização de expressões como “doutor” “senhor” e “vossa excelência” no trato funcional dos servidores para com os magistrados, tudo conforme já ressaltado por Vinhas (2012) em trechos de sua obra já citados em linhas anteriores. As expressões, por si sós, já denotam a relação assimétrica existente entre magistrados e servidores. Destarte, torna-se evidente que o questionamento de ordens e determinações por servidores subordinados, mesmo que as ordens não sejam legais, pode não ser bem aceito pelas chefias imediatas numa estrutura hierárquica tão forte. A esse respeito, Maia afirma que:

Diante de tais prerrogativas, qualquer exercício de independência ou autonomia originário de um subordinado diante da ocorrência de atos de assédio moral, torna-se como uma afronta à sua superioridade e é classificado como uma espécie de insubordinação. Como argumentar e exigir o cumprimento de direitos com um assediador que diariamente julga casos (vidas), alguns, até mesmo, com idêntico pedido e causa de pedir do assédio moral sofrido pelo servidor (vítima) (MAIA, 2011).

Assim, o assediado no Poder Judiciário é aquele servidor que tenta trabalhar com certa autonomia e com independência em relação dos núcleos de poder na repartição, ou seja, dos magistrados e dos gerentes de secretarias. E essa autonomia e independência não são toleradas num ambiente onde a ideia de hierarquia é muito forte.

Para melhor entendimento do fenômeno do assédio moral no Judiciário mineiro, como pesquisa de campo, foi realizada entrevista, em 01/07/2015, na cidade de Belo Horizonte/MG, com o profissional da psicologia integrante da Comissão de Estudos de Combate ao Assédio Moral do SINJUS-MG e SERJUSMIG e que também faz atendimentos no “Plantão de Atendimento às Vítimas de Assédio Moral” pertencente a ambos os sindicatos da categoria dos servidores do TJMG, que doravante será denominado “Alfa”. Tal profissional, que trabalha a temática do assédio moral no Judiciário mineiro desde o ano de 2007, respondeu a questionamentos acerca do assédio moral em geral e no Judiciário. Quando indagado acerca da relação entre a hierarquia, a verticalização, o autoritarismo e o assédio moral, ele disse:

Tudo a ver, não é? Porque se o assédio moral é exercido pelo mais forte sobre o mais fraco, a hierarquia é o pilar que mantém o autoritarismo (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

A resposta do profissional entrevistado confirma o que foi dito em linhas anteriores desta pesquisa. O autoritarismo é o fator determinante do assédio moral no Judiciário, sendo que ele é sustentado por uma estrutura altamente hierárquica e vertical. Ao ser indagado se existe assédio moral no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais “Alfa” disse que:

Eu posso falar isso com certeza porque conforme eu falei nós fazemos (atendimentos) aqui no SERJUSMIG, nós estamos entrando no 8º ano de atendimento. E se as pessoas estão vindo ao sindicato procurar [...]. Inclusive é curioso, porque a pessoa fala “nunca pensei em vir ao sindicato, mas eu já esgotei todas as minhas tentativas de chegar a um acordo”. E a vítima de assédio moral não entende porque ela está sendo perseguida. É aí que vem as questões da discriminação e da competência. [...]. Eu posso te afirmar o seguinte: cada tribunal, estadual, federal vai ter uma característica. O assédio moral que acontece no interior de Minas, na primeira instância, é diferente do assédio moral na 2ª instância (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Um ponto interessante a ser destacado da entrevista de “Alfa” é a sua fala acerca da existência de uma política do TJMG de silêncio sobre a temática do assédio moral:

Eu acho que há uma política de silêncio, sim, porque em 2007 existia uma frase lá: “não existe assédio moral no tribunal”, ao mesmo tempo em que as pessoas chegavam ao sindicato falando que existia assédio moral. E agora com a comissão, com a lei... Se há uma lei que diz “não matará”. Por que tem essa lei “não matará”? É porque tem alguém matando. Ai você faz esse paralelo. Se tem uma lei de combate ao assédio moral o que acontece. É porque está tendo assédio moral (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Mais uma vez, ao ser perguntado se o assédio moral é frequente no Judiciário, o entrevistado faz uma análise entre o autoritarismo e assédio moral no órgão com as seguintes afirmações:

O autoritarismo perpassa o Judiciário porque a gente vê o seguinte: com todo o respeito, mas o juiz é o meritíssimo, o excelentíssimo, tem toda uma cultura, inclusive a da linguagem, no trato. No interior tem juiz que não quer que a faxineira faça faxina no andar dele. Então eu acredito que nós somos uma sociedade que vem de uma estrutura autoritária, seja na família, seja na relação de trabalho, uma sociedade patriarcal. E esse esquema se repete na organização do trabalho. Muitas vezes, o próprio juiz, o próprio escrivão, pratica essas atitudes e não tem ninguém ao lado dele para limitar. E o ser humano, por natureza, é assim: se eu vejo que tem uma pessoa mais fraca, que eu “cutuco ali”, “eu faço isso” e ela não reage, a tendência vai ser agir sobre essa pessoa. [...]. Eu acho que uma estrutura igual a do tribunal em que a hierarquia é muito rígida e o autoritarismo é muito forte favorece isso. Muitas vezes é o seguinte: A própria organização do trabalho incentiva. A pessoa vira e diz: “A partir de agora você vai ter que pegar aqueles processos parados, vai ter que digitalizá-los, nós estamos implantando o processo eletrônico, você não vai ter tempo de aprender, faz isso no seu fim de semana”. Se ele não fizer isso com o funcionário ele vai ser cobrado de cima, então isso é um efeito cascata. Mas eu acredito muito no ser humano, eu acredito muito na justiça, nós vivemos um estado democrático de direito, eu acho que a Constituição de 1988 [...] eu entendo que as novas gerações, os novos juizes, os mais antigos também, eu acho que a jurisprudência tem sempre um valor que é o ser humano. Então eu acredito que “devagarzinho” nós vamos tendo essas mudanças. Agora, gente perversa, gente com problema sempre vai existir (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Analisando a fala do profissional entrevistado, verifica-se que ele tem experiência no assunto, pois lida com o assédio moral no Judiciário mineiro há aproximadamente oito anos. Ele afirma categoricamente que, sim, há assédio moral no TJMG. E a existência do fenômeno não pode ser negada ante a quantidade de instrumentos disponíveis para o seu combate, a exemplo da comissão paritária, a lei complementar 116/11 e a resolução nº 748/13. O entrevistado não critica a existência da hierarquia. O problema, na sua ótica, é quando a hierarquia volve-se em autoritarismo em um Poder Judiciário que possui uma cultura conservadora e tradicional, no aspecto das relações interpessoais, exercida num ambiente que, por vezes, é pouco democrático. Ele deixa claro que o autoritarismo é o principal combustível do assédio moral e que esse autoritarismo do Judiciário reflete uma herança autoritária que guarda origens numa formação familiar do cidadão brasileiro que guarda traços de autoritarismo.

A entrevista vem confirmar ainda a tese de que ainda existe no TJMG uma cultura de silêncio com relação ao assunto do assédio moral e que o servidor só procura os sindicatos para denunciar quando todas as outras medidas para sanar o problema falham. Também resta evidenciado de sua fala que o assédio moral no tribunal pode ocorrer como efeito cascata, sendo que a pressão por resultados e cumprimento de metas que recai sobre os ombros de magistrados e escrivães é repassada para os demais serventuários. Tal cobrança, segundo ele, muitas vezes vem acompanhada de práticas relacionadas ao assédio moral.

As motivações do assédio moral no Poder Judiciário são várias. Como já ressaltado no capítulo que tratou sobre o assédio moral no serviço público, são várias as motivações que levam um agente público a assediar outro agente público. E eles são plenamente aplicáveis ao Poder Judiciário. Motivações como o excessivo zelo pelo cumprimento da hierarquia, antipatias pessoais, disputas por gratificações ou funções comissionadas, disputas de poder e disputas por promoções são fatores que motivam o assediador no âmbito do Judiciário.

Conforme ressaltado por Spacil et. al., (2004b), ao contrário das empresas privadas, o desligamento do vínculo funcional do serventuário não se dá de forma discricionária, mas sim através de processo administrativo onde é garantida a ampla defesa do servidor, principalmente no que diz respeito ao agente público que goza da garantia da estabilidade no cargo público. Assim, os alvos do assediador não podem ser desligados com facilidade. O assediador se vale, então, de expedientes que visam, em última análise, à transferência de setor, à remoção, à permuta, à licença médica e, até, à exoneração a pedido do funcionário. Magalhães Filho e França dizem sobre as motivações do assédio moral no Judiciário que:

No Judiciário, os cargos comissionados de chefia são ocupados, em sua maioria, por meio de escolha pessoal dos superiores (recrutamento amplo), o que alimenta a subserviência. Na ausência de critérios objetivos para ocupação dos cargos, esta se dá por pessoas que não possuem a devida competência, podendo se tornar arbitrarias para compensar suas limitações. [...]. No Judiciário, o assédio moral está relacionado tanto às disputas por poder, cargos e promoções, como ao cumprimento de metas. Grande parte dessas metas é imposta por órgãos de hierarquia superiores aos tribunais estaduais, e não envolve a participação dos trabalhadores (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 190).

Deve ser ressaltado, quanto à interpretação dos referidos autores, que no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais os juizes de primeira instância são admitidos via concurso público de provas e títulos e os desembargadores acessam os tribunais por meio de promoções por antiguidade e merecimento. Já os escrivães judiciais, atualmente denominados pela Lei 20.865/2013, regulamentada pela Resolução nº 779/2014 do TJMG, de gerentes de secretaria, são considerados exercentes de cargo em comissão de recrutamento limitado a servidores do quadro do tribunal. Já os

assessores de juiz de direito e dos desembargadores são cargos em comissão de recrutamento amplo, mas eles não exercem cargos de chefia, mas sim de assessoramento jurídico aos magistrados. Mas, de fato, como dizem Magalhães Filho e França (2015), a escolha de gestores mais por relações de afinidade do que por competência tem sido uma das raízes da prática do assédio moral no Poder Judiciário.

A aprovação em concurso de prova e títulos não é carta branca hábil a dizer que determinado magistrado ou servidor é apto a liderar. Se alguns lideram pelo exemplo, exercendo o seu papel com excelência, conquistando a liderança pelo respeito, outros exercem a liderança pelo medo, pelo autoritarismo, com práticas antiéticas que visam encobrir deficiências na própria capacidade funcional e de liderar do assediador (TOLFO et. al., 2015). Quanto aos gerentes de secretaria (escrivães), não há nenhuma avaliação de desempenho eficaz que meça a sua aptidão para lidar com a gestão de pessoas, sendo que os “feedbacks” realizados pelos subordinados através de uma “avaliação da gestão” muitas vezes não refletem a realidade pelo temor de represálias em casos de atribuição de conceitos negativos ao superior. Sobre esse ponto, ou seja, da relação entre a capacitação dos gestores e o assédio moral no tribunal mineiro, o profissional “Alfa” entrevistado em 01/07/2015, respondeu a algumas perguntas. Ao ser questionado sobre a relação existente entre o processo de tomada de decisões administrativas no Poder Judiciário e o assédio moral, o entrevistado disse:

O que se verifica é o seguinte: Muitas vezes as pessoas têm um pensamento e elas não são ouvidas pelas chefias. A coisa parte muito de uma verticalização. Não há um debate de forma que o servidor possa colocar os problemas que estão acontecendo e a forma de melhorá-los. Eu não vejo que a culpa, quando envolvem essas questões, seja do juiz ou do escrivão, porque essas pessoas não foram feitas para gerenciar pessoas. Eu acho que o grande problema, quando se fala das ordens, dos procedimentos administrativos, é que quem está em cargos de chefia teria que ter uma formação para a chefia, porque chefia é simplesmente administrar pessoas. É administrar problemas. Você coloca duas pessoas juntas. Uma quer caminhar para a direita e a outra para a esquerda e você (o gestor) diz: “Não, o caminho é esse”. E é essa falta de administração que faz com que as pessoas continuem fazendo o modelo que é o tradicional de mandar “que eu mando, e você tem que fazer do meu jeito”. O procedimento pode ser melhorado com a contribuição dos trabalhadores. E eu vejo muito isso, que o trabalhador não possui essa participação. Não é ouvido (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

A entrevista denota que o assediador sempre é um mau gestor. Um mau gestor que para manter a sua posição age com autoritarismo. Segundo o entrevistado, o grande problema do Poder Judiciário é não ouvir os seus trabalhadores. Tanto é que o “Censo do Poder Judiciário” do CNJ relativo aos servidores do TJMG, já referenciado em linhas anteriores, demonstra que somente 46,1% dos trabalhadores disseram que se sentem valorizados nos locais de trabalho, apenas 24,1% concordam que há constante melhoria das rotinas de trabalho no tribunal e que somente 43,5%



concordam que a adoção de metas pelo tribunal é positiva para os servidores. Esses dados demonstram que os servidores da instituição não são ouvidos quanto às rotinas de trabalho e às metas impostas pelo TJMG. As diretrizes dos trabalhos seguem uma via hierárquica descendente, ou seja, da administração para as comarcas, não havendo fluxo reverso de “feedback” por parte dos servidores em direção à administração.

O profissional entrevistado também possui razão no seguinte ponto: o concurso público não seleciona gestores. Os gestores têm que ser permanentemente formados e capacitados pela instituição (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015). Ser aprovado no concurso público para o cargo de juiz ou de servidor não quer dizer que o profissional esteja automaticamente capacitado para gerir recursos humanos.

No entanto, apesar da culpa da existência de assédio moral ser em grande medida do Poder Judiciário, que não capacita os seus gestores para a lida com os recursos humanos e, muitas vezes, é omissivo quanto à prática do fenômeno nos seus quadros, discorda-se da fala do profissional entrevistado no sentido de que juízes e servidores não possuem culpa. O assédio moral, conforme lições de Hirigoyen (2002) e Barreto (2002), trata-se de práticas reiteradas, sistemáticas e intencionais que visam minar a qualidade de vida no trabalho da vítima ou de uma comunidade laboral como um todo. Ora se o assédio moral é uma prática intencional do assediador, mesmo que ele não possua formação em gestão por omissão da instituição pública, o agressor também possui culpa, pois age em desfavor de outros agentes públicos com a intenção de prejudicar, de afastar o servidor alvo do ambiente de trabalho, movido principalmente por inveja, discriminação ou disputas de poder (TOLFO et. al., 2015).

Denúncias de assédio moral no Poder Judiciário ganharam publicações nas mídias sociais nos últimos tempos, demonstrando que o fenômeno, de fato, ocorre no Poder Judiciário, inclusive no TJMG. Destaca-se aqui a matéria da Revista Isto É Independente, Edição nº 2314, de 04 de abril do ano de 2014<sup>10</sup>, que na seção “Comportamento” chamou a atenção ao entrevistar servidores que foram assediados por magistrados em alguns tribunais do país. A matéria, denominada “Assédio de Toga”, relatou 03 casos, sendo que eles serão transcritos sem citar os nomes dos envolvidos, muito embora na entrevista original publicada no periódico os assediados e assediadores foram devidamente identificados. O primeiro caso a ser citado ocorreu no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais:

Ela afirma ter sido perseguida pelo juiz (nome omitido) enquanto trabalhou como escrivã judicial na Comarca (local omitido). “Além do meu trabalho, eu era obrigada a fazer despachos para o juiz, que é atribuição dos estagiários, e trabalhava das 7h às 22h”, relata. (nome omitido) conta que engordou 30 quilos em quatro meses e, quando chegou ao limite, foi conversar com o juiz. “Ele disse que ninguém falava ‘não’ para ele e que eu veria quem mandava”, conta. [...]. Naquele momento, segundo (nome omitido), os maus-tratos vieram à

---

<sup>10</sup> Matéria completa disponível no link [http://www.istoe.com.br/reportagens/356117\\_ASSEDIO+DE+TOGA](http://www.istoe.com.br/reportagens/356117_ASSEDIO+DE+TOGA)

tona. Ela foi proibida de entrar no gabinete de (nome omitido). “Eu ouvia dele que eu fedía e era gorda e irresponsável”, diz. Por ter cometido uma falha em um processo que resultou em prejuízo financeiro para as partes, ela tomou uma suspensão de cinco dias. Diante disso, a servidora entrou com um mandado de segurança contra o juiz e a atitude do magistrado foi considerada inconstitucional pelo TJ-MG. O caso virou uma disputa judicial. (nome omitido) fez uma representação contra (nome omitido) na Corregedoria-Geral do Estado e o juiz entrou com cinco processos administrativos contra ela, todos arquivados. A Corregedoria, por sua vez, determinou que o juiz a tratasse com dignidade. Em 2009, (nome omitido) foi transferida de vara (Perez, Revista Isto é Independente, 2014).

Segundo o texto da reportagem o assédio se deu de forma vertical descendente e interpessoal, praticado por um magistrado em desfavor de uma servidora específica que ocupava o cargo de escritã judicial (SOBOLL et. al., 2015). Dos relatos chega-se à conclusão que os atos do assediador constituíram-se em agressões reiteradas, sistemáticas e intencionais, classificadas nas lições de Barreto (2000) e Hirigoyen (2002) como assédio moral, não havendo nenhum elemento que faça concluir que a assediada, em verdade, estava fazendo papel de vítima. O assédio moral iniciou-se em virtude da negativa da servidora em cumprir a extenuante carga de trabalho imposta pelo superior, que englobava, inclusive, atribuições estranhas à sua função e afetas a estagiários. Nota-se a dificuldade do superior hierárquico em aceitar o questionamento e a negativa da servidora quanto à extensão do seu trabalho e às tarefas estranhas às suas funções, entendendo tais fatos como quebra de hierarquia, passando a assediar a funcionária. O autoritarismo ou, nas palavras de Barreto (2000), o abuso de poder do magistrado é demonstrado através da utilização do seu maior poder hierárquico para tentar prejudicar a servidora por meio de processos administrativos junto à corregedoria.

A questão só foi solucionada pela intervenção da Corregedoria Geral de Justiça do TJMG com o arquivamento dos processos administrativos instaurados em desfavor da servidora e com a sua transferência do setor de trabalhos em que se encontrava o assediador, isso através de uma intervenção tópica que, felizmente, se deu em favor da assediada. No entanto, a notícia não relata quais foram as medidas tomadas em desfavor do assediador pelo TJMG.

Conforme a classificação LIPT (“Leymann Inventory of Psychological Terrorization”)<sup>11</sup>,

<sup>11</sup> A classificação LIPT de Leymann citada por Tolfo et. al.: a) Ações de assédio para reduzir as possibilidades da vítima se comunicar adequadamente com outros, inclusive com o próprio assediador: 1. O chefe ou assediador não permite que o assediado se comunique com ele e o isola; 2. Interrompe continuamente enquanto fala; 3. Impede de se expressar; 4. Grita, xinga e espalha rumores e maldades em voz alta; 5. Faz ataques verbais, criticando trabalhos realizados; 6. Faz críticas sobre a vida privada; 7. Amedronta com ligações telefônicas; 8. Ameaça verbalmente; 9. Ameaça por escrito; 10. Evita o contato (não cumprimenta e o contato visual se dá através de gestos de rejeição, menosprezo ou desrespeito, etc.); 11. Ignora a presença, por exemplo, passando as tarefas via terceiros). b) Ações de assédio para evitar que a vítima tenha a possibilidade manter contatos sociais: 1. Não fala nunca com você; 2. Não permite que fale com outras pessoas; 3. Você é isolado em posto de trabalho que o isola dos companheiros; 4. Seus companheiros são proibidos de falar com você; 5. Você é ignorado. c) Ações de assédio dirigidas a desprestigiar ou impedir você de manter sua reputação pessoal ou profissional: 1. Xinga e calunia você; 2. O chefe espalha boatos, rumores e fofocas sobre você; 3. Você é ridicularizado em tudo que faz; 4. Espalha que você é doente mental; 5. Força você a fazer ou passar com psiquiatra para exame ou diagnóstico de saúde mental; 6. Espalha que você está doente; 7. Seus gestos, sua postura, sua voz são imitados, ridicularizando-os; 8. Ataca suas crenças políticas ou religiosas; 9. Faz piada acerca da sua vida privada; 10. Faz piada sobre sua origem ou nacionalidade; 11. Obriga você a realizar trabalho humilhante; 12. Controla, monitora, anota, registra tudo o que você faz visando desqualificar seu

desenvolvida por Leymann (1990, apud TOLFO et. al., 2015), que apresenta 45 comportamentos e ações hostis separando-os em cinco grupos de prática de assédio moral (1 - ações que visam reduzir as possibilidades de comunicação, 2 – ações que visam evitar a possibilidade de contatos sociais, 3 – ações que visam desprestigiar a reputação pessoal ou profissional, 4 – ações que visam o descrédito profissional, e 5 – ações que afetam a saúde física e psíquica), o comportamento do juiz assediador pode ser classificado como um assédio praticado tanto para desprestigiar ou impedir a vítima de manter a sua reputação pessoal ou profissional, como também para o fim de desacreditá-la profissionalmente.

A matéria também relata casos graves de assédio moral em outros tribunais nacionais. Situações que levaram até mesmo a tentativas de suicídio. Caso ocorrido no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro:

Tratamentos humilhantes repetitivos podem comprometer a identidade, as relações afetivas e a capacidade de se adequar ao ambiente de trabalho, muitas vezes sem que a pessoa tenha consciência. No Rio de Janeiro, o caso da (nome e cargo omitidos) chegou ao extremo. A funcionária atirou-se do sexto andar do seu prédio, em novembro passado, após ter sido removida de local de trabalho contra a sua vontade, o ápice de uma série de problemas, segundo ela. (nome omitido) fazia parte de um grupo de 12 servidores que, em 2011, abriu um processo administrativo para denunciar o assédio moral praticado pela chefia da Central de Mandados do Fórum de (local omitido), e pedir remoção coletiva. “Todos sofriam com o tratamento da diretora da Central e a juíza nos acusava de fazer motim”, diz. Segundo (nome omitido), o tempo era restrito para cumprir o número de mandados exigidos, a diretora colocava os funcionários uns contra os outros no momento de definir plantões e quando alguém não dava conta do trabalho ela humilhava e gritava com a pessoa na frente de toda a equipe. [...] Em julho de 2012, (nome omitido) passou a trabalhar em (local omitido), mas em novembro passado foi novamente transferida para (local omitido). “Entrei em profunda depressão”, diz ela, que não se lembra direito do dia em que resolveu pular da janela. A servidora sofreu traumatismo craniano, uma série de fraturas, ainda está de licença médica e atualmente precisa de um andador para se locomover. O TJ-RJ nega que tenha havido assédio moral. A juíza (nome omitido), da Central de Mandados de (local omitido), afirmou que a remoção ocorreu em razão da abertura de um presídio na região, o que aumentaria a demanda de trabalho no Fórum local. (Perez, Revista Isto é Independente, 2014).

No caso mencionado pela reportagem, o assédio moral se deu de forma coletiva, ou seja, organizacional (SCHATZMAM et. al., 2009), sendo vítimas 12 servidores da central de mandados. Os assediadores tratavam-se tanto de um magistrado como de um servidor chefe da repartição em que estavam lotados os assediados, que de forma conjunta praticavam assédio moral contra os

---

trabalho; 13. Suas decisões são constantemente questionadas; 14. Usa termos obscenos ou degradantes contra você; 15. Assedia sexualmente você, com gestos ou proposições. d) Ações de assédio moral através do descrédito profissional: 1. Não lhe passa trabalho ou qualquer tarefa; 2. Não lhe passa tarefa e até impede você de encontrá-las e realizá-las; 3. Passa tarefas inferiores a sua capacidade ou competências profissionais; 5. Sobrecarrega você com novas tarefas; 6. Faz você executar trabalhos humilhantes; 7. Passa tarefas que exigem uma experiência superior às suas competências profissionais; e) Ações de assédio que afetam a saúde física ou psíquica da vítima: 1. Obriga você a realizar trabalhos perigosos ou especialmente nocivos para a sua saúde; 2. Faz ameaças físicas; 3. Agrido fisicamente você, mas sem gravidade, a título de advertência; 5. Ocasiona propositalmente gastos com a intenção de prejudicar você; 6. Ocasiona problemas no seu posto de trabalho; 7. Agrido você sexualmente.

servidores. Nem mesmo medidas como a transferência de setor resultaram em melhoria do quadro de assédio moral. Em virtude das pressões, um dos servidores tentou suicídio e encontrava-se, até a data da matéria, em licença saúde, isso tudo corroborando as lições de Tolfo et. al. (2015) no sentido de que os microtraumas vivenciados dia após dia pelas vítimas de assédio moral, que no início são sutis, podem evoluir para situações extremas como a tentativa de suicídio narrada na reportagem. O Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro negou que existiu assédio moral, não tendo sido informado se houve a instauração de investigação para apuração das condutas da magistrada e da gestora da central de mandados. Ainda analisando a matéria verifica-se que o órgão judicial agiu no sentido de negar a existência do assédio moral. A posição negativista da existência do assédio moral é comum no âmbito dos tribunais brasileiros (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015), revelando ainda que a face corporativista do Judiciário ainda impede uma adequada prevenção, apuração e punição dos casos de assédio moral.

A publicação também relatou outro caso, dessa vez oriundo do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina:

A chefe de cartório (nome e idade omitidos), hoje trabalha em (local omitido), mas ainda teme que sua carreira seja prejudicada pelo juiz (nome omitido), com quem trabalhou no Fórum de (local omitido). Em 2012, ela apresentou uma representação contra ele na Corregedoria-Geral do Tribunal de Justiça do Estado, alegando maus-tratos e perseguições no ambiente de trabalho. Os desentendimentos começaram logo no início da relação profissional. “Ele começou a incitar os estagiários contra mim e a me desautorizar diante deles. Também queria que eu o ajudasse a prejudicar seus desafetos”, conta. “Percebi que se tratava de assédio moral quando fui trancada em uma sala e uma servidora falou que eu estava sendo observada.” (nome omitido) relata ainda que a funcionária lhe disse que sua função era dar andamento nos processos para acelerar a promoção do juiz. Na denúncia à Corregedoria, (nome omitido) acusou (nome omitido) de ameaçar abrir uma ação administrativa contra ela, o que de fato ocorreu. De acordo com o desembargador do TJ-SC, (nome omitido), a representação aberta por (nome omitido) foi “arquivada por inconsistência de provas e o processo disciplinar continua em tramitação na presidência do Tribunal de Justiça”. (nome omitido) afirmou desconhecer alegações sobre assédio moral. “Nossa relação de trabalho era boa, mas não posso dar mais informações sobre o que motivou o processo administrativo”, disse o juiz (Perez, Revista Isto é Independente, 2014).

De acordo com a matéria da Revista Isto É, a servidora era desautorizada pelo superior frente aos estagiários, havendo incitação de motins na secretaria em seu desfavor, em típico assédio moral vertical descendente e interpessoal. No caso em análise, verifica-se que a tática adotada pelo assediador, conforme ensinamentos de Barreto (2000) e Schmidt (2002), consistiu em desacreditar a servidora perante os seus subordinados, desqualificando reiterada e sistematicamente o seu trabalho. A representação iniciada pela servidora em desfavor do magistrado foi arquivada pelo TJSC. É interessante notar que o procedimento administrativo iniciado pelo juiz em desfavor da servidora

ainda estava em andamento na época da matéria, não obstante o procedimento iniciado pela servidora tenha sido arquivado. Mais uma vez as agressões, conforme relatado, não se trataram de fatos isolados ou de vitimização que não configuram assédio moral. O assédio era praticado de forma reiterada, com a incitação de estagiários, isolamento em salas, tudo de forma sistematizada e intencional.

Todos os casos citados referem-se a assédio moral praticado pela via da escala hierárquica judiciária, de magistrados em desfavor de servidores, na maioria das vezes de modo interpessoal, onde há eleição de uma vítima específica. Mesmo o segundo caso, que revelou prática de assédio organizacional, houve um viés interpessoal diante das consequências advindas à servidora que tentou suicídio. À exceção do primeiro caso relatado, oriundo do TJMG, os demais não lograram soluções favoráveis aos servidores, ora não sendo investigados, ora sendo a denúncia arquivada.

Com relação ao Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, ainda há casos citados em diversos artigos e publicações, sendo que cito, em primeiro lugar, os casos relatados no artigo “A (re)ação dos Sindicatos Frente ao Assédio Moral na Administração Pública” de autoria de Magalhaes Filho e França (2015), oriundos da colheita de denúncias efetuadas através do e-mail [assediomoralnotjmg@yahoo.com.br](mailto:assediomoralnotjmg@yahoo.com.br), este que é uma das portas de entrada da “Comissão de Combate ao Assédio Moral” do SINJUS-MG e SERJUSMIG e do “Plantão de Atendimento às Vítimas de Assédio Moral” de ambos os sindicatos. Os relatos não contam com nomes e a identificação de dados sensíveis das vítimas.

Denúncia 01 – Fui prejudicada na avaliação de desempenho. Não pelas notas, mas nas justificativas como foram colocadas. Estou passando por pressões desumanas, inclusive até com problema de pressão alta. Gostaria de saber qual o procedimento que deve ser tomado quando a superiora, uma juíza, fica despachando em processos ameaçando processo administrativo contra a escritã, com muita frequência, colocando inclusive em situações constrangedoras como o exercício de função que não é devida ao cargo exercido, ou seja, realizar a confecção de expedientes quando é tarefa de oficial de apoio, e o oficial de apoio supervisionar o trabalho da escritã. São situações humilhantes, que tem tornado meus dias terríveis, em que não durmo tranquilamente mais, crises de choro frequentes, inclusive no trabalho, em função da pressão psicológica, afetando o rendimento meu, como escritã, e dos demais servidores de secretaria, que também têm sido prejudicados diante da conduta abusiva da juíza (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, p. 198, 2015).

A denúncia relata um caso de uma servidora que foi prejudicada por um instrumento que comumente é utilizado na administração pública como meio de assédio moral: a avaliação periódica de desempenho. O assédio relatado é reiterado, sistemático e intencionalmente conduzido pela via hierárquica vertical descendente, de forma interpessoal, com a escolha de uma vítima determinada (FERRAZ et. al., 2015). Ele foi praticado por uma juíza em desfavor de uma escritã, retirando toda a autoridade da serventúria perante a comunidade laboral, tendo sido utilizada a tática de desacreditar

a servidora perante a comunidade laboral (BARRETO, 2000; SCHMIDT, 2002). O oficial de apoio é um serventário subordinado ao escrivão judicial na estrutura de servidores do TJMG. Relatou-se que a juíza de direito designou um servidor subalterno para fiscalizar o trabalho da gerente da secretaria assediada, retirando toda a autoridade da gestora. O exercício de atividades incompatíveis com o cargo também foi relatado como instrumento de pressão. Ou seja, um dos instrumentos utilizados para o assédio moral foi o desvio de função.

Conforme a classificação LIPT de Leymann (1990, apud TOLFO et. al., 2015), o comportamento da assediadora pode ser classificado como um assédio voltado ao descrédito profissional da vítima. Não se trataram de atos isolados. Não se tratou de vitimização. Tratou-se, em verdade, de assédio moral.

Denúncia 02 – Infelizmente deparamos com uma cultura institucional que fortalece o poder de uma escrivã (que se mostra distante de um perfil gerencial adequado). Comportamentos agressivos, ameaças, exposição de palavras em voz alta e na frente do público denegrindo a nossa imagem são situações constantes, principalmente se buscamos explicar ou justificar nossos atos. Impera o cumpra com o que digo e não questione jamais. O medo repercute em nós servidores que acabamos nos calando, para evitar sermos prejudicados na avaliação de desempenho. Aguardei dois anos vivenciando tais situações e agradeço a Deus o momento em que li a reportagem veiculada por vocês no jornal do sindicato, falando sobre o tema Assédio Moral e do suporte que estão oferecendo. Informo que tomei a decisão de pedir permuta de Comarca, pois não tenho como suportar mais o que venho presenciando (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, p. 198, 2015).

Denúncia 03 – A assediadora usa nomes pejorativos tipo inferno, [...], quem foi a mão besta, ou a anta e outros para falar de algo que ela acha que está errado. Escolhe vítimas e a eles destina todo o seu mau-humor, mau-tratamento, seus desmandos, faz rotatividade das vítimas, com algumas que são preferencialmente perseguidas pela mesma, tem mania de perseguição, sempre acha que estão tentando derrubá-la. É descontrolada emocionalmente, e desorganizada profissionalmente, não tem perfil de administradora e coordenadora de secretaria. Constantemente usa termos chulos pra se expressar na frente do público no balcão... muitos de nós estão sofrendo de insônia, dificuldade na alimentação, choros constantes, depressão, medo e outros [...] (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, p. 198, 2015).

Nas denúncias 02 e 03 verifica-se que a assediadora é uma escrivã judicial (gerente de secretaria). Os relatos dão conta que o assédio foi praticado de forma organizacional, ou seja, em toda a secretaria, não havendo eleição de uma vítima determinada. A hierarquia foi utilizada para tentar legitimar as condutas abusivas, pois é relatado que as gestoras não admitem questionamentos. Isso, conforme lições de Magalhães Filho e França (2015), denota o perfil incompetente das chefias, que também é relatado nas denúncias, sendo certo que os assediadores praticam as condutas antiéticas relatadas justamente para que a autoridade não seja questionada, mesmo que haja na repartição outros servidores competentes e com mais conhecimentos. Buscam os assediadores compensar as suas limitações gerenciais através do autoritarismo (VINHAS, 2012). Conforme

classificação desenvolvida por Leymann (1990, apud TOLFO, et. al., 2015) as condutas ligadas ao assédio foram utilizadas com o fim de desprestigiar ou impedir os subordinados de manter uma reputação pessoal ou profissional e também para reduzir as possibilidades da vítima se comunicar adequadamente com os outros, inclusive com o próprio assediador.

Fica evidente nos relatos a degradação coletiva do ambiente do trabalho (HIRIGOYEN, 2002), que causou desestímulo em trabalhar e complicações na saúde dos servidores. Deve ser mencionado aqui que muito embora não haja menção a juízes nesses dois casos, muitas vezes um gerente de secretaria pratica assédio moral por omissão ou conivência dos magistrados com os acontecimentos da repartição ao delegar uma parcela considerável de poderes administrativos em favor do escrivão. Por fim diga-se que as denúncias de números 2 e 3 relatam fatos que aconteciam de forma reiterada, sistemática e intencional, não se tratando de meros atos isolados ou de vitimização.

Denúncia 04 – gostaríamos que o sindicato tomasse a frente da nossa luta. A situação está crítica, há servidora que mal come e mal dorme, há servidora que morde a si mesma, há servidores que tiveram acentuadamente reduzida sua qualidade de serviço, dificuldade de concentração (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, p. 198, 2015).

Nesta última denúncia verifica-se que, muito embora não tenha sido identificado o cargo do agressor, constata-se que o assédio moral se deu de forma coletiva, degradando sobremaneira o ambiente de trabalho. O assédio moral, conforme a classificação LIPT de Leymann (1990, apud TOLFO et. al., 2015), pode ser enquadrado como aquele que afetou a saúde física ou psíquica das vítimas.

Um caso real de servidor assediado no TJMG citado no mesmo artigo em que foram colhidas as denúncias refere-se ao seguinte relato:

De tão revoltado com a impunidade do assediador, um servidor descontava na família as humilhações sofridas no serviço: gritava, xingava e humilhava seus entes queridos. Tal funcionário só percebeu o auge deste processo destrutivo nas relações familiares, ao notar que todo dia, ao chegar nervoso em casa, a filha de 5 anos, com medo do pai, se escondia no banheiro e chorava copiosamente (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, p. 198, 2015).

O caso em apreço revela a faceta mais cruel do assédio moral: ele não se circunscreve ao ambiente laboral, sendo que o servidor vítima carrega as impressões da agressão para o ambiente familiar. O assédio moral, além de tornar o ambiente laboral deletério ao servidor, abalou sobremaneira as suas relações familiares.

Quanto ao perfil do assédio moral praticado no TJMG, é interessante trazer à baila novos trechos da entrevista realizada em 01/07/2015 com o profissional “Alfa”. Falando acerca das

características do assédio moral que são frequentemente detectadas quando do atendimento dos servidores do Judiciário estadual no “Plantão de Atendimento às Vítimas de Assédio Moral”, disse o profissional:

Nós atendemos aproximadamente uns 100 casos, fora as demandas coletivas. Eu estou fazendo uma leitura desses casos para fazer uma análise. Então eu já posso adiantar, pois já fiz a análise de 50 casos, que todas as denúncias que vieram aqui foram de assédio (vertical) descendente que vem ou do juiz sobre o servidor, ou do escrivão sobre o servidor. Não tem assédio horizontal ou ascendente. E a maior queixa é justamente ser tratado aos gritos (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

O profissional “Alfa” prossegue detalhando ainda mais as características do assédio moral vivenciado pelos servidores do TJMG que foram atendidos pelo plantão sindical:

É importante ver o seguinte: O assédio moral aqui (TJMG) é basicamente o assédio descendente que vem da chefia imediata sobre o funcionário refletindo a rigidez, a hierarquia e o autoritarismo. Nós temos que entender o seguinte: Eu posso te falar de todas as denúncias que vieram aqui (no sindicato)... Então você tem que entender que é um recorte dos atendimentos aqui no sindicato dos quais eu posso falar: 90/95% foram assédio moral descendente que vem da chefia sobre o subordinado. O cargo te dá uma autoridade. Mas as pessoas confundem autoridade com autoritarismo. E como não existem limites, por exemplo, a pessoa pensa “eu vou reclamar de um juiz para outro juiz?”. O corporativismo. [...]. Foi uma grande preocupação que o nosso trabalho tivesse um fundamento científico. É feito por uma entidade sindical? Sim. Mas nós não estamos aqui para distorcer as coisas. Nosso trabalho é científico (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

É interessante notar que o entrevistado sempre ressalta a figura do autoritarismo como um fator determinante para a existência do assédio moral no Judiciário mineiro (VINHAS, 2012; MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015). De igual maneira, ele demonstra uma preocupação em dizer algo apenas com base nos atendimentos de assediados realizados no âmbito das organizações sindicais. A entrevista prossegue com o entrevistado passando a mencionar quais são as características de agressores e das vítimas que extraiu da análise dos casos oriundos dos atendimentos sindicais. Disse que:

Conforme já disse o que eu posso falar do Judiciário são os atendimentos que nós fizemos. Dentro da questão do Judiciário, 90% dos casos envolvem escrivão contra servidor, juiz contra servidor ou juiz contra escrivão. É sempre assim. E a maior parte das queixas vem de mulheres. Mas nós temos que entender também que no Tribunal de Justiça o público feminino, se não me engano, é de 70% (do quadro funcional). Então está dentro dessa questão da proporcionalidade. E o homem também é mais resistente em procurar assumir a sua fraqueza. E muitas vezes quando a pessoa já vem aqui (sindicato) ela já está num estado adoentado (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Ao ser questionado se os assediadores são do sexo masculino ou feminino, “Alfa” disse que:



Por incrível que pareça (a maioria), também mulheres. Não sei seria a questão do público do TJ (leia-se corpo funcional). Eu posso falar o seguinte: está entrando muita juíza. Muita mulher escritã. Eu acho que tem a ver mesmo com essa questão da quantidade de número de mulheres que está tendo acesso ao serviço público (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

A vitimização, cujo conceito foi analisado no capítulo primeiro desta pesquisa, é objeto de atenção por parte dos sindicatos. Sobre o número de servidores atendidos que se colocavam na posição de vítima, disse o entrevistado que:

Nós tivemos aqui raríssimos casos de vitimização. O que é a vitimização? A vitimização é uma pessoa que diz sofrer assédio moral, mas se fomos ver em qualquer literatura, quem sofre assédio moral é gente competente. Então os incompetentes, as pessoas que não querem trabalhar muito, elas usam às vezes do assédio moral para falar que estão sendo assediadas mas, na realidade, ela está sendo cobrada em seus deveres. E veja bem. Quando a gente fala em trabalho fala-se em deveres e direitos. Mas o que não pode ter é o excesso de autoritarismo. Agora, se a pessoa não está fazendo nada, não está trabalhando, você chama a atenção dela, dá uma advertência, ou dá uma avaliação de desempenho baixa, essa pessoa se sente vítima de assédio moral. Mas é fácil detectar por causa do discurso. [...]. As pessoas que assumem a posição de vítima de assédio moral sem ser, primeiro que elas não estão com nenhum transtorno psíquico. A grande característica do assédio moral são os transtornos emocionais e psíquicos. Então a pessoa chega muito agitada ou muito deprimida, a gente já sente que aquela pessoa está vivenciando um sofrimento (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Quanto aos veículos de assédio moral que são mais utilizados pelos assediadores no Judiciário mineiro e que foram detectados nos atendimentos sindicais, ou seja, as formas mais frequentes de exteriorização do fenômeno, “Alfa” disse:

Duas palavras: desmoralização e discriminação. Desmoralização no seguinte sentido: a pessoa é sempre taxada de incompetente, o serviço dela nunca está bom. Essa pessoa fica desmoralizada perante os colegas. E a discriminação também. Quando a pessoa não aceita aquele outro. O concurso é isso. Você vai ter várias pessoas diferentes. E muitas vezes a pessoa está trabalhando com um amigo, com outro e então começa essa discriminação. Eu acho que desmoralização e discriminação andam juntas, porque vai afetar a dignidade, a honra das pessoas. É o que acontece também na questão dos gritos e no tratamento diferenciado. Isso é feito a portas fechadas, então você não tem testemunhas (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Realizando a análise da entrevista, constata-se que a maioria dos casos de assédio moral que chegam aos sindicatos dos servidores do Judiciário mineiro se deu pela via hierárquica vertical descendente, justamente pela já citada característica verticalista da estrutura judicial. Essa constatação é corroborada pelas lições de Ferraz et. al. (2015) no sentido de que “[...] o assédio moral ocorre normalmente de maneira descendente, ou seja, dos chefes para seus subordinados [...]”.

Logicamente, podem existir casos de assédio moral vertical ascendente ou de assédio moral horizontal, mas a maioria, até mesmo pela quantidade de casos relatados neste trabalho e do teor da entrevista acima transcrita, referem-se a situações de assédio moral vertical descendente. A maior parte dos servidores assediados são mulheres, algo que reflete a composição dos servidores do TJMG. Em linhas anteriores foi dito que o “Censo do Poder Judiciário” do ano de 2013 efetuado pelo CNJ revelou que 63,3% dos servidores são mulheres, ao passo que 36,7% são homens. Da mesma forma, e refletindo a lógica da composição majoritariamente feminina do TJMG, os assediadores também são majoritariamente do sexo feminino, conforme a fala do psicólogo entrevistado. A mesma lógica, quanto aos afastamentos por transtornos mentais e comportamentais, é demonstrada pelo “Estudo do Absenteísmo por Licença Saúde” do TJMG, ano 2013, sendo que dos servidores com pelo menos 01 afastamento no tribunal, 48,7% são mulheres, ao passo que 31,2% são homens.

O assédio moral no Judiciário é praticado tanto por magistrados como por servidores investidos de cargos de gestão (escrivães judiciais). No entanto, estes últimos só praticam o assédio em ambientes em que gozam de autonomia, ausência de fiscalização e até mesmo conivência dos magistrados para a prática de assédio. Também restou evidenciado que o corporativismo no Judiciário é um fator que alimenta o assédio moral, pois desestimula as apurações e as punições dos assediadores.

O entrevistado ainda deixou claro que, muito embora ocorra pouco, o fenômeno da vitimização existe, ou seja, há servidores que utilizam de má-fé de conceitos próprios do assédio moral. Mas a vitimização, como evidenciado por Silva (2016), não se refere, ao contrário afirmado pelo psicólogo entrevistado, somente a servidores incompetentes ou preguiçosos, mas também a funcionários que tentam prejudicar um superior hierárquico ou um colega de trabalho atribuindo a tais pessoas falsas acusações de assédio moral.

Outra crítica que se faz à fala do psicólogo entrevistado é que ele enxerga o assédio moral muito do ponto de vista da vítima. Ele caracteriza determinada situação como assédio moral ou como vitimização basicamente do ponto de vista do assediado. No entanto, é certo que a ocorrência do assédio moral não deve ser constatada somente do ponto de vista do assediado, devendo ser analisada também sob a ótica do assediador. Isso porque, conforme as lições de Barreto (2000) e Hirigoyen (2002), o assédio moral é toda conduta reiterada, praticada de maneira sistemática e intencional, com o objetivo de criar um mal-estar no trabalho. Ora, determinada conduta só pode ser tachada de reiterada se ela for analisada do ponto de vista do assediador. Se o agressor realiza apenas um ato isolado, sem repeti-lo, não há assédio moral. O elemento intencionalidade deve ser analisado também sob a ótica do assediador. O assédio moral é um ato de vontade, ou seja, o assediador deve ter a

intenção de prejudicar determinado trabalhador no ambiente de trabalho. A reiteração, a sistematização e a intencionalidade são analisadas do ponto de vista do assediador.

Dar voz à vítima e analisar a sua situação é importante. No entanto, analisar os fenômenos do assédio moral, dos atos isolados e da vitimização apenas do ponto de vista da vítima é um reducionismo que pode comprometer a real compreensão do fenômeno ora estudado e dificultar a implementação de medidas adequadas de enfrentamento.

Por fim, constata-se que os casos de assédio moral no TJMG que foram atendidos pelo sindicato foram motivados por disputas de poder, por promoção, e cargos comissionados e pela inveja (HIRIGOYEN, 2002), guardando estreita relação com algum componente discriminatório, ou seja, pela não aceitação do diferente (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015). O concurso público seleciona os mais variados tipos de candidatos com cores, religiões, origens, opções sexuais diversas, bem como há aqueles que são admitidos no serviço público por meio de vagas reservadas aos portadores de necessidades especiais. Nunes e Lage (2015) afirmam que o assediado pode possuir alguma característica que pode levar ao assédio moral não por competição, mas sim por discriminação como a racial, de gênero, origem, crença, dentre outras formas. Também se verifica que, no TJMG, o assédio se dá mais através da desmoralização da vítima, sendo que na classificação LIPT de Leymann (1990, apud TOLFO et. al., 2015) pode ser esse veículo classificado como “ações de assédio dirigidas a desprestigiar ou impedir a vítima de manter uma reputação pessoal ou profissional” ou então como “ações de assédio moral através do descrédito profissional”. A discriminação e a desmoralização visam atacar a dignidade e a honra do trabalhador.

Ainda sobre as características do assédio moral no TJMG, ao ser questionado se há peculiaridades quanto ao local ou a instância em que o assédio moral é praticado, “Alfa” confirma que há diferenças entre o assédio moral praticado no interior do estado e o praticado na capital. Disse o entrevistado:

É que na primeira instância, como as cidades são pequenas, o juiz chega lá e é considerado o “todo poderoso”. E aí cria-se uma relação até aparentemente familiar entre os funcionários. Mas isso não é o problema. O problema no interior muitas vezes é que os juízes são temporários, são juízes substitutos. Teve casos aqui que em uma avaliação de desempenho efetuada durante um ano ela foi assinada por 03 juízes. Como é que essa avaliação pode ser feita? No início, o jurídico (do sindicato) aqui ganhou “muita causa” porque a forma que eles faziam de assédio moral era pela avaliação de desempenho. A pessoa era ótima, mas depois que entrou um novo juiz ou novo escrivão “desceu”. Aí o sindicato revertia. Tanto é que agora nos casos mais recentes não tem mais esse problema da avaliação de desempenho. Eles (assediadores) foram percebendo que ali estavam deixando rastros, que você teve a intenção de prejudicar. Mas aí é pior porque a pessoa sofre mais porque ela não sabe o que está acontecendo. Ela é isolada. No interior é muito mais fácil do juiz e do escrivão se associarem contra alguém que chega da capital concursado porque no interior tem essa questão da autoridade exacerbada. Muitas vezes há aquela pessoa que está lá há 20 anos, querida por todo mundo, aí chega o cidadão concursado e já é discriminado. A mulher mais nova, porque se a gente for ver o público do TJ aqui em Minas é grande parte feminino. A moça nova que

chega para ser juíza e que não é respeitada e então ela tem que usar de um abuso de autoridade para se fazer respeitar. Então você vê de tudo em volta da organização do trabalho. Alguém chega e diz “se você for boazinha desse jeito, não vai dar”. E a própria inveja que uma moça nova causa numa funcionária mais antiga. Então, teve casos assim que de contar você não vai acreditar: A escritã... Chegou uma moça lá concursada, ela era de família rica, comprou um carro e a escritã foi na concessionária de veículos reclamar porque a estagiária (servidora em estágio probatório) comprou um carro melhor que o dela. Ela (a escritã) começou a fazer o assédio moral contra essa pessoa por inveja do dinheiro e da beleza dela. Vamos pensar o seguinte: Será que essa escritã não está doente não? Porque tomar uma atitude de ir numa concessionária... Como que no mundo do trabalho, esse significativo chefia, esse poder que o cargo tem, faz com que as pessoas extrapolem as questões (morais).

Diante do que foi dito pelo entrevistado na fala anterior, quando indagado se é mais difícil assediar o servidor na capital, “Alfa” disse que na capital não é mais difícil. No entanto ele deixou claro na entrevista que uma das grandes diferenças é que na capital o servidor assediado dificilmente encontra o seu agressor fora do ambiente de trabalho, até mesmo em virtude do tamanho da cidade de Belo Horizonte e da sua região metropolitana. Como a cidade é grande, a probabilidade de questões ligadas ao assédio moral se espalharem na localidade é ínfima, estando o servidor, de certa forma, “mais protegido” das divulgações de sua situação de penúria no trabalho do que no interior. Na capital, ao contrário do interior, há mais opções de lazer e de diversão que fazem com que o servidor possa se desconectar do ambiente de trabalho onde é assediado. Já no interior, considerando que as cidades são pequenas e os círculos sociais são mais restritos, a chance da vítima encontrar o agressor fora do ambiente de trabalho é bem maior. Em cidades do interior de Minas Gerais, consideradas por “Alfa” como mais conservadoras e tradicionais, as consequências do assédio moral possuem maior probabilidade de desbordarem para o campo extralaboral, pessoal e familiar, com maior facilidade, justamente pela restrição dos círculos sociais de tais lugares onde as conversas fluem com mais rapidez. É interessante destacar o seguinte trecho da entrevista:

No interior, em casos de servidor doente, é como se a pessoa doente tivesse de ficar cercada entre quatro paredes, e não é isso. Então o interior de Minas tem essas características. É mais conservador. No interior eu vejo muita discriminação e aqui na capital, pelo menos eu posso te falar, as pessoas são mais conscientes dos seus direitos. E a gente vê aqui em Belo Horizonte o assédio contra o grupo, é estrutural. A coisa está funcionando bem, os funcionários estão fazendo tudo sem que o escritã e o juiz tenham participação, entra uma pessoa nova lá para administrar e muda muito. É o cara que gosta de balcão que fica na parte de processo, é o cara que não gosta de balcão e fica no balcão, então se cria um clima tão ruim que a gente já teve vários casos de praticamente todos os membros sofrerem assédio (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

O entrevistado deixa claro que o assédio moral no interior possui características e intensidades diferentes do da capital. Conforme as respostas de “Alfa”, o interior de Minas Gerais e, por via de consequência, a Justiça Comum de 1ª instância do interior, possui uma tendência mais

conservadora e as chefias são mais rotativas. Segundo ele, quanto maior é o conservadorismo maior é a tendência de discriminação de grupos em desvantagem como negros, homossexuais, portadores de necessidades especiais, dentre outros. Quanto menor a cidade, maior a possibilidade de boatarias, fofocas e ações ligadas ao assédio moral se espalharem na comunidade. Da mesma forma, os servidores que estão há anos em seus cargos têm a tendência de discriminar os novatos, principalmente se estes últimos possuem grau de formação mais elevado, demonstram competência e ameacem, de qualquer forma, o posto de trabalho do servidor antigo.

O entrevistado deixa claro que, como as chefias do interior são rotativas, principalmente quanto aos magistrados que visam promoção para cidades maiores, a tendência de um escrivão ser o assediador é muito maior. Um juiz que se preocupa com a sua promoção para uma cidade melhor pode delegar muito mais poderes ao escrivão e não querer se imiscuir nos assuntos internos da serventia onde trabalha. Isso dá um poder enorme ao escrivão para assediar.

Nesse sentido, são complemento às informações de “Alfa” as palavras de dois integrantes de movimentos sindicais de servidores do Judiciário mineiro que foram entrevistados na data de 23/06/2015, em Belo Horizonte/MG, que doravante serão denominados de “Y” e “Z”. Afirmaram os sindicalistas que:

Em uma comarca que a gente visitou recentemente, são vários servidores que não deram conta de trabalhar numa determinada secretaria por causa de um escrivão. Agora, esse escrivão só tem essa autonomia para prejudicar o servidor se ele possui influência e proximidade com o magistrado. Isso é muito grave. E nesse caso as avaliações de desempenho foram utilizadas de forma punitiva. (“Y” e “Z”, entrevista concedida ao autor, 2015).

Os sindicalistas “Y” e “Z” possuem razão, eis que o escrivão é o primeiro auxiliar do juiz numa serventia. Ele é o servidor que cumpre as determinações do magistrado em primeiro lugar. Se ele assedia é porque ou o magistrado referenda essas condutas ou ele é omissivo na condução da gestão da secretaria.

A figura do magistrado no interior, principalmente em cidades pequenas, é muito forte (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015). A questão da autoridade, se não for trabalhada pelo juiz, pode se verter, com muito mais facilidade no interior, em autoritarismo. Aproveitando-se desse maior respeito que goza no interior, o magistrado pode se sentir mais a vontade para praticar ações reiteradas, sistematizadas e intencionais ligadas ao assédio moral. Corroborando essas conclusões retiradas da entrevista realizada com “Alfa” está o teor da entrevista realizada com “Y” e “Z” que disseram as seguintes palavras:

O que se percebe é o seguinte: às vezes numa comarca que não tem histórico de abertura de processos administrativos, a partir da presença de determinado juiz se instaura um grande número de processos administrativos. E aí percebe-se que quando ele sai daquela comarca e vai para uma outra o número decresce e automaticamente na outra comarca sobe. E ao mesmo tempo isso também ocorre com algumas questões de adoecimento. Já teve casos de uma secretaria inteira adoecer (“Y” e “Z”, entrevista concedida ao autor, 2015).

Já com relação à capital, tanto na justiça de 1ª instância como na 2ª instância, “Alfa” diz que normalmente os servidores da capital são mais conscientes dos seus direitos e se organizam da melhor maneira que podem contra práticas de assédio moral. No entanto, a fala de “Alfa” merece críticas nesse ponto, principalmente quando ele diz que na capital as pessoas são “mais conscientes dos seus direitos”. Ora, conforme evidenciado por Costa (2011), com a melhoria do acesso à educação e à informação no interior, hoje, via de regra, as pessoas que vivem fora da capital possuem condições de acesso à instrução formal semelhantes às de quem reside em Belo Horizonte. Assim, é impróprio dizer que os servidores de Belo Horizonte/MG são mais conscientes dos seus direitos se comparados aos servidores do interior.

Não é por demais lembrar que os servidores da capital foram aprovados nos mesmos concursos públicos que os servidores do interior (a seleção pública para a justiça de 1ª instância do TJMG é estadual), devendo ser lembrado que a prova exige o mesmo nível de conhecimento de todos os candidatos para determinado cargo público, independentemente se eles são da capital ou do interior. Reconhece-se, porém, que, provavelmente, seja mais difícil para um servidor de uma comarca do interior, como Espinosa/MG, no extremo Norte de Minas, ter a mesma acessibilidade às estruturas de acolhimento e de combate ao assédio moral dos sindicatos dos servidores do Judiciário mineiro, que possuem sede apenas em Belo Horizonte/MG, isso se for comparado a um servidor da capital que está próximo a essas estruturas sindicais. No entanto, nenhum elemento da pesquisa autoriza dizer que o servidor da capital é mais consciente dos seus direitos que o servidor de Espinosa/MG frente ao fenômeno do assédio moral. Deve-se tomar o cuidado para não rotular as pessoas que residem em cidades do interior no sentido de que elas são pessoas desinformadas e passivas.

A entrevista com o profissional “Alfa”, realizada em 01/07/2015, evolui quando o entrevistado é questionado se os tribunais judiciários possuem alguma política institucional voltada à prática de assédio moral. Disse o entrevistado:

Eu não acredito que os tribunais tenham uma política institucional de assédio moral. Mas a partir do momento que se adotam metodologias da iniciativa privada, como metas, produtividade, etc., essas metas, essa necessidade de produtividade, essa resposta que os tribunais têm que dar a sociedade, “porque a justiça é lenta”, mas não tem como... O que vamos fazer? Vamos ter que multiplicar o número de juizes e servidores vezes 20, 30? Eu entendo que esse excesso de serviço sempre vai existir. E o que eu entendo é o seguinte: a

partir do momento em que os superiores, os juizes e os desembargadores, são cobrados por essas metas, por essas produtividades, a forma como vão ser efetivadas essas metas e essa produtividade que pode gerar casos de assédio moral muitas vezes sem que a pessoa perceba que esteja fazendo isso e ela ache que está executando uma ordem institucional. Então é nesse conflito do que tem de ser feito e de como tem que ser feito que surge a possibilidade do assédio moral (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Perguntado se o tema do assédio moral recebe a atenção que merece por parte dos tribunais, “Alfa” disse que:

Não, porque assédio moral não recebe importância em nenhum setor. Se você for para a iniciativa privada eles vão falar que esse negócio é balela e é a pessoa que fala isso é porque é preguiçoso e não quer trabalhar. [...]. Há uma cultura nacional de que no serviço público não se trabalha. E eu posso falar o seguinte: servidor é trabalhador sim. E é muito trabalho, monótono, burocrático (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Por fim, o psicólogo entrevistado, quando questionado sobre qual era a maior dificuldade no enfrentamento do assédio moral no Poder Judiciário, respondeu:

A maior dificuldade é que não existem provas, o assédio moral é muito bem feito, a maior dificuldade é que a pessoa não sabe que está sofrendo assédio moral até adoecer. Então ela vivencia situações de humilhação durante meses e anos. E a maior dificuldade também é a cultura. Porque nós temos que entender que o assédio moral só vai acabar quando eu considerar o meu semelhante igual a mim. Enquanto eu me considerar superior ao outro vai existir o assédio moral, porque o assédio moral é uma forma de domínio, é uma forma de poder (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

A entrevista deixa claro que a hierarquia e a verticalização do Judiciário são fatores que podem acarretar a prática do assédio moral. No entanto, a pesquisa evidencia que o TJMG não possui em seu plano estratégico ou em sua política institucional de gestão de recursos humanos táticas voltadas intencionalmente para a prática de assédio moral (gestões por estresse ou “straining”). Ou seja, não se pode dizer que a instituição Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais pratica assédio moral como política institucional. Pode-se dizer que determinado gestor antiético, mal intencionado e mal preparado para as suas funções, utilizando-se da hierarquia e das demais características do Poder Judiciário já mencionadas, pode praticar assédio moral interpessoal ou mesmo coletivo restrito à sua unidade jurisdicional.

O assédio moral não recebe a devida atenção por parte dos tribunais brasileiros, considerando ainda que nem mesmo na iniciativa privada o tema é encarado com seriedade. A questão do assédio moral está intimamente ligada à relações de dominação e de poder dentro da instituição judiciária mineira, deixando-se claro ainda que, conforme evidenciado por Barros (2005), o fenômeno é de

difícil prova por parte do assediado, podendo perdurar por bastante tempo, até o adoecimento do servidor.

A inexistência de órgãos especializados para a apuração de denúncias e para a prevenção do assédio moral no âmbito dos tribunais brasileiros também dificulta o combate ao fenômeno, algo que, a partir dos anos de 2012 e 2013, com a regulamentação da “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho” no âmbito do TJMG pela Resolução 748/13, marcou, de forma louvável e como exemplo para outros tribunais judiciários no país pelo ineditismo, o início do enfrentamento do fenômeno pelo tribunal mineiro. O enfrentamento do assédio moral pelo TJMG através de sua comissão paritária será objeto de tópico apartado.

Algo que vem chamando a atenção no âmbito do Poder Judiciário é a adoção de práticas de gestão importadas das empresas privadas como o planejamento estratégico, as metas para os tribunais definidas pelo Conselho Nacional de Justiça. As administrações dos tribunais brasileiros estão adotando a metodologia “Balanced Scorecard” – BSC, com o estabelecimento de missões institucionais, adoção de planejamentos estratégicos, controle de insumos, de processos, de gastos e de recursos humanos (MAGALHÃES FILHO, 2015), todos voltados à consecução de resultados e em busca do princípio da eficiência, previsto no artigo 37, caput, da Constituição Federal.

Essa visão importada do setor privado decorre da adoção por parte da administração pública brasileira, principalmente a partir da reforma administrativa ocorrida no ano de 1998 (Emenda Constitucional 19/98), de práticas oriundas da administração pública gerencial, esta que visa fazer mais com menos, buscando a concretização do princípio da eficiência previsto na Constituição Federal com o mínimo gasto e com o máximo controle dos recursos. A administração pública gerencial, de inspiração neoliberal, é voltada a resultados e não mais aos processos de trabalho. Os resultados vêm sendo amplamente cobrados dos tribunais e juízes de primeira instância desde a instalação do CNJ no ano de 2005 (ALVES, 2011). No Judiciário os resultados tentam ser alcançados através da estipulação de metas nacionais. As metas do Poder Judiciário, como fatores que podem acentuar a prática de assédio moral, serão tratadas no próximo tópico.

O assédio moral é um fenômeno que está presente nos tribunais e nos demais órgãos do Poder Judiciário, inclusive no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, nas formas, características e circunstâncias acima apontadas. Diante de todos os elementos documentais, citações apontadas e das entrevistas analisadas neste tópico, não há como negar a existência do fenômeno no TJMG. A discussão que será travada no capítulo 04 passará a focar as medidas de enfrentamento ao fenômeno, tanto por parte dos sindicatos como no que diz respeito à própria instituição Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais – TJMG.



### 3.4. Metas no Poder Judiciário e assédio moral

As metas nacionais impostas aos tribunais pelo órgão administrativo central do sistema judiciário, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, visam dar concretude ao princípio constitucional da eficiência, previsto no “caput” do artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Como já dito, a sociedade brasileira não mais se contenta com o um Judiciário moroso e que se perde em meio aos seus processos administrativos e judiciais sem dar o retorno esperado à população. Ares da administração pública gerencial chegaram ao Judiciário com o objetivo de que a administração judiciária desse retorno aos seus “clientes”, os jurisdicionados. Os processos burocráticos devem ser mero meio para a consecução da atividade-fim, tudo para uma maior transparência dos atos do Poder Judiciário. A própria legislação processual civil, através do princípio da instrumentalidade das formas ou finalidade, previsto nos artigos 154 e 244 do Código de Processo Civil de 1973 e 317 do Novo Código de Processo Civil de 2015, dita que o Poder Judiciário deve se preocupar mais com o resultado de sua atividade do que com o processo em si mesmo, ou seja, deve se preocupar com a solução do conflito de interesses mediante a aplicação do direito existente, dando uma resposta hábil ao jurisdicionado.

O estabelecimento de metas é um dos instrumentos da administração pública gerencial para a consecução dos objetivos institucionais com a redução de custos e o aumento da produção. Em tal sentido dizem Magalhães Filho e França que:

O Judiciário, como diversos setores do serviço público, já inseriu em seus objetivos institucionais os modos de produção característicos do neoliberalismo: metas, prazos, produtividade, uso de novas tecnologias. Tais mudanças visam à diminuição dos custos e o incremento da prestação de serviços, por meio de novos métodos e técnicas. Ocorre que para atingir o propósito de aumentar a produtividade, tornando mais eficiente o serviço prestado pelo Judiciário, seria necessário construir uma cultura eficaz na organização. (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 190).

A fim de conferir concretude ao princípio da eficiência no Poder Judiciário e para atender aos anseios da sociedade referentes a um Judiciário que dê resultado em tempo razoável, o CNJ, desde o ano de 2009, passou a adotar metas de nivelamento entre os tribunais, evoluindo para metas relacionadas ao direito constitucional dos cidadãos à duração razoável do processo (artigo 5º, inciso LXXVIII, da Constituição) e que organizam o trabalho nas unidades jurisdicionais com a informatização dos processos e a busca por maior transparência em favor sociedade (ALVES, 2011). Sobre as metas do Judiciário, o sítio eletrônico do Conselho Nacional de Justiça<sup>12</sup> assim dispõe:

---

<sup>12</sup> Acessível pelo link <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metass>

As metas nacionais do Poder Judiciário, inicialmente metas de nivelamento, foram definidas pela primeira vez no 2º Encontro Nacional do Judiciário, que aconteceu em Belo Horizonte, Minas Gerais, em 2009. Ao final do Encontro, os tribunais brasileiros traçaram 10 metas de nivelamento para o Judiciário no ano de 2009. O grande destaque foi a Meta 2, que determinou aos tribunais que identificassem e julgassem os processos judiciais mais antigos, distribuídos aos magistrados até 31.12.2005. Com a Meta 2, o Poder Judiciário começou a se alinhar com o direito constitucional de todos os cidadãos brasileiros que estabelece a duração razoável do processo na Justiça. Foi o começo de uma luta que contagiou o Poder Judiciário do país para acabar com o estoque de processos causadores de altas taxas de congestionamento nos tribunais. Também foram definidas outras metas importantes para organizar o trabalho nas varas de Justiça, informatizar o Judiciário e proporcionar mais transparência à sociedade. No 3º Encontro Nacional do Judiciário, que aconteceu na cidade de São Paulo, em 2010, foram definidas novas metas para aquele ano, então definidas como metas prioritárias. As prioridades estabelecidas no ano anterior, como a agilidade e eficiência da Justiça, continuaram em foco, e os desafios traçados foram ainda maiores. A meta 2, por exemplo, passou a abranger o ano de 2006. Ou seja, os tribunais deveriam dar conta de julgar todos os processos distribuídos até 31/12/2006. A meta 1 também garantiu mais agilidade à tramitação dos processos, determinando o julgamento de uma quantidade de processos maior do que o número que entrou na Justiça em 2010. [...] Por fim, entre os dias 10 e 11 de novembro de 2014, em Florianópolis/SC, ocorreu o VIII Encontro Nacional, no qual foram aprovadas sete metas nacionais, metas específicas dos segmentos e uma diretriz estratégica nacional. As metas nacionais de 2015 têm como temas "Julgar mais processos que os distribuídos", "Julgar processos mais antigos", "Aumentar os casos solucionados por conciliação", "Priorizar o julgamento dos processos relativos à corrupção e à improbidade administrativa", "Impulsionar processos à execução", "Priorizar o julgamento das ações coletivas" e "Priorizar o julgamento dos processos dos maiores litigantes e dos recursos repetitivos".

Segundo a informação institucional acima transcrita, o estabelecimento de metas no âmbito do Poder Judiciário tem por objetivo corrigir distorções processuais e administrativas no âmbito de sua estrutura composta por diversos tribunais espalhados pelo país, tanto os mantidos pela União como os dos estados-membros. A modernização dos tribunais não passa somente pelo processo eletrônico ou pela informatização. Passa também pela tomada de consciência de que o usuário do sistema de justiça espera um resultado das demandas e não somente um processo que se arraste indefinidamente. Nesse sentido, estão as palavras de Alves, então corregedora nacional do CNJ, que em entrevista concedida à Revista do Instituto Humanitas Unisinos, nº 383, Ano XI, afirmou sobre as metas

Obtidas as primeiras informações, mesmo incompletas, foi possível ao CNJ iniciar o plano de modernização e controle da gestão, a partir da proposição de metas de nivelamento. Das metas estabelecidas destaca-se a Meta 2, consistente em priorizar o julgamento dos processos chegados à Justiça até dezembro de 2005. Pela primeira vez na história do Judiciário todas as instâncias pararam para contar os processos, separar os mais antigos e priorizar, como pretendeu a meta o julgamento. Ao final do ano de 2009 verificou-se, do esforço conjunto, o julgamento de quase dois milhões e setecentos processos, embora restasse um estoque de quase dois milhões e oitocentos (ALVES, entrevista concedida ao IHU, 2011).

Como se nota, a então ministra corregedora do CNJ tinha uma visão positiva das metas, mas

nada fala acerca de seus pontos negativos. A primeira vista, conclui-se que o estabelecimento de metas no âmbito do Poder Judiciário, por meio do CNJ, é necessário e saudável para a melhor administração dos serviços judiciários, eis que um órgão que trabalha sem objetivos, sem metas, acaba se tornando um fim em si mesmo, algo que não é, nem de longe, esperado do Poder Judiciário num Estado democrático.

No entanto, ultimamente vem sendo investigada a relação entre o assédio moral e as metas estabelecidas para os tribunais judiciários (VINHAS, 2012). Em verdade, as metas criadas pelo Conselho Nacional de Justiça são repassadas para os tribunais, estes que, por sua vez, através de suas várias repartições internas, principalmente as corregedorias regionais, nos Tribunais Regionais Federais e do Trabalho, e as corregedorias gerais de justiça nos estados, são responsáveis por zelar e acompanhar o cumprimento das metas, principalmente no âmbito da primeira instância. A cobrança no cumprimento das metas chega ao juiz de primeira instância, sendo que este a repassa para os servidores da unidade jurisdicional para a tomada das providências operacionais e administrativas relacionadas ao cumprimento das metas do CNJ. Muitas vezes, o cumprimento das metas é exigido veementemente pelas administrações dos tribunais, algo que é conseguido com muito sacrifício por magistrados e servidores de primeiro grau (MAGALHÃES FILHO, 2015). A execução das metas muitas vezes exige a prática de trabalho após o expediente em horas extras que muitas vezes não são pagas pelos tribunais, sobrecarga de trabalho, aumento das rotinas processuais e das pautas de audiência e, por conseguinte, necessidade de cumprimento de diversos atos judiciais pelos servidores e magistrados.

A entrevista realizada na data de 01/07/2015 na cidade de Belo Horizonte/MG, com o profissional “Alfa”, integrante da Comissão de Estudos de Combate ao Assédio Moral do SINJUS-MG e SERJUSMIG e que também faz atendimentos no “Plantão de Atendimento às Vítimas de Assédio Moral”, também versou sobre as metas do Judiciário. A esse respeito, ao ser indagado sobre como ele enxergava os planos de gestão estratégica e se existe relação entre eles e o assédio moral nos tribunais, foram ditas as colocações a seguir transcritas:

Mais uma vez a gente tem que falar da realidade do projeto neoliberal. O objetivo do projeto neoliberal, não sou eu quem falo, é o Milton Friedman, é a escola de Chicago, que são os artífices, e a gente vê que eles fizeram esse trabalho junto ao Reagan à Margareth Thatcher. Foi o Friedman quem implantou a política econômica do Pinochet. E eles querem acabar com o serviço público. Porque veja bem. O serviço público é um serviço que vai atender o cidadão. [...]. Então essas metodologias que vêm importadas são muito bonitas “nossa meta”, “nossa missão”, “nossos objetivos”, só que na prática aquilo não é feito. Eu acho que a gente vê muito a implantação de metas da iniciativa privada no serviço público, mais produtividade, mais metas, mais tecnologias. [...]. E a gente vê que é isso o que acontece. Eles querem impor metas e produtividade, mas o serviço público não é uma mercadoria, é uma prestação de serviços. Então você implanta uma meta de produção de produtos em cima de uma área que é essencialmente de serviços. Ora, isso não vai dar certo (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Segundo o entrevistado, as metas foram importadas da iniciativa privada por inspiração da política neoliberal. No entanto a adaptação dessa política de metas é complicada, eis que o serviço público consiste numa prestação de serviços e não em vendas de mercadorias como ocorre na iniciativa privada. As metas são voltadas principalmente para setores que visam o lucro. O Estado, a princípio, não visa o lucro em sua atuação. O grande problema é impor metas ao serviço público judiciário sem ouvir as bases, como é de costume é já foi referenciado em linhas anteriores.

Não obstante, é importante fazer um contraponto que enfraquece os argumentos de “Alfa” contra as metas, visto que, excetuadas algumas experiências com a arbitragem privada (Lei 9.307/96), que são praticamente desconhecidas e inacessíveis ao cidadão comum, nunca houve um “Poder Judiciário privado” para se realizar um comparativo de eficiência com a estrutura pública do Poder Judiciário brasileiro. O Poder Judiciário é conhecido na sociedade por ser moroso e ineficiente, pois, nas palavras de Alves (2011) o Judiciário não atende às demandas sociais “[...] pela demora e pela qualidade. Daí a imagem que tem o Judiciário entre os jurisdicionados [...]”. Assim, as metas, antes de atenderem aos anseios neoliberais, como frisado por “Alfa”, resultaram de uma crescente politização e conscientização da sociedade que exige do Judiciário, como poder público, resultados satisfatórios através do aprimoramento dos seus serviços e do aprimoramento de uma estrutura judiciária que pouco se modificou com o passar dos anos e que há até pouco tempo não era nem mesmo questionada (SILVA FILHO, 2011).

Os órgãos judiciários, periodicamente, no mínimo uma vez por ano, passam por correições realizadas pelas administrações dos tribunais. Nos resultados dessas correições é apontado o cumprimento ou não das metas estipuladas para determinado tribunal. A avaliação negativa do cumprimento da meta pode resultar desde determinações superiores de seu cumprimento, com posterior retorno da atividade correicional para conferência da medida em determinado prazo, até sindicâncias e procedimentos junto à corregedoria para a verificação dos motivos do resultado negativo quanto aos parâmetros perseguidos pelo tribunal. Nenhum juiz de primeira instância deseja ser avaliado negativamente pelo tribunal a que se encontra vinculado. Assim, repassam a preocupação quanto ao cumprimento das metas aos servidores da unidade que dão suporte às atividades do órgão jurisdicional. Sobre a relação entre as metas estipuladas pelos tribunais e pelo Conselho Nacional de Justiça e o assédio moral no Judiciário, “Alfa” disse que:

O plano de metas não é feito com a participação do servidor. Geralmente pega-se modelos, consultorias caríssimas, para implementar um plano de metas, igual estava vendo a meta do TJ: aumentar a produção, zerar os casos antigos em período tal. Aí te pergunto o seguinte: Tem pessoal suficiente para isso? Aí o índice de adoecer de funcionários. Então o que acontece é que essas metas ficam inviáveis. E uma forma das pessoas cumprirem as metas é

pressionando exageradamente. O que a gente vê é outro fenômeno, essa questão das 08 horas, agora, no tribunal de justiça estadual. Essa é mais uma questão, porque o que acontece: estamos andando na contramão. O certo seria que todos nós tivéssemos um tempo para a família, para o lazer. A gente estava querendo, há pouco tempo, reduzir a semana de 44 hs para 40hs. Não conseguimos. E agora o tribunal aumenta isso aí (a carga horária). Eu entendo também que há uma tendência a um recrutamento amplo para os cargos de chefia e menos concursados. Porque se eu te contrato, você vai ter uma relação comigo, com o que eu quero e não pela causa pública. Então essa questão dos concursos também é muito importante. Mas aí a gente volta ao início. Qual que é a base do projeto neoliberal? Não é enxugar a máquina estatal? Então a gente vai ver que tão cedo não vai haver concurso. E como é que essas pessoas que estão trabalhando, com número reduzido, com o adoecer das pessoas, como é que elas vão produzir mais com menos gente? (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

A fala de “Alfa” está em compasso inclusive com as respostas dadas pelos servidores do TJMG ao “Censo do Poder Judiciário” de 2013, elaborado pelo CNJ no que diz respeito às metas. Quanto às metas, 66,8% dos servidores do TJMG concordam que a adoção de metas pelo tribunal é positiva para o Poder Judiciário, 68,3% concordam que a adoção de metas pelo tribunal é positiva para o cidadão, mas apenas 43,5%, ou seja, menos da metade dos servidores, concordam que a adoção de metas pelo tribunal é positiva para os trabalhadores. Aliado a isso, apenas 46,1% dos servidores do TJMG, ou seja, menos da metade, disseram que se sentem valorizados nos locais de trabalho, 44,9% concordam que o tribunal investe na capacitação dos servidores, apenas 24,1% concordam que há constante melhoria das rotinas de trabalho no tribunal.

Comparando os dados colhidos na entrevista com os dados do Censo do CNJ, vê-se que o grande motivo para os servidores não enxergarem com bons olhos as metas do CNJ reside nos fatos de que os objetivos institucionais exigem maior sacrifício do trabalhador sem a correspondente valorização e também porque os objetivos são definidos sem a participação da categoria. Pensa-se nas metas de forma quantitativa, mas ignora-se a qualidade de vida no trabalho do servidor. O índice de adoecimentos no TJMG cresce a cada ano conforme o “Estudo do Absenteísmo por Licença Saúde” realizado pela instituição em 2013, sendo que a primeira causa de afastamentos refere-se a “doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo” e a segunda a “transtornos mentais e comportamentais”, estudo já citado de forma mais detalhada em linhas anteriores deste trabalho. Ambas as causas prevalentes de adoecimento no TJMG podem estar relacionadas ao manuseio de autos físicos e eletrônicos, a condições inadequadas de trabalho, a exemplo da ergonomia, mobiliários, levantamento de pesos e também a estresse, sobrecarga mental e ao assédio moral no trabalho (MAGALHÃES FILHO, 2015). A intensificação do trabalho por meio da cobrança de metas, sem as adequações físicas e mentais necessárias (ergonomia adequada, metas exequíveis, aumento da jornada com o consequente aumento salarial, pagamento das horas extras), pode ser fator preocupante na manutenção da saúde do corpo de servidores, não só do TJMG, mas de todos os tribunais brasileiros.

No caso específico do TJMG, o cumprimento das metas oriundas do Conselho Nacional de Justiça faz parte de um bloco maior que engloba ainda o planejamento estratégico da instituição 2015-2020, que dentre vários pontos diz respeito à implementação do processo eletrônico e ao aumento da jornada de seis para oito horas diárias. Tal planejamento tem recebido críticas, a exemplo da efetuada por Magalhães Filho, que afirma categoricamente que:

Analisando o Painel do Planejamento Estratégico, e o Glossário dos Macro desafios do TJMG 2015-2020, é necessário fazer uma análise crítica para reflexão destes documentos. Atualmente, duas grandes modificações na organização do trabalho do TJMG estão sendo efetuadas: a implementação do Processo judicial eletrônico, o aumento da jornada de seis para oito horas, os quais terão impactos diretos sobre a saúde do servidor. Por outro lado, pesquisas internas da instituição revelam o alto índice de absenteísmo, principalmente por causa de transtornos mentais e distúrbios osteomusculares. O sofrimento mental pode estar ligado ao aumento da carga de trabalho e da intensidade do ritmo de trabalho, autoritarismo das chefias, assédio moral, entre outros fatores. Já os distúrbios osteomusculares podem estar ligados à ausência de ergonomia, (mesas e cadeiras adequadas a cada indivíduo, pausas na digitação, etc.), ou seja, a atual realidade do trabalho no TJMG é produzir mais em menos tempo, sob pressão e vigilância, e, principalmente: SEM ERRAR (MAGALHÃES FILHO, 2015).

O autor deixa claro em seu texto que a pretensão em aumentar a carga de trabalho dos servidores, sem o correspondente aumento nos vencimentos, tem relação direta com os novos objetivos postos pelo planejamento estratégico do TJMG, este que decorre diretamente das metas nacionais do CNJ. Segundo ele, o projeto neoliberal avança no serviço público em detrimento dos direitos sociais dos servidores. Chama a atenção ainda o fato de que as metas são impostas sem o implemento das condições necessárias para o seu cumprimento, a exemplo da ergonomia adequada dos mobiliários, da maior democracia no ambiente de trabalho com a escuta do servidor e a melhoria da carreira com o adequado reajuste dos vencimentos. Da mesma forma, como ressaltado por Magalhães Filho e França (2015), há a tendência em não se aceitar os erros como algo natural do ser humano, sendo isso um fator que pode desencadear a prática do assédio moral. Isso, como já visto, tem impacto negativo na saúde física e mental do servidor do Judiciário mineiro como evidenciado no já comentado “Estudo do Absenteísmo por Licença Saúde no TJMG, Ano 2013” que, apesar de não relacionar as doenças mentais e comportamentais à prática de assédio moral, atesta que tais doenças são uma das maiores causas de afastamentos dos servidores da instituição”.

Para fins de ilustração quanto às metas impostas aos tribunais estaduais, a exemplo da instituição focada neste estudo (TJMG), destacam-se as seguintes<sup>13</sup>: a) Identificar e julgar até 31/12/2015, pelo menos, 70% das ações de improbidade administrativa e das ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31/12/2012 (Meta 4 do CNJ);

---

<sup>13</sup> Metas disponíveis em sua inteireza no link <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas>

b) julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente (Meta 1 do CNJ); c) identificar e julgar até 31/12/2015, pelo menos, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2011, no 1º grau, e até 31/12/2012, no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2012, nos Juizados Especiais e nas Turmas Recursais Estaduais (Meta 2 do CNJ); d) identificar e julgar, até 31/12/2015, as ações coletivas distribuídas até 31/12/2013 no 2º grau (Meta 6 do CNJ); e) julgar os processos em até 90 dias (2º Grau); f) implantar o PJE nas 22 Comarcas de Entrância Especial na competência cível; g) aumentar o número de acordos dos CEJUS em 10% em relação às sentenças homologatórias proferidas nas unidades jurisdicionais correlatas (Meta 3 do CNJ); h) identificar e monitorar 100% do acervo dos processos dos maiores litigantes e dos recursos repetitivos no 2º Grau (Meta 7 do CNJ); i) reduzir para 86% a taxa de congestionamento dos processos relativos às ações de execução fiscal municipal; j) reduzir para 86% a taxa de congestionamento dos processos relativos às ações de execução cível; l) reduzir em 50% o número de processos criminais com sentença de prescrição da pretensão punitiva (não retroativa).

Da análise das metas, principalmente dos percentuais estabelecidos, conforme lições de Magalhães Filho e França (2015) e Tolfo et. al. (20115), vê-se que muitas são de difícil alcance e que exigem esforço redobrado dos servidores da repartição. Muitas vezes os servidores encontram-se desestimulados por uma carreira deficiente, salários corroídos pela inflação e a ausência de participação e escuta dos trabalhadores na organização das atividades e no cumprimento das metas no âmbito da primeira instância. O “Censo do Poder Judiciário” realizado pelo CNJ demonstra que é grande o índice de insatisfação dos servidores com as condições de trabalho e com salário no âmbito do TJ mineiro. Apenas 46,1% dos servidores do TJMG, ou seja, menos da metade, disseram que se sentem valorizados nos locais de trabalho, só 25,1% estão satisfeitos com a atuação do tribunal em prol da qualidade de vida e saúde no trabalho, somente 43,0% estão satisfeitos com as condições físicas dos locais em que trabalham, 48,7% estão satisfeitos com o acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizam e, por fim, somente 37,7% estão satisfeitos com o salário que recebem considerando o trabalho que executam. Nenhum dos itens relacionados à qualidade de vida, satisfação e saúde no trabalho chegou nem mesmo à casa de 50% de satisfação. Por fim, o número de servidores das unidades judiciárias, notoriamente, é inferior ao desejável e incapaz de atender ao volume processual e às metas estipuladas pelo CNJ. Nesse sentido, MAGALHÃES FILHO é esclarecedor:

Portanto, localizamos a principal contradição do Planejamento estratégico: não escutar os trabalhadores para focar as melhorias das condições de trabalho, como por exemplo adaptar à nova realidade do trabalho (PJE) com a ergonomia e os impactos sobre o corpo/mente/emoções de quem trabalha, fixar um percentual de metas e produtividade de acordo com a possibilidade de executá-la com o número de servidores existentes, em vez de

estipular METAS INACESSÍVEIS (MAGALHÃES FILHO, 2015).

Da mesma forma, Magalhães Filho e França, acerca da cobrança de metas no Judiciário, chamam a atenção para o fato de que muitas vezes o assédio moral está relacionado às cobranças de metas que mais parecem “tarefas de Sísifo”, ou seja, metas de difícil ou impossível alcance ante à carência de recursos humanos da primeira instância da justiça estadual mineira. A cobrança dessas metas, por vezes, pode acontecer de modo implacável, sendo que de forma repetida, sistemática e com a intencionalidade de prejudicar o servidor ou em realizar uma verdadeira gestão de trabalho por estresse, pode configurar a prática de assédio moral. Dizem os autores que:

No Judiciário, o assédio moral está relacionado tanto às disputas por poder, cargos e promoções, como ao cumprimento de metas. Grande parte dessas metas é imposta por órgãos de hierarquia superior aos tribunais estaduais, e não envolve a participação dos trabalhadores (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 190).

Os autores possuem razão em sua fala. Em verdade, as metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça são estabelecidas em reuniões de cúpula do Judiciário. Se há a participação de servidores essa só ocorre em relação aos trabalhadores que prestam assessoria técnica ao CNJ e aos tribunais superiores. Ou seja, os construtores das metas estão distantes da realidade de uma vara estadual cível ou criminal de uma cidade do interior do estado de Minas Gerais. As metas do Poder Judiciário são impostas e seu cumprimento é exigido pela via hierárquica num órgão marcado pela verticalização e pela concentração de poderes nos postos de mando e subordinação. Não cumprir uma determinação da chefia referente ao cumprimento de uma meta pode significar perseguição, desprezo, ostracismo, insinuações e até abertura de sindicância ou processo administrativo em desfavor do servidor por chefias autoritárias e assediadoras. Assim, não é demais dizer que correta está a fala dos autores no sentido de que as metas são elaboradas sem a participação dos maiores interessados: juízes e servidores de primeira instância. No entanto, o cumprimento das metas é exigido de forma escoreita pelo tribunal.

Nesse sentido, ao ser questionado se com o surgimento do Conselho Nacional de Justiça e das metas por ele estipuladas houve aumento do número de casos de assédio moral, o profissional “Alfa” ressaltou os seguintes aspectos:

Acho que as metas são uma justificativa, porque tem uma confusão muito grande entre você ser exigente, você ser rigoroso, você querer que o serviço seja executado. Então existe sim, uma confusão entre uma pessoa que é rigorosa, rígida e a que pratica o assédio moral. Porque veja bem, se estou ali para fazer um trabalho, tenho que fazer aquele trabalho. Agora no assédio moral o componente é a intenção de prejudicar essa pessoa, eu quero tirar essa pessoa daqui e vou exercer o meu poder de todas as formas para tirar essa pessoa daqui.



Porque assim eu mantenho o grupo sob o meu cabresto. Fazendo uma defesa, esses juizes, esses escrivães, são pressionados pelo CNJ. [...]. O que estava falando: que tem muito trabalho e pouca gente. Enquanto não se resolver essa questão, do excesso de trabalho... E qual é o problema dos tribunais: a sociedade é litigante. Infelizmente o Brasil segue o modelo das cortes portuguesas. Então tem recurso atrás de recurso. Se você briga com o seu vizinho é uma ação na justiça. Então o aumento de processos é muito grande para que você consiga só com os atuais (servidores) dar conta desse aumento. Então você tem que dar conta dos processos atuais, os que estão em andamento e os que estão parados. Então, aí que vem essas questões dos mutirões dos fins de semana, onde acontece o assédio moral. O juiz fala: “vamos fazer um mutirão no fim de semana e não vai pagar horas extras para ninguém. Mas tem que vir.” Mas é assim: fica implícito. Se você quebrar o galho eu te quebro. Ai o que que acontece. A pessoa não fez o mutirão não consegue o artigo 70, não sai mais cedo, a exigência é maior, então vira uma forma de vingança. O Brasil é o um país muito grande, são muitos desafios, não estou aqui fazendo nenhuma crítica ao judiciário, nem aos juizes, nem às autoridades, nós estamos simplesmente relatando o sofrimento das pessoas e o que o relato desse sofrimento diz pra gente. E a gente espera que com isso haja uma sensibilização, que haja uma mudança de atitude, uma mudança de paradigmas, de forma que a gente possa ter um trabalho que não adoça tanto (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Percebe-se que o assédio moral pelas metas é distribuído e chega aos servidores como efeito cascata. A cobrança das metas é feita pela administração junto ao juiz. Este repassa aos servidores que devem dar conta de atingir o parâmetro do estipulado pelo CNJ. Isso mesmo que acarrete horas a mais de trabalho sem o corresponde pagamento, sacrificio do fim de semana, sob pena de, em algumas unidades jurisdicionais, o servidor ser retaliado pela sua chefia por não ter participado dos “mutirões” para o alcance das metas. Verifica-se, assim, que o Poder Judiciário adotou práticas das empresas privadas que, apesar de terem uma boa faceta institucional, ao demonstrar preocupação com a melhoria do serviço judiciário, por vezes servem como instrumentos de concretização de assédio moral no trabalho pela exigência, por parte de chefias autoritárias e despreparadas, do cumprimento de metas a qualquer custo, até mesmo da saúde, segurança e bem estar do servidor.

Sobre o sofrimento do trabalhador do Judiciário e a sua relação com as metas do CNJ, Vinhas diz em sua pesquisa que:

No que tange ao sofrimento com reflexo do ritmo imposto ao trabalho, é inegável que parte relaciona-se aos objetivos quantitativos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça. Alguns entrevistados afirmaram ser obrigados a constantemente terminar o trabalho fora dos horários de funcionamento do Poder Judiciário, dada a pressão dos juizes e dos superiores hierárquicos para atingir os objetivos impostos (VINHAS, 2012, p. 153).

E, analisando a fala da autora, num sistema onde a hierarquia é acentuada e a maior parte dos poderes está concentrada nas mãos dos magistrados, é difícil a um servidor negar a um juiz ou a um escrivão ficar após o expediente para atingir os objetivos quantitativos estabelecidos pelo CNJ. Trabalhar fora do horário de expediente sem a percepção de horas extras virou rotina no Judiciário. Quem se recusa corre o risco de ser tido por preguiçoso, “ruim de serviço” e sofrer perseguição no ambiente de trabalho. A relação entre o assédio moral e metas também foi objeto da entrevista

realizada em 23/06/2015, com os dois integrantes de movimentos sindicais dos servidores do Judiciário mineiro, denominados de “Y” e “Z”. Afirmaram os sindicalistas que:

Nós temos comarcas aqui no interior que os servidores saíram de licença maternidade, de licença saúde, e a escritã ficou com um déficit de servidores na secretaria e a magistrada, a juíza, começou a cobrar metas da escritã. Uma escritã de mais de 20 anos de tribunal. Então ela informou para a juíza que estava sem servidores, que ela tinha dois servidores para movimentar mais de dez mil processos. E a Juíza respondeu para ela “da porta da secretaria para dentro é problema seu, eu não tenho nada com isso”. E começou a instaurar processos administrativos com relação à produtividade de uma escritã que há mais de 20 anos se dedica ao cargo (“Y” e “Z”, entrevista concedida ao autor, 2015).

A entrevista confirma algo que foi dito em linhas anteriores: a aprovação em concurso público não quer dizer que o magistrado ou o servidor que detém cargo de gestão possuem aptidão para liderar. Ora, a magistrada, que é a gestora maior da repartição, tratou a secretaria do juízo como algo que fugia à sua responsabilidade, não obstante tivesse o poder de instaurar processos administrativos em desfavor da escritã por esta não estar atingindo as metas esperadas. Cobrar metas sem o material humano adequado para a consecução das tarefas revela equívocos graves na formação de gestores de uma instituição grande e complexa como o TJMG. Cobrar metas inexecutáveis de forma reiterada, sistemática e com a intenção de prejudicar pode ser considerado assédio moral.

Ainda sobre a relação das metas com o assédio moral, Magalhães Filho e França dizem que:

Não é possível atingir metas sem estimular as pessoas, sem envolvê-las, estreitando as relações entre chefias e subordinados. Torna-se óbvia a importância das políticas de gestão que interfiram diretamente na organização do trabalho. Na busca exclusiva por metas e resultados, acaba prevalecendo uma indiferença em relação ao mais importante: o bem-estar dos trabalhadores. Em vez de se preocupar com todos que fazem parte do processo produtivo, as instituições privilegiam o resultado, com os padrões e os novos métodos de produção, e as pessoas que trabalham acabam ficando em segundo plano (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 189-190).

A busca da meta pela meta ou simplesmente porque o parâmetro a ser atingido foi determinado pela escala hierárquica, tudo sem possibilidade de questionamentos, é um combustível a mais que pode ser determinante para o surgimento de assédio moral numa repartição judiciária. As metas podem ser instrumentos de assédio, na medida em que um superior hierárquico, que nutre antipatia, inveja e toda a sorte de sentimentos negativos em relação a determinado trabalhador, desejando se ver livre dele por se sentir ameaçado por sua maior capacidade, busca a todo o custo atribuir à vítima metas inatingíveis ou a culpa pela não satisfação do parâmetro desejado.

O Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, a exemplo de outros tribunais, possui cursos de formação inicial direcionados a magistrados e servidores ministrados por escolas judiciais (a exemplo dos SERIN's – Programa Servidor Integrado e os cursos de formação inicial de novos

magistrados, todos elaborados pela Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes – EJEJF do TJMG), bem como cursos de treinamento periódico. No entanto autores como Magalhães Filho e França (2015) chamam a atenção para o fato de que tais treinamentos são insuficientes quanto à questão relativa à gestão de pessoas e nas relações gestor/subordinado para coibir práticas de assédio moral.

O investimento em tecnologia também se encontra previsto meta do CNJ nº 10 de 2009 e no planejamento estratégico do TJMG 2015-2020, tudo referente à implantação do processo judicial eletrônico PJE - TJMG, com a substituição gradual de processos físicos por mídias digitais. Certo é que o desenvolvimento da estrutura física, eletrônica e tecnológica, bem como o cumprimento de metas é essencial para o bom desenvolvimento da instituição. No entanto, nunca é por demais lembrar que mesmo na operação do processo eletrônico no TJMG será necessário um servidor à frente do computador para cumprir as ordens dos magistrados de forma digital. A Justiça do Trabalho possui experiência com o uso do processo judicial eletrônico que, a despeito de suas muitas vantagens, como a agilidade na condução dos feitos, a extinção de manuseamento de autos físicos e de tarefas mecânicas a cargo do servidor, também está sendo apontado como causa de adoecimento dos funcionários a exemplo de doenças oftalmológicas por excesso de luminosidade oriunda dos computadores, estresses e doenças osteomusculares por mobiliário deficiente ou mesmo a lesão por esforço repetitivo – LER<sup>14</sup>. Nesse sentido Magalhães Filho e França explanam que:

As organizações mudam e revigoram-se modificando suas estratégias e redefinindo os seus valores. Qualquer mudança todavia carece ser assumida mediante o reconhecimento da existência de fatores que não são desejáveis naquele ambiente. São, pois, necessárias a coragem e a vontade política das chefias, até mesmo no primeiro escalão, para reconhecer a ocorrência de assédio moral. [...]. Análises dos sindicatos comprovam que o TJMG prioriza novas tecnologias e esquece que as atribuições do servidor passam a requerer mais complexidade e conseqüentemente um melhor preparo. O investimento em tecnologia está inversamente proporcional ao investimento no desenvolvimento de pessoas (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 191).

Acresça-se à fala dos autores que uma instituição pública ou privada não tem como alicerce somente as metas, a informatização e a sua estrutura física. O mais importante de um órgão público, principalmente aquele edificado sobre uma estrutura hierárquica, como é o Poder Judiciário, é o elemento humano, ou seja, os trabalhadores que executam as atividades fim e meio da instituição. Se o servidor adoecer, os resultados ficam sensivelmente comprometidos, pois ou o trabalhador deixa de executar as suas atividades ou não o faz a contento, sendo as suas tarefas acumuladas por outro

---

<sup>14</sup> Conforme notícia veiculada no link <http://www.oabrs.org.br/processoeletronico/noticia-97-presidente-do-tst-admite-que-pje-aumentar-incidencia-estresse-e-lers> intitulada “Presidente do TST admite que PJe pode aumentar incidência de estresse e LERs” que noticiou o reconhecimento, pelo Tribunal Superior do Trabalho da associação de LER e estresse ao aumento do tempo despendido no computador com a gestão do processo eletrônico.

funcionário que as cumpre de forma insuficiente, pois estará trabalhando por dois. Assim, a finalidade institucional do órgão judiciário fica sensivelmente comprometida se o trabalhador não é valorizado e, mais, se sofre assédio moral em razão do cumprimento de metas.

A cobrança e a utilização das metas de forma imprópria por gestores despreparados é fator que acarreta a existência de assédio moral numa repartição judiciária. As metas já eram instrumentos de assédio moral em empresas privadas e a sua importação para as organizações públicas contribuiu para o aumento de casos de assédio moral no serviço público, inclusive o judiciário. As metas são importantes, mas elas não podem estar acima da qualidade de vida, dignidade e honra do ser humano trabalhador.

No próximo capítulo serão analisadas as medidas de enfrentamento sindicais e institucionais contra o assédio moral no Judiciário mineiro.

## CAPÍTULO 4

### O ENFRENTAMENTO DO ASSÉDIO MORAL NO JUDICIÁRIO MINEIRO

#### 4.1. Considerações iniciais

Utilizando de todo o caminho até aqui percorrido nesta pesquisa, principalmente de tudo o que já foi dissertado no terceiro capítulo, parte-se da constatação que o fenômeno do assédio moral existe no TJMG a ponto de merecer a atenção através de um enfrentamento sério, tanto da parte das entidades sindicais como da própria instituição.

O trabalho de campo desenvolvido neste trabalho revelou que, pelo menos quanto à figura do assédio moral, que as instituições sindicais Sindicato dos Servidores de 1ª Instância do Estado de Minas Gerais – SERJUSMIG e o Sindicato dos Servidores de 2ª Instância do Estado de Minas Gerais – SINJUS – MG trabalham em conjunto há praticamente 01 década. Por sinal, os dois sindicatos instituíram, em conjunto, um grupo de estudos de combate ao assédio moral, algo que evoluiu para a criação, em âmbito intersindical, da “Comissão de Combate ao Assédio Moral” do SINJUS – MG e SERJUSMIG e do “Plantão de Atendimento às Vítimas de Assédio Moral”. O trabalho conjunto dessas entidades sindicais foi fundamental para a evolução do tratamento do tema do assédio moral no âmbito do Judiciário mineiro, este que saiu de um estágio de negação da existência do assédio moral, passando por uma fase de regulamentação ao combate da prática por meio da lei 116/11 e da resolução 748/13, culminando com o início dos trabalhos de prevenção, de conciliação e de encaminhamentos administrativos da prática de assédio.

É nesse ambiente institucional e sindical que se desenvolveu o trabalho de campo da pesquisa, no sentido de se estudar, através de pesquisa em materiais bibliográficos, legislativos e informativos e também através de pesquisa de campo, o trabalho de enfrentamento do assédio moral na justiça estadual comum mineira. A pesquisa manteve contato direto e pessoal com os atores envolvidos com o fenômeno do assédio, tanto no âmbito sindical como no TJMG. Neste capítulo serão efetuadas análises acerca do enfrentamento do assédio moral no âmbito do Judiciário de Minas Gerais.

#### 4.2. Enfrentamento sindical

Não obstante seja uma instituição secular, grande e complexa, o TJ de Minas Gerais respondeu, somente no ano de 2007, à sua primeira consulta formulada pelos sindicatos

SERJUSMIG e SINJUS acerca da existência ou não de assédio moral na instituição com a seguinte afirmação: “Não existe assédio moral no TJMG”. Nesse sentido, Magalhães Filho e França afirmam que:

Por outro lado, os sindicatos conheciam a tese da administração do Judiciário: “Não existe assédio moral no TJMG”. O Tribunal respondeu à pauta de reivindicações do sindicato do ano de 2007 alegando não saber da existência de assédio moral dentro da instituição e, caso houvesse, a Corregedoria Geral de Justiça estaria apta a cuidar dos casos. Essa resposta foi o primeiro indício de que o tribunal queria mesmo fazer vista grossa à situação. Revela também uma atitude reducionista que “judicializa” o problema em vez de considerá-lo como uma questão administrativa que merecesse o empenho da instituição em verificar se esta prática de fato ocorria (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 193).

Não é crível que numa instituição tão antiga com o Tribunal de Justiça, criada ainda no século XIX, não existissem, antes do ano de 2007, disputas de poder, antipatias movidas por discriminação, preterição de servidores mais capacitados e independentes, discriminações raciais e de gênero, dentre outras. Conforme o terceiro capítulo desta pesquisa, é inegável que houve e ainda há assédio moral nos quadros da instituição. É notório que os servidores, seja através da atuação de suas entidades sindicais, seja diretamente através do exercício do direito de greve, entraram e entram em conflito com a administração da instituição, seja em busca da recomposição salarial, busca de maiores benefícios, melhoria da carreira, estabelecimento de critérios e abertura de mais vagas de promoção horizontal e vertical, garantia do exercício do próprio direito de greve e a própria luta pelo fim do assédio moral na instituição. Nesse sentido, são as palavras de Magalhães Filho:

Os estudiosos do trabalho no mundo globalizado, apontam que a falta de reconhecimento do trabalho executado, a não valorização das ideias dos trabalhadores, causam desmotivação, apatia e consequentemente queda de produtividade. Some-se a isso, a luta sindical em prol dos direitos dos servidores, como a data base, reajustes salariais, promoção vertical, impedir descontos dos dias parados da greve de 2011, que revelam uma verdadeira luta de classes entre a direção da Instituição e os servidores (MAGALHÃES FILHO, 2015).

Nesse contexto, o assédio moral pode revelar a existência, inclusive, de uma luta de categorias no interior do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, entre os servidores e os detentores de cargos de gestão, principalmente os magistrados. Assim, alegar que numa instituição tão complexa como o TJMG não há assédio moral constitui-se numa resposta que beira à ingenuidade, para não se dizer que na época, não havia o menor interesse em dar a merecida atenção que o fenômeno requer.

Após a lacônica negativa do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais acerca da existência do assédio moral na instituição, no ano de 2007, os sindicatos SERJUSMIG e SINJUS –

MG que há alguns anos já trabalhavam com denúncias de assédio moral, resolveram adaptar a estrutura sindical para o entendimento e tratamento dos novos casos que fossem denunciados aos sindicatos. No mesmo ano de 2007 foi criado um grupo de estudos para a discussão do fenômeno nas óticas da psicologia, do direito e da atuação sindical. A partir dessa iniciativa foram discutidas várias temáticas referentes ao assédio moral, bem como foi objeto de reflexão a afirmação do TJ de que não havia assédio moral na instituição. As primeiras iniciativas do grupo de discussão se concentraram em discutir o fenômeno nas óticas da prevenção e no sentido de como seriam tratados os casos particulares vivenciados pelas vítimas de assédio moral. Nesse sentido, Magalhães Filho e França dizem que a atuação inicial dos sindicatos dos servidores, através do grupo de discussão, se pautou:

[...] com o objetivo de prevenir, coibir e combater o assédio moral, criaram em abril de 2007 um grupo de estudos com a participação de sindicalistas, psicólogo, advogado e jornalista. [...]. Eles debateram a afirmação do TJMG de que não havia assédio moral na Casa. A partir de tal assertiva, o grupo elencou denúncias de casos no TJ e procurou elaborar estratégias de ação. Nos estudos, análises e conclusões, podia-se perceber que havia uma ligação entre o adoecer do servidor e as constantes injustiças, humilhações e perseguições. O autoritarismo das chefias era a reclamação mais constante (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 193).

Rapidamente, o grupo de discussão evoluiu para a criação da “Comissão de Combate ao Assédio Moral” do SINJUS – MG e SERJUSMIG, que possui caráter intersindical por congregar dois sindicatos distintos da justiça mineira. Vários estudos sobre assédio moral realizados pelo grupo de estudos e pela comissão de combate resultaram na confecção de cartilhas e informativos sobre o fenômeno que foram distribuídas entre os servidores da primeira e da segunda instância do tribunal e que se encontram disponíveis nos sítios eletrônicos das entidades sindicais<sup>15</sup>, bem como a realização de palestras sobre a temática com nomes de referência, a exemplo da palestra ministrada pelo professor José Roberto Heloani no ano de 2008 promovida em conjunto pelos sindicatos dos servidores do Judiciário mineiro.

Sobre a inicial atuação dos sindicatos no combate ao assédio moral, o profissional “Alfa”, entrevistado em 01/07/2015, efetuou as seguintes colocações na entrevista:

Fui convidado em 2007 para fazer um trabalho junto ao SINJUS e ao SERJUSMIG porque eu já tinha apresentado esses trabalhos em Belo Horizonte, e aqui no serviço público não havia estudos nem trabalhos. E o que os sindicatos estavam vivendo... Enquanto o presidente do Tribunal de Justiça falava que não existia assédio moral, o sindicato chegava com as pessoas já dizendo sofrer assédio moral. E a diretoria dos dois sindicatos da primeira e da segunda instância entendeu que era bom ter um profissional especialista sobre o assunto de forma a fazer uma formação com os diretores e fazer o acolhimento. Então estamos fazendo esse trabalho há oito anos. [...]. Nós começamos a discutir o assunto nos congressos, com

<sup>15</sup> [www.serjusmig.org.br](http://www.serjusmig.org.br) e [www.sinjus.org.br](http://www.sinjus.org.br)

publicação de artigos, fizemos palestras por todo o interior, e no caso específico do SERJUSMIG, como a base é estadual, nós rodamos todas as comarcas nos encontros regionais que tinham essa pauta de assédio moral para as pessoas entenderem e se esclarecerem e procurarem os sindicatos. E nos sindicatos nós montamos um atendimento aqui mas de forma que seja preservado o indivíduo. O assédio moral é uma luta sindical em termos do coletivo (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Consciente de que os trabalhos não poderiam ficar restritos apenas ao plano teórico, a “Comissão de Combate ao Assédio Moral” dos sindicatos, em primeiro lugar, instituiu o denominado “Plantão de Atendimento às Vítimas de Assédio Moral”, em que é efetuado um trabalho de acolhimento das vítimas de assédio moral. As denúncias por parte do servidor assediado podem ocorrer por um e-mail próprio, qual seja, “assediomoralnotjmg@yahoo.com.br”, onde o agente público descreve o seu caso e pede a intervenção dos sindicatos. O trabalho de intervenção junto ao servidor alegadamente assediado é efetuado em etapas. Sobre o processo de acolhimento no plantão de atendimento, “Alfa” destacou os seguintes pontos:

E importante a gente falar que aqui nós trabalhamos no sistema de plantão de atendimento. Nós fazemos um atendimento agendado e a pessoa vem para o sindicato. [...]. O advogado e o sindicalista participam da reunião mais como ouvintes. Não são três pessoas perguntando. A reunião é coordenada por mim, que sou psicólogo, porque o discurso da pessoa a gente tem que deixar livre. Eu não posso chegar a uma vítima de assédio moral com perguntas. Eu vou deixando a pessoa falar, e vou fazendo pequenas intervenções e pontuações e depois quando eu acho que está satisfeito, vou fazendo a anamnese do trabalhador, entender há quantos anos ele trabalha, como é que são os problemas, mas a partir do discurso dele. A gente deixa o discurso livre. E depois o advogado e o diretor de sindicato fazem algumas perguntas. Depois desse primeiro atendimento, a gente trabalha também dentro de uma escuta privilegiada, a gente espera em torno de uma hora, uma hora e pouco. As pessoas muitas vezes vêm, e quando começam a contar os casos elas têm crise de choro, então nós temos que fazer todo um trabalho para que essa pessoa saia daqui melhor. Não é uma terapia normal, mas às vezes com o choro é hora de você ir embora. O que nós queremos com isso? Nós queremos é poupar a pessoa do sofrimento dela. Porque sempre que você lembra da situação a situação volta. Sempre que a pessoa conta uma coisa ela chora. E para quem é um advogado ou um diretor sindical ele não entende. “Ele fala: Mas é uma bobagem tão grande”. É, mas foi uma bobagem que afetou o íntimo. Por isso que é moral, afeta a nossa honra, a nossa dignidade. E para os valores morais e emocionais a gente tem que ter realmente um profissional ligado a essa área de saúde do trabalhador. [...] (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

A primeira etapa de atendimento do servidor consiste em um atendimento preliminar, de caráter sigiloso e multiprofissional, que conta com a presença de um psicólogo, de um sindicalista e de um advogado. A equipe de atendimento adota uma postura passiva, limitada à escuta, sendo que ao servidor é dada a oportunidade de dizer o seu histórico funcional, as alegadas violências sofridas no trabalho e de descarregar de forma livre e espontânea a sua história que, por vezes, mistura traços de racionalidade e emoção. É necessária a maior quantidade possível de informações para a correta e estruturada construção do estudo de caso que orientará os futuros encaminhamentos do plantão de



atendimento. A fala de “Alfa” evidencia que o trabalho do psicólogo sobressai nessa fase, pois a junção das informações fragmentadas, desconexas e ditas sem uma ordenação lógica pela vítima é efetuada pelo profissional da psicologia para a construção do caso.

Sobre essa fase inicial de atendimento do servidor, Magalhães Filho, na ótica da psicologia, afirma que:

O discurso livre, a fala e a escuta fazem parte do processo primário no atendimento a vítima de assédio moral. Acredita-se na veracidade do discurso e do sujeito que o enuncia. Mas, entre a transmissão e a recepção, existem falhas, hiatos, entendimentos equivocados. Tentando entender o significado das palavras, preenchem-se lacunas do discurso; clareando-se os pontos cegos; tentando apreender o não dito, o oculto que é negado pelo discurso racional, mas, se manifesta via inconsciente nos atos falhos, na mudança brusca de humor, na negação de explicar situações confusas. Afinal, em todo ato de falar sempre escapa algo a ser dito, e é falado mais do que se queria dizer (MAGALHÃES FILHO, 2012).

A fala do autor corrobora o que foi dito acerca da liberdade e espontaneidade do primeiro encontro entre a vítima e o plantão de atendimento. Em primeiro lugar o plantão busca garantir que a vítima de assédio sintasse-se à vontade e que deposite sua confiança na equipe multiprofissional do sindicato. A experiência de agressões reiteradas, sistemáticas e intencionais por que passa a vítima é por demais traumática, sendo, por este fato, importantíssimo que o primeiro contato ocorra num ambiente agradável e que o servidor seja protagonista nesse momento. Prossegue Magalhães Filho, dizendo ainda sobre a primeira fase de atendimento ao servidor vítima de assédio moral:

Mais que denunciar, a vítima de assédio moral precisa ser escutada, necessita liberar afetos através de reações: choro, gritos, revolta. O vivenciado no passado volta com a mesma dor, a mesma raiva, a mesma tristeza, pois o afeto não simbolizado permanece vinculado à mente e ao organismo da pessoa que viveu o doloroso processo de assédio moral. A procura de ajuda no sindicato através do Plantão de Combate ao Assédio Moral é um movimento desesperado de alguém que quer mais do que tudo o resgate de sua dignidade, de justiça, de ação, de não ouvir mais uma vez “você está louca (o)”. Por isso, a ética do profissional e o sigilo das informações repassadas são a pedra angular para que o atendimento às vítimas seja uma referência no combate ao assédio moral em prol da saúde do trabalhador (MAGALHÃES FILHO, 2012).

Em resumo o primeiro atendimento, com a participação da equipe multidisciplinar pode ser classificado como inicial, informal, livre e sigiloso.

Logo após, os relatos livres do servidor são processados através da construção do caso de forma científica, utilizando-se dos conhecimentos especializados dos membros do plantão de atendimento. A entrevista com “Alfa” prossegue nesse sentido, sendo que o profissional disse que:

[...] Depois nós discutimos o caso para ver quais os encaminhamentos que podem ser feitos. No meu caso eu faço o encaminhamento para a pessoa fazer uma terapia, um exercício físico, ter um relacionamento social, se não está dormindo, procurar um psiquiatra. Faço todo um trabalho para que ela volte a ser uma pessoa que possa enfrentar os problemas. Porque nós temos que entender que os problemas não acabam. Se o assédio moral fragiliza a pessoa faz com que essa pessoa não tenha condições emocionais e psíquicas de enfrentar o problema. Muitas vezes pode ser uma questão judicial. Aí o advogado vai montar uma peça jurídica que pode envolver avaliação de desempenho, rebaixamento de cargos, promoção, desvio de função, questões objetivas do direito. Onde tem questões em que o advogado pode atuar, ele atua a partir dessa denúncia. E temos também a ação sindical. Porque aí essa pessoa que está falando ela está dizendo “Isso aqui está acontecendo lá na comarca e ninguém está aguentando”. Aí pode ser sugerido que o núcleo de saúde do tribunal vá nessa comarca, que faça um levantamento. O SINJUS e o SERJUSMIG fazem um pedido que está tendo reclamações na comarca. Nós preservamos o nome dessa pessoa. [...]. Mas o mais importante: a preservação do sigilo da vítima, do que foi contado. Esse vínculo de confiança que se instaura com o servidor. Porque para contar o seu sofrimento você tem que realmente ter um vínculo de confiança. E é o que a gente tenta fazer até hoje (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Como se nota do trecho da entrevista, a análise do caso é efetuada através de três óticas: psicológica, jurídica e sindical. A análise psicológica estuda o fenômeno através da verificação dos transtornos mentais que o assédio moral acarreta na vida do servidor e das soluções que podem melhorar a qualidade de vida psíquica do servidor. O advogado elabora o seu parecer jurídico sobre a questão, propondo atuações judiciais e/ou administrativas quanto ao assédio vivenciado pelo servidor. Por fim, o integrante sindicalista analisa o fenômeno sobre a ótica do conflito de categorias, propondo as atuações sindicais tópicas e coletivas referentes à prevenção e à repressão das condutas assediadoras no âmbito das repartições judiciárias.

A dissecação da fala da vítima e a construção do caso de forma detalhada pela equipe multiprofissional evita que todos os relatos de desavença no âmbito laboral sejam classificados como assédio moral. O trabalho de campo realizado nas datas de 23/06/2015 e 01/07/2015 revelou que os dirigentes sindicais e o psicólogo que assiste o SERJUSMIG e o SINJUS – MG possuem preocupação com o fenômeno da vitimização e com a banalização do fenômeno. Como relatado tanto por “Alfa”, como por “Y” e “Z”, há servidores que se utilizam, ora por má-fé, ora por mero erro ou ignorância, de conceitos de assédio moral para uma situação que nem de longe se enquadra nas características de um fenômeno reiterado, sistemático e intencional que é o assédio moral. No entanto, como já registrado pelo próprio “Alfa”, em trechos da entrevista comentados no terceiro capítulo desta pesquisa, o índice de vitimização entre os servidores do TJMG é extremamente baixo.

Num terceiro momento, após a construção do texto com a consolidação dos estudos psicológico, jurídico e sindical, há o retorno do servidor ao plantão de atendimento para ter ciência do seu quadro, ou seja, se a situação se enquadra ou não no fenômeno de assédio moral. Na ocasião, são repassados ao servidor todos os encaminhamentos necessários que estão ao alcance da organização sindical, como atuações na área jurídica e sindical no caso específico do servidor. Nesse

sentido, afirma Magalhães Filho que:

No segundo atendimento (retorno do servidor ao “Plantão do Assédio”), o caso já foi construído na forma de texto, analisado pelo viés da psicologia; do sindicalista - que percebe como a estrutura do trabalho está possibilitando o adoecer do servidor; e pelo advogado, que busca dados para uma ação jurídica. É comum, durante o segundo atendimento, que algo não dito no primeiro atendimento seja a essência do discurso. Geralmente, começa-se assim: “Tem algo que esqueci de falar...”, ou então lacunas são preenchidas pelo servidor quando se faz a leitura da anamnese. No assédio moral, o discurso está repleto de afetos pertencentes ao material vivido e recalado, e muitos servidores vivenciam a dor e o sofrimento no ato do discurso, daí a importância da relação de confiança e transferência que se estabelece entre o servidor e o analista, para favorecer o retorno destas conexões emocionais, que muitas vezes são chaves que elucidam porquê ocorreu ou está ocorrendo o assédio moral (MAGALHÃES FILHO, 2012).

O trabalho de acolhimento do servidor vítima do assédio moral é uma marca de destaque das entidades sindicais SERJUSMIG e SINJUS – MG. O acolhimento da vítima e a sua aceitação é o passo inicial para a restauração de sua dignidade laboral. O “Plantão de Atendimento às Vítimas de Assédio Moral” mostra que as entidades sindicais dos servidores do Judiciário mineiro estão preparadas para o combate do fenômeno do assédio moral, possuindo razoável estrutura física, produções bibliográficas, material documental e com um nítido caráter multiprofissional para a prevenção, atendimento de casos e estudo do fenômeno a ser combatido.

Sobre o acolhimento das vítimas, o tratamento das informações e o encaminhamento das providências necessárias relacionadas ao assédio moral, os sindicalistas do Judiciário mineiro “Y” e “Z”, entrevistados em 23/06/2015, em Belo Horizonte/MG, de forma bastante clara:

A gente “só faz as ações” com a concordância de quem nos procura aqui, com todo o cuidado ético de não divulgar tudo o que se conversa com eles diretamente, porque é sigiloso. A gente percebe que a partir desse atendimento... a gente deixa para o final uma conversa com o psicólogo, é nítido, você percebe, mesmo não sendo um especialista na área, o quanto isso é importante para a pessoa. Falar sobre o problema para pessoas confiáveis, expor o que aconteceu. É muito comum, mesmo depois que não houve uma judicialização, quando nós, enquanto dirigentes, vamos percorrendo os postos de trabalho, a gente já cansou de ver as pessoas nos chamando reservadamente (para agradecer), mas tem um carinho, essa acolhida, esse espaço de ouvir. Eu fico incomodado (nesses casos) porque não deu para avançar na defesa daquele caso, por falta de provas, ou pela fragilidade emocional (do servidor vítima), mas o quanto isso foi importante para a pessoa, por ela ter encontrado um espaço e um acolhimento (“Y” e “Z”, entrevista concedida ao autor, 2015).

A entrevista com os sindicalistas deixa claro uma questão: muitos casos de assédio moral no tribunal não passam da esfera do acolhimento sindical, ou por ausência de provas do assédio ou porque a vítima está tão fragilizada e adoentada que não suportaria um embate administrativo ou judicial com o agressor. E isso se refere aos casos em que as vítimas tomam coragem de procurar o

sindicato, pois conforme disse o entrevistado “Alfa” “[...] a frase que mais ouço aqui é a seguinte: eu nunca pensei em vir ao sindicato [...]”. Isso evidencia que pode haver vários outros casos de assédio moral na instituição que nunca chegarão ao conhecimento nem mesmo dos sindicatos. Nota-se ainda o cuidado do SINJUS-MG e do SERJUSMIG com o tratamento das informações colhidas junto à vítima. Todo o procedimento é sigiloso e é garantido o respeito à vontade da vítima. Os sindicatos não forçam os ofendidos a judicializarem a questão ou denunciarem o caso ao tribunal contra a vontade. Não transformam uma vítima específica em bandeira de luta sindical.

No entanto, apesar de ser uma iniciativa mais que louvável, pois a vítima, muitas vezes isolada em seu local de trabalho, precisa ter uma acolhida e uma escuta privilegiada de sua história, o plantão de atendimento analisa e enfrenta os casos de maneira tópica. O plantão de atendimento intersindical revelou ser uma medida que surte efeitos apenas na esfera pessoal do servidor vítima, agindo de forma isolada, tópica, mas não possui a necessária eficácia coletiva. Ou seja, ele não age na origem do problema.

Nesse sentido, outro fruto dos estudos e do enfrentamento da temática do assédio moral pela “Comissão de Combate ao Assédio Moral” do SINJUS – MG e SERJUSMIG foi a tentativa de diálogo com a administração do TJMG para que a instituição judiciária criasse uma cultura de prevenção e de combate ao assédio moral que ocorre em algumas de suas unidades judiciárias. Nesse sentido, os sindicalistas “Y” e “Z”, entrevistados em 23/06/2015, relatam que:

Ao mesmo tempo, um grande trabalho que a gente prioriza aqui é a formação e o reconhecimento institucional por parte do Tribunal de Justiça do problema, que gera um afastamento significativo, gera um sofrimento difícil, até porque nós levantamentos que o afastamento maior é este, porque a recuperação de algo osteomuscular se consegue com fisioterapia... Mas esses adoecimentos de fundo psíquico fazem com que a pessoa nem consiga sair de casa. Então esse trabalho de buscar a constituição de uma lei própria, buscar que o tribunal efetivasse a comissão e que agora produza material específico sobre isso é uma construção que a gente tem que alterar a cultura mesmo [...] (“Y” e “Z”, entrevista concedida ao autor, 2015).

Em 2007 o sindicato iniciou um diálogo com o tribunal por dois canais: a Gerência de Saúde no Trabalho – GERSAT, para fins de realização de estudos na área de saúde ocupacional que incluíssem a temática do assédio moral e que fossem fornecidos dados acerca das licenças e dos problemas mentais e emocionais, bem como que fosse criado um grupo de estudo paritário no núcleo de saúde da instituição para o enfrentamento da temática do assédio moral e a sua relação com as licenças e as doenças mentais. Os sindicatos também buscaram junto a Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes – EJEF, responsável pela formação inicial e continuada de magistrados e servidores no âmbito do TJMG, a inclusão da temática do assédio moral nos cursos iniciais e periódicos ministrados pela instituição, principalmente no que respeita à formação

adequada dos atuais e dos futuros gestores. Nessa toada, foi apresentado à Administração do TJMG o seguinte “Plano de Combate ao Assédio Moral” elaborado pelas entidades sindicais e que contempla, em sua grande maioria, medidas voltadas à prevenção da prática de assédio moral na instituição, que assim foi redigido<sup>16</sup>:

A Comissão de combate ao assédio moral dos sindicatos (Sinjus-MG 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 indivíduos 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 (treinamento introdutório) 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.

O “Plano de Combate ao Assédio Moral” é inequívoco no sentido de explicitar à instituição que o assédio moral é uma realidade no Judiciário mineiro e que ele deve ser combatido através das estratégias apresentadas sob a forma do plano de combate apresentado. O documento foi elaborado, sugerindo a criação de uma comissão paritária no âmbito da instituição, demonstrando que a ideia da existência, em âmbito institucional, de uma comissão paritária de estudos, prevenção e conciliação de casos de assédio moral surgiu no âmbito dos sindicatos dos servidores. Por fim, demonstrou o sindicato uma preocupação com estudo do tema pela instituição, com a elaboração de questionários para a colheita de dados sobre assédio moral em todos os setores do tribunal e que os treinamentos

<sup>16</sup> Disponível no link: [http://www.sinjus.com.br/modulos.php?nome=artigos &arquivo=visu\\_not&id\\_not=12241](http://www.sinjus.com.br/modulos.php?nome=artigos &arquivo=visu_not&id_not=12241)

iniciais e periódicos contassem com temas referentes ao fenômeno.

Sobre essas injunções do sindicato junto ao TJMG, Magalhães Filho e França afirmaram que:

Foram feitas duas propostas ao setor de saúde: que fornecessem dados que possibilitassem uma análise das licenças por problemas mentais e emocionais e que fosse criado um grupo de estudos paritário com a participação dos sindicatos e do setor de saúde do tribunal para estudar o tema e desenvolver ações preventivas. As duas solicitações foram indeferidas. Contudo, esse debate rendeu pelo menos um fruto: O TJMG incluiu a temática do assédio moral no trabalho na bibliografia para o concurso público que seleciona seus psicólogos, bem como nas atribuições desses futuros profissionais (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 194).

Não passa despercebida a informação dada pelos autores de que o Tribunal de Justiça indeferiu o pedido de fornecimento às entidades sindicais de servidores dos dados relativos aos adoecimentos mentais e consequentes licenças-saúde para que fosse feito um mapeamento e estudo do tema, algo que evidencia certo receio do órgão em lidar com a temática, talvez por medo da banalização do instituto do assédio moral ou da proliferação de casos de vitimização. No entanto, essa negativa contribuiu para o menor conhecimento da amplitude do fenômeno do assédio moral na instituição e, conseqüentemente, para um enfrentamento pouco eficaz, eis que de posse dos dados do setor de saúde do tribunal, os sindicatos, que possuem experiência em lidar com a temática, poderiam elaborar estudos que estabelecessem uma relação entre o assédio moral e as licenças saúde, mapeando os focos e as conseqüências do fenômeno no âmbito do Judiciário mineiro por local de trabalho com maior propriedade e técnica, repassando os dados à instituição para o adequado enfrentamento.

É importante ressaltar que o “Censo do Poder Judiciário de 2013” revelou que 75% dos servidores do TJMG estão insatisfeitos com as atuações do tribunal no que diz respeito às questões ligadas à saúde ocupacional e qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, destaca-se notícia intitulada “75% dos servidores do TJMG estão insatisfeitos com a carreira, diz CNJ”<sup>17</sup>, disponível no sítio eletrônico do sindicato SINJUS-MG, destacando-se os seguintes períodos:

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) divulgou na última semana o resultado do censo que realizou em todos os tribunais do País. Na pesquisa, participaram servidores e magistrados, que responderam a um questionário com temas sobre satisfação, motivação e informações pessoais como escolaridade e tipo de vínculo funcional. No caso do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, o resultado oficial reflete, infelizmente, a política de desvalorização dos trabalhadores que vem sendo adotada por sucessivas Administrações do Tribunal. Essa política se refere, basicamente, à ausência de uma política salarial e de um plano de carreira que estimule o real aperfeiçoamento profissional e que crie um ambiente de satisfação pessoal. O estudo também demonstrou que 64% dos trabalhadores estão insatisfeitos com os salários que recebem e que outros 75% estão insatisfeitos com a atuação do tribunal em prol

---

<sup>17</sup> Disponível no link: [http://www.sinjus.com.br/modulos.php?nome=noticias&arquivo=visu\\_not&id\\_not=15890](http://www.sinjus.com.br/modulos.php?nome=noticias&arquivo=visu_not&id_not=15890)

da qualidade de vida e saúde no trabalho.

A notícia acima transcrita guarda correspondência com a realidade, eis que conforme dados do “Censo do Poder Judiciário” do ano de 2013<sup>18</sup>, transcritos em linhas anteriores desta pesquisa é grande o índice de insatisfação dos servidores com as condições de trabalho, qualidade de vida, adoção de metas nos processos de trabalho e com a remuneração. Apenas 46,1% dos servidores do TJMG, ou seja, menos da metade, disseram que se sentem valorizados nos locais de trabalho. Somente 25,1% estão satisfeitos com a atuação do tribunal em prol da qualidade de vida e saúde no trabalho. Só 43,0% estão satisfeitos com as condições físicas dos locais em que trabalham. Menos da metade, ou seja, 48,7%, estão satisfeitos com o acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizam. Por fim, somente 37,7% dos servidores estão satisfeitos com o salário que recebem considerando o trabalho que executam, muito embora esse índice seja alto se comparado com outras instituições públicas do estado de Minas Gerais<sup>19</sup>. Nenhum dos itens relacionados à qualidade de vida, satisfação e saúde no trabalho chegou à casa dos 50% de satisfação.

Diante do grau de insatisfação na qualidade de vida e na saúde no trabalho dos servidores do TJMG, a liberação de dados pela Gerência de Saúde no Trabalho (GERSAT) do TJMG seria essencial para a verificação e o mapeamento com mais propriedade do assédio moral nas unidades judiciárias mineiras, bem como para o estabelecimento da relação entre o fenômeno aqui estudado e o grau de insatisfação dos servidores. O TJ de Minas Gerais só iria realizar um estudo referente ao absenteísmo no trabalho no ano de 2013, através do já comentado “Estudo do Absenteísmo por Licença Saúde” ano 2013.

Com relação à atuação sindical junto à escola judicial EJEF, ela rendeu frutos iniciais a exemplo da realização de algumas palestras sobre o tema do assédio moral. No entanto, os diálogos com a instituição através da EJEF, iniciados em 2007, também não progrediram de forma satisfatória, sendo relatado por Magalhães Filho e França que:

A comissão propôs que a escola promovesse palestras e seminários para juízes gestores e servidores, com o tema assédio moral no trabalho, além de fazer um trabalho de conscientização de chefias, visando mostrar as diferenças entre autoridade e autoritarismo. O objetivo era demonstrar que os verdadeiros líderes devem saber se relacionar com a equipe, ter equilíbrio emocional e influência positiva. A escola realizou três palestras sobre o tema, mas não deu continuidade a esta proposta. Assim, os sindicatos seguiram com o seu trabalho independente, desenvolvendo ações contra o assédio moral (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 194).

<sup>18</sup> Link: [http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Censo/TJ\\_Minas\\_Gerais\\_Servidores.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/pesquisas-judiciarias/Censo/TJ_Minas_Gerais_Servidores.pdf)

<sup>19</sup> Conforme pesquisa realizada por MARQUES et. al., disponível no link <http://www.unihorizontes.br/mestrado2/wp-content/uploads/2013/08/TEXT0-12.pdf>, 83,7% dos servidores do Estado estão insatisfeitos com a remuneração.

Ante a resistência do tribunal mineiro em trabalhar em conjunto na luta contra o assédio moral, conforme relatado pelos sindicalistas “Y” e “Z” no trabalho de campo de 23/06/2015 e pelo profissional “Alfa” em 01/07/2015, os sindicatos do Judiciário, juntamente com outros sindicatos de servidores do estado de Minas Gerais como o Sindifisco-MG (Poder Executivo) e SindaLemg (Poder Legislativo), partiram para a luta com fins de aprovar uma lei que coibisse a prática do assédio moral nas instituições públicas estaduais. E, mais, que obrigasse as instituições públicas a criar comissões para estudo, prevenção e combate ao assédio moral no serviço público. Sobre essa luta, que não contou com o apoio do TJMG, Magalhães Filho e França relatam em sua obra conjunta que:

Em junho de 2009, a Comissão de Combate ao Assédio Moral, Sinjus/Serjusmig, entre outros sindicatos mineiros, com o apoio de parlamentares, promoveram audiência pública na Comissão de Direitos Humanos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. As entidades apresentaram várias propostas para combater o Assédio Moral na Administração Pública. Entre elas, a criação de uma legislação específica, um seminário para discutir o assunto e a criação de comissões paritárias no âmbito dos Poderes do Estado. [...]. A partir desta audiência pública e paralelo ao trabalho da Comissão de Combate ao Assédio Moral, SINJUS-MG e Serjusmig, unidos com diversos sindicatos do serviço público mineiro, trabalharam para convencer o governo do Estado a enviar ao Legislativo um projeto de prevenção e combate ao assédio moral. [...]. Os sindicatos estaduais, com a destacada participação da Comissão de Combate ao Assédio Moral do Sinjus-MG e Serjusmig, criaram um novo projeto, não só mais abrangente em seu conteúdo, porque enfatiza as medidas preventivas que a instituição pública é obrigada a adotar, mas também livre de entraves jurídicos que poderiam inviabilizá-lo (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, 196-197).

A atuação dos sindicatos do Judiciário mineiro foi fundamental para a iniciativa do projeto de lei por parte do Governador do Estado, a sua tramitação e discussão na Assembleia Legislativa e a aprovação e a sanção da lei complementar estadual nº 116/2011 que se trata de uma lei sobre o assédio moral no serviço público apta a servir de fundamento para a prevenção e combate ao fenômeno na administração pública. A lei complementar estadual nº 116/211 será comentada em tópico próprio.

Nota-se que as entidades sindicais dos servidores do Judiciário mineiro abraçaram a causa do assédio moral no TJMG em 2007, sendo que, em menos de 05 (cinco) anos, mais especificamente no ano de 2011, viram aprovada, sancionada e promulgada a lei 116/2011. Da lei nasceu a obrigatoriedade de intervenção séria e explícita do TJMG sobre o assédio moral atualmente existente na instituição, principalmente através da previsão, no artigo 10 da norma, da criação de uma comissão paritária sobre a temática na estrutura do tribunal.

Todo o histórico relatado e comentado, comprovado através de trabalho de campo junto aos sindicatos e à comissão de assédio moral (este último que ocorreu na data de 25/06/2015 e será relatado em tópico oportuno), demonstra que uma eficaz atuação sindical é essencial para a defesa dos trabalhadores, sejam eles da iniciativa privada ou da esfera pública. Os sindicatos SERJUSMIG e



SINJUS – MG, desde o ano de 2007, sempre trataram a temática do assédio moral com interesse, buscando estudar o tema com propriedade e tratá-lo de forma adequada e multiprofissional. Nesse sentido, quanto à séria e adequada atuação junto ao Poder Legislativo estadual para a aprovação da lei de combate ao assédio moral no estado, os sindicalistas “Y” e “Z”, em entrevista colhida em 23/06/2015, disseram que:

Nós não temos militância fechada com nenhum partido político ou com nenhuma central sindical. Cada um de nós da diretoria tem a sua preferência política, mas no âmbito da Assembleia Legislativa a gente dialoga com todos os parlamentares porque o objetivo do sindicato, especificamente, é representar da categoria. E as questões políticas são muito transitórias, suscetíveis a paixões que nesse caso a gente tem que ter certo distanciamento (“Y” e “Z”, entrevista concedida ao autor, 2015).

Apesar de ser fato inegável que a luta dos sindicatos tem, como toda a esfera da atuação humana, um componente ideológico, vê-se que as preferências políticas e ideológicas dos membros dos sindicatos foram deixadas em segundo plano quando do estudo, prevenção e combate ao assédio moral no âmbito da Comissão de Prevenção e Combate ao Assédio Moral dos sindicatos e quando da luta pela aprovação da lei complementar 116/11. Não há uma afirmação de que há assédio moral no TJMG apenas por afirmar, ou então apenas para fazer plataforma político-ideológica para a projeção de dirigentes sindicais para a defesa de outros interesses. Como dito por “Alfa” (entrevista concedida ao autor, 2015), em entrevista concedida em 01/07/2015, “[...] foi uma grande preocupação que o nosso trabalho tivesse um fundamento científico. É feito por uma entidade sindical? Sim. Mas nós não estamos aqui para distorcer as coisas. Nosso trabalho aqui é científico [...]”.

Percebeu-se ao longo do trabalho de campo e da leitura do material escrito produzido pelas organizações sindicais (cartilhas e artigos) que o trabalho dos sindicatos é fundado em estudos especializados sobre a temática e que deu e ainda dá resultados tanto na esfera pessoal da vítima de assédio (atendimento e acompanhamento multiprofissional pelo plantão de atendimento) como na via da prevenção coletiva da prática (tentativa constante de diálogo direto com o TJMG e luta pela aprovação da lei 116/11 e de sua regulamentação pelo tribunal através da resolução 748/13). A análise multiprofissional da vítima de assédio moral busca identificar, como sempre foi ressaltado pelos sindicalistas “Y” e “Z” e pelo profissional “Alfa” do plantão de atendimento, identificar e evitar o fenômeno da vitimização por parte de servidores que desconhecem o instituto ou tentam utilizar de conceitos ligados ao assédio moral por má-fé. Evitando a vitimização, os sindicatos valorizam o fenômeno do assédio moral, combatendo um dos maiores receios do TJMG que é a banalização do fenômeno e a crise de vitimização por parte dos trabalhadores.

Deve ser mencionado que o trabalho de campo desenvolvido junto aos sindicalistas do

Judiciário mineiro “Y” e “Z” e ao profissional “Alfa” evidenciou que os sindicatos entendem que o TJMG era avesso à temática do assédio moral há até pouco tempo, principalmente até a primeira regulamentação da comissão paritária no ano de 2012. Nas entrevistas realizadas, cujos trechos foram transcritos e comentados durante este trabalho, verifica-se que os profissionais dizem que, ao contrário do afirmado pela administração no ano de 2007, há assédio moral no TJMG, além do fato de que tal órgão, tratando o tema de forma mais tímida, só o fez/faz por força da Lei Complementar Estadual 116/2011 que determinou a criação de comissões paritárias para prevenção, estudos e apuração de práticas de assédio moral no âmbito dos “poderes” do estado de Minas Gerais.

O trabalho de campo realizado junto aos sindicatos demonstra que o Tribunal de Justiça incluiu o tema assédio moral na sua pauta de discussões por imposição legal. E a lei que obrigou a instituição a discutir o tema foi fruto de atuação sindical. Mesmo com o advento da lei e de sua regulamentação, com a institucionalização de uma comissão paritária que congrega membros da instituição e sindicalistas, o tribunal trata o assunto de forma inicial, sendo que os próximos passos de atuação eficaz, segundo lições de Magalhães Filho e França (2015), devem ser voltados mais à prevenção do assédio moral. Essa prevenção se daria, por exemplo, através de cursos periódicos de capacitação e reciclagem dos gestores que versem sobre temática do assédio moral para que haja modificação da cultura organizacional da instituição no que diz respeito às relações interpessoais e gestão de pessoal no serviço público. A capacitação seria voltada à demonstração de que liderar não é ser autoritário, mas significa que o gestor deve dar o exemplo.

As entrevistas realizadas com “Y”, “Z” e “Alfa” fazem o estudo chegar à seguinte conclusão: falta um estudo sério, utilizando-se de dados de saúde, licenças e afastamentos que estão em poder do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, mais especificamente com a Gerência de Saúde no Trabalho – GERSAT, que seja conduzido por uma universidade ou outra instituição independente, no sentido de se analisar a relação entre o crescente número de casos de licenças-médicas por doenças mentais e comportamentais (demonstrado no “Estudo do Absenteísmo por Licença Saúde Ano de 2013”, elaborado pelo tribunal) e o fenômeno do assédio moral na organização.

Conforme Magalhães Filho e França, o TJMG é, de certa forma, pouco receptivo quanto à possibilidade da realização de tal projeto de pesquisa, sendo que nos anos de 2008 a 2010 o tribunal chegou até a preparar uma portaria conjunta sobre a questão, mas o projeto não chegou a ser efetivado. Sobre esse assunto, dizem os autores que:

A direção do Tribunal de Justiça se alterna de dois em dois anos. Na gestão 2008/2010 os sindicatos chegaram a preparar uma portaria conjunta com a administração, porém, o projeto não foi efetivado. As gestões 2010/2012 e 2012/2014 continuam protelando a realização de uma pesquisa institucional sobre o assédio moral no ambiente do trabalho. O objetivo da pesquisa seria fazer um diagnóstico em todo o poder Judiciário acerca das condições de trabalho e saúde, destacando a questão do assédio moral no trabalho e os contextos que o

propiciam. [...] As intervenções em torno do tema, universais ou focais, são extremamente necessárias. As focais direcionam-se aos casos já avançados, visando à recuperação da saúde mental e emocional dos assediados, mas influem pouco nas causas. Já as intervenções universais (pesquisas) teriam uma importância fundamental no tocante a políticas de prevenção (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 200-201).

De fato, um projeto de pesquisa a ser conduzido por uma universidade em parceria com o TJMG e com os sindicatos seria o coroamento de um excelente trabalho que vem sendo desenvolvido desde o ano de 2007. Uma pesquisa que utilizasse dados que estão em poder do setor de saúde do Judiciário mineiro poderia servir para mapear o fenômeno do assédio por locais de trabalho (comarcas), os perfis de agressores e vítimas, as espécies e as modalidades de assédio moral praticadas, as consequências do fenômeno, dentre outras temáticas, tudo para fins de enfrentamento da questão com mais propriedade com foco na prevenção. Esse estudo subsidiaria o combate às causas do assédio moral através da reformulação ou da adaptação das políticas de gestão de pessoal do TJ de Minas Gerais.

A atividade sindical no Judiciário mineiro sobre a temática do assédio moral, desde o ano de 2007, revelou-se muito interessante quanto ao enfrentamento do fenômeno ora estudado. A atuação firme do SERJUSMIG e do SINJUS – MG, reagindo a uma inicial negativa do TJMG sobre a existência de assédio moral, com o decorrer do tempo, criou uma estrutura intersindical para o estudo do fenômeno e para o acolhimento das vítimas de assédio moral. Somente através da atuação sindical é que foi possível a aprovação, sanção e promulgação da maior medida de enfrentamento do assédio moral no campo da legislação estadual: a lei complementar estadual nº 116/2011, sendo um dos seus maiores frutos a determinação prevista em seu artigo 10 referente à criação de comissões paritárias para estudos, prevenção e combate ao assédio moral em cada órgão e entidade da administração estadual.

Por fim, chega-se à ilação que a atividade sindical não se deu apenas para fazer frente ao TJMG. Ela se deu diante da preocupação com o crescente número de casos de assédio moral relatados aos sindicatos e compiladas em seus bancos de dados. A preocupação dos sindicatos nunca foi acusar de forma infundada a instituição, mas sim combater o assédio moral presente no ambiente de trabalho que mina a qualidade de vida do servidor e prejudica o erário, em última análise.

No tópico seguinte, será feita uma análise da lei complementar estadual nº 116/2011 e das suas implicações no âmbito do TJMG.

### **4.3. Lei Complementar Estadual nº 116/2011**

Poucos estados e municípios brasileiros possuem legislação específica de combate à prática

do assédio moral nas organizações públicas. Citem-se como exemplos os casos do estado de Pernambuco que possui a lei estadual nº 13.314/07, regulamentada pelo decreto nº 30.948/07, e São Paulo, que possui a lei nº 12.250/06 que foi regulamentada pelo decreto estadual nº 3.980/07. No âmbito municipal devem ser citadas as iniciativas de cidades como São Paulo/SP (Lei nº 13.288/01), Natal/RN (Lei nº 189/02), Campinas/SP (Lei nº 11.409/02) e Cascavel/PR (Lei nº 3.243/01). Deve ser destacado que a União não possui nenhuma legislação específica que trata sobre a temática, muito embora existam projetos de lei no Congresso Nacional, como o PLS 121/09 em trâmite no Senado Federal<sup>20</sup>, que buscam modificar a Lei 8.112/90 (estatuto dos servidores públicos da União) para a previsão da prevenção e da punição à prática do assédio moral.

Nota-se da análise dos anos de promulgação e sanção das leis estaduais e municipais já descritas, que entes importantes da federação, como o estado de São Paulo, regulamentaram já no ano de 2001 o fenômeno do assédio moral. Já Minas Gerais veio produzir a sua primeira legislação sobre a temática somente no ano de 2011, isso com ampla discussão que envolveu os sindicatos de diversas categorias de servidores do Executivo, do Legislativo e do Judiciário, como já dissertado no tópico anterior.

Conforme relato de Magalhães Filho e França (2015), o Projeto de Lei Complementar nº 45/2008, de autoria dos Deputados Estaduais Sargento Rodrigues (PDT) e André Quintão (PT) deu início às discussões acerca da regulamentação do assédio moral praticado nas entidades e órgãos da administração estadual. Não obstante, pela Constituição do estado de Minas Gerais, em simetria com a Constituição Federal de 1988, todo o projeto de lei que verse sobre matéria relativa a servidores públicos é de iniciativa do Governador do Estado, mesmo que a questão diga respeito, também, aos servidores do Legislativo e do Judiciário. Nesse sentido, as entidades sindicais trabalharam junto à chefia do executivo para que fosse enviado projeto de lei complementar estadual para suprir o vício de iniciativa. Assim, no ano de 2009, o Governador enviou à Assembleia Legislativa o PLC 54/2009 que dispõe sobre a “prevenção e punição do assédio moral no estado de Minas Gerais e dá outras providências”, suprindo o inicial vício de iniciativa acerca da temática relativa a servidores públicos.

De acordo com a análise do histórico legislativo dos projetos de lei que tramitaram na Assembleia Legislativa<sup>21</sup>, o PLC 54/2009 foi anexado ao mais antigo, o PLC 45/2008, sendo que a tramitação no legislativo estadual durou praticamente 03 anos (isso se for tido como marco inicial o primeiro projeto 45/2008), iniciando na data de 12/08/2008 e finalizando em 17/03/2011, com a manutenção dos vetos opostos pelo Governador de Estado ao projeto de lei aprovado na casa

---

<sup>20</sup> O PLS 121/09 visa incluir no artigo 117 da Lei 8.112/90 como conduta vedada ao servidor público federal a prática do assédio moral, introduzindo ainda no artigo 132 da mesma lei a penalidade de demissão ao agente público infrator de tal vedação.

<sup>21</sup> Disponível no link: [http://www.almg.gov.br/atividade\\_parlamentar/tramitacao\\_projetos/interna.html?a=2008&n=45&t=PLC&aba=js\\_tabTramitacao](http://www.almg.gov.br/atividade_parlamentar/tramitacao_projetos/interna.html?a=2008&n=45&t=PLC&aba=js_tabTramitacao).

legislativa. Os textos de ambos os projetos de lei são muito semelhantes, com apenas algumas diferenças tópicas como a previsão expressa no PLC 45/2008 de prevenção, combate e análise do fenômeno do assédio moral no âmbito das corporações militares do estado de Minas Gerais.

O PLC 45/2008 foi objeto de muita discussão na Assembleia Legislativa, tendo sido fruto de análise de várias comissões da casa como a Comissão de Constituição e Justiça, a Comissão de Administração Pública, a Comissão de Fiscalização Financeira e Orçamentária e a Comissão de Direitos Humanos. O projeto foi discutido em dois turnos de votação na Assembleia Legislativa, sendo que, ao final, em 16/12/2010, foi aprovado em segundo turno com emendas, com 47 votos a favor e nenhum contrário. A aprovação unânime demonstra como foi profícua a atividade sindical junto aos parlamentares estaduais através do trabalho de conscientização acerca da importância do combate ao fenômeno do assédio moral na administração pública estadual.

Sobre o trabalho junto à Assembleia Legislativa, Magalhães Filho e França dizem que:

Em junho de 2009, a Comissão de Combate ao Assédio Moral, Sinjus/Serjusmig, entre outros sindicatos mineiros, com o apoio de parlamentares, promoveram audiência pública na Comissão de Direitos Humanos da Assembleia Legislativa de Minas Gerais. [...]. Os sindicatos estaduais, com a destacada participação da Comissão de Combate ao Assédio Moral do Sinjus-MG e Serjusmig, criaram um novo projeto, não só mais abrangente em seu conteúdo, porque enfatiza as medidas preventivas que a instituição pública é obrigada a adotar, mas também livre de entraves jurídicos que poderiam inviabilizá-lo. O novo projeto tramitou na Assembleia Mineira, anexo ao PLC 45/08, e foi aprovado pela Lei Complementar 116/2011, publicada no Diário Executivo do estado de Minas Gerais em 12/01/2011, vedando o assédio moral no âmbito da administração Pública Direta e Indireta do Estado de Minas Gerais (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015, p. 196-197).

A lei complementar estadual 116/2011 que “dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na administração pública estadual” foi sancionada pelo Governador do Estado na data de 11/01/2011, com publicação em 12/01/2011. O chefe do executivo estadual opôs o veto parcial nº 123/2011, por motivo de interesse público, com relação a algumas matérias dispostas na lei. Destacase o veto ao artigo 12 da lei 116/2011, que previa o combate ao assédio moral nas corporações militares do estado de Minas Gerais. A justificativa do veto foi assim exposta pelo Governador de Estado:

Por derradeiro, esclareça-se a impropriedade de tratamento homogêneo a ser dispensado aos servidores civis e militares. Isso porque estes estão sob regime constitucional e legal diferenciado, submetidos ao e mesmo organizados segundo rígidos padrões de hierarquia, sustentáculo da caserna, ao passo que aqueles, servidores civis, estão amparados sob o regime jurídico administrativo comum. O regime castrense está a reclamar disciplina específica, que se amolde às disposições disciplinares e penais em vigor. Assim, oponho veto ao art. 12 da Proposição.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Disponível no sítio da Assembleia Legislativa de Minas Gerais: [http://www.almg.gov.br/atividade\\_parlamentar/tramitacao\\_projetos/texto.html?a=2011&n=123&t=VET](http://www.almg.gov.br/atividade_parlamentar/tramitacao_projetos/texto.html?a=2011&n=123&t=VET)

Certamente que os militares, pelo artigo 142 da Constituição Federal, estão sujeitos a regime baseado na hierarquia e na disciplina em grau diferenciado dos servidores públicos civis. No entanto, o veto ao artigo 12 da lei complementar nº 116/2011 representa retrocesso, eis que a hierarquia ou a disciplina não significam autorização para a prática reiterada, sistematizada e intencional de ações que caracterizam o assédio moral, devendo ser lembrado que as corporações militares fazem parte da administração pública estadual. Ora, o próprio Poder Judiciário é uma estrutura baseada na hierarquia e verticalismo, onde os postos de mando e subordinação são bem definidos em sua estrutura. Destarte, entende-se que as razões do veto não se deram por motivo de “interesse público”, mas sim por motivações políticas. As razões do veto não se sustentam por si só, sendo que os militares estaduais perderam a oportunidade de serem protegidos do fenômeno do assédio moral nas suas corporações.

É interessante notar que a lei traz a palavra “prevenção” antes de “punição”, tanto em sua ementa, como no seu artigo 1º. Nos capítulos e tópicos anteriores restou demonstrado que atitudes de prevenção são mais eficazes que punições oriundas de intervenções tópicas, individuais, sobre a temática. Como disse o profissional entrevistado na data de 01/07/2015, aqui chamado de “Alfa”, “[...]o objetivo prioritário da comissão paritária do tribunal é que ela faça esse trabalho de prevenção. [...]”. O artigo 1º assim está redigido: “A prática do assédio moral por agente público, no âmbito da administração direta e indireta de qualquer dos Poderes do Estado, será prevenida e punida na forma desta Lei Complementar.”.

Os artigos 2º e 3º da lei 116/11 podem ser classificados como conceituais, eis que definem a expressão “agente público”, trabalham o conceito de assédio moral e as modalidades do fenômeno que podem ocorrer na administração pública. Chama-se a atenção para o fato de que o conceito de “agente público”, previsto no artigo 2º da lei, é por demais amplo, excluindo-se apenas os agentes militares em razão do veto do Poder Executivo. Pelo texto legal, é considerado agente público quem exerce mandato político, emprego público, cargo público ou função pública, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação ou contrato administrativo e demais atos de investidura na administração. A amplitude do conceito permite que desde agentes políticos, como deputados estaduais e magistrados, passando por empregados públicos celetistas da administração estadual e servidores públicos efetivos e comissionados, chegando a até contratados por tempo determinado para atender a excepcional interesse público, possam ser assediadores ou vítimas de assédio moral. Diante do conceito adotado pela lei, entende-se que até mesmo estagiários, que possuem um vínculo com a instituição pública em razão de seus estudos, mesários, fiscais eleitorais e jurados, que são transitórios e não recebem remuneração, podem ser sujeitos passivos de

assédio moral enquanto no exercício de suas funções.

A lei trabalhou bem o conceito de agente público, refletindo o entendimento de outros dispositivos legais mais antigos, a exemplo do artigo 327 do Código Penal, que prevêem que para ser considerado “agente público” não é necessária a existência remuneração ou o vínculo permanente com o Estado, não importando ainda a forma de investidura no cargo. O que importa é o exercício de função ligada, de alguma forma, à administração pública.

O artigo 3º define assédio moral como sendo:

[...] para os efeitos desta Lei Complementar, a conduta de agente público que tenha por objetivo ou efeito degradar as condições de trabalho de outro agente público, atentar contra seus direitos ou sua dignidade, comprometer sua saúde física ou mental ou seu desenvolvimento profissional (MINAS GERAIS, lei 116/11, 2011).

A definição da lei pode ser considerada satisfatória, eis que trata o assédio sob a perspectiva da dignidade e da honra do servidor público e do comprometimento de sua saúde e da sua carreira, considerando ainda que a definição não utiliza do elemento hierárquico como fundamental para a ocorrência do fenômeno (reconhecendo a possibilidade de agressões entre iguais). No entanto vê-se que a definição legal de assédio moral merece algumas críticas. A primeira crítica refere-se ao fato de que a definição legal, bem como as dez modalidades de assédio moral previstas nos incisos do parágrafo 1º do artigo 3º da lei 116/11, enxergam o assédio moral sob o ponto de vista interpessoal, ou seja, individual. O dispositivo em comento não previu ou, no mínimo, não deixou explícita, a figura do assédio moral coletivo, organizacional, ligado a práticas de gestão de RH por injúria, ameaça e estresse (“straining”) que minam todo o ambiente de trabalho (SOBOLL et. al., 2015).

A lei tratou apenas do assédio moral de agente público para agente público. Logicamente, a legislação deverá ser interpretada pelo aplicador de forma a extrair o seu real sentido e alcance, eis que a batalha para a prevenção e a punição do assédio moral não passa apenas pelo campo do assédio interpessoal, mas engloba todas as espécies de assédio, incluindo o assédio moral coletivo. Nenhuma interpretação, para ser válida, poderá amesquinhar ou conferir papel reducionista à lei, atendo-se somente ao seu frio texto, sob pena de comprometer a sua eficácia social no combate aos males no ambiente de trabalho.

A segunda crítica à definição legal é que ela se ateve mais às consequências do assédio moral do que propriamente ao conceito científico do fenômeno. Preocupando-se mais em explicitar os resultados da conduta danosa, como atentado aos direitos e à dignidade do servidor, comprometimento de sua saúde física ou mental e de seu desenvolvimento físico, deixou a definição de explicitar que o fenômeno trata-se de agressões sistemáticas e intencionais por parte de agente

público em desfavor de outro (assédio interpessoal) ou mesmo de uma repartição ou da própria instituição pública contra todos os componentes do grupo de trabalho (assédio organizacional). O inciso I do § 1º do artigo 3º da Lei Complementar 116/11 traz o requisito da reiteração de condutas para que a situação seja configurada como assédio moral. No entanto, conforme ressaltado no capítulo primeiro, deve haver uma sistematização da conduta pelo assediador, ou seja, um roteiro planejado, bem como a intencionalidade, ou seja, a livre vontade de prejudicar a vítima (BARRETO, 2000). A conduta deve ser dolosa, intencional, oriunda da vontade do agente público ou da política de RH da instituição pública.

O § 1º do artigo 3º, em dez dispositivos (incisos), prevê as modalidades de assédio moral que podem ocorrer na administração pública. Em verdade, essas modalidades dizem respeito a condutas de agentes públicos já trabalhadas por pesquisadores sobre a temática conforme já ressaltado neste trabalho nos capítulos primeiro, segundo e terceiro. O que fez a lei foi sistematizar as condutas sob a forma de modalidades de assédio moral. No entanto, entende-se ainda que o rol de modalidades não é fechado, taxativo, mas apenas exemplificativo, pois novas modalidades de assédio moral podem surgir com a evolução da organização do trabalho.

Merecem comentários específicos neste tópico as modalidades previstas nos incisos II e III, que preveem a prática de assédio moral em virtude de discriminação do portador de necessidades especiais e em razão de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, posição social, preferência ou orientação política, sexual ou filosófica, ressaltando que o assédio moral tem como pano de fundo discriminações diversas. Também merecem destaque como novidades os incisos IX e X que reconhecem como modalidades de assédio a conduta de agente público que relega ao ostracismo outro agente público, combatendo as famosas práticas denominadas de “geladeiras” ou “castigos”, combatendo ainda o fato de o agente público agressor apresentar, como suas, ideias, propostas, projetos ou quaisquer trabalhos de outros agentes públicos, respeitando assim o direito de invenção e autoria do servidor público.

Por fim, ressalte-se o inciso XIV do § 1º do artigo 3º, cumulado com o artigo 5º da lei 116/11, todos direcionados aos ocupantes de cargos ou funções de confiança destinadas a direção, chefia e assessoramento da administração pública. O primeiro dispositivo veda a utilização, por parte do assediador, de sua posição superior para praticar assédio moral em desfavor dos subordinados. Vê-se claramente que, apesar da lei não utilizar o critério hierárquico na sua definição, ela demonstra uma preocupação com assédio moral vertical descendente, de superior a subordinado, pois essa espécie é a mais comum nas organizações públicas, conforme já relatado em linhas anteriores deste trabalho. Tanto é assim que o artigo 5º da Lei 116/11 prevê que o agente público que comprovadamente praticar assédio moral estará impedido, pelo prazo de 05 (cinco) anos, de exercer qualquer cargo em



comissão ou função gratificada na administração pública estadual. Essa é uma das mais importantes sanções para se evitar que o comprovado assediador continue a exercer a sua função de mando e a degradar o ambiente de trabalho na administração. Os demais incisos não merecem maiores comentários, eis que refletem tudo o que já foi trabalhado no primeiro e no segundo capítulo desta pesquisa, a exemplo das ações, das espécies e das modalidades de assédio moral.

É importante dizer que a lei complementar 116/11 mostra, nos parágrafos 2º e 3º do artigo 3º, a preocupação com a proteção do servidor assediado que busca a cessação da prática pelas vias administrativas ou judiciais, bem como com os agentes públicos que servem de testemunhas do assédio moral. Os parágrafos 2º e 3º, que se complementam, preveem que nenhum agente público poderá ser punido ou sofrer medida discriminatória direta ou indireta quanto a recrutamento, formação, lotação, promoção e disciplina em razão de recusar-se a ceder diante de uma prática assediadora ou então de pleitear administrativa ou judicialmente medidas para cessar a prática ilícita ou de ter testemunhado em tal sentido.

A proteção ao servidor público é complementada com a dicção do artigo 6º da lei, no sentido de que a prática de assédio moral por qualquer agente público será apurada via processo administrativo disciplinar, garantida a ampla defesa e o contraditório em todas as suas fases. Assim, a proteção dispensada pelo artigo 3º prevê a apuração das condutas antiéticas via procedimento administrativo.

As penalidades que podem ser aplicadas ao servidor agressor estão enumeradas no artigo 4º, caput, da lei 116/11, sendo elementos balizadores da aplicação das penalidades administrativas a extensão do dano causado à vítima e/ou à comunidade laboral e as reincidências do agente agressor. Apesar de não estar explícito no texto, até mesmo pela ordem em que estão dispostas as três penalidades previstas para a prática de assédio (quais sejam, repreensão/advertência, suspensão e demissão), também é requisito implícito para aplicação das penalidades a gradação das penas, ou seja, a depender da conduta do assediador, se de menor gravidade e inicial, deverá ser aplicada a mais branda das penas. Num segundo momento, com a reiteração do agente agressor, ele deverá ser suspenso e, por fim, demitido a bem do serviço público. Assim, fica nítido o caráter pedagógico da lei que, mais do que punir, visa reeducar o agressor, fazendo que ele entenda que a sua conduta não condiz com um ambiente de trabalho saudável e com as boas práticas de gestão de RH. Vê-se, também, que o rol previsto no artigo 4º, caput, incisos I, II e III, e parágrafo 3º, é taxativo, ou seja não admite outras espécies de penalidades que não estão previstas na lei, pois em matéria de penalidades é regra que elas se interpretam restritivamente, devendo estar as penas expressamente previstas na lei. Daí, entende-se que a administração pública não pode aplicar outras penalidades que não estejam previstas no artigo 4º da Lei 116/11 ao servidor agressor.

Uma novidade interessante da lei é a previsão do § 2º do artigo 3º que assim está redigido: “Os atos praticados sob o domínio de assédio moral poderão ser anulados quando comprovadamente viciados.” (MINAS GERAIS, Lei 116/11, 2011) Ora, muitas vezes um servidor pratica determinado ato administrativo por medo de perseguições, ostracismo, ridicularização e até mesmo diante da ameaça de ser mal avaliado numa avaliação de desempenho ou até mesmo de sofrer procedimento administrativo disciplinar por parte da chefia. Nesse caso específico, o ato administrativo viciado é nulo em virtude do assédio moral, pois a prática assediadora pode ser considerada uma coação moral irresistível, nos termos do artigo 151 do Código Civil brasileiro, que define a figura jurídica da coação como sendo, um fundado temor de dano iminente e considerável à pessoa, à família ou aos bens. Nagima (2006) conceitua coação moral irresistível como sendo o “[...] emprego de grave ameaça no sujeito ou em terceiros. Dito de outra maneira, é a promessa de mal grave e injusto para si ou para terceiros, mantendo a vítima psiquicamente vinculada ao coator”. Destarte, o assédio moral vicia a vontade do agente público, eis que o ato administrativo é efetuado sob pressão, sob medo, podendo ser tido como uma espécie de coação. Essa nulidade poderá ser declarada por iniciativa do próprio órgão público em que se encontra inserido o servidor ou então por meio da atuação de órgãos como o Ministério Público Estadual ou a Advocacia Geral do estado de Minas Gerais.

Faltou a lei ser explícita no sentido de que em casos de assédio moral, o agente público vítima não teria qualquer responsabilidade civil, administrativa ou penal por eventuais prejuízos causados pelo ato administrativo viciado pelo assédio moral, sendo essa responsabilidade transferida para o agente assediador. No entanto as excludentes de responsabilidade civil e administrativa e da culpabilidade penal podem ser aplicadas ao caso concreto por interpretação sistemática. Quanto às responsabilidades civil e administrativa (pagamento de indenizações e aplicação de penalidades administrativas), o artigo 151 combinado com o 155, ambos do Código Civil, são aptos a excluirmos essa responsabilidade, ao dizerem que “[...] o autor da coação responderá por todas as perdas e danos que houver causado ao coacto [...]” (BRASIL, Código Civil, 2002, p. 143). Já quanto a responsabilidade penal, o artigo 22 do Código Penal é expresso no sentido de que “se o fato é cometido sob coação irresistível ou em estrita obediência a ordem, não manifestamente ilegal, de superior hierárquico, só é punível o autor da coação ou da ordem” (BRASIL, Código Penal, 1940, p. 339). Assim, também em matéria penal, verifica-se que se o ato for praticado sob assédio moral, quando constituir coação moral irresistível ou estrita obediência à ordem não manifestamente ilegal, levará à punição na esfera criminal tão somente do assediador.

Nessa esteira, ainda tratando do aspecto punitivo da lei estadual nº 116/11, os artigos 7º e 8º tratam dos prazos prescricionais para a apuração e para a aplicação das penalidades administrativas em razão de atos de assédio moral (artigo 7º) e sobre a independência da instância administrativa,

com relação às esferas civil e penal, quanto à apuração do assédio moral (artigo 8º). Ou seja, mesmo se um indivíduo for inocentado nas esferas civil ou penal (com a exceção da prova, naquelas instâncias, da inexistência do assédio moral ou da autoria de sua prática), o órgão público a que pertence o agente assediador poderá apurar e aplicar as penalidades previstas no artigo 4º da lei.

Até este ponto, a lei complementar estadual tratou das definições e das punições com relação ao fenômeno do assédio moral. A partir do artigo 9º, a lei 116/11 inicia a regulamentação do combate mais eficaz ao assédio: a prevenção. Sobre o aspecto preventivo, é interessante transcrever a redação do artigo 9º da lei estadual:

Art. 9º A administração pública tomará medidas preventivas para combater o assédio moral, com a participação de representantes das entidades sindicais ou associativas dos servidores do órgão ou da entidade.

Parágrafo único. Para fins do disposto no caput, serão adotadas as seguintes medidas, sem prejuízo de outras que se fizerem necessárias:

I – promoção de cursos de formação e treinamento visando à difusão das medidas preventivas e à extinção de práticas inadequadas;

II – promoção de debates e palestras, produção de cartilhas e material gráfico para conscientização;

III – acompanhamento de informações estatísticas sobre licenças médicas concedidas em função de patologia associada ao assédio moral, para identificar setores, órgãos ou entidades nos quais haja indícios da prática de assédio moral. (MINAS GERAIS, Lei 116/11, 2011).

O artigo 9º, além de impor como obrigação das administrações dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário a tomada de medidas preventivas à ocorrência do assédio moral, ainda determina que a prevenção deva contar com a participação de representantes das entidades sindicais ou associativas de servidores. Nesse aspecto vê-se claramente a concretização da luta dos sindicatos SERJUSMIG e SINJUS – MG na luta por um maior diálogo com o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais materializada no texto legislativo. Se a instituição judiciária era, de certa forma, tímida a um diálogo espontâneo, a partir de agora, passa a ser obrigada a manter um diálogo formal, no quesito prevenção, com os sindicatos da categoria dos servidores do Judiciário estadual.

O parágrafo único do artigo 9º, que trata das medidas de prevenção do assédio nas instituições públicas (a exemplo do acompanhamento das estatísticas acerca das licenças médicas associadas ao assédio moral, da promoção de estudos, debates, palestras e de material gráfico institucional e da promoção de cursos de formação com a temática do assédio moral) é quase que uma reprodução do já citado “Plano de Combate ao Assédio Moral” apresentado pela “Comissão de Combate ao Assédio Moral” do SINJUS – MG e SERJUSMIG no ano de 2007 à administração do

TJMG. Tal semelhança não é mera coincidência, eis que, com o já foi amplamente citado nesta pesquisa, a Lei complementar estadual 116/11 só surgiu através da mobilização das entidades sindicais do estado junto à Assembleia Legislativa mineira para a aprovação de texto legal que combatesse a prática do assédio nas repartições públicas estaduais. O protagonismo dos sindicatos do Judiciário junto às discussões dos projetos de lei complementar 45/08 e 54/09 foi essencial para a aprovação da lei complementar 116/11 conforme a opinião do entrevistado “Alfa”, em 01/07/2015, sendo que tal profissional afirmou que:

A política nada mais é do que um convencimento que eu faço de uma ideia que vai ser boa e positiva para todos. Nós fizemos esse trabalho de convencimento e com a força da intersindical, e você imagina, os três sindicatos representando as três categorias, Legislativo, Executivo e Judiciário. Fizemos esse encaminhamento, a vice-governadoria, na época era o governador Anastasia, encampou o projeto por causa da discriminação. Esse projeto foi aprovado na Assembleia, mas como? Isso também é importante: havia uma série de projetos para serem aprovados na Assembleia e o assédio moral foi inserido, teve essa articulação política com os deputados e a categoria lotou o plenário. Então, o trabalho político sindical é isso. A partir de uma tese concreta, com elementos concretos, com muito estudo, nós fizemos grupos de estudos, nós conseguimos avançar (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Sobre a posição institucional dos órgãos públicos com relação aos projetos de lei complementar 45/08 e 54/09 que resultaram na aprovação da lei complementar estadual 116/11, o entrevistado ressaltou:

Passou batido. Como estavam falando de aumento de salário, promoção vertical, essa foi a grande estratégia sindical de inserir no bolo de outros projetos. Ai depois da lei aprovada veio a resistência institucional porque teria que se regulamentar a lei. E mais uma vez os sindicatos se empenharam. Nós fizemos reuniões, um projeto de funcionamento da paritária. E começamos a cobrar também via CNJ (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

A fala do entrevistado denota que a lei foi fruto de firme atuação sindical junto aos deputados estaduais para o fim de combater o fenômeno do assédio moral. O trabalho de convencimento dos deputados foi executado por uma intersindical que uniu sindicatos de trabalhadores dos “três poderes” do estado de Minas Gerais. E o trabalho sindical junto ao Poder Legislativo estadual baseou-se em estudos amadurecidos por anos de experiência na atuação sindical contra o assédio moral. Por isso a semelhança do texto da lei com o “Plano de Combate ao Assédio Moral” já citado. Por fim, verifica-se que os órgãos públicos, incluindo o TJMG, em nada contribuíram ou mesmo não se interessaram na aprovação do projeto. Após a aprovação da lei, foram inicialmente resistentes à sua regulamentação.

Tudo isso só reforça que a lei não é um fim em si mesmo, pois ela é criada para tentar regular

os efeitos jurídicos de um fato social já existente e que possui vida própria (o assédio moral nas organizações públicas). Não é a lei que cria o fato social, mas a lei surge para regular de um fato social pré-existente. O artigo 9º da lei 116/11 vem reconhecer que não se faz uma eficaz prevenção do assédio moral sem ouvir os servidores, principalmente por meio de suas representações sindicais e associativas. Por isso a necessidade de que a prevenção seja discutida entre os órgãos públicos e as entidades dos servidores em conjunto.

Concretizando e formalizando esse diálogo, o artigo 10 da lei 116/11 determina, expressamente, que os dirigentes de órgãos e entidades públicas do estado de Minas Gerais criem e regulamentem as “comissões de conciliação” com representantes da administração e das entidades sindicais ou associativas representantes da categoria em busca de soluções não contenciosas e não punitivas para os casos de assédio moral. Mais uma vez, verifica-se a semelhança da determinação da lei com o item 03 do “Plano de Combate ao Assédio Moral” apresentado pela “Comissão de Combate ao Assédio Moral” dos sindicatos ao TJMG. Tal item previa a criação de uma comissão paritária no âmbito do tribunal. O mecanismo de diálogo entre os sindicatos e a administração pública se dá, essencialmente, por essa comissão, que possui caráter preventivo e conciliatório dos casos de assédio moral. O dispositivo legal deixa claro que a comissão de assédio moral não possui caráter punitivo, pois ela visa dar solução não contenciosa para as questões postas sob sua apreciação. Qualquer solução punitiva depende, como já ressaltado anteriormente, da instauração de regular processo administrativo disciplinar pelas corregedorias dos órgãos públicos para a apuração dos fatos e, se constatada a prática assediadora, para a aplicação das penalidades administrativas previstas no artigo 4º da lei estadual. A instalação, a regulamentação e o funcionamento da comissão paritária no âmbito do Tribunal de Justiça mineiro serão analisados em tópico apropriado.

Por fim, o artigo 11 da lei 116/11 prevê que o estado de Minas Gerais, na forma do regulamento, providenciará acompanhamento psicológico tanto para as vítimas de assédio moral como para os agressores, se necessário for para este último. Entendeu o legislador estadual que o fenômeno do assédio moral é multidisciplinar, ou seja, que ele não está restrito só ao campo jurídico ou da atuação sindical. A razão do dispositivo reside no fato de que se um agente público é agredido por outro, na verdade, a agressão parte do próprio Estado, eis que o agressor, mesmo agindo de forma contrária à lei, age na qualidade de representante estatal. Assim, em última análise, é o próprio Estado que agride, sendo que é de sua responsabilidade acompanhar psicologicamente e buscar o tratamento da vítima de assédio e até mesmo do agressor no campo da psicologia. Ressalte-se que os sindicatos do Judiciário estadual SERJUSMIG e SINJUS-MG, através do “Plantão de Atendimento às Vítimas de Assédio Moral”, já atuavam de forma multiprofissional através do acolhimento das vítimas por psicólogo, advogado e sindicalista e na elaboração de estudo de casos das situações de

assédio moral. A aprovação do artigo 11 é mais uma vitória que pode ser atribuída à atuação sindical quando da elaboração e discussão dos projetos de lei complementar que redundaram na aprovação da lei estadual 116/11.

Apenas como fato histórico, cite-se que o Poder Executivo mineiro regulamentou a Lei 116/11 por meio do Decreto n. 40.060 de 2012. Já o Poder Judiciário do estado veio regulamentar definitivamente a lei no ano de 2013 através da Resolução 748 que será objeto de análise neste trabalho no tópico referente ao enfrentamento institucional do assédio moral.

Como já ressaltado anteriormente, a legislação não pode estar divorciada dos fatos sociais, dos fatores reais de poder, que visa regular, sob pena de ser ineficaz socialmente. A lei apenas vem ser um reflexo de fatos sociais já existentes, visando regula-los com o fim de conferir segurança jurídica às relações em sociedade. Nesse sentido, Lassalle, abordando a temática quanto às constituições, mas que também é plenamente aplicável à legislação infraconstitucional, diz que

Os problemas constitucionais não são problemas de direito, mas do poder; a verdadeira Constituição de um país somente tem por base os fatores reais e efetivos do poder que naquele país regem, e as Constituições escritas não têm valor nem são duráveis a não ser que expressem fielmente os fatores do poder que imperam na realidade social: eis os critérios fundamentais que devemos sempre lembrar (LASSALLE, 1980, p. 72).

Assim, não basta criar um edifício jurídico de normas de combate ao assédio moral se essas normas são ineficazes do ponto de vista social, se não refletem a realidade social, os fatores reais de poder que conformam a sociedade. O contrário seria tornar letra morta a legislação, apenas uma folha de papel sem eficácia. A eficácia social da lei complementar nº 116/11 depende da firme atuação dos sindicatos para a implementação de seus comandos nos órgãos públicos. A sua eficácia também depende do fiel cumprimento de suas determinações pelos órgãos da administração pública do estado de Minas Gerais, no caso específico deste trabalho, por parte do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, através de sua regulamentação e da concretização dos mandamentos constantes no texto legislativo.

Conclui-se que não adianta haver uma legislação estadual avançada e atual que trate do tema do assédio moral se as instituições públicas encarregadas de sua aplicação não a tornarem efetiva no ambiente de trabalho dos servidores públicos estaduais. A luta dos sindicatos também contribui para a eficácia social da lei estadual de combate ao assédio moral, eis que foi a atuação sindical a preponderante para a construção da norma. Os sindicatos devem exigir, através de diálogos institucionais, movimentos de conscientização, “ações” administrativas e judiciais e até mesmo paralisações em movimentos grevistas a implementação de todas as determinações da lei 116/11. A luta pode parecer desproporcional, frente a uma instituição secular como é o TJMG, mas é da natureza dos sindicatos o enfrentamento e a reivindicação do cumprimento de direitos sociais

individuais e coletivos da categoria dos trabalhadores, com a conquista de novas garantias sociais para os que representam. A efetividade da lei complementar 116/11 passa, sem dúvida, pela atuação firme dos sindicatos de servidores públicos nos canais de diálogo junto à instituição.

Após a análise da lei 116/11, o próximo tópico versará sobre o enfrentamento institucional do assédio moral por parte do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, analisando-se ainda a regulamentação da lei complementar estadual 116/11 por parte do tribunal através da resolução nº 748/13.

#### **4.4. Enfrentamento institucional. Regulamentação da Lei 116/11**

Neste ponto, passa-se a analisar as ações do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais quanto ao enfrentamento do assédio moral existente na instituição. Como já ressaltado no terceiro capítulo desta pesquisa, o TJMG, tribunal centenário criado no ano de 1873, atualmente conta com 14 mil servidores, mil juízes de primeira instância e 127 desembargadores na ativa, sendo que está dividido em 296 (duzentas e noventa e seis comarcas), que são as unidades judiciárias de primeira instância da instituição e as responsáveis pelos 853 (oitocentos e cinquenta e três) municípios do estado de Minas Gerais. Como se nota, a instituição, ao mesmo tempo em que é muito importante no cenário jurídico-político do estado, é grande e complexa, podendo ser considerada um dos maiores tribunais judiciários do país.

Antes do ano de 2007 o tribunal mineiro não tratava a temática do assédio moral de forma explícita, sendo fechado ao diálogo com as entidades sindicais que a todo o momento instavam a instituição a se manifestar sobre o assunto. Conforme já ressaltado nesta pesquisa, a primeira atitude do TJMG ao ser, no ano de 2007, instado a se manifestar sobre o fenômeno do assédio moral foi negar a sua existência (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015).

A atitude do tribunal demonstra que havia uma clara posição institucional em negar a existência de assédio moral na instituição. Mas, complementando a resposta dada aos sindicatos, disse o TJ, em posição reducionista do fenômeno, que o seu órgão correicional estaria apto a cuidar dos casos se eles existissem. Isso ainda demonstra que, até a promulgação da Lei 116/11 e a sua regulamentação pela Resolução nº 748/13, o tribunal mineiro poderia tratar os casos de assédio moral de forma tópica, através da atuação de sua corregedoria. Ou seja, quando um servidor mais corajoso, cansado de ser humilhado e de sofrer práticas assediadoras, resolvia denunciar a prática junto à instituição, o caso era apurado ou por meio de sindicância ou por meio de processo administrativo disciplinar sob a condução do órgão correicional da instituição. Ilustrando a forma como o tribunal tratava os casos de assédio moral antes da regulamentação da Lei 116/11, traz-se à baila, novamente,

o primeiro caso de assédio moral citado nesta pesquisa em desfavor de uma escritã judicial (gestora de secretaria) que ocorreu no âmbito do TJMG, retirado da Matéria “Assédio de Toga”, da Revista Isto É, Edição nº 2314, de 04 de abril do ano de 2014:

Ela afirma ter sido perseguida pelo juiz (nome omitido) enquanto trabalhou como escritã judicial na Comarca (local omitido). “Além do meu trabalho, eu era obrigada a fazer despachos para o juiz, que é atribuição dos estagiários, e trabalhava das 7h às 22h”, relata. (nome omitido) conta que engordou 30 quilos em quatro meses e, quando chegou ao limite, foi conversar com o juiz. “Ele disse que ninguém falava ‘não’ para ele e que eu veria quem mandava”, conta. (...). Naquele momento, segundo (nome omitido), os maus-tratos vieram à tona. Ela foi proibida de entrar no gabinete de (nome omitido). “Eu ouvia dele que eu fedia e era gorda e irresponsável”, diz. Por ter cometido uma falha em um processo que resultou em prejuízo financeiro para as partes, ela tomou uma suspensão de cinco dias. Diante disso, a servidora entrou com um mandado de segurança contra o juiz e a atitude do magistrado foi considerada inconstitucional pelo TJ-MG. O caso virou uma disputa judicial. (nome omitido) fez uma representação contra (nome omitido) na Corregedoria-Geral do Estado e o juiz entrou com cinco processos administrativos contra ela, todos arquivados. A Corregedoria, por sua vez, determinou que o juiz a tratasse com dignidade. Em 2009, (nome omitido) foi transferida de vara (Perez, Revista Isto é Independente, 2014).

Analisando o caso concreto, vê-se que a intervenção do Tribunal de Justiça se deu por sua Corregedoria Geral de Justiça, da exata forma como relatado por Magalhães Filho e França (2015). Felizmente, no ano de 2009, a corregedoria decidiu em favor da servidora, determinado que o magistrado assediador a “tratasse com dignidade” e a transferiu de unidade jurisdicional (vara judiciária). No entanto, verifica-se que o magistrado assediador ainda conseguiu provocar a instauração de 05 processos administrativos contra a servidora assediada, todos com a necessária ciência da corregedoria. Isso demonstra que o órgão correicional pode ser utilizado como meio para intensificar a prática de assédio moral contra o agente público vítima. Felizmente, os 05 processos instaurados contra a vítima foram arquivados pelo órgão correicional.

O caso analisado ainda demonstra que numa instituição edificada sobre a hierarquia, a verticalização e a distribuição assimétrica de poderes, é complicado um servidor que possui muito menos poder que um magistrado, por exemplo, lutar contra práticas de assédio moral. No Tribunal de Justiça, os juízes e os desembargadores possuem muito mais poder de mando que um servidor público comum, seja escritã judicial, oficial de apoio judicial - escrevente, oficial judiciário ou oficial de justiça, dentre outros servidores públicos. São os magistrados que solicitam e determinam a instauração de processos administrativos disciplinares. São eles que, após os trabalhos de apuração da comissão de processo administrativo, quando diretores de foro (administração das comarcas), que decidem os procedimentos. É a Corregedoria Geral de Justiça, cujos corregedores e juízes auxiliares são membros da magistratura, que supervisionam os procedimentos em primeira instância e decidem os recursos da decisão do processo administrativo disciplinar. É patente a grande diferença de



poderes na vertical e hierárquica estrutura do Tribunal de Justiça, principalmente quando o assédio moral é praticado por magistrados em desfavor de servidores. Sobre essa diferença de poderes na instituição e da facilidade em se utilizar do processo administrativo como instrumento de assédio moral, como relatado no caso ilustrado na matéria da Revista Isto É, “Y” e “Z”, sindicalistas do Judiciário mineiro, afirmaram em entrevista realizada no dia 23/06/2015, que:

Outro ponto além da avaliação de desempenho que a gente observa também é a instauração excessiva de processos administrativos. E tem juiz que já falou assim “olha, é bom que você responde o processo e prova a sua inocência”. [...]. E quando você instaura um processo administrativo você gera um conflito para um servidor que se dedica o tempo todo e as vezes por meramente um erro tranquilo de se corrigir. Ninguém está falando em eventuais desvios de conduta de maior gravidade. O que se percebe é o seguinte: às vezes numa comarca que não tem histórico de abertura de processos administrativos, a partir da presença de determinado juiz se instaura um grande número de processos administrativos. E aí percebe-se que quando ele sai daquela comarca e vai para uma outra o número decresce e automaticamente na outra comarca sobe (“Y” e “Z”, entrevista concedida ao autor, 2015).

Para além da defesa do servidor, realizada pela entidade sindical, verifica-se da fala dos entrevistados que ela evidencia o maior poder dos juízes na instituição, trazendo-se o exemplo da possibilidade de instauração de processos administrativos que, no caso da matéria, foi utilizado como meio da prática do assédio moral.

A interpretação do caso relatado na Revista Isto É, oriundo do TJMG, também trás à baila o seguinte aspecto: a intervenção tópica e insuficiente da Corregedoria Geral de Justiça quanto à servidora assediada. A determinação foi que o magistrado “tratasse a servidora com dignidade”, mas não se sabe se o TJMG aplicou alguma penalidade administrativa, dentre as previstas na Lei Orgânica da Magistratura Nacional – LOMAN (LC 75/79), ao juiz assediador. Da mesma forma, vê-se que a simples transferência da servidora apenas resolveu de forma tópica a questão. Retirou-se a vítima do local de trabalho ambiente do assédio, mas não o assediador. É notório que o assediador trabalha com outros servidores na repartição judiciária, sendo que, para ocupar o lugar da agente pública assediada, provavelmente foi transferido ou nomeado outro servidor para a unidade. Nada garante que o assediador, após a transferência da vítima de setor, não elegeu, elegeu ou elegerá novas vítimas para a prática do assédio moral. Não há relatos de que a servidora foi amparada psicologicamente pela instituição. Sobre essa medida paliativa, referente à mera transferência do assediado de setor, o entrevistado “Alfa” disse na data de 01/07/2015 que:

Mas eu sei de um fato: ela está adoecendo, ela está insatisfeita e o que eu posso fazer por ela é tentar uma transferência. Agora será que se mudar uma pessoa e colocar outra no lugar, vai continuar ou vai acabar (o assédio)? Será que além dessa transferência também não deveria ser feito um trabalho, eu sei que o TJ tem um núcleo de assistentes sociais que se deslocam

para o interior para trabalhar. Por que que não trabalham o assédio moral? Só da pessoa ser escutada, sabe, isso para quem sofre assédio moral é importante (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Deve ser mencionado que o caso ocorreu até o ano de 2009, o que evidencia que a intervenção da Corregedoria Geral de Justiça, antes da regulamentação da lei 116/11 pela resolução 748/13, era a única providência tópica e específica sobre a questão do assédio moral na instituição, não havendo relatos de atitudes preventivas do TJMG na comarca e no setor de trabalho onde ocorreu o assédio moral. Nota-se que lutar contra o assédio moral de forma isolada e pelos meios convencionais, como a atuação da corregedoria ou meros pedidos de transferência de setor, além de ser medida paliativa, pode acarretar riscos demasiados ao servidor que confronta agentes públicos dotados de maiores poderes no âmbito da organização. Isso tudo corrobora a fala do entrevistado “Alfa”, que afirmou que “[...] na realidade todo trabalhador tem uma resistência em fazer uma denúncia dentro da própria instituição [...]” o que pode explicar o baixo índice de denúncias de assédio moral antes da firme atuação sindical na temática a partir do ano de 2007 e, principalmente, antes da instalação da comissão paritária institucional.

Como já mencionado no tópico referente ao enfrentamento sindical, as tentativas de diálogo com o TJMG anteriores à aprovação, sanção e promulgação da lei complementar estadual nº116/11 não se mostraram satisfatórios. Os diálogos com a Gerência de Saúde no Trabalho do TJMG – GERSAT e com a Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes – EJEF, com a entrega do “Plano de Combate ao Assédio Moral” à administração do TJMG, não foram bem recebidos, sendo que resultaram apenas em três palestras na instituição sobre a temática do assédio moral. Nesse sentido estão as palavras de Magalhães Filho e França:

Foram feitas duas propostas ao setor de saúde: que fornecessem dados que possibilitassem uma análise das licenças por problemas mentais e emocionais e que fosse criado um grupo de estudos paritário com a participação dos sindicatos e do setor de saúde do tribunal para estudar o tema e desenvolver ações preventivas. As duas solicitações foram indeferidas. [...]. A escola (EJEF) realizou três palestras sobre o tema, mas não deu continuidade a esta proposta (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, p. 194).

Corroborando tudo o que foi dito acerca do perfil de atuação do TJMG até a regulamentação da lei estadual 116/11 pela resolução nº 748/13, está a resposta que a administração do órgão encaminhou ao Conselho Nacional de Justiça – CNJ, no ano de 2012, em sede do pedido de providências nº 0006244-86.2011.2.00.0000, cujo requerente é o Sindicato dos Servidores da Justiça de 2ª Instância do Estado de Minas Gerais – SINJUS – MG, e que estava apensado ao pedido de providências nº 0005824-81.2011.2.00.0000, de autoria da Federação Nacional dos Servidores do

Judiciário nos Estados – FENAJUD. O ofício, de número 023/GAPRE/SEPLAG/2012, datado de 16 de janeiro de 2012, afirma já de início que “[...] cumpre-me esclarecer que não foram identificados casos de assédio moral em número suficiente para mobilizar a Administração deste Tribunal, como pretende o citado Sindicato”.

Logicamente que numa instituição fundada na hierarquia e na assimetria de poderes o número de denúncias formais junto à corregedoria tende a não ser grande, apesar de o fenômeno ser conhecido e até admitido pela administração na resposta do ofício, apesar da tentativa de minimizar a situação, dizendo que os casos são insuficientes para mobilizar a estrutura administrativa do tribunal.

Quanto ao perfil de atuação do tribunal, referente a situações de intervenção em casos específicos de assédio moral por meio da Corregedoria Geral de Justiça, prossegue o ofício dizendo:

Já as denúncias de práticas de abusos, desde que contenham a identificação dos denunciados e sejam formuladas por escrito, têm sido objeto de apuração tanto da Presidência quanto pela Corregedoria-Geral de Justiça, em consonância com suas atribuições, nos termos do art. 291 da Lei Complementar nº 59, de 18 de janeiro de 2001, que contém a Organização e Divisão Judiciárias do Estado de Minas Gerais [...]. A apuração das condutas tipificadas como assédio moral tem seguido os mesmos procedimentos de investigação de cometimento de outras infrações, previstos na Lei Complementar nº 59, de 18 de janeiro de 2001, com aplicação supletiva do Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado de Minas Gerais. A punição dessas práticas tem ocorrido com a aplicação das penas disciplinares também previstas na legislação supracitada.

Fazendo referência à lei complementar estadual nº 116/11 que, apesar de na época já estar em vigor não tinha sido regulamentada pelo órgão Judiciário (não tendo sido instalada a comissão paritária referida no artigo 10 da referida lei), continuou o ofício afirmando que:

A Lei Complementar nº 116/11, de 11 de janeiro de 2011 (DOC. 5), que dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na administração pública deste Estado, inovou em alguns aspectos, [...]. Entretanto, a referida Lei Complementar manteve a forma de apuração da prática de assédio moral (por meio de procedimento administrativo cabível) e a aplicação das respectivas penas disciplinares (repreensão, suspensão e demissão), já previstas em legislação específica ou no Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado de Minas Gerais (arts. 6º e 4º, respectivamente).

A redação do ofício encaminhado ao CNJ não deixa dúvidas de que o perfil do tribunal no trato com as questões afetas ao assédio moral era de apenas atuar, quando fosse o caso, através de uma apuração via procedimento administrativo junto à corregedoria do órgão. A todo o momento na resposta ao CNJ, além de minimizar a ocorrência do fenômeno na instituição, foi dada maior relevância ao caráter repressivo da apuração realizada pela corregedoria, invocando, inclusive, disposições da lei complementar 116/11, esta que preza pela atuação preventiva na prática do assédio moral. O ofício direcionado ao CNJ cita como medidas preventivas adotadas pela instituição apenas

a realização de palestras pela EJEJF que já foram citadas neste trabalho. Em verdade, à época da resposta ao ofício, talvez nem mesmo a administração do TJMG tivesse ciência de quão interessante e bem-vinda seria a experiência da instalação da “Comissão paritária e multidisciplinar de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho” e do trabalho de prevenção que, atualmente, o referido departamento executa na instituição.

O início do enfrentamento adequado do assédio moral no âmbito do TJMG teve como ponto de partida a edição da portaria nº 2.832/12<sup>23</sup>, de 12/12/2012, que, regulamentando provisoriamente a Lei 116/11, instituiu formalmente a comissão paritária no âmbito do TJMG, designando os primeiros membros magistrados e os representantes das entidades sindicais dos servidores do TJMG, dando cumprimento ao disposto nos artigos 9º e 10 da lei complementar 116/11. O artigo 1º, § 1º, da portaria 2.832/12 designou quatro membros da magistratura estadual, dos quais um deles é o presidente da comissão, e quatro servidores, sendo garantida a representatividade dos três sindicatos do Judiciário mineiro, quais sejam, SERJUSMIG, SINJUS-MG e SINDOJUS-MG (Sindicato dos Oficiais de Justiça Avaliadores do Estado de Minas Gerais) através da indicação de um membro para cada entidade sindical. A comissão é composta ainda por mais um servidor oriundo da Gerência de Saúde no Trabalho (GERSAT) do TJMG.

A portaria 2.832/12 ainda previu nos parágrafos 2º e 3º do artigo 1º a necessidade de apresentação semestral de relatórios dos trabalhos da comissão e previu as hipóteses de arquivamento liminar da reclamação, ou seja, o arquivamento sem a análise do conteúdo da denúncia em hipóteses como “quando a matéria for flagrantemente estranha ao objeto da comissão, quando for manifestamente improcedente o pedido, quando esteja a denúncia despida de elementos mínimos para a compreensão da controvérsia, quando ausente o legítimo interesse do denunciante e quando anônima ou apócrifa a denúncia.”<sup>24</sup>

Conforme notícia publicada no sítio eletrônico do SERJUSMIG<sup>25</sup>, a primeira reunião da comissão paritária do TJMG foi realizada na data de 19/06/2013, sendo que os trabalhos iniciais giraram em torno de várias temáticas, principalmente as referentes à elaboração de estudos e propostas focadas na atuação preventiva, a forma como seriam conduzidas as análises das denúncias, a realização das conciliações e as soluções de casos concretos de assédio moral e, finalmente, sobre uma proposta final de regulamentação da lei 116/11 pelo Órgão Especial do TJ. Nesse sentido está a notícia publicada no sítio eletrônico do SERJUSMIG:

---

<sup>23</sup> Disponível no link: <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/po28322012.pdf>

<sup>24</sup> Texto do parágrafo 3º do artigo 1º da portaria 2.832/12: “Será determinado o arquivamento liminar da reclamação quando a matéria for flagrantemente estranha ao objeto da Comissão, quando for manifestamente improcedente o pedido, quando esteja despida de elementos mínimos para a compreensão da controvérsia, quando ausente o legítimo interesse, quando anônima ou apócrifa.”

<sup>25</sup> Disponível no link: [http://www.serjasmig.org.br/noti\\_pad.php?id=2953&baab=DEST](http://www.serjasmig.org.br/noti_pad.php?id=2953&baab=DEST)

Conforme especifica a citada Portaria (no caso a portaria 2.832/12), esta Comissão multidisciplinar do TJMG vai elaborar estudos e propostas, com foco na prevenção. Também caberá ao grupo receber e analisar reclamações e denúncias; coordenar ações de prevenção; trabalhar na promoção de conciliações e na busca de soluções para os casos de possível assédio moral no trabalho. Nesse primeiro encontro, os componentes da Comissão iniciaram os trabalhos elaborando uma proposta de regulamentação das atividades do grupo – a qual será submetida à apreciação do Órgão Especial do TJMG.

Destarte, pode-se dizer que após o advento da lei 116/11, o enfrentamento do TJMG ao fenômeno do assédio moral passou a ser mais efetivo, saindo de uma posição de negação e de mera investigação administrativa por meio da Corregedoria Geral de Justiça. Isso se deu principalmente após o início dos trabalhos da comissão paritária da instituição na data de 19/06/2013. Somente a partir daí é que se pode falar em discussão e tentativa de efetivação de ações preventivas e a instauração de um diálogo institucional periódico com as entidades sindicais representativas dos servidores no que diz respeito à temática do assédio moral. Destaca-se que a regulamentação inicial da comissão paritária acarretou algo inédito e até mesmo incomum nos tribunais judiciais brasileiros: garantiu assento permanente a representantes sindicais numa repartição interna do TJMG, qual seja a “Comissão paritária e multidisciplinar de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho”. Mesmo que se entenda que não se tratou de iniciativa espontânea do TJMG, mas apenas o cumprimento de determinações constantes nos artigos 9º e 10 da Lei 116/11 que garantem a participação sindical e associativa nas comissões paritárias, com o enfrentamento das temáticas da prevenção e do combate ao assédio moral, é de se reconhecer que o tribunal mineiro é pioneiro na questão, devendo servir de exemplo para outros tribunais do país. Nunca os dirigentes sindicais tiveram direito a voz dentro do TJMG como se verifica na comissão paritária. Nesse sentido o profissional entrevistado “Alfa”, quando questionado se o TJMG passou a reconhecer que há assédio moral na instituição, declarou em 01/07/2015 que:

Eu não sei se ele reconhece, mas posso te afirmar que ele não nega mais. Havia uma posição que negava, agora tem o silêncio. Mas por que tem o silêncio? Porque eu não vou concordar nem discordar, mas tem a comissão, tem os trabalhos, não é? E teve inclusive intervenção (do tribunal) em cima do abuso de autoridade que certos escrivães estavam fazendo dentro do tribunal. Então acho que devagar teve uma mudança de mentalidade (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Sobre os pontos positivos da criação e da instalação da “Comissão paritária e multidisciplinar de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho” no Tribunal de Justiça mineiro, o psicólogo entrevistado disse:

[...] Quando se instala uma comissão paritária, que é uma comissão inédita no Brasil e ela é pioneira entre os tribunais. A comissão é um fruto da ação sindical dos servidores. Então se a gente for pensar... Essa comissão paritária do Tribunal de Justiça tem um ano e meio mais ou menos. Isso é uma evolução porque nós pusemos uma sementinha lá [...] (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

A entrevista denota que até mesmo as entidades sindicais reconhecem que o TJMG não nega mais que existe o assédio moral na instituição. Mas essa ausência de negativa se dá pela existência da lei 116/11 e da instalação da comissão paritária que demonstram que o fenômeno existe e merece uma séria atuação da instituição quanto à prevenção e ao combate ao assédio moral. Ante todos os instrumentos legais e institucionais de combate ao assédio moral, o tribunal mudou de atitude, deixando de negar a existência do assédio moral e passando a iniciar a implementação dos comandos da lei complementar estadual que prevê o combate ao assédio na instituição. Deve ser destacado que o profissional entrevistado elogia a atuação do tribunal, no sentido de que a instalação da comissão e início dos seus trabalhos representou algo inédito dentre as instituições judiciárias do país.

Já em 28 de novembro do ano de 2013, a Lei Complementar nº 116/11 foi definitivamente regulamentada pelo TJMG através da edição da resolução nº 748/13<sup>26</sup> do Órgão Especial da instituição. Tendo como inspiração do decreto nº 40.060/12 que regulamentou a Lei 116/11 no âmbito do Poder Executivo, a resolução, em seus artigos 2º e 4º, repete as definições de “agente público” e de assédio moral e as modalidades do fenômeno constantes na lei 116/11. No artigo 3º a resolução estipula que a prevenção e a punição à prática de assédio moral por agente público do tribunal estão inseridas diretamente na política de saúde ocupacional da instituição, o que demonstra que o assédio moral não é somente um problema jurídico e sindical, referindo-se também à saúde física e mental do servidor público. O artigo 6º da resolução 748/13 elenca várias medidas de prevenção que devem ser dispensadas pelo tribunal mineiro no combate ao assédio moral, sendo o dispositivo bastante abrangente. Essa abrangência demonstra que o fenômeno deve ser enfrentado na raiz e não somente através de intervenções tópicas e de caráter punitivo da corregedoria do órgão. Mostra ainda uma mudança de paradigmas da instituição judiciária no trato com a temática do assédio moral. Como o dispositivo é de grande importância, ele será transcrito na íntegra:

Art. 6º - Para fins de prevenção contra a prática de assédio moral, deverão ser adotadas as seguintes medidas, sem prejuízo de outras que venham a ser desenvolvidas nos órgãos e entidades do Poder Judiciário:

- I - inserção de módulo específico sobre saúde ocupacional, assédio moral e liderança na gestão de pessoas, nos cursos de desenvolvimento gerencial ofertados para ocupantes de cargos de direção e chefia;
- II - realização de palestras com os temas assédio moral e liderança na gestão de pessoas, nos treinamentos introdutórios, para todos os servidores e magistrados que ingressarem no Poder

<sup>26</sup> Disponível no link: <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re07482013.pdf>

Judiciário;

III - promoção de palestras, campanhas, debates, seminários, oficinas, instituição de prêmio a título de monografias, produção de cartilhas e material gráfico informativo sobre assédio moral;

IV - realização de pesquisas de clima organizacional e de ambiente de trabalho, visando diagnosticar problemas relacionados ao assédio moral e promover melhorias nos processos de organização do trabalho;

V - acompanhamento dos pedidos de remoção e transferência dos agentes públicos, analisando as circunstâncias e quantitativos por setores.

Destacam-se, dentre as medidas de proteção, a preocupação em inserir nos módulos de formação e de desenvolvimento gerencial para ocupantes de cargos de direção e chefia (inciso I) e nos treinamentos introdutórios de servidores (SERIN's) e magistrados (inciso II) módulos e palestras com a temática do assédio moral no trabalho, algo que visa transformar a cultura de gestão de pessoas da instituição. Da mesma forma, possui destaque o item IV referente à realização de pesquisas de clima organizacional e ambiente de trabalho para o diagnóstico de problemas relacionados ao assédio moral, algo que era reivindicação antiga dos sindicatos do Judiciário, conforme se infere da redação do “Plano de Combate ao Assédio Moral” entregue no ano de 2007 à administração do TJMG. Por fim, o item V é importante ao estabelecer o acompanhamento, pelo tribunal, dos pedidos de remoção e transferência de agentes públicos de setor e de comarca para fins de verificação do real motivo da transferência. Será efetuada uma investigação com vistas a verificar se o desejo de transferência ou de remoção do servidor tem a ver com a prática de assédio moral em sua lotação originária.

A resolução nº 748/13, em vários artigos como o 5º e do 7º ao 12, regulamenta a composição e o funcionamento da “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho”, sendo que a análise desses dispositivos será feita quando do tópico específico destinado à comissão. O artigo 13 da resolução prevê que mediante solicitação da comissão paritária ou da corregedoria do TJMG, com a expressa concordância dos agentes públicos envolvidos, poderá ser prestado acompanhamento psicológico aos envolvidos na prática de assédio nos casos em que a perícia médica da instituição apontar que há necessidade desse trabalho especializado. Logicamente que a assistência psicológica deve ser prestada pelo próprio TJMG, por órgão próprio ou em convênio, buscando a solução para os transtornos mentais dos agentes públicos envolvidos na prática de assédio moral, principalmente a vítima, que tem a sua dignidade e a sua honra fragilizadas. A previsão da assistência psicológica mostra a necessidade da intervenção multiprofissional sobre a temática, pois o enfrentamento não se esgota nos campos jurídico, administrativo e sindical (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015).

Em comparação com o texto da Lei Complementar nº 116/11, a Resolução 748/13 pouco ou nada inova no cenário de combate ao assédio moral no âmbito do TJMG, apenas adaptando a

legislação estadual sobre a temática à realidade do órgão jurisdicional. As especificidades da resolução residem mais quanto à comissão paritária, sendo que elas serão analisadas em tópico oportuno. Conclui-se que a resolução 748/13, apesar de não exaurir a temática do assédio moral, regulamentou de forma satisfatória a lei complementar estadual no âmbito do TJMG, muito embora existam críticas que serão colocadas principalmente quando da análise da comissão paritária no próximo tópico.

O enfrentamento do assédio moral pela instituição através da comissão paritária, com o passar do tempo, começou a render frutos, principalmente no ano de 2014, quando o TJMG disponibilizou material em sua intranet referente à política de prevenção do assédio moral, cumprindo o que foi determinado no inciso III do artigo 6º da Resolução 748/13, tudo conforme notícia constante no sítio eletrônico do SINJUS-MG<sup>27</sup>. Na mesma página da intranet foi divulgado o papel da comissão, principalmente no que diz respeito às ações preventivas de combate ao assédio moral e do trabalho realizado até então. Na mesma rede interna, foi disponibilizado o formulário padrão para que a vítima efetue denúncias de prática de assédio moral no âmbito da instituição.

O trabalho da comissão paritária também rendeu frutos junto à Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes – EJEF, sendo que, dentre outras ações (a exemplo da inclusão da temática do assédio moral nos cursos de formação inicial de servidores denominados de SERINS – Programa Servidor Integrado), foi realizada pela escola judicial, na data de 18/04/2014, palestra com a especialista sobre a temática do assédio moral Lis Andréa Pereira Soboll, isso no âmbito do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) para os gestores de 1ª e 2ª instâncias, cumprindo parcialmente os ditames estabelecidos nos incisos I e II do artigo 6º da Resolução 748/11. Nesse sentido, destacam-se trechos da notícia intitulada de “Prevenção do assédio moral no trabalho ganha espaço no site do TJMG”, oriunda do sítio eletrônico do sindicato SINJUS – MG e datada de 27/05/2014<sup>28</sup>:

Já está disponível na Intranet do TJMG material de divulgação da política preventiva referente ao assédio moral no trabalho no Tribunal, que visa informar servidores, estagiários e funcionários comissionados e terceirizados sobre o tema, além de orientá-los quanto aos procedimentos para registro de reclamações. A criação da página foi uma solicitação da Comissão Paritária de Prevenção e Combate ao Assédio Moral do TJ, que tem por objetivo coordenar ações de prevenção, promover conciliação e buscar soluções para os casos de assédio moral no trabalho. [...]. Lá, podem ser encontradas informações sobre a composição e os objetivos da Comissão, ações preventivas realizadas por ela, relatórios, notícias, publicações sobre conciliação e acompanhamento psicológico, perguntas frequentes sobre o tema, além do formulário de reclamações, que depois de preenchido, impresso e assinado, deve ser protocolado no Tribunal, direcionado ao grupo.

<sup>27</sup> Disponível no link: [http://www.sinjus.com.br/modulos.php?nome=noticias&arquivo=visu\\_not&id\\_not=15312](http://www.sinjus.com.br/modulos.php?nome=noticias&arquivo=visu_not&id_not=15312)

<sup>28</sup> Disponível no link: [http://www.sinjus.org.br/modulos.php?nome=noticias&arquivo=visu\\_not&id\\_not=14813](http://www.sinjus.org.br/modulos.php?nome=noticias&arquivo=visu_not&id_not=14813)



Sobre a importante participação da EJEF na prevenção e combate ao assédio moral, continuou a notícia:

A Comissão Paritária também solicitou que a EJEF amplie a divulgação dos canais de comunicação, do planejamento e do cronograma sobre o assédio moral, e que promova palestras mais aprofundadas sobre o assunto nos encontros administrativos realizados no Judiciário, bem como no Programa Servidor Integrado (Serin). Em abril, a Escola ofereceu uma palestra durante o Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) para os gestores da 1ª e 2ª instâncias ministrada pela renomada professora e psicóloga Lis Andréa Pereira Soboll (UFPR), que esteve no seminário de combate ao assédio moral de 2013. “Esse tipo de iniciativa é muito importante e precisa ser contínua, afinal, é necessário um olhar multidisciplinar do problema, ou seja, além da visão de direito e justiça, é preciso verificar questões psicossociais e de gestão e liderança”, afirma o diretor de formação e assuntos intersindicais do SINJUS-MG, (nome omitido).

Ainda no ano de 2014, conforme noticiado pelo sítio eletrônico do TJMG<sup>29</sup> em 02/02/2015, foi realizado pela EJEF o Programa de Desenvolvimento Gerencial, que tinha como público-alvo os gestores do TJMG, magistrados e servidores, sendo que ele foi dividido nos seguintes módulos: “Assédio Moral no Trabalho ou Gestão de Relacionamentos Saudáveis”, “Aspectos Éticos na Gestão de Pessoas e Liderança de Equipe”, “Viver não Dói”, “Negociação na Gestão de Pessoas” e “Liderança de Equipe e Justiça: O que é fazer a coisa certa?”. Como frisado na notícia institucional, “[...] também participaram de capacitação os gestores da Segunda Instância e os juízes auxiliares. A ação educacional, que teve como foco a gestão voltada para resultados, abordou também competências gerenciais.[...]” Tudo isso mostra que o tribunal vem reconhecendo importância cada vez maior à temática do assédio moral nos seus cursos de formação inicial e periódicos de gestores.

Também é de se destacar o debate promovido pela escola judicial EJEF na data de 23/09/2014 intitulado “A saúde de servidores e magistrados e a questão do absenteísmo no TJMG” que foi divulgado na página do TJ de Minas em 17/09/2014 através da notícia “Saúde dos Servidores é tema de debate no TJMG”<sup>30</sup>. O debate, que contou com a presença de profissionais da saúde do tribunal, de membros da Associação dos Magistrados Mineiros (AMAGIS), de psicólogo especialista em assédio moral e de representante do sindicato SINJUS-MG, realizou a discussão do “Estudo do Absenteísmo por Licença Saúde” realizado em 2013 pelo TJMG (já comentado em linhas anteriores). Conforme a notícia veiculada no sítio do TJMG, foi discutida “a importância da prevenção e promoção da saúde no trabalho”. Chama a atenção a presença de um psicólogo especialista em assédio moral na discussão do absenteísmo num debate promovido pela instituição, o que demonstra que o tribunal atualmente não possui nenhum receio de discutir a temática do assédio

<sup>29</sup> Disponível no link: <http://www.tjmg.jus.br/ejef/noticias/detalhe-1.htm#.VsCwtfkrLIU>

<sup>30</sup> Disponível no link: [http://www.tjmg.jus.br/ejef/noticias/saude-de-servidores-e-tema-de-debate-no-tjmg.htm#.VsC11\\_krLIU](http://www.tjmg.jus.br/ejef/noticias/saude-de-servidores-e-tema-de-debate-no-tjmg.htm#.VsC11_krLIU)

moral de forma aberta e pública.

Nota-se que o TJMG, saindo de uma postura defensiva e fechada quanto ao tratamento do tema, passou a ser, se comparado com outros tribunais brasileiros, tanto estaduais quanto federais, um protagonista e exemplo no estudo, prevenção e combate às práticas de assédio moral na administração pública judiciária. A notícia “Prevenção do assédio moral no trabalho ganha espaço no site do TJMG<sup>31</sup>”, originária do sítio eletrônico do SINJUS – MG, entidade sindical que por muitas vezes instou o tribunal a se manifestar sobre a temática do assédio moral, destacou que o protagonismo do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais no combate ao assédio moral no trabalho foi reconhecido inclusive pelo Conselho Nacional de Justiça, sendo interessante a leitura da matéria no seguinte ponto:

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) enviou ao TJMG uma solicitação de sugestão de meta nacional para combate ao assédio moral no trabalho. Como nem todos os tribunais possuem, a Comissão sugeriu ao Conselho a instituição de comissões paritárias de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho. A solicitação do CNJ foi originada de um pedido de providências solicitado pela Federação Nacional dos Servidores do Judiciário nos Estados (Fenajud) à qual o SINJUS-MG e o Serjusmig são filiados. A Federação foi convidada pelo CNJ para elaborar o texto de uma meta nacional sobre saúde do trabalhador que será apresentada no VIII Encontro Nacional do Judiciário, que acontece no segundo semestre deste ano. Confira a resposta do TJMG ao Conselho na íntegra:

“Atendendo à solicitação de que nos manifestemos quanto à proposição de meta nacional com o tema de combate ao assédio moral, declaramos que o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais é favorável a tal proposição diante da importância do tema. Sugerimos, portanto, que a fixação de meta para o Judiciário Estadual seja uma proposta de nivelamento entre os Tribunais, de modo que se estabeleça a obrigatoriedade do estabelecimento de comissão paritária e multidisciplinar de estudos, prevenção e recebimento de reclamações e que tal comissão tenha como atribuições coordenar ações de prevenção, de conciliação e de busca de soluções para os casos de possível assédio moral no trabalho. Além disso, o escopo da meta pode envolver também o desenvolvimento de programas de prevenção como cursos, seminários, palestras e outros. Nos colocamos à disposição para esclarecimentos adicionais”.

Da própria resposta do TJMG à solicitação do CNJ de sugestão de meta nacional para o combate ao assédio moral no trabalho nos tribunais brasileiros, no ano de 2014, vê-se que a instituição judiciária afirma que o tema é importante e propõe o estabelecimento de uma meta nacional de nivelamento dos tribunais nacionais no sentido de que seja obrigatório o estabelecimento de comissões paritárias multiprofissionais de estudos, prevenção, recebimento de reclamações e conciliação nos moldes da já existente no tribunal mineiro. Reconhece o TJMG a necessidade de a meta nacional envolver o desenvolvimento de programas de prevenção como cursos, seminários e palestras. Destarte, a resposta ao CNJ denota que é nítida a evolução do entendimento e do enfrentamento do TJMG sobre a temática do assédio moral se ela for comparada à resposta dada ao

---

<sup>31</sup> Disponível no link: [http://www.sinjus.org.br/modulos.php?nome=noticias&arquivo=visu\\_not&id\\_not=14813](http://www.sinjus.org.br/modulos.php?nome=noticias&arquivo=visu_not&id_not=14813)

mesmo CNJ no ano de 2012 através do ofício 023/GAPRE/SEPLAG/2012 já comentado em linhas anteriores. O TJMG, num espaço de 02 anos, com a edição da Resolução nº 748/13 e a criação, instalação, sistematização e início dos trabalhos da comissão paritária passou de uma atitude negativista, reducionista e meramente punitiva do fenômeno do assédio moral para uma atitude de protagonista e exemplo para os tribunais brasileiros quanto aos trabalhos e seus resultados na busca pela prevenção do assédio moral e da apuração de casos específicos através do recebimento de reclamações, realização de audiências de conciliação e encaminhamento dos resultados não conciliados à Corregedoria Geral de Justiça. São nítidos o atual envolvimento e a preocupação institucional do tribunal com a temática do assédio moral, tudo diante da instalação e regulamentação da comissão paritária e das demais disposições da lei complementar estadual nº 116/11. Em 18 de agosto do ano de 2014, foi editada a portaria 3.045/14<sup>32</sup> que apenas designou novos integrantes para a comissão paritária da instituição.

Assim, pode-se concluir que apesar de atualmente ser louvável o inicial envolvimento do TJMG com a temática do assédio moral, isso se comparado a outros tribunais nacionais, o órgão ainda possui muito a implementar, principalmente no que se refere a uma constante atuação preventiva no combate ao fenômeno e na efetiva punição dos assediadores com a aplicação das penalidades previstas no artigo 4º da lei complementar 116/11. No entanto, a principal arma contra o assédio moral reside na capacitação e na conscientização dos gestores, magistrados e servidores com cargos de gestão, através de cursos iniciais e periódicos ministrados pela instituição, para que saibam lidar de forma mais adequada com os recursos humanos da instituição, coibindo todas as formas de assédio no âmbito da organização.

A formação deve ser contínua e acompanhar, tanto por tanto, a estipulação das metas, dos indicadores de desempenho e a evolução do plano estratégico do tribunal. Da mesma forma, o TJMG deve estar aberto para a realização de uma pesquisa em parceria com uma universidade ou instituição independente para análises dos dados dispostos no “Estudo do Absenteísmo por Licença Saúde” realizado em 2013 e sua relação com o fenômeno do assédio moral, isso para que haja um conhecimento mais aprofundado sobre a realidade do fenômeno no tribunal. Só assim se cumprirá o objetivo previsto na resolução nº 748/2013 referente à promoção de ações destinadas à manutenção de um ambiente de trabalho saudável e a adoção de medidas que cultivem a cooperação e o respeito mútuo entre os servidores e os magistrados.

O próximo tópico analisará a atuação da “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho” do TJMG.

---

<sup>32</sup> Disponível no link: <file:///C:/Meus%20Documentos/Downloads/Portaria-3045-PR-2014.pdf>

#### 4.5. Da comissão paritária de prevenção, estudos e combate ao assédio moral

Após a análise dos encontros sindicais e institucionais, neste tópico serão enfocados, de maneira pormenorizada, aspectos relativos à “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho” instituída no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais em cumprimento ao estipulado no artigo 10 da Lei Complementar Estadual nº 116/11. A análise, em tópico separado, da comissão paritária é interessante, eis que tal figura importou em grande avanço no combate ao assédio moral no âmbito do TJMG e representa o cume de uma série de ações e de lutas dos sindicatos de servidores do Judiciário para que o assunto fosse discutido com mais seriedade no tribunal mineiro. Deve ser ressaltado ainda que foi realizada visita de campo a uma reunião da comissão, na data de 25/06/2015, às 10hs da manhã, no Fórum Lafayette da cidade de Belo Horizonte/MG, cujas impressões serão relatadas no subtópico a seguir, mas que também servem como base das análises realizadas neste tópico.

A “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho” possui fundamento no art. 10 da lei 116/11 que assim está redigido:

Art. 10 – Os dirigentes dos órgãos e entidades da administração pública criarão, nos termos do regulamento, comissões de conciliação, com representantes da administração e das entidades sindicais ou associativas representativas da categoria, para buscar soluções não contenciosas para os casos de assédio moral (MINAS GERAIS, Lei 116/11, 2011).

Nota-se da leitura do dispositivo legal que o legislador estadual buscou institucionalizar dentro de cada órgão e entidade da administração pública do estado de Minas Gerais o combate ao fenômeno do assédio moral. E mais. Esse combate não deve ser feito somente pela instituição pública, mas também através do diálogo com as entidades sindicais e associativas representativas da categoria dos servidores públicos que há anos lidam com casos de assédio moral através de estudos do fenômeno e do acolhimento das vítimas. O antigo anseio sindical de que os órgãos públicos contassem com departamentos específicos para o tratamento especializado e multiprofissional do fenômeno do assédio moral foi contemplado pela Lei 116/11. Se antes as instituições não estavam obrigadas a manter um diálogo com os sindicatos, a partir de 12/01/2011, data da publicação da lei 116/11, pelo menos por força de lei, o desejável intercâmbio instituição-sindicato tornou-se pedra de toque no combate ao assédio moral.

Sobre o caráter da comissão paritária, a lei complementar estabeleceu que ela não possui um viés punitivo da prática do assédio moral. Nesse sentido, em entrevista realizada com “Y” e “Z”,

sindicalistas integrantes do SERJUSMIG, na data de 23/06/2015 na cidade de Belo Horizonte/MG, os entrevistados disseram, acerca do perfil e natureza de atuação da comissão paritária, que:

Essa comissão, qual é o objetivo dela: é a pacificação do conflito. Então isso é importantíssimo ser ressaltado o tempo todo. O papel da comissão não é o papel da corregedoria. O papel da comissão é buscar tentar solucionar aquele conflito. [...]. A comissão não pode ter um papel de estabelecer e determinar uma conduta. Caso não tenha a pacificação, aí o caso é encaminhado para a corregedoria (“Y” e “Z”, entrevista concedida ao autor, 2015).

Em verdade, foi ressaltado pelos entrevistados que a comissão atuará sempre em busca de “soluções não contenciosas”, de natureza conciliatória, quando da apuração das denúncias. O papel da comissão não se confunde com o da corregedoria do tribunal, esta que possui um viés de apuração punitivo e não conciliatório. Os trabalhos da comissão também devem buscar a prevenção através da pesquisa, estudos e capacitação do corpo gestor e funcional do tribunal.

É certo que as leis surgem dos fatos sociais (LASSALLE, 1980). A Lei complementar 116/11 só se tornará eficaz do ponto de vista social se o TJMG, centro de poder, buscar implementar os seus comandos e dar-lhes pleno cumprimento. Assim, resta saber como é a atuação da “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho” do TJMG e se ela, de fato, cumpre com satisfação os objetivos de institucionalizar a discussão, a prevenção e o combate ao assédio moral e de ser um canal de diálogo entre a instituição e os sindicatos dos servidores do Judiciário estadual.

Um dos primeiros atos normativos do TJMG sobre a comissão paritária foi a portaria nº 2.832/2012<sup>33</sup> que designou magistrados e representantes das entidades sindicais dos servidores do Judiciário para integrarem a comissão. A referida portaria, em seu artigo 1º, estabeleceu que a comissão paritária seria integrada por 04 (quatro) juízes de direito, sendo um deles o seu presidente, e por 04 (quatro) servidores do Judiciário, sendo 01 (um) representante do Sindicato dos Servidores da Justiça de Primeira Instância do Estado de Minas Gerais (SERJUSMIG), 01 (um) representante do Sindicato dos Servidores da Justiça de 2ª Instância do Estado de Minas Gerais (SINJUS – MG), 01 (um) representante do Sindicato dos Oficiais de Justiça Avaliadores do Estado de Minas Gerais (SINDOJUS – MG) e 01 (um) servidor lotado na Gerência de Saúde no Trabalho (GERSAT). Essa portaria ainda fixou prazos para a apresentação de relatórios pela comissão e definiu hipóteses em que a reclamação acerca de práticas de assédio, formuladas por escrito, seriam arquivadas (parágrafos 2º e 3º do artigo 1º da portaria 2.832/2012).

Após estudos e relatórios elaborados pelos membros da comissão paritária, veio a lume, em

---

<sup>33</sup> Disponível no link: Disponível no link: <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/po28322012.pdf>

28/11/2013, a regulamentação definitiva da comissão por meio da já comentada resolução nº 748/13<sup>34</sup> do Órgão Especial do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. A resolução 748/13 repete várias definições e modalidades referentes à figura do assédio moral que já estavam previstas na lei complementar estadual nº 116/11. Visa a resolução a regulamentação da prevenção e da punição do assédio no âmbito do tribunal. A sua principal inovação foi a satisfatória regulamentação da composição e do funcionamento da “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho”.

A resolução 748/13 não modificou o número de integrantes da comissão paritária, sendo que o seu artigo 5º estabelece que:

Art. 5º - A comissão paritária e multidisciplinar de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho, ora denominada comissão, terá a seguinte composição:

I - quatro juízes de direito da comarca de Belo Horizonte, indicados pelo Presidente do TJMG, sendo que um deles presidirá os trabalhos da comissão;

II - três servidores, indicados, respectivamente, pelo Serjusmig, Sindojus e Sinjus;

III - um servidor, médico, dentista, psicólogo ou assistente social, lotado na Gerência de Saúde no Trabalho do TJMG, indicado pelo Presidente.

§ 1º - A comissão será designada pelo Presidente do TJMG, mediante Portaria, e terá mandato de dois anos, período que deverá coincidir com os mandatos dos dirigentes do TJMG, permitida a recondução.

§ 2º - As reuniões serão convocadas por seu presidente e se instalará com mais da metade de seus membros.

§ 3º - As deliberações serão tomadas por voto da maioria e, em caso de empate, decidirá o presidente da comissão.

Como se nota da leitura do artigo, manteve-se a composição da comissão anteriormente prevista na portaria 2.832/2012, qual seja: 04 (quatro) juízes de direito, sendo que um deles será o presidente, e 04 (quatro) servidores, sendo que 03 (três) servidores são oriundos de entidades sindicais e 01 (um) servidor, escolhido pelo Presidente do TJMG, dentre os lotados na Gerência de Saúde do tribunal (GERSAT). Sobre a institucionalização do diálogo entre TJMG e sindicatos através da comissão, ainda tecendo comentários positivos sobre a comissão paritária, o profissional “Alfa” disse em entrevista realizada em 01/07/2015, que:

Só de você ter uma comissão onde os juízes têm acesso a informações e a palestras sobre assédio moral, onde o diretor de sindicato entra na comissão paritária com os mesmos poderes de argumentação de um juiz, eu acho que isso é a maior novidade que tem. O juiz se coloca enquanto igual, enquanto trabalhador, porque tanto o juiz como o servidor são trabalhadores, então essa formação eu acho que é muito importante. [...]. Quando se instala uma comissão paritária, que é uma comissão inédita no Brasil e ela é pioneira entre os tribunais. A comissão é um fruto da ação sindical dos servidores. Então se a gente for pensar... Essa comissão paritária do Tribunal de Justiça tem um ano e meio mais ou menos. Isso é uma evolução porque nós pusemos uma sementinha lá. E a gente sabe que todo o

<sup>34</sup> Disponível no link: <http://www8.tjmg.jus.br/institucional/at/pdf/re07482013.pdf>

processo de mudança é lento é gradual. Então se você pensar que já se formaram três juízes anteriormente, quando foi elaborado o regimento interno, agora tem mais três, e depois vão ser mais três... É acho (positivo) esse respeito à entidade sindical dentro do processo de saúde do trabalhador. A gente sabe que as entidades sindicais estão em movimento de greve, por busca de salários, promoção vertical, mas a saúde é questão que afeta a todos. Então quando se tem esse respeito à entidade sindical, quando o diretor sindical é tratado com respeito, quando se busca um trabalho de prevenção que vai ser bom para todos. Vai ser bom para o juiz que ele tenha orientação do próprio colega juiz. É diferente quando você chama um especialista, um diretor de sindicato e quando um juiz faz uma palestra para os próprios juízes (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

Como ponto positivo quanto à composição da comissão, a fala do profissional entrevistado evidencia que o tribunal respeitou o comando legal previsto no artigo 10 da lei complementar 116/11 referente à integração da comissão também por representantes dos sindicatos de servidores do Judiciário. Restou garantido um canal de diálogo institucional entre o sindicato e o TJMG. Pela primeira vez os sindicatos dos servidores do Judiciário mineiro possuem assento num departamento integrante do tribunal que é a comissão paritária de assédio moral. Isso, sem sombra de dúvidas, como ressaltado por “Alfa”, é um grande avanço na relação entre o TJMG e as entidades sindicais, contribuindo para a discussão, a prevenção e o enfrentamento conjunto do assédio moral. Os sindicatos, que há anos lidam com questões referentes ao assédio moral, poderão, por meio da comissão, serem fortes aliados da instituição que, por meio de suas estruturas de poder, poderá promover com mais facilidade a prevenção e a luta contra os males causados pelo assédio moral.

Vê-se também como ponto positivo que a comissão é composta por magistrados, o que busca chamar a atenção da magistratura estadual para o assunto. São os juízes de direito os gestores últimos das unidades jurisdicionais de primeira instância e que, futuramente, na condição de desembargadores, ocuparão cargos na administração de todo o tribunal (presidência, vice-presidência, corregedoria), daí a importância do envolvimento dos juízes no estudo, prevenção e combate ao assédio moral. Sem o apoio e o envolvimento da magistratura, o combate institucional do assédio moral não se revela eficaz.

Não obstante o profissional “Alfa” afirmar que há igualdade de tratamento, voz e importância entre os membros servidores e magistrados, a análise da comissão paritária do TJMG não corrobora essa afirmativa do entrevistado. Assim, como ponto negativo da composição da comissão está o fato de que apesar de haver a previsão que ela será composta por 04 (quatro) magistrados e por 04 (quatro) servidores, vê-se que ela não é tão paritária como desejável. Em primeiro lugar, o elemento hierarquia mostra-se evidente no exercício da presidência da “comissão paritária” em favor da magistratura. O artigo 5º, inciso I, da resolução 748/13 prevê que somente um dos membros da magistratura poderá exercer a presidência da comissão.

A palavra “paritário” significa que em um organismo as duas partes ou os seus representantes

estão em pé de igualdade, sendo aplicável ainda a algo formado por número par ('igual') de elementos para que não exista diferenciação de categorias<sup>35</sup>. No entanto, os servidores não podem exercer a presidência da comissão, sendo tal função privativa de um magistrado. O presidente da comissão, conforme § 2º do artigo 5º da resolução 748/13, possui várias prerrogativas, pois convoca as reuniões, dirige os trabalhos, define a pauta e os assuntos a serem discutidos nas reuniões e decide as deliberações em caso de empate, o que, inegavelmente, confere um maior controle da comissão à categoria que a preside, no caso a magistratura. Essa circunstância, inegavelmente, tem a aptidão de quebrar a paridade almejada pela lei complementar estadual nº 116/11, sendo que paridade não quer dizer respeito tão somente a igual número de representantes de determinadas categorias (04 magistrados e 04 servidores), mas também à igualdade de prerrogativas e funções dentro da comissão paritária. Nesse sentido estão as poucas críticas de “Y” e “Z” à comissão, sendo que tais sindicalistas foram entrevistados na data de 23/06/2015 e disseram algo a respeito do relacionamento entre os membros magistrados e servidores nas reuniões da comissão:

Quando você tem que se reportar a alguém por “senhor” ou por “doutor” você já hierarquiza um lugar de poder. Quando nós estamos compondo essa comissão e tem um magistrado e tem um servidor e se se trata de maneira desigual, nesse trato corriqueiro, “doutor”, “senhor”. A grande dificuldade que eu percebo, ainda que você esteja numa comissão paritária onde você tem um servidor de um lado e um magistrado do outro lado ou dois servidores, todos numa tentativa de conciliação, quando se apresenta a comissão, fala-se esse é o juiz fulano de tal, esse é o servidor (“Y” e “Z”, entrevista concedida ao autor, 2015).

A fala dos entrevistados pode ser interpretada no sentido de que mesmo na comissão dita paritária, o relacionamento entre os membros juízes e os servidores, que em tese deveria ser pautada pela igualdade de voz e atuação, guarda a linguagem tradicional que determina a hierarquia do tribunal. O magistrado é o “senhor”, o “doutor” e o servidor é simplesmente “você”, algo que delimita espaços de poder mesmo dentro da comissão paritária.

Outro ponto que merece crítica e que pode representar a quebra da paridade da comissão é que mesmo entre os 04 (quatro) membros servidores um deles é nomeado pelo presidente do TJMG, algo que se refere ao servidor oriundo da Gerência de Saúde no Trabalho (GERSAT). Esse servidor é de livre escolha do presidente, o que pode significar uma quebra da unidade de pensamento e atuação com o restante da representação dos servidores oriunda das entidades sindicais. Assim, a composição da comissão paritária pende mais para o lado da instituição do que para a representação da categoria dos servidores, eis que 05 (cinco) membros pertencem à representação ligada à administração do tribunal (04 magistrados e 01 servidor da GERSAT) e apenas 03 (três), de fato, representam os movimentos sindicais dos servidores públicos.

---

<sup>35</sup> Informações extraídas do link: <http://www.dicio.com.br/paritario/>



Esse sutil desequilíbrio na comissão (mas que não passa despercebido), gera várias consequências. O § 3º do artigo 5º da Resolução 748/11 estabelece que as deliberações da comissão paritária do TJMG “[...] serão tomadas por voto da maioria e, em caso de empate, decidirá o presidente da comissão [...]”. Diante do já considerado quanto à composição da comissão, por ter o TJMG um número maior de representantes indicados por sua administração, fatalmente as matérias de seu interesse serão deliberadas, aprovadas e postas em execução com maior facilidade, ao passo que as de iniciativa, maior interesse e atuação dos sindicatos quanto ao assédio moral, caso não agradem a administração, poderão não ser aprovadas. Mesmo que se admita que o servidor da área de saúde vote em conjunto com os servidores sindicalistas, o que poderia gerar um empate com os membros da magistratura, é garantido ao presidente da comissão, um magistrado, o voto de qualidade, ou seja, o voto de desempate da deliberação (§ 2º do artigo 5º da resolução 748/13).

Assim, da análise da composição da comissão, vê-se que há a possibilidade do diálogo sindicato-instituição ser assimétrico num espaço que, a princípio, deveria ser paritário, caso esse diálogo contrarie os interesses da administração judiciária. É inegável que a composição e a presidência dos trabalhos da comissão paritária refletem a hierarquia presente no seio do tribunal.

Ainda quanto à composição da comissão paritária merece crítica o fato de que, apesar de presentes alguns elementos de multiprofissionalidade (pois ela é composta por magistrados, que são profissionais do mundo do jurídico, sindicalistas, que atuam na defesa da categoria, e por um servidor da área de saúde ou da assistência social da gerência de saúde – GERSAT), não há a presença, obrigatória, de um psicólogo. O servidor da área de saúde do tribunal pode ser um médico, dentista, psicólogo ou assistente social. No entanto, conforme já analisado no tópico deste capítulo acerca do enfrentamento sindical, viu-se que o profissional da área da psicologia especializado em questões relativas ao assédio moral possui um “know how” apropriado para o estudo e para construções e análises dos casos de assédio moral. O exemplo do “Plantão de Atendimento às Vítimas de Assédio Moral” do SERJUSMIG e SINJUS-MG demonstra a essencialidade da escuta do assediado e, por que não, do agressor, por um psicólogo para se identificar e compreender a situação, eis que nas palavras de Magalhães Filho e França:

[...] através do trabalho do psicólogo, busca-se identificar e entender como, quando e por que acontece o assédio moral e formar um banco de dados qualitativo que possibilite promover ações de intervenção no modo de produção e elaborar estratégias eficazes para preveni-lo e combatê-lo (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, p 199).

Como será ressaltado mais a frente, a comissão paritária tem como atribuição realizar estudos, prevenções e análises tópicas, através de tentativas de conciliação entre as partes envolvidas

em questões de assédio moral, combatendo e amenizando a prática do assédio moral no âmbito do tribunal. A intervenção do profissional da psicologia, tanto na prevenção, como na construção dos casos concretos denunciados à comissão é de fundamental importância e contribuiria imensamente para a solução conciliada do conflito e, quando não for possível a conciliação, ao menos para uma melhor compreensão do fenômeno.

Seria interessante se o quarto servidor membro da comissão oriundo da GERSAT fosse, obrigatoriamente, um profissional da área da psicologia ou então, como solução alternativa, que fosse prevista na Resolução 748/13 o assessoramento permanente da comissão paritária por um profissional psicólogo, tanto do corpo de servidores do TJMG, como de clínicas ou profissionais especializados na área da psicologia em convênio com a instituição.

Conforme previsto no preâmbulo da resolução 748/13, a comissão paritária possui atribuições para elaborar ações voltadas ao estudo, prevenção e recebimento de reclamações relativas à figura do assédio moral. É de se ressaltar que o combate ao assédio moral passa por uma mudança de mentalidade da gestão com a conscientização de gestores (magistrados e servidores) e dos servidores em geral através de uma formação inicial e continuada de qualidade. As atitudes de prevenção só são possíveis mediante estudo de vários fatores ligados ao assédio moral, principalmente no que diz respeito aos adoecimentos ligados ao trabalho, formas de gestão, implementação de planejamento estratégico, relações de poder, dentre outros (SOBOLL et. al., 2015). As atribuições da comissão paritária referentes ao estudo e à prevenção do assédio moral estão previstas no artigo 6º da resolução 748/13.

As iniciativas de prevenção do assédio moral já foram comentadas em linhas anteriores. No entanto, deve ser destacado o papel da comissão paritária na discussão, elaboração, submissão à aprovação pela administração do TJ e distribuição de cartazes, afixação de murais culturais, distribuição de cartilhas e veiculação na TV corporativa de informações relativas ao combate institucional do assédio moral. Tais materiais são/serão distribuídos para as unidades da capital e do interior, por meio de materiais impressos e digitalizados via e-mail institucional, boletim gerencial e e-mail marketing, todos eles canais de comunicação de magistrados e servidores na instituição. O trabalho de prevenção da comissão de assédio moral, ainda em fase inicial, visa à conscientização dos gestores e dos servidores em geral, através de material digital e impresso, acerca das definições e modalidades de assédio moral e dar visibilidade ao trabalho da comissão paritária. Conforme já comentado nos tópicos referentes aos enfrentamentos sindicais e institucionais, a comissão inseriu no curso de integração de novos servidores (SERIN – Programa Servidor Integrado) a temática do assédio moral, realizando ainda vários cursos de formação e debates na área da saúde que envolveram a temática do assédio moral, isso no ano de 2014. O próximo passo será a inserção da

temática do assédio moral na formação inicial dos magistrados do tribunal. Para as iniciativas preventivas já tomadas pelo tribunal oriundas de trabalhos da comissão, importante destacar trecho do informativo do TJMG do mês de junho de 2015, ano 22, número 205<sup>36</sup>:

Assédio moral é um tema nem sempre discutido dentro das instituições, mas o TJMG pretende lançar luz sobre o problema. Além do trabalho desenvolvido pela comissão, a instituição inicia, neste mês, uma campanha que tem como tema o assédio moral. O objetivo é esclarecer servidores e magistrados sobre o assunto, reforçando as ações de combate à prática. A campanha se estenderá ao longo do segundo semestre e incluirá a distribuição de cartilhas e cartazes, nas diversas comarcas, e a inserção do tema nos canais de comunicação do TJMG (TV Corporativa, boletim gerencial, Rede TJMG), entre outras iniciativas. As discussões propostas pela campanha pretendem orientar, sensibilizar e mobilizar servidores e magistrados em torno do tema. “Iniciativas como essa são muito importantes. Com o conhecimento, as pessoas podem fazer uma autocrítica, analisando a sua forma de convivência no trabalho e melhorando as suas relações interpessoais. O conhecimento é importante para a evolução do ser humano e as informações levadas pela campanha podem auxiliar no combate e na prevenção do assédio moral no trabalho”, ressalta a presidente da comissão. [...] (TJMG, entrevista informativo, 2015).

O trecho da matéria diz que o TJMG encontra-se em franca evolução quanto ao tema do combate ao assédio moral e essa evolução deu-se por meio dos estudos empreendidos pela comissão paritária da instituição. No segundo semestre do ano de 2015 foi implementado um projeto para dar visibilidade aos trabalhos da comissão paritária e conscientizar os servidores e os magistrados da importância da temática, através de distribuição de materiais impressos e em mídias digitais que externam os trabalhos de estudo da comissão. Dar visibilidade ao assédio moral e à existência da comissão paritária é essencial para um real enfrentamento da instituição à degradação das relações de trabalho em seu quadro funcional. Na entrevista constante no mesmo informativo do TJMG do mês de junho de 2015, ano 22, número 205, a presidente da comissão paritária fala no sentido de que o maior interesse do tribunal é atuar na área preventiva, ou seja, focar nas causas do assédio moral. O interessante é o envolvimento dos magistrados na campanha, o que demonstra que a temática do assédio moral não deve estar restrita somente aos servidores, mas deve envolver, também, os magistrados que detém maior poder na escala hierárquica do TJMG.

Ainda quanto às iniciativas preventivas, prossegue a matéria citando que:

De acordo com a magistrada, ao degradar a qualidade de vida, no ambiente de trabalho, o assédio moral provoca afastamentos por licença-saúde e compromete a prestação jurisdicional. Dessa maneira, combatê-lo é uma forma de preservar a saúde dos servidores e oferecer um ambiente de trabalho seguro e saudável. Foi nesse sentido que o TJMG criou a comissão, um grupo multidisciplinar e paritário, composto por quatro magistrados, um servidor – médico, dentista, psicólogo ou assistente social, lotado na da Gerência de Saúde no Trabalho (Gersat) do TJ – e três servidores indicados por representantes sindicais das

<sup>36</sup> Disponível no link: [http://www.tjmg.jus.br/data/files/1C/07/9D/63/70ABD410BCE51AD40D4E08A8/INFORMATIVO\\_web.pdf](http://www.tjmg.jus.br/data/files/1C/07/9D/63/70ABD410BCE51AD40D4E08A8/INFORMATIVO_web.pdf)

categorias (TJMG, entrevista informativo, 2015).

Ou seja, o tribunal, pelo menos de acordo com o teor da entrevista acima transcrita, reconhece e tem ciência dos males que o assédio moral pode causar em seus quadros, reconhecendo que ele é fonte de licenças-saúde e compromete a prestação jurisdicional. Reconhece que o assédio moral degrada o ambiente de trabalho e causa o adoecimento dos servidores. Daí a necessidade de uma pesquisa avançada que, analisando os dados relativos às licenças-saúde, os pedidos de remoção e as permutas de servidores, servirá para mapear, localizar e classificar as situações de assédio moral existentes no TJMG, fornecendo maiores subsídios para a atuação da comissão paritária no combate preventivo ao assédio moral.

A resolução 748/13 avança normatizado o aspecto conciliatório da comissão paritária do TJMG a partir do seu artigo 7º. Tal dispositivo reafirma que os trabalhos da comissão em casos concretos de assédio moral denunciados pela vítima ou por outros legitimados não possuem caráter adversarial ou punitivo. Em verdade, a comissão realiza audiências de conciliação nas comarcas de onde originaram as denúncias, isso no sentido de se apurar os fatos e buscar a solução conciliada do conflito instalado entre o agressor e a vítima. Se não há solução conciliada, o caso é encaminhado à Corregedoria Geral de Justiça para apuração.

Dentre os membros sindicalistas entrevistados (“Y” e “Z”), um deles é integrante da comissão paritária do TJMG. Nesse sentido, “Z” declarou, acerca dos trabalhos da comissão que:

Eu estou compondo a comissão paritária de assédio moral do tribunal de justiça. Então para que eu não fique impedido de atuar na comissão, eu não participo dessas reuniões no sindicato para estar atuando junto à comissão de assédio moral. Quanto à comissão de assédio moral, o que ficou estabelecido: quando os problemas são com servidores da primeira instância, designa-se um servidor do sindicato da 1ª instância, (nome omitido), quando é referente à segunda instância, (nome omitido), é o representante do Sinjus; dos oficiais de justiça, é a (nome omitido), que é a representante do Sindojus. E sempre um magistrado vai estar acompanhando essa comissão. Essa comissão, qual é o objetivo dela: é a pacificação do conflito. Então isso é importantíssimo ser ressaltado o tempo todo. O papel da comissão não é o papel da corregedoria. O papel da comissão é buscar tentar solucionar aquele conflito. Na verdade quando foi ministrado um curso no tribunal com um magistrado vinculado ao CNJ, ele demonstrou técnicas de conciliação. Então, o ideal com a conciliação é que você busque técnicas para que aquela pessoa, tanto a assediada como a assediadora, tome consciência sobre aquele tipo de conduta e talvez possa surgir um acordo ali mesmo. É um acordo que parte do assediado e do assediador. A comissão não pode ter um papel de estabelecer e determinar uma conduta. Caso não tenha a pacificação, aí o caso é encaminhado para a corregedoria (“Z”, entrevista concedida ao autor, 2015).

O entrevistado ressalta o tempo todo o caráter não contencioso da comissão, ou seja, que ela não atua ou possui atribuições semelhantes às da corregedoria. O seu caráter de atuação quando da análise de denúncias de casos concretos de assédio moral é meramente conciliatório. A partir de agora, essa entrevista, aliada à verificação do texto da resolução 748/13, servirá de base para a

análise do perfil da comissão e do caráter de sua atuação.

A análise de casos concretos de assédio moral tem início, conforme a redação do artigo 8º da resolução 748/13, com a provocação da comissão paritária pelo agente público vítima (inciso I), pelo sindicato ou associação representativa do servidor (II), ou por autoridade que tenha conhecimento do fato (III). Devem ser entendidos como autoridades, no âmbito do Tribunal de Justiça, os juízes e os desembargadores. Assim, a comissão de assédio moral, a princípio, não pode atuar por sua iniciativa em casos particulares, devendo ser provocada. E mesmo quando a iniciativa parte do sindicato ou de associação e até mesmo da autoridade, o § 1º do artigo 8º exige que a denúncia conte com a expressa concordância do servidor vítima. A vítima não pode ser obrigada a submeter o seu caso particular de assédio à comissão paritária.

A comissão paritária possui, em casos de denúncia, o dever de garantir o sigilo do caso e dos nomes das partes envolvidas (artigo 7º, inciso IV, da resolução 748/13). Nesse sentido, andou bem a resolução, eis que o fenômeno do assédio moral, como já amplamente discutido neste trabalho, é extremamente complexo e marcante na vida do agredido dos pontos de vistas psicológico, jurídico e administrativo/funcional, não sendo recomendáveis apurações “de ofício”, ou seja, por iniciativa da própria comissão, sem a concordância do agredido, que pode ver, com a apuração dos fatos, a sua situação ficar ainda mais delicada tanto do ponto de vista emocional, como do ponto de vista funcional.

As denúncias de assédio devem ser veiculadas por meio do preenchimento de um formulário que pode ser encontrado na intranet do TJMG e que também está disponível no anexo da resolução nº 748/13. O artigo 9º da resolução prevê que a reclamação do servidor, dirigida à comissão paritária, deverá ser protocolizada e encaminhada à Diretoria Executiva de Administração de Recursos Humanos (DEARHU) do TJMG, sendo que, a partir daí, ela é encaminhada à comissão. A denúncia deve estar detalhada com o máximo de informações para subsidiar o trabalho da comissão, que guardará sigilo acerca da identificação dos agentes públicos envolvidos.

Apesar da resolução não tratar as denúncias como um típico processo administrativo, o parágrafo único do artigo 9º, trata a apuração das denúncias pela comissão como um procedimento simplificado para o conhecimento do caso concreto de assédio moral. É interessante notar que o artigo 10 da resolução prevê, inclusive, que haverá a designação de um relator para o caso, ou seja, o integrante da comissão responsável por elaborar um parecer preliminar sobre a situação posta sob análise da comissão. Como dito pelo entrevistado “Z” em 23/06/2015 e registrado em linhas anteriores, se o assédio moral ocorrer em desfavor de um servidor da 1ª instância, será o representante do SERJUSMIG que acompanhará o caso, se ocorrer com um da 2ª instância, será acompanhado pelo representante do SINJUS-MG, e se o assédio for praticado contra um oficial de

justiça, o caso será acompanhado pelo representante do SINDOJUS-MG. O dispositivo assim está redigido:

Art. 9º - A reclamação deverá ser dirigida à comissão, mediante o preenchimento do formulário constante do Anexo desta resolução, que deverá ser protocolizado e encaminhado à Diretoria Executiva de Administração de Recursos Humanos (DEARHU).

Parágrafo único - Do formulário a que se refere o caput deverão constar obrigatoriamente:

I - o nome e qualificação do ofendido;

II - o nome do indicado como autor do fato;

III - a descrição circunstanciada dos fatos;

IV - a autorização do ofendido, se for o caso.

Assim, nota-se que o procedimento simplificado chama-se “reclamação”, não podendo ela ser apócrifa ou anônima, devendo constar a correta qualificação e identificação dos agentes agressores e vítimas, a descrição pormenorizada dos fatos e, caso a denúncia seja efetuada por sindicato ou autoridade, deve contar ainda com a expressa autorização do ofendido. Apesar de o processo tramitar sob sigilo (artigo 7º, inciso IV da resolução) na comissão paritária, o denunciante deve se identificar para a correta apuração dos fatos e possibilitar a realização de audiências com a finalidade de solucionar o conflito de forma consensual.

Após a análise preliminar do caso apresentada pelo relator da reclamação, o procedimento poderá tomar dois caminhos distintos, quais sejam: a) o arquivamento, em casos como o da descrição circunstanciada dos fatos na reclamação não se enquadrar na definição e modalidades de assédio moral previstas na lei 116/11 e na resolução 748/13; a denúncia for apócrifa/anônima; não houver a indicação do autor da agressão; os fatos não estiverem descritos de maneira inteligível; não existir autorização expressa do servidor em caso de denúncia feita por sindicato ou autoridade (artigo 10, inciso I). b) estando regular a reclamação, a comissão notificará o suposto autor do fato para prestar os esclarecimentos em cinco dias (artigo 10, inciso II).

Após a notificação e a prestação dos esclarecimentos do agente público denunciado como agressor, serão designados o dia, o horário e o local da realização da audiência de conciliação. O artigo 10, inciso III, da resolução 748/13 estipula que a audiência ocorrerá, preferencialmente, em até sessenta dias após o recebimento da reclamação pela comissão. De fato, a realização da audiência deve ser célere, haja vista que os casos de assédio moral devem ser averiguados no prazo mais curto possível para possibilitar que as consequências do assédio moral na vida funcional de um servidor vítima ou até mesmo de uma comunidade laboral inteira sejam cessadas ou minoradas. Conforme o texto da resolução, a audiência de conciliação é realizada por membros da comissão previamente designados, sendo que o TJMG arca com os custos de deslocamento para as comarcas do interior através do pagamento de diárias, ajudas de custo e cessão de veículos oficiais, observada a

regulamentação sobre a matéria (artigo 10, § 2º). Isso demonstra que o Tribunal de Justiça apoia materialmente os membros da comissão no desempenho dos seus trabalhos.

Após a realização da audiência de conciliação, haverá dois caminhos pelos quais a reclamação poderá seguir: a) solução conciliada entre o agressor e o assediado, com a redução a termo (ata de audiência) das condições do acordo e a declaração da extinção da reclamação, tudo assinado pelas partes e pelos membros da comissão conforme o artigo 11 da resolução; b) não obtida a conciliação, a comissão paritária irá deliberar se remete o procedimento à Corregedoria Geral de Justiça do TJMG para a abertura de procedimento administrativo para apurar os fatos (artigo 12, inciso I), ou se determina o arquivamento do feito sem remessa da reclamação à corregedoria. A última solução (arquivamento) será adotada em caso de não configuração da prática de assédio moral após a realização da audiência (artigo 12, inciso II).

A remessa dos autos à corregedoria será necessária em caso de não ser possível a conciliação e se o caso demonstrar que há indícios fortes da prática de assédio moral, haja vista que somente o órgão correicional poderá determinar a abertura de procedimento administrativo e aplicar as penalidades advindas da apuração previstas no artigo 4º da lei 116/11. A comissão paritária, reafirma-se, não possui caráter punitivo-sancionatório.

No entanto, conforme o artigo 12, parágrafo único, da resolução nº 748/13, independentemente do resultado dos trabalhos realizados pela comissão paritária (conciliação ou arquivamento), o assediado poderá encaminhar a reclamação à Corregedoria Geral de Justiça para apuração dos fatos narrados no procedimento. Isso demonstra que a comissão paritária não possui a última palavra sobre a apuração dos eventos relacionados ao assédio moral no TJMG, eis que até mesmo se a questão for solucionada de uma forma conciliada o ofendido poderá encaminhar o assunto para a corregedoria do tribunal.

Conforme o artigo 13 da resolução 748/13, a comissão paritária pode solicitar que o ofendido e o agressor se submetam a tratamento psicológico, desde que isso conte com a concordância das partes. A assistência será prestada pelo sistema de saúde próprio ou em convênio do tribunal.

O artigo 7º da resolução resume todo o caminho que a comissão percorre em sua atuação em casos concretos de assédio moral. O referido dispositivo estipula que:

Art. 7º - A comissão tem como objetivo buscar soluções não contenciosas para os casos de assédio moral e deverá:

- I - acolher e orientar o agente público que formalizar reclamação sobre prática de assédio moral;
- II - solicitar ao servidor ofendido as informações necessárias à apreciação do assédio moral, conforme definido no art. 3º desta Resolução;
- III - realizar a conciliação dos conflitos relacionados à prática de assédio moral, propondo soluções práticas que se fizerem necessárias;
- IV - exercer suas atividades com independência e imparcialidade,

assegurado o sigilo necessário à elucidação dos fatos, a fim de preservar a intimidade das partes envolvidas.

Deve ser destacado que o inciso IV do artigo 7º prevê que os membros da comissão, magistrados e servidores, devem exercer suas atribuições com independência e imparcialidade, devendo guardar sigilo e preservar a intimidade das pessoas envolvidas na apuração dos fatos. A independência é necessária, eis que muitas vezes a apuração pode desagradar determinado superior hierárquico, magistrado ou servidor, ou até mesmo todo um setor de trabalho envolvido em práticas de assédio. Garantindo o TJMG a independência dos membros da comissão, livrando-os de pressões externas, a probabilidade de uma correta apuração dos fatos e a conclusão da reclamação aumenta consideravelmente. Daí a importância dos membros da comissão que são servidores serem, em sua grande maioria (em número de 03), membros de organismos sindicais, eis que tais pessoas já estão acostumadas ao enfrentamento e à luta sindical por melhores condições de trabalho para a categoria. Normalmente, os membros sindicalistas não guardam temor reverencial à autoridade que impeça o exercício de suas funções.

Ainda quanto aos trabalhos dos membros da comissão, conforme ressaltado pelo entrevistado “Z”, está vedado de participar das apurações, das deliberações e das audiências de conciliação aquele integrante, magistrado ou servidor, que realizou atendimento direto e prévio ao assediado ou ao assediador anterior à propositura da reclamação, isso para se evitar a contaminação e a parcialidade na apuração (artigo 8º, § 1º, da resolução 748/13). O entrevistado “Z” declarou em linhas anteriores que, muito embora ele seja integrante de movimento sindical, quando ele passou a integrar a comissão paritária houve o afastamento de suas atividades no sindicato que poderiam estar relacionadas ao tema do assédio moral. O membro da comissão que não se sentir à vontade em participar do procedimento, por questões pessoais, poderá se declarar suspeito por motivo de foro íntimo, ou seja, sem a necessidade de fundamentar a sua recusa (artigo 8º, § 2º, da resolução 748/13).

Como se vê, os procedimentos descritos pela resolução 748/13 em muito se parecem com um procedimento administrativo simplificado. O tratamento procedimental dos casos de assédio moral pela comissão paritária é a única crítica a ela endereçada pelo profissional “Alfa”, entrevistado na data de 01/07/2015. Disse o profissional que:

O ponto negativo que eu vejo e que foi sustentado, é a forma como a denúncia tem que ser feita, pois ela segue os trâmites judiciais, ou seja, coloca o nome da pessoa, lotação, quem é a pessoa que você tá acusando, o resumo das questões, e o juiz vai julgar como? Em cima prova documental e testemunhal (ALFA, entrevista concedida ao autor, 2015).

De fato, como inclusive será relatado no subtópico a seguir referente à participação como ouvinte na reunião da comissão paritária realizada em 25/06/2015, todo o procedimento descrito na resolução 748/13 é muito semelhante a um procedimento jurídico. Verifica-se que o elemento



jurídico se sobrepõe aos elementos social (atendimento e elaboração de estudos sociais do caso para que sejam constatadas quais são as causas do assédio moral) e psicológico (construção de um estudo de caso com a análise das peculiaridades do fenômeno no campo psíquico). A todo o momento tenta-se uma conciliação entre a vítima e o agressor, no entanto a resolução não determina que essa conciliação seja acompanhada por uma equipe multiprofissional composta por assistentes sociais e psicólogos para que as causas do assédio moral sejam desvendadas e, a partir daí, haja maiores subsídios para a tentativa de solução conciliada do conflito.

Sobre os procedimentos da comissão, relevante destacar trecho da entrevista da magistrada presidente da comissão paritária concedida no Informativo TJMG de fevereiro do ano de 2015, ano 21, número 201<sup>37</sup>. Disse a entrevistada naquela ocasião:

A reclamação pode ser preenchida em formulário próprio ou simplesmente relatada por escrito. A seguir, é encaminhada para a Diretoria Executiva de Administração de Recursos Humanos (Dearhu), que a remeterá para a Comissão Paritária e Multidisciplinar de Assédio Moral. Não é necessário que ela parta da vítima; outra pessoa pode representá-la, desde que com o assentimento do ofendido. Os casos não têm sido frequentes, porém o assunto ainda é novidade. Essa é apenas a segunda comissão formada e não há uma conscientização plena dos servidores e magistrados a respeito (TJMG, entrevista informativo, 2015).

A fala da presidente da comissão paritária demonstra que até o ano de 2015 foram poucas as denúncias encaminhadas à comissão, muito embora já tenha sido demonstrado no terceiro e neste quarto capítulo que o fenômeno do assédio moral ocorre no tribunal. No entanto, a própria entrevistada reconhece que o “assunto é novidade” e que não há conscientização plena dos servidores e magistrados sobre o fenômeno. Não obstante, ante toda a história de lutas e enfrentamentos sindicais já noticiados em linhas anteriores referentes ao tema do assédio moral, tendo sido demonstrado que há assédio moral no TJMG, a fala da entrevistada deve ser interpretada no sentido de que os “assuntos” referentes à existência da comissão paritária e aos procedimentos que por ela foram adotados é que são novidades entre os servidores do tribunal. Ou seja, muito embora existam casos de assédio moral na instituição, os servidores ainda não têm pleno conhecimento das disposições da lei complementar estadual nº 116/11 e da resolução nº 748/13 do TJMG e, principalmente, acerca do procedimento para se provocar a atuação da comissão paritária. Da mesma forma, deve ser considerada a fala do profissional “Alfa” (entrevista concedida ao autor, 2015) que afirmou que os servidores ainda podem ter receio de fazer a denúncia num canal pertencente ao próprio tribunal, pois afirmou que “[...] na realidade todo trabalhador tem uma resistência em fazer uma denúncia dentro da própria instituição [...]” o que, aliado ao desconhecimento dos trabalhos da

---

<sup>37</sup> Disponível no link: [http://www.tjmg.jus.br/data/files/4D/12/E3/FE/58C3B4109195A3B4E81808A8/Infor\\_fevereiro\\_Web.pdf](http://www.tjmg.jus.br/data/files/4D/12/E3/FE/58C3B4109195A3B4E81808A8/Infor_fevereiro_Web.pdf):

comissão, pode explicar o baixo índice de denúncias de assédio moral até a data de fevereiro de 2015, quando foi realizada a entrevista com a presidente da comissão pelo Informativo do TJMG.

Analisando a resposta da presidente da comissão, nota-se que ela reconhece que não há uma conscientização plena dos servidores sobre a temática do assédio moral. Daí a necessidade de que a instituição pública judiciária realize estudos voltados à temática do assédio moral. Deve haver a análise das causas dos pedidos de licenças-saúde (disponíveis no “Estudo do Absenteísmo por Licença Saúde” ano de 2013), de remoção, de permuta e de exoneração para se detectar a real motivação do servidor quanto às solicitações, mapeando-se os setores e localidades (comarcas ou varas judiciárias) mais contaminadas com prática de assédio. Conforme ressaltado por Magalhães Filho e França (2015) esse estudo, que poderia ser realizado em parceria com uma universidade ou instituição de pesquisa independente, seria a base de políticas preventivas que devem agir a partir da conscientização e da capacitação dos magistrados e servidores por meio de cursos de formação de gestores (juízes e servidores com cargos de gerência) e do corpo funcional em geral (SERINS, escola de formação de magistrados – EJEJF e cursos periódicos de formação) que incluam em sua temática o combate ao assédio moral e como realizar práticas adequadas de gestão de RH que não se relacionem a gestões por ameaça, injúria e estresse (SOBOLL et. al, 2015).

Se não há uma plena conscientização dos servidores acerca dos trabalhos da comissão e do próprio fenômeno do assédio moral, e são esses os fatores que acarretam o baixo número de denúncias (a própria presidente da comissão paritária fala que os casos não têm sido frequentes), a instituição pública, obrigada a zelar pela saúde e pela segurança de seus trabalhadores, deve promover o esclarecimento da temática junto ao seu corpo funcional. Como já dito em linhas anteriores, o TJMG, principalmente a partir de 2014, iniciou um belo trabalho de conscientização dos gestores e servidores em geral por meio de cursos e debates presenciais e à distância, cartilhas, murais culturais, boletim gerencial e TV corporativa, trabalho que, certamente, renderá bons frutos no futuro.

Um fator também deve ser ressaltado quanto à questão do assédio moral e a comissão paritária: provavelmente, o baixo número de denúncias se deve ao receio dos servidores de sofrerem represálias do assediador ou mesmo de outros agentes integrantes da estrutura de poder em que estão submetidos. No TJMG, como em outros tribunais judiciários, a ideia de hierarquia e de poder é forte, eis que a distribuição de poderes de mando e gestão é bastante assimétrica e definida na escala hierárquica. Como dito por Magalhães Filho e França:

No Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais – TJMG, a ideia de poder e de hierarquia é muito forte. Quem resiste a essa cultura se torna alvo preferencial do assédio moral. Não dispondo o chefe do poder de demitir, passa a perseguir, humilhar, isolar o servidor,

deixando-o literalmente “na geladeira”, além de sobrecarregar com tarefas inúteis e promover o desvio de função do cargo que o servidor originalmente ocupa. Há na verdade um temor reverencial à autoridade. A submissão no serviço público não se dá pelo medo da demissão, mas sim pelo medo de ser prejudicado numa avaliação de desempenho, de perder uma promoção ou de não ter chances de ocupar algum cargo de chefia (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 190).

Interpretando a citação dos autores depreende-se que o medo é fator que alimenta o assédio moral. O medo de se ver prejudicado numa promoção vertical ou horizontal, na avaliação de desempenho, de ser maltratado na frente dos pares e do público externo, o medo de ser relegado ao ostracismo ou de ser desviado de função. E é esse mesmo medo que também impede que muitos casos de assédio venham a lume. O medo do gestor autoritário é fator que pode inibir as denúncias por parte das vítimas, isso por receio de mais represálias. Nesse sentido, a instituição tem o dever, nos termos do artigo 9º, § 3º, da lei complementar estadual 116/11, de proteger o assediado de qualquer medida discriminatória pelo fato dele haver pleiteado administrativa ou judicialmente medidas que objetivem fazer cessar a prática de assédio moral. Daí surgem pontos de críticas à resolução 748/13 e à própria comissão paritária.

A comissão paritária possui natureza não contenciosa, ou seja, visa somente a conciliação dos casos denunciados, esgotando sua atribuição com a conciliação, remessa do feito à corregedoria ou arquivamento da reclamação em caso de frustração da conciliação. Sobre o desenvolvimento dos trabalhos da comissão paritária, relevante destacar matéria realizada pelo Informativo TJMG do mês de junho de 2015, ano 22, número 205<sup>38</sup>, onde é detalhada a realização de audiências de conciliação pela comissão:

Uma audiência de conciliação inédita na história do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG). Dos dois lados da mesa, servidores da Casa. Em pauta, uma denúncia de assédio moral. Preside a audiência, em uma comarca do interior do Estado, (nome omitido) titular da (local omitido) Vara Cível da comarca de Belo Horizonte, juíza auxiliar da Corregedoria e presidente da comissão que trata de assédio moral no TJMG. O caso diz respeito a um escrivão, acusado da prática por dois oficiais judiciários. “Durante a audiência, percebemos que a reclamação de assédio era recíproca, porém todos reconheciam que eram excelentes funcionários. A ausência do diálogo foi a causa da ocorrência dos fatos e observamos que a forma escolhida para eles se comunicarem era bastante falha”, conta a magistrada. Da audiência surgiu um acordo, selado com a finalidade de restabelecer a relação de trabalho entre os servidores, para que, com o tempo, a relação interpessoal também seja restabelecida. “O respeito e a cordialidade foram acolhidos pelos envolvidos. Foi a primeira audiência de conciliação da comissão e podemos dizer que obteve resultados positivos”, avalia (TJMG, entrevista informativo, 2015).

No entanto, realizar uma audiência de conciliação, reduzindo por escrito o “acordo” com todas as suas cláusulas, com o objetivo de “reestabelecer o diálogo” entre o agressor e a vítima do

<sup>38</sup> Disponível no link: [http://www.tjmg.jus.br/data/files/1C/07/9D/63/70ABD410BCE51AD40D4E08A8/INFORMATIVO\\_web.pdf](http://www.tjmg.jus.br/data/files/1C/07/9D/63/70ABD410BCE51AD40D4E08A8/INFORMATIVO_web.pdf)

assédio moral, apesar de ser um bom começo, não deveria ser o fim dos trabalhos da comissão e significar o encerramento da reclamação, eis que dar um tratamento unicamente jurídico ao fato trata-se de um grave reducionismo. O assédio moral pode, sim, brotar de falhas de comunicação, na linguagem, mas a ausência de diálogo, mais que a origem, pode ser um meio da prática do assédio moral, a exemplo do ostracismo e da comunicação apenas por bilhetes e recados (HIRIGOYEN, 2002). Esse assédio moral pode ter como pano de fundo ainda, no serviço público judiciário, disputas/afirmação de poder, discriminação, inveja, receio de ser substituído por um servidor mais competente, dentre outros fatores.

Não obstante o trabalho de campo junto à comissão paritária em 25/06/2015 tenha evidenciado que há um trabalho posterior dos membros da comissão quanto à verificação do cumprimento do acordo (será detalhado no próximo subtópico), a resolução 748/13 é falha no sentido de não prever expressamente que, após a realização da dita conciliação, haverá um acompanhamento do caso por uma equipe multiprofissional (principalmente por um assistente social) para verificar se, de fato, o “acordo” de cessação do assédio moral está sendo cumprido principalmente pelo assediador. O assediador no Judiciário, um magistrado ou um servidor detentor de funções de comando e gestão, goza de muito mais poderes na órbita do serviço público do que a vítima, podendo continuar a praticar o assédio moral, muito embora o “acordo” tenha sido celebrado entre as partes na reclamação. Isso significaria que o acordo ocorreu no campo da mera formalidade. A necessidade de acompanhamento especializado posterior das “conciliações” em reclamações de assédio moral, com a elaboração de estudos sociais por assistentes sociais do TJ, é necessária para se verificar se o trabalho da comissão surtiu o efeito desejado, eis que, segundo Magalhães Filho e França:

Num setor em que o autoritarismo impera é muito mais difícil encontrar a solidariedade dos demais, seja dos colegas em testemunhar a favor, já que ficam com receio de sofrer retaliações, seja da instituição, que não se prepara para oferecer um serviço de apoio multidisciplinar no qual os vitimados possam ser atendidos e as medidas preventivas adotadas (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 190).

Destarte, entende-se que os trabalhos da comissão, mesmo que tenham um caráter conciliatório e não punitivo, devem focar também o “pós-conciliação”, ou seja, que uma equipe multiprofissional (que não envolva somente os integrantes da comissão magistrados e servidores, mas também psicólogos e assistentes sociais), por um tempo determinado, a exemplo de três a seis meses, a depender do caso, verifique se as condições do acordo estão sendo efetivamente cumpridas.

Sobre o objetivo da comissão paritária, respondendo à pergunta “O que o Judiciário mineiro já fez para erradicar essas práticas?”, a presidente da comissão, em sua já citada entrevista no Informativo do TJMG de fevereiro de 2015, ano 21, número 201, diz que:

A comissão multidisciplinar designada pelo TJMG reúne mensalmente magistrados, representantes sindicais das categorias de servidores e um profissional de saúde. A finalidade é receber e processar queixas, bem como definir projetos para diminuir o assédio moral. [...]. Em 2015 a Ejef vai ministrar um curso a distância sobre o tema, e vamos elaborar uma cartilha e campanhas com divulgação no Portal TJMG. (TJMG, entrevista informativo, 2015).

Desse trecho da entrevista, depreende-se que, apesar de não estar explícito na Resolução nº 748/13, as reuniões da comissão paritária ocorrem uma vez ao mês, com a participação dos membros magistrados, representantes sindicais, e do servidor da GERSAT do tribunal. Como ficou ressaltado anteriormente, é da atribuição do presidente da comissão a convocação das reuniões, estipulando o dia e o horário em que os encontros irão ocorrer. Da fala da presidente da comissão, vê-se que há uma clara definição da qualidade dos membros que participam da comissão: magistrados, representantes sindicais das categorias dos servidores e um profissional de saúde. Daí surge a confirmação da ilação extraída anteriormente neste trabalho de que a comissão paritária não é tão igual quanto ao número dos membros que representa cada categoria (magistrados e servidores), eis que a entrevistada separa claramente o servidor profissional da saúde, que é indicado pelo presidente do TJ, dos demais três membros servidores representantes das categorias, sendo que não é por demais lembrar que há 04 (quatro) magistrados na comissão.

A presidente da comissão deixa claro na entrevista que a comissão possui a finalidade precípua de estudar e definir ações preventivas contra o assédio moral. É interessante que a pergunta que originou a resposta da entrevistada (O que o Judiciário mineiro já fez para erradicar essas práticas?) talvez contenha um viés de ingenuidade, pois indaga o que o tribunal fez para “erradicar” a prática do assédio moral. É certo que o assédio moral é uma prática que surge da relação entre os trabalhadores no ambiente de trabalho (BARRETO, 2000). É ingenuidade achar que o assédio moral possa ser erradicado, extinto por completo de uma instituição. Em verdade, o verbo utilizado deveria ter sido “combater” e não erradicar, sendo que a resposta da entrevistada torna-se satisfatória com a modificação da palavra. A resposta ainda evidencia que há muito a fazer no TJMG para se combater o assédio moral no trabalho, considerando ainda que a presidente da comissão utiliza a expressão “diminuir o assédio moral”, ou seja, admite que o fenômeno existe na instituição da qual faz parte e que ele precisa ser combatido com veemência.

Assim, quanto à atuação da comissão paritária, conclui-se que ela possui um duplo caráter: fomentadora de atuações preventivas por parte do TJMG e atuação focada em casos concretos com atribuições meramente conciliatórias. A comissão não possui qualquer poder de coerção. Mesmo a ausência de resposta à notificação endereçada ao agressor não pode ser considerada como aceitação

da verdade dos termos da reclamação pelo denunciado. Não há obrigatoriedade do agressor responder à notificação. A atuação e as soluções encaminhadas pela comissão paritária não são definitivas (mesmo em casos de conciliação), sendo que ela não exclui ou impede a atuação da Corregedoria Geral de Justiça. O caráter de suas deliberações é apenas sugestivo.

A partir do subtópico seguinte, será relatado o trabalho de campo realizado junto a uma reunião da comissão paritária realizada em 25/06/2015, a partir das 10hs da manhã, no Fórum Lafayette da cidade de Belo Horizonte.

#### **4.5.1. Relato do acompanhamento de reunião da comissão paritária**

O trabalho de campo foi desenvolvido a convite de membro sindicalista da comissão paritária, com a devida anuência, via contato telefônico, da presidente da comissão. Assim, na data de 25/06/2015, participou-se como ouvinte de uma reunião da “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho”. A reunião contou com a presença de apenas 01 (um) dos 04 (quatro) magistrados que compõem a comissão, justamente a magistrada que preside a paritária. Contou ainda com a presença de todos os servidores representantes dos três sindicatos do Judiciário mineiro, quais sejam, SERJUSMIG, SINJUS-MG e SINDOJUS-MG. Também compareceu a servidora representante da GERSAT e alguns servidores lotados no Centro de Publicidade e Comunicação Visual – CECOV – da Assessoria de Comunicação Institucional – ASCOM – do TJMG. Ao pesquisador foram prestados vários esclarecimentos sobre a comissão, que são agora transcritos em forma de relato.

A reunião iniciou-se às 10hs, sendo que foi objeto inicial de discussão o conteúdo, a impressão e a divulgação de vários materiais impressos e digitais referentes a cartilhas, cartazes e murais que dizem respeito às atividades de conscientização e prevenção de práticas de assédio moral junto aos servidores da primeira e da segunda instância. As cartilhas seriam apresentadas ao desembargador diretor da Escola Judicial Edésio Fernandes – EJEJF (responsável pelos cursos, formação e treinamento de pessoal no âmbito do TJ) e para o presidente do TJMG para análise e aprovação. A presidente da comissão paritária enfatizou na ocasião que o presidente do Tribunal de Justiça estava engajado na campanha contra o assédio moral.

Discutiu-se muito acerca do teor do material voltado à campanha preventiva e sobre quais aspectos ele deveria abordar. Foi consenso entre os integrantes da comissão que estavam presentes que deveria ser abordada no material a relação entre o assédio moral e a discriminação. Não obstante, houve a preocupação de abordar o tema de maneira cautelosa, tudo para evitar que algum grupo em desvantagem se sinta excluído da abordagem a ser efetuada. Foi noticiada na reunião a integração da

temática nos programas de integração de novos servidores (SERINS) e a intenção do TJ de levar o assunto para a formação inicial e continuada dos magistrados, principalmente através da realização de painéis de discussão para juízes e desembargadores.

Foi dito que o material impresso, os murais e os cartazes seriam afixados nos locais comuns do tribunal e nos fóruns da capital e do interior, principalmente em locais de trânsito frequente de pessoas como as escadas e os elevadores. A presidente da comissão paritária ressaltou que o TJMG iria imprimir cerca de 5.000 (cinco mil) cartilhas experimentais até o mês de agosto de 2015, mas a intenção do órgão é imprimir até 20.000 (vinte mil) cartilhas para serem distribuídas na capital e no interior. Ressaltou-se na reunião a dificuldade de distribuição do material nas comarcas do interior. Nesse sentido a presidente da comissão disse que o material seria inicialmente distribuído em Belo Horizonte, sendo que para as comarcas do interior o material seria enviado por meio eletrônico (e-mail, e-mail marketing, boletim gerencial). A partir daí, o material impresso chegaria aos poucos ao interior.

Foi discutido que vários materiais como os do SERIN integrado, o texto da lei complementar estadual nº 116/11, e a resolução 748/13, as portarias e os materiais de campanha contra o assédio moral como as peças das cartilhas, dos cartazes, dentre outros, seriam encaminhados via e-mail aos servidores. Enquanto o material impresso não chegar ao interior, as próprias comarcas ficariam encarregadas de imprimir o material digital e de divulgá-los nas dependências de suas unidades. No entanto, os servidores sindicalistas argumentaram que alguns servidores não têm acesso a recursos eletrônicos com facilidade, sendo interessante o envio do material impresso.

Notou-se na participação como ouvinte a existência de divergências de pontos de vista entre a magistrada e os sindicalistas, principalmente no que diz respeito ao acesso virtual das cartilhas pelos servidores do interior e no que diz respeito ao maior realce do tema do assédio moral relacionado às formas de discriminação, tema que interessa mais aos membros servidores. Os sindicalistas criticaram ainda o fato de que na notícia veiculada no Informativo TJMG do mês de junho de 2015, ano 22, número 205<sup>39</sup>, onde é dado um enfoque aos trabalhos da comissão, não haver citação do membro servidor que participou da audiência de conciliação juntamente com a magistrada presidente, pois a matéria foi redigida da seguinte forma:

Uma audiência de conciliação inédita na história do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG). Dos dois lados da mesa, servidores da Casa. Em pauta, uma denúncia de assédio moral. Preside a audiência, em uma comarca do interior do Estado, (nome omitido) titular da (local omitido) Vara Cível da comarca de Belo Horizonte, juíza auxiliar da Corregedoria e presidente da comissão que trata de assédio moral no TJMG. O caso diz respeito a um escrivão, acusado da prática por dois oficiais judiciários (TJMG, entrevista informativo, 2015).

<sup>39</sup> Link: [http://www.tjmg.jus.br/data/files/1C/07/9D/63/70ABD410BCE51AD40D4E08A8/INFORMATIVO\\_web.pdf](http://www.tjmg.jus.br/data/files/1C/07/9D/63/70ABD410BCE51AD40D4E08A8/INFORMATIVO_web.pdf)

Foi ressaltado por um dos membros sindicalistas que a audiência é realizada por um magistrado e por um servidor da comissão, pois ela, ao menos em tese, é paritária. Ao não se citar que a audiência e a conciliação foram executadas tanto pela magistrada como pelo servidor, exalta-se o trabalho do membro magistrado em detrimento do membro servidor, este relegado ao esquecimento ou ao segundo plano. Isso demonstra ainda mais o que foi dito no tópico anterior, no sentido de que os integrantes da magistratura gozam de um maior prestígio na comissão em detrimento da categoria dos servidores públicos, ressaltando as relações de hierarquia e poder existentes no órgão judiciário.

Os servidores integrantes da comissão solicitaram que os próximos informativos e os demais materiais destaquem a atuação de todos os componentes do grupo, magistrados e servidores. Também se notou certo incômodo com a citação de que a audiência foi realizada por uma “juíza auxiliar da corregedoria”. Os membros sindicalistas deixaram a entender que a Corregedoria Geral de Justiça do TJMG incute medo nos servidores por possuir um viés punitivo. Afirmaram que o servidor que lê uma notícia em que está presente um representante da corregedoria pode entender que a comissão possui um enfoque punitivo, sendo interessante tratar o assunto com leveza. A presidente da comissão concordou com a ponderação dos servidores sobre tentar evitar fazer referência à corregedoria nas próximas publicações.

O que se notou na participação como ouvinte na reunião, aliado a tudo o que foi dissertado até aqui, é que no TJMG há uma cultura de poder bastante arraigada. Grande parte dos servidores possui receio de repartições superiores do tribunal como a Corregedoria Geral de Justiça e de qualquer atitude punitiva que possa vir de tal repartição por meio de sindicâncias ou de processos administrativos disciplinares. Provavelmente esse é mais um motivo que explique o baixo índice de denúncias vinculadas ao fenômeno do assédio moral. O receio de sanção por parte da corregedoria é grande por parte dos servidores. Daí a preocupação dos sindicalistas integrantes da comissão em se excluir referências à corregedoria de materiais preventivos e que divulguem os trabalhos da comissão em casos concretos.

Em geral, viu-se um trabalho interessante da comissão paritária quanto ao tema da prevenção do assédio moral. Os trabalhos ainda estão em fase inicial, ou seja, há apenas um início de conscientização das categorias que compõem o TJMG sobre o fenômeno do assédio moral. No entanto, vê-se que o tribunal, num grande passo rumo ao combate ao assédio moral, vem entendendo, de forma gradativa, que evitar adoecimentos, licenças, remoções e exonerações em virtude de assédio moral por meio de medidas preventivas e de conscientização surte mais efeito do que atuações tópicas em casos concretos, seja por meio da análise de denúncias pela comissão paritária, seja por meio da atividade de apuração e punitiva da Corregedoria Geral de Justiça. Viu-se nos



trabalhos da comissão que o Tribunal de Justiça tem dado atenção ao tema da prevenção, o que rompe com uma inércia que historicamente existia no campo das atitudes preventivas contra o assédio moral na instituição. Não se atua mais somente em casos concretos. A comissão busca atuar na causa do problema.

Após a discussão das medidas preventivas, passou a comissão a analisar 03 reclamações oriundas de casos concretos de assédio moral. A presidente da comissão e os sindicalistas esclareceram que as denúncias são autuadas como se fossem “procedimentos administrativos”, sendo que os “processos” são registrados e recebem um número de autuação. A presidente da comissão explicou que quando chega uma reclamação, a comissão paritária realiza estudos que, além de contemplarem a situação específica entre agressor e assediado, verificam o número de afastamentos e o índice de absenteísmo na comarca objeto da denúncia. Foi dito ainda que se uma reclamação perante a comissão versar sobre a mesma matéria de um processo administrativo que tramita junto à corregedoria do tribunal, a reclamação deve ser arquivada e o fato deve ser apurado somente pelo órgão correicional. A comissão não pode atuar paralelamente à corregedoria. Assim, a presidente afirmou que quando há uma reclamação há a verificação se não há algum processo administrativo que verse sobre a mesma matéria junto à corregedoria.

Durante a discussão da comissão sobre um caso específico de uma reclamação, foi relatado que o servidor denunciante desistiu de sua denúncia, sob o argumento de que a juíza da comarca teria solucionado a questão. Após ter sido dito pela presidente que a comissão tinha feito uma reunião com todos os funcionários daquela comarca, diante da desistência do denunciante a reclamação perderia o seu objeto e seria arquivada. Na discussão da segunda reclamação do dia, em que havia problemas relativos à não comprovação da notificação do assediador, a presidente esclareceu que o agressor não é obrigado a responder a notificação, podendo ficar em silêncio, sendo que o seu silêncio não pode ser interpretado em seu prejuízo quanto aos fatos alegados na denúncia. Disse ainda que a audiência de conciliação da comissão paritária só pode ocorrer se há a devida comprovação da notificação do denunciado, com ou sem a prestação de informações por parte do agressor, devendo ser ressaltado que as notificações são encaminhadas em caráter de sigilo. Em casos de dificuldade de notificação, a carta é encaminhada ao diretor do foro da comarca (juiz que administra o fórum da comarca) e este notifica o assediador em caráter reservado. Após a notificação, o denunciado, se quiser, presta as informações solicitadas à comissão paritária.

Durante todo o percurso dos trabalhos, viu-se que a comissão paritária possui estreita ligação com a Corregedoria Geral de Justiça do TJMG, principalmente no que diz respeito ao intercâmbio de informações. À época da reunião em 25/06/2015, a juíza presidente da comissão também era juíza auxiliar da corregedoria. Vê-se, assim, que os trabalhos da comissão paritária são acompanhados de

perto pelo órgão correicional do tribunal, o que não é tão desejável, principalmente pelos servidores sindicalistas que a integram, eis que a corregedoria do TJMG é um órgão, como já foi dito, que incute um excessivo temor reverencial nos servidores.

As discussões que foram presenciadas demonstraram que os integrantes da comissão, magistrados e servidores, possuem boa formação teórica sobre o tema do assédio moral, possuindo a preocupação de diferenciar os casos de assédio moral dos casos isolados e, principalmente, dos casos de vitimização. Isso mostra como é importante o diálogo com os membros sindicalistas que há anos lidam com a temática em seus respectivos sindicatos, principalmente no atendimento e construção/análise de casos por meio do “Plantão de Atendimento às Vítimas de Assédio Moral”. A participação de magistrados como integrantes da comissão possui a importante função de colocá-los na mesma posição dos servidores, de tentar fomentar um diálogo mais igualitário na instituição, demonstrando que o fenômeno do assédio moral interessa a todos os integrantes do Poder Judiciário estadual, independentemente se eles são juízes, escrivães, escreventes, oficiais de justiça, dentre outros. Magistrados e sindicalistas se complementam nos trabalhos da comissão.

Ressaltou-se que após a realização das conciliações em reclamações de assédio moral, a comissão não encerra os seus trabalhos por completo. Há ainda um posterior acompanhamento e realização de visitas para se verificar se os acordos em casos de assédio moral estão sendo cumpridos, muito embora não tenha sido dito como é feito esse acompanhamento e se ele se faz de maneira multiprofissional, com a presença de psicólogos e de assistentes sociais. A presidente da comissão e os demais integrantes ressaltaram, mais uma vez, que a comissão possui natureza preventiva e conciliatória. Foi dito pelos sindicalistas que o trabalho não se esgota na constatação se houve ou não assédio, mas também em identificar problemas de gestão nos locais de trabalho.

A presidente da comissão esclareceu que ao lavrar os relatórios e as atas de audiências de conciliação, ela sempre utiliza palavras como “parece”, “demonstra”, “aponta”, ou seja, que não possuem caráter tão conclusivo, pois a comissão não quer induzir, pois os seus trabalhos não se tratam de um procedimento administrativo formal. O papel da comissão em casos particulares é de apenas conciliar e de detectar problemas que ocasionam a situação de assédio, mas não de aplicar penalidades ou demonstrar culpa. A participação como ouvinte evidenciou que a comissão paritária possui um viés orientador, ou seja, ela busca, através de seus trabalhos, orientar os magistrados e os servidores sobre as formas de se evitar e de extinguir práticas de assédio moral nas repartições públicas em que trabalham.

A presidente da comissão esclareceu que não existe modelo ou procedimento padrão estabelecido por lei ou pela regulamentação no sentido de como a comissão deve atuar em cada atendimento ou audiência realizada, pois a resolução 748/13 não estabelece um “procedimento”

rígido. Mas ela ressaltou que foi criado um procedimento simplificado pelos próprios membros da comissão que diz respeito à colocação de capas de processo (autuação) nos documentos, oposição de número de registro, numeração das folhas e quanto aos modelos dos documentos referentes à cientificação dos autores da denúncia e à notificação dos denunciados. No entanto, por seu caráter sigiloso e por englobar a discussão de vários casos, as atas das reuniões da comissão, a exemplo da realizada em 25/06/2015, não são juntadas às reclamações, sendo objeto de arquivamento em pasta própria. O registro das sessões da comissão paritária é denominado de “ata geral da ordem do dia”. A presidente da comissão esclareceu que cópia da ata da audiência de conciliação é entregue aos servidores envolvidos, assediador e assediado, para conhecimento dos termos da conciliação.

Restou esclarecido pela presidente da comissão e pelo integrante do SINJUS-MG, que a comissão possui um duplo viés: coletivo, voltado à prevenção, e individual, voltado ao enfrentamento de casos concretos apurados nas reclamações. A presidente ainda enfatizou que a comissão também é voltada para o estudo aprofundado da temática do assédio moral, este que subsidia atitudes voltadas à prevenção.

Ao término dos trabalhos, foi lavrada a ata geral dos trabalhos da comissão na data de 25/06/2015, sendo ela assinada por todos os presentes, tendo constado a presença do autor desta pesquisa como ouvinte. A ata é sigilosa e arquivada em pasta própria.

Quanto ao trabalho em casos individuais, em reclamações, percebeu-se que há um esforço dos membros da comissão paritária em entender, de forma cuidadosa, o caso sob análise e de tentar verificar se se trata de uma questão ligada a agressões reiteradas, sistemáticas e intencionais, ou se o caso diz respeito apenas a atos isolados ou de vitimização, conceitos já estudados no primeiro capítulo desta pesquisa. Desde o relatório preliminar, realizado pelo relator da reclamação, passando pela realização da audiência de conciliação e, por fim, na solução da reclamação, seja através da conciliação, seja através de remessa ao órgão competente ou arquivamento em caso de inexistência de acordo, vê-se que os membros da comissão dão a devida atenção aos casos e se deslocam ao local em que eles ocorreram/ocorrem para a realização das audiências.

No entanto, algumas pontuações podem ser feitas diante do que foi notado quando da participação da reunião em 25/06/2015. Em primeiro lugar, verificou-se um maior entusiasmo e uma maior participação do bloco dos servidores na reunião. Faltaram alguns dos membros magistrados, ao passo que todos os membros servidores compareceram à reunião. Isso demonstra, a princípio, que o assunto do assédio moral mais diz respeito e interessa à categoria dos servidores públicos do Tribunal de Justiça do que à categoria da magistratura. Muito embora seja uma grande evolução o tratamento e a atenção dada pela comissão paritária aos casos individuais objetos das reclamações, vê-se que há grande prevalência do aspecto jurídico sobre os aspectos psicológico e social. A

reclamação é tratada como um “processo” ou “procedimento”, com início (reclamação em analogia à petição inicial dos processos), notificação (em analogia à citação para se defender), informação (em analogia à defesa), audiência (em analogia à instrução de processos), arquivamento, conciliação ou remessa à corregedoria ou direção do foro (em analogia à sentença).

Viu-se no tópico anterior que a abordagem do assédio moral deve ser multiprofissional, principalmente do ponto de vista psicológico, para a adequada construção dos estudos do caso, e social, para a elaboração de estudos sociais para a verificação dos fatores sociais que causaram o assédio moral nos locais de trabalho (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015). No entanto, os procedimentos adotados pela comissão paritária denotam que ela ainda trata o assunto de maneira prevalentemente jurídica. Por fim, também não restou evidenciado como é realizado o acompanhamento após a conciliação, principalmente se ele é efetuado por profissionais devidamente capacitados para verificar se a prática de assédio moral cessou. Um acompanhamento meramente jurídico consistente em verificação “in loco” ou em prestação de informações verbais pelo assediador e pela vítima podem mascarar a persistência do problema em determinada unidade. O assediador pode muito bem firmar um acordo de conciliação apenas para se ver livre dos trabalhos da comissão paritária, mas continuar a agir da mesma maneira com os subordinados. Por isso a necessidade de acompanhamento multiprofissional sob as óticas da psicologia e da assistência social que enxergam para além do fenômeno jurídico.

Avalia-se que os trabalhos da comissão estão em estágio inicial, sendo que os resultados, principalmente na esfera preventiva, só surtirão efeitos com o tempo e mediante a boa vontade do TJMG em abraçar uma séria política de prevenção ao assédio moral. É a instituição que possui a força necessária para que os seus integrantes, magistrados e servidores, respeitem e façam cumprir os mandamentos da lei 116/11 e da resolução 748/13. Os trabalhos da comissão paritária estão conseguindo romper, aos poucos, com a cultura de inércia que existia na instituição quanto ao tema do assédio moral, pois seus trabalhos estão envolvendo até mesmo a alta administração do TJMG, projetando o tribunal como referência no combate ao assédio moral frente a outros tribunais nacionais.

#### **4.6. Há efetivo combate ao assédio moral no Judiciário mineiro?**

Diante da análise das iniciativas de enfrentamento do assédio moral no Judiciário mineiro, algumas conclusões podem ser extraídas neste tópico, principalmente no que diz respeito à efetividade dos enfrentamentos.

Conforme ressaltado por Vinhas:

Mesmo no que se refere a mecanismos preventivos e de combate, estes dependem do papel ativo dos dirigentes das organizações, por exemplo, punindo os responsáveis pelas ações de assédio moral, independentemente das posições hierárquicas ocupadas, gerando confiança no corpo funcional (FREITAS, 2007), ou mantendo atitudes críticas e revendo as práticas internas e externas que mantenham o sentimento de justiça, integridade e dignidade frente aos funcionários (VINHAS, 2012, p. 48).

Como ressaltado pela citada autora, todo e qualquer combate preventivo ou repressivo ao assédio moral deve contar com o apoio do TJMG, sob pena das medidas de enfrentamento não serem eficazes. Somente a instituição pública conta com os meios poderosos para o combate ao assédio moral, a exemplo da formação inicial e complementar dos servidores e dos magistrados, da realização de cursos de capacitação, da realização de estudos dos dados dos setores de saúde para se mapear e detectar os locais, as características e as consequências da prática de assédio moral, e para a apuração e resolução dos casos concretos. A instituição deve encarar o problema de frente, apoiando o seu corpo funcional e acolhendo-o contra práticas assediadoras, dando o exemplo de que condutas antiéticas não serão toleradas em seu interior.

Apenas deve ser acrescentando à fala da autora que também é fundamental, para o combate ao assédio moral, a atuação dos sindicatos de servidores. No caso dos servidores do Judiciário do estado de Minas Gerais, de primeira e de segunda instância, foram fundamentais as ações dos sindicatos SERJUSMIG e SINJUS-MG na luta, no acolhimento das vítimas, nos estudos, na aprovação da lei 116/11 no Legislativo estadual, na posterior regulamentação por parte do TJMG pela resolução 748/13 e no estabelecimento do canal de diálogo permanente por meio da comissão paritária. Sem a luta sindical provavelmente o TJMG não estaria iniciando o combate ao fenômeno por meio de atitudes preventivas e conciliatórias através da comissão paritária e agindo de forma mais adequada quando da tomada de atitudes punitivas por meio da Corregedoria Geral de Justiça.

O fato de, hoje, o TJMG ser considerado pelo Conselho Nacional de Justiça um tribunal paradigma na luta contra o assédio moral decorreu, em grande medida, da luta das categorias de servidores contra o assédio moral que culminou com a aprovação da lei complementar estadual nº 116/11, fruto de firme atuação sindical.

Analisando do ponto de vista sindical, vê-se que os sindicatos possuem uma estrutura interessante de apoio, acolhimento, prevenção e combate ao assédio moral. Os sindicatos SERJUSMIG e SINJUS-MG lidam com o fenômeno há anos. Todo o trabalho sindical relacionado ao assédio moral relatado em tópicos anteriores não ficou restrito a meras atitudes internas do sindicato. Além de se organizarem internamente com a Criação da “Comissão de Combate ao Assédio Moral” do SINJUS-MG e SERJUSMIG e do “Plantão de Atendimento às Vítimas de Assédio

Moral”, os sindicatos do Judiciário mineiro lançaram-se à luta institucional em busca de diálogo com o TJMG. As iniciativas dos sindicatos do Judiciário, em conjunto com outros sindicatos dos demais “poderes” do estado de Minas Gerais, foram no sentido de buscar a aprovação de lei que obrigasse os órgãos, inclusive o TJMG, a discutir o assédio moral de forma aberta através da criação de comissões paritárias para o tratamento do tema. Surge a lei complementar estadual 116/11 como coroamento da luta sindical, lei baseada principalmente nos estudos do SERJUSMIG e do SINJUS-MG. Se o diálogo institucional não veio espontaneamente, ele veio por meio de lei.

Conforme dito por Magalhães Filho e França:

O combate ao assédio moral deve ser uma luta política do sindicato, encampada tanto pela diretoria como pelos trabalhadores, unidos na vontade de agirem em prol de um ambiente de trabalho que não favoreça adoecimento do trabalhador. [...] Compete ao sindicato interpelar a direção e obrigá-la a mudar os métodos, como afirma (HYRIGOYEN, 2006). O sindicato pode também participar de mediações internas, atuando em planos de prevenção, conscientização, e até mesmo em comissões paritárias de saúde, mas deve ser o primeiro a agir no combate ao assédio moral no ambiente de trabalho (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 191-192).

Pela citação dos autores e do já relatado no tópico do enfrentamento sindical ao assédio moral, vê-se que as iniciativas dos sindicatos do Judiciário mineiro, dentro de suas possibilidades e alcances, são interessantes e são executadas há quase uma década de experiência sindical na prevenção e combate ao fenômeno. Os sindicatos da categoria dos servidores, SERJUSMIG e o SINJUS – MG, atuam conjuntamente no combate e na prevenção ao assédio moral e possuem corpo sindical, jurídico e psicológico especializado no estudo e compreensão do fenômeno, bem como métodos de acolhimento multiprofissional às vítimas. O trabalho sindical desenvolvido há anos contra o assédio moral merece ser celebrado e é digno de reprodução por outros organismos sindicais, seja da iniciativa privada, seja do âmbito das organizações de trabalhadores da esfera pública.

Já quanto a atuação do Judiciário mineiro contra o assédio moral, vê-se que ela é ainda é inicial, cujos frutos poderão ser colhidos futuramente. O enfrentamento do TJ, tanto do ponto de vista preventivo, como do ponto de vista da análise de casos pela comissão paritária ou a atividade de apuração e punição por parte da corregedoria ainda têm muito a evoluir para render frutos numa instituição grande e complexa como o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Deve ser lembrado aqui que o TJMG criou a “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho” por obrigação legal prevista no artigo 10 da lei complementar 116/11. Ou seja, o departamento que hoje é responsável pelas ações contra o assédio moral no Tribunal de Justiça não surgiu espontaneamente, mas sim por determinação legal.

No entanto, nenhuma lei é um fim em si mesmo. Se o tribunal recusasse ou demorasse a regulamentá-la, dificilmente a lei 116/11 teria algum efeito prático. No entanto, viu-se que desde o ano de 2012 o tribunal movimentou-se para a criação e atuação da comissão, regulamentando-a por meio da resolução 748/13. A criação da comissão paritária e a sua posterior atuação demonstram que o tribunal deixou de negar a existência do assédio moral em seus quadros, passando a entender que o assunto merece um enfrentamento sério e adequado nas áreas da prevenção, da conciliação e da punição. O enfrentamento do assédio moral por parte do TJMG ganhou impulso principalmente a partir de 2014 com a intensificação dos trabalhos da comissão, entendendo o órgão que a análise de casos somente pela Corregedoria Geral de Justiça é uma atitude reducionista e que apenas aborda o fenômeno na esfera jurídico-administrativa.

No entanto, segundo autores como Magalhães Filho e França (2015), há muito que se fazer na instituição, a começar no que diz respeito a mudança da cultura tradicional, conservadora e hierárquica ainda existente e que incute temor reverencial aos servidores, principalmente no que diz respeito à denúncia dos agressores pelas vítimas, o que pode explicar o baixo número de denúncias à comissão paritária. Deve haver, mais do que uma criação de departamentos para a prevenção e a apuração das práticas de assédio moral, uma verdadeira mudança de mentalidade, dos processos de trabalho, do planejamento estratégico e da gestão de pessoas para que se foque menos nas metas e mais na qualidade de vida do ser humano trabalhador. Como dito por Magalhães Filho e França:

O Tribunal deveria tornar transparente a sua atuação contra a proliferação do assédio moral, estabelecendo limites objetivos e censurando condutas inaceitáveis na instituição. [...]. Como a instituição é muito complexa, as hierarquias têm amplos desdobramentos e ninguém quer se responsabilizar sozinho pela degradação do ambiente de trabalho. [...]. A instituição deve lembrar seus valores mais essenciais e esclarecer quais são as sanções previstas para os transgressores. [...]. Os chefes mais graduados devem detectar comportamentos inadequados e depois aplicar punições, se necessário. Compete a eles dizer o que é permitido e o que não é em conjunto com a direção (MAGALHÃES FILHO e FRANÇA, 2015, p. 202).

Destarte, o enfrentamento do TJMG ao assédio moral não passará de medida paliativa enquanto não existir uma efetiva mudança na cultura das relações interpessoais de magistrados e servidores quanto à importância de se combater o assédio moral (VINHAS, 2012), com a conscientização das graves consequências que o fenômeno traz à prestação jurisdicional que não é desempenhada satisfatoriamente quando há um servidor que não trabalha direito por estar sendo assediado, pois o grupo de trabalho conta com um servidor a menos que está em licença-saúde. No mais das vezes todo um grupo de trabalho encontra-se assediado e adoecido e não produz de forma satisfatória. O autoritarismo decorrente da exacerbação da hierarquia, do conservadorismo, do corporativismo e das relações tradicionais deve deixar de existir para que haja relações profissionais

num ambiente verdadeiramente democrático e que possibilite que práticas de assédio moral sejam prevenidas e solucionadas com conciliação ou punição com efetividade. As punições devem ser respaldadas pelos órgãos superiores (presidência, vice-presidência e corregedoria), independentemente do cargo do assediador (magistrado ou servidor). A atuação deve ser despida de proteções e corporativismos, servindo de exemplo de que o tribunal reprova as práticas de assédio moral, venham elas de onde vierem.

O trabalho da comissão paritária, não obstante as críticas já direcionadas a tal departamento, pode ser classificado como inicial, importante e promissor, isso para o seu atual estágio de evolução e tempo de constituição e atuação. As iniciativas de prevenção já citadas em tópicos anteriores, principalmente quanto à formação inicial e complementar de servidores e magistrados, renderão resultados com passar do tempo, visto que a formação de novos gestores e a reciclagem dos já existentes leva tempo, sendo uma mudança gradual. Análises tópicas de assédio moral por parte das reclamações só terão respaldo se o resultado da atuação conciliatória da comissão for acompanhado de perto pelo tribunal, por meio de uma equipe multiprofissional. A atuação da Corregedoria Geral de Justiça e dos foros das comarcas deve ser firme quanto a casos de processos administrativos disciplinares que apurem práticas de assédio moral. O TJMG, com a regulamentação e o funcionamento da comissão paritária, passou a enfrentar o tema de frente, tendo a consciência que o assédio moral é uma realidade que existe na instituição, não podendo ser objeto de reducionismos ou minimização do assunto. Como dito pelos autores Magalhães Filho e França:

No TJMG há setores que, por sua atribuição, poderiam promover mediações para superar conflitos. No entanto, demonstram receio de enfrentar o problema, já que a alta direção ainda não adotou explicitamente uma ampla política de prevenção, insistindo em que a quantidade de casos é pequena e insinuando que haveria uma grande parcela de vitimização. Desse modo, tais setores se limitam a atenuar consequências e preferem agir pontualmente. No mais das vezes, apenas alteram a lotação do servidor, transferindo-o, sem atuar nas causas do problema. Fato é que a ausência de intervenção faz conflitos menores, que poderiam ser contornados no início, transformarem-se em graves casos de assédio moral. Além disso, problemas decorrentes da organização do trabalho são atribuídos a questões meramente pessoais e individuais (MAGALHÃES FILHO E FRANÇA, 2015, p. 202).

No entanto, fazendo um contraponto à fala de Magalhães Filho e França, os trabalhos da comissão paritária estão em franca evolução e estão envolvendo a administração do tribunal no sentido do surgimento de iniciativas mais contundentes relativas à conscientização de magistrados e dos servidores sobre o assédio moral. Espera-se que os estudos e as atuações preventivas da comissão paritária atuem, também, na mudança na cultura das relações interpessoais dos gestores para que eles deem a devida importância que o assunto merece e que o receio do TJMG quanto à banalização do tema dê espaço à franca investigação, pesquisa e estudo dos casos de assédio moral



reportados à instituição. O autoritarismo e o conservadorismo devem ceder lugar para relações mais humanas de trabalho na instituição e para o acolhimento do servidor vítima de assédio moral, tratando o assunto não só do ponto de vista jurídico e administrativo, mas, também, dos pontos de vista, psicológico, social e organizacional.

Por fim, o estabelecimento da comissão paritária demonstra uma evolução do TJMG quanto a formalização de um canal institucional e periódico de diálogo entre o órgão judiciário e os sindicatos das categorias dos servidores que contam com assento na comissão. Como já dito, o diálogo era inexistente em período anterior à criação e à instalação da comissão paritária. Por meio do diálogo instituição-sindicatos, o TJMG, se estiver aberto para tal, poderá usufruir dos conhecimentos há anos acumulados através da experiência de luta do SERJUSMIG, do SINJUS-MG e do SINDOJUS-MG na luta contra o assédio moral.

Diante de todo o exposto, o enfrentamento do TJMG ao assédio moral ainda é inicial, isso se comparado às iniciativas sindicais em relação à temática, mas já é o começo no sentido de que a instituição vem demonstrando que está se conscientizando cada vez mais quanto à importância do tema, dando-lhe destaques em suas mídias sociais, impressas e digitais, e nos seus cursos de integração e formação. O envolvimento do TJ na temática é importante e promissor e está evoluindo gradativamente.

Deve ser compreendido, porém, que toda mudança, ainda mais numa instituição secular, tradicional e complexa como o TJMG é lenta e gradual. Não se muda uma cultura institucional da noite para o dia. A atitude institucional quanto ao assédio moral só mudará com o tempo, com a insistência em se discutir a temática no tribunal. Nem se cogita aqui em comparar, em termos de estrutura e complexidade, o TJMG com os sindicatos. O TJMG é muito mais complexo que uma organização sindical. Mas o primeiro passo (criação) e o segundo passo (atuação) da comissão paritária já foram dados.

Mas falta muito ainda a ser alcançado na luta institucional contra o assédio moral. A coragem de se estudar a fundo o tema, através de um projeto de pesquisa em parceria com uma universidade ou uma instituição de pesquisa independente que analise os dados do setor de saúde (GERSAT/TJMG) e os relacione ao fenômeno do assédio moral, a iniciativa de punir com rigor o assediador, independentemente se ele for magistrado ou servidor, e a mudança gradativa da mentalidade quanto à organização dos processos de trabalho são objetivos que devem ser buscados constantemente pelo TJMG para o sério enfrentamento do assédio moral.

## CONCLUSÃO

A primeira conclusão, diante da variedade de estudos e atuações sindicais, da lei referente ao assédio moral e da sua regulamentação no âmbito do tribunal, da existência de comissão institucional paritária sobre o assédio moral, de projetos institucionais voltados à prevenção, conciliação e punição de condutas ligadas ao assédio moral e das entrevistas realizadas com o profissional psicólogo e com os sindicalistas que lidam há anos com a temática, é a de que não há como negar que o assédio moral existe no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Ao contrário, foi demonstrado que a longa luta dos sindicatos contra o assédio moral indica que os casos de assédio na estrutura judiciária mineira ocorrem com certa frequência e que a instituição judiciária, que a até pouco, ou ignorava o assunto, recusando-se ao diálogo e à ação, ou não dava a devida importância à temática, passou a não mais negar a existência do fenômeno e, mais, a atuar sobre ele.

Não obstante se reconheça que existe assédio moral no TJMG, não se está afirmando que o tribunal possua uma deliberada política institucional voltada à produção e à busca de resultados calcada em assédio moral organizacional. O assédio moral no tribunal mineiro ocorre, normalmente, pelas mesmas razões que ele existe em outras repartições públicas: disputas de poder, discriminação, medo de perder o cargo para um subordinado competente, invejas, não aceitação de nova chefia ou de um novo colega, concorrência às promoções verticais e horizontais e a cargos ou funções de confiança, não submissão a caprichos pessoais e, por vezes, o cumprimento das metas nacionais estipuladas pelo CNJ. No entanto, a existência do assédio moral encontra no Judiciário, inclusive o TJMG, um campo fértil, pois esse “poder” possui uma estrutura de pessoal baseada na hierarquia e em relações verticais, conservadoras e tradicionais.

A ideia de autoridade no TJMG é muito forte. E essa forte noção de autoridade pode dar ensejo ao autoritarismo, fonte principal do assédio moral no Poder Judiciário. A distribuição dos cargos de mando, gestão e de mera execução é bem definida na estrutura do tribunal, havendo, nessa ordem de distribuição de poderes, as figuras dos magistrados, dos seus gerentes de secretaria (escrivães judiciais) e dos demais servidores executores das atividades rotineiras (oficiais de apoio judicial, oficiais judiciários e oficiais de justiça). O assédio moral pode surgir pelo mero fato de um servidor desagradar, por suas palavras, gestos e atitudes um magistrado ou outro servidor no local de trabalho. Muitas vezes, por estarem imersos numa instituição conservadora e tradicional, os integrantes do Judiciário agem de maneira autoritária, com certa dificuldade de aceitar o diferente, surgindo o assédio moral em virtude da discriminação. Não é por demais lembrar que o Judiciário, conforme o “Censo do Poder Judiciário de 2013”, realizado pelo CNJ, é branco, masculino e não

portador de necessidades especiais. A única diferença quanto aos servidores é que a maioria deles é do sexo feminino (63,3% dos servidores).

Conclui-se que o assédio moral prevalecente no Judiciário mineiro, até mesmo em razão da hierarquia, é o vertical descente, interpessoal, sendo a maior parte das vítimas do sexo feminino e os agressores também são, majoritariamente, do sexo feminino, refletindo a composição prevalentemente feminina do tribunal quanto ao corpo de servidores. A hierarquia é um ponto marcante no Poder Judiciário, tornando a espécie vertical descendente a forma mais comum de assédio moral no ambiente de trabalho judiciário, muito embora não se exclua a existência de assédio moral vertical ascendente e de assédio moral horizontal.

A cobrança excessiva e desarrazoada de metas, principalmente as metas nacionais estabelecidas pelo CNJ, também pode ser causa de assédio moral nos locais de trabalho. A cobrança de metas flui pela escala hierárquica do tribunal, chegando até as varas judiciárias da primeira instância que não contam com número de servidores compatível com a demanda do serviço, material de trabalho suficiente e ergonomia adequada. O “Censo do Poder Judiciário” de 2013, elaborado pelo próprio CNJ, demonstrou que mais da metade dos servidores do TJMG está insatisfeita com o nível de valorização, a saúde, a qualidade de vida e as condições de trabalho proporcionadas pela instituição. Deve ser destacado que apenas 43,5% dos funcionários concordam que a adoção de metas pelo tribunal é positiva para os servidores. O tribunal ainda deve se preocupar em realizar estudo especializado para estabelecer relação entre o alto índice de afastamentos por doenças ligadas a transtornos mentais e comportamentais, demonstrada pelo “Estudo por Absenteísmo por Licença Saúde” ano 2013 com a crescente pressão por metas e casos de assédio moral.

O assédio moral no Judiciário estadual não ocorre por práticas deliberadas de gestão de RH por injúria, ameaça ou estresse. No entanto a existência do assédio moral no Judiciário mineiro decorre do autoritarismo que é favorecido por uma estrutura hierárquica, verticalizada, conservadora e tradicional. Há assediadores que acreditam que nunca serão punidos pois, ou detém maior poder de mando ou conhecem ou foram indicados por alguém que possui poderes superiores na ordem hierárquica da instituição. É inegável que gestores distantes das boas práticas de RH podem se utilizar da hierarquia e verticalização acentuadas no Judiciário mineiro para se tornarem autoritários no ambiente de trabalho.

Conclui-se que o enfrentamento da questão relativa ao assédio moral evoluiu gradativamente no serviço público judiciário do estado de Minas Gerais. Realizando uma análise global, que envolve todos os enfrentamentos contra o assédio moral, sejam eles oriundos das organizações sindicais dos servidores públicos, sejam eles advindos do próprio TJMG, vê-se um interessante trabalho de combate ao fenômeno no âmbito da justiça comum estadual. Nesse sentido, as várias atuações

sindicais que se desdobraram em estudos, distribuição de material impresso, realização de palestras, atendimento e acolhimento multidisciplinar, tentativas de diálogo com o TJMG, aprovação de projeto de lei que regula a temática (lei estadual nº 116/11) e a atuação na “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho” mostram-se como sendo uma feliz e interessante luta contra o assédio moral desenvolvidas no âmbito de uma instituição judiciária. A partir da criação e da instalação da comissão paritária, o próprio TJMG deu enfoque preventivo e conciliatório aos casos de assédio moral, mantendo a atribuição da Corregedoria Geral de Justiça quanto à apuração e punição de casos de assédio moral não solucionados pela comissão paritária. A comissão paritária ainda representou um grande avanço, haja vista que estabeleceu um canal formal e periódico de diálogo entre os sindicatos e a instituição judiciária, isso a ponto do Conselho Nacional de Justiça tomar o TJMG como exemplo de combate ao assédio moral.

Verifica-se ainda que o enfrentamento institucional não surgiu espontaneamente, mas sim em virtude de pressões dos sindicatos dos servidores, quais sejam SERJUSMIG (servidores de 1ª instância), SINJUS-MG (servidores de 2ª instância) e SINDOJUS-MG (oficiais de justiça avaliadores estaduais). A administração do Tribunal de Justiça, desde o ano de 2007, era instada a se manifestar sobre o assunto pelos sindicatos, sendo que as representações dos servidores tentavam a todo o custo manter um diálogo institucional com o tribunal. No entanto, a inicial negativa de diálogo através da expressão “não existe assédio moral no TJMG”, oriunda da administração de 2007, fez com que a luta sindical desbordasse para outro campo: a esfera legislativa. Os sindicatos do Judiciário, unidos a outros sindicatos de várias categorias do serviço público estadual (do Executivo e do Legislativo) atuaram fortemente até a aprovação da lei complementar estadual 116/11. Essa lei veio forçar não só o TJMG, mas todas as instituições públicas estaduais a discutir, enfrentar e prevenir o assédio moral, bem como dialogar com os sindicatos acerca do assunto por um valioso instrumento: a instituição de uma comissão paritária.

Pode-se dizer que o início do enfrentamento institucional adequado do assédio moral no TJMG foi fruto do enfrentamento do assédio moral pelos sindicatos. Isso é verdade em virtude do fato de que partiu da iniciativa das entidades sindicais das categorias dos servidores do tribunal a luta pela aprovação dos projetos de lei que resultaram na lei complementar estadual nº 116/11 que obrigou a administração a prevenir e a combater o assédio moral. Ou seja, verifica-se que a criação de uma comissão paritária e o maior envolvimento do Tribunal de Justiça não decorreu de uma política espontânea da instituição. Em verdade, a instituição foi obrigada por uma lei complementar estadual a criar uma comissão paritária encarregada de estudos, prevenção e solução não contenciosa

(conciliada) de casos de assédio moral, bem como a tomar outras providências de combate ao assédio moral.

A regulamentação da lei estadual por meio da resolução nº 748/13 do Órgão Especial do TJMG, com a consequente criação da “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho” veio cumprir um comando imperativo constante no artigo 10 da lei 116/11. Assim, chega-se à conclusão que o tribunal foi levado ao campo do combate ao assédio moral “por força de lei” e não espontaneamente. Essa talvez seja uma das maiores vitórias das organizações dos sindicatos dos servidores públicos do Judiciário estadual: conseguir a edição de uma lei que forçasse o diálogo e a ação do Poder Judiciário estadual contra o assédio moral. A lei 116/11 é o cume da atuação sindical contra o assédio moral. Tanto é assim que o seu teor reflete com bastante semelhança o conteúdo do “Plano de Combate ao Assédio Moral” apresentado pela “Comissão de Combate ao Assédio Moral” do SINJUS-MG e SERJUSMIG à administração do TJMG no ano de 2007.

Quanto ao enfrentamento sindical contra o assédio moral, a pesquisa demonstrou que o trabalho conjunto do SINJUS-MG e SERJUSMIG referente ao estudo da temática, à prevenção por meio de conscientização através de cartilhas, palestras e visitas de dirigentes sindicais às comarcas e a existência do “Plantão de Atendimento às Vítimas de Assédio Moral” é interessante, comprometido e que frutificou, em menos de 05 anos, na aprovação no ano de 2011 da lei 116/11, que versa sobre o combate ao assédio moral na administração pública estadual. Os sindicatos contam com uma abordagem multiprofissional e especializada sobre o tema, o que é desejável ante a complexidade do fenômeno do assédio moral que deve ser analisado e enfrentado, no mínimo, sob as óticas jurídica, psicológica, social e sindical para a construção dos estudos de caso e, a partir destes, ser elaborada uma política sindical de atuação, prevenção e repressão contra o assédio moral.

O trabalho dos sindicatos contra o assédio moral não se resume a um mero combate vazio ao TJMG, ou seja, aquele enfrentamento apenas com o objetivo de contrapor duas categorias: a dos servidores e a dos magistrados. As entrevistas realizadas e o material bibliográfico consultado e que foi citado durante essa pesquisa demonstram que os sindicatos, principalmente o SINJUS-MG e o SERJUSMIG, sempre tiveram o cuidado de tentar tratar o tema com a especificidade e a cientificidade que ele merece, evitando a sua banalização e separando o assédio moral de casos isolados e principalmente da vitimização do servidor.

Já quanto ao enfrentamento institucional por parte do Tribunal de Justiça, não obstante ele não tenha sido espontâneo, ou seja, provocado pela lei 116/11, vê-se que ele está em fase inicial, com a possibilidade de dar maiores resultados no futuro. A regulamentação da lei estadual de combate ao assédio moral pela resolução nº 748/13 foi um grande passo para a luta contra o assédio moral no

tribunal. Ressalte-se que se trata de uma resolução que, apesar de não esgotar o tema do assédio moral, elevou o perfil de atuação do TJMG a outro patamar, bem diferente da posição do ano de 2007 referente à negação da existência do assédio moral. A criação, a regulamentação e o funcionamento da “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho” podem ser considerados divisores de águas na atuação do tribunal quanto ao assédio moral. Se antes da existência da comissão o TJMG só atuava por meio da Corregedoria Geral de Justiça, numa atitude com viés punitivo e meramente paliativa, após a criação e a efetiva atuação da comissão paritária, as atitudes preventivas e conciliatórias passaram a ter prevalência na atuação do tribunal no combate ao assédio moral.

Extraí-se como conclusão que a criação da “comissão paritária de estudos, prevenção e recebimento de reclamações acerca do assédio moral no trabalho” é um dos maiores frutos do combate institucional ao assédio moral, pois nela são realizados estudos, nascem atitudes preventivas e de conscientização de magistrados e de servidores e ela tenta solucionar, pela via não contenciosa, ou seja, conciliada, os casos concretos de assédio moral no trabalho. Uma das maiores virtudes da comissão, além do trabalho institucional de combate ao assédio moral, foi a institucionalização de um canal de diálogo entre os sindicatos e o TJMG. Pela primeira vez, de forma inédita no país, representantes dos três sindicatos dos servidores do Judiciário mineiro possuem assento garantido como membros integrantes em um departamento do tribunal, com direito de voz e de deliberações nas sessões da comissão paritária. A comissão tornou-se um instrumento de intercâmbio entre a experiência sindical no combate ao assédio moral e a força que o Tribunal de Justiça, através de seu poder hierárquico, pode imprimir nas atividades de prevenção, conciliação e combate ao assédio moral. Não há combate sério e efetivo ao assédio moral sem o envolvimento da instituição.

A comissão possui algumas facetas que merecem críticas, principalmente no que respeita a uma distorção da ideia de paridade dos seus membros e da sua estreita ligação com a Corregedoria Geral de Justiça do TJMG, algo que pode incutir temor aos servidores em buscar a assistência da comissão paritária. No entanto, a comissão vem dando passos iniciais para uma firme atuação institucional contra o assédio moral, sendo que o seu foco de atuação no campo preventivo foi intensificado no ano de 2015 com o lançamento de campanhas de conscientização, distribuição de materiais impressos e digitais, realização de palestras e inclusão da temática nos programas de integração de novos servidores, algo que vem envolvendo a alta administração do tribunal. O trabalho realizado pela comissão paritária no campo dos casos concretos também é interessante, agindo de forma a buscar a conciliação dos casos postos sob sua apreciação. O trabalho da comissão, apesar de ser inicial, pode ser considerado positivo considerando a antiga posição defensiva do TJMG sobre o tema do assédio moral. Registre-se ainda que o trabalho institucional punitivo de

casos concretos de assédio moral ainda é realizado pela Corregedoria Geral de Justiça e pela direção do foro das comarcas, estes que são dotados de poderes para instaurar sindicâncias e processar administrativamente os agentes públicos assediadores.

Diante de todo o aparato institucional criado após a edição da lei complementar 116/11 e a sua regulamentação pela resolução nº 748/13, com a realização de estudos, a apuração de casos concretos e a elaboração de medidas preventivas, não há mais como o TJMG negar a existência do fenômeno do assédio moral em seus quadros, ou mesmo tratá-lo de forma reducionista, dizendo que os casos são mínimos e que dispensam a movimentação da estrutura do tribunal. A pesquisa demonstrou que a abordagem do TJMG sobre a matéria é ainda inicial e eminentemente jurídica. O aspecto jurídico destaca-se sobre os aspectos psicológicos e sociais.

Somente através de uma abordagem multiprofissional é possível realizar a análise e o enfrentamento adequados do complexo tema. O assédio moral é um fenômeno que toca, da mesma forma, as áreas jurídica, social e da saúde (psicológica). Tratá-lo de forma prevalentemente jurídica é agir de modo insatisfatório. O fato de a comissão paritária não ser integrada permanentemente por um psicólogo e que as audiências de conciliação não são acompanhadas por esses profissionais que são especialistas na construção dos estudos de casos e na leitura do dito e do não dito no conflito é algo que empobrece os trabalhos da instituição e que pode ser repensado para o futuro. Também seria necessária a realização, em todos os casos em que a comissão atua em situações concretas, de estudos sociais por servidores assistentes sociais do TJMG com o fim de criar condições para o relator da reclamação, para os condutores das audiências de conciliação e para os demais integrantes da comissão compreenderem melhor o conflito no campo das relações sociais.

A pesquisa conclui que o enfrentamento do TJMG quanto à temática do assédio moral é ainda inicial, porém importante, inovador e promissor se comparado a outros tribunais do país que não contam com a mesma infraestrutura, mesmo que ela ainda não tenha gerado todos os seus frutos no tribunal mineiro. Ainda há muito a ser feito para o eficaz combate ao assédio moral no Judiciário estadual. Não adianta existir uma comissão paritária e os meios de apuração e combate apenas no plano formal. Do ponto de vista deste trabalho, a comissão paritária deverá focar na formação de magistrados e servidores para a mudança da cultura de gestão na instituição e quanto à importância de manter relações laborais saudáveis para a garantia de uma eficaz prestação jurisdicional. Mudar a cultura do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, de feições autoritárias, é um imperativo de lógica e sensatez, eis que essa expressão não mais prevalece diante dos anseios por um ambiente de trabalho cada vez mais democrático. A partir do momento em que Judiciário realizar a mudança da sua cultura de relações interpessoais, o autoritarismo, que por vezes é encontrado em sua estrutura, poderá ser trocado pelo respeito mútuo. Com essa mudança, o tradicionalismo e o conservadorismo

tendem a perder campo para o respeito à diferença. A complacência com os agressores cederá espaço para a apuração e a tentativa de solução conciliada e, se não conciliada, uma exemplar punição de magistrados e servidores que causem mal estar no trabalho, tudo por meio dos procedimentos legais.

Mudar a cultura organizacional, principalmente no campo das relações interpessoais, de uma instituição secular como o TJMG não é fácil. Mas os primeiros passos foram dados com muita luta dos sindicatos e a atual boa vontade dos gestores do tribunal preocupados em cumprir a lei 116/11 e com o bem estar dos servidores. Deve ser destacado que o tribunal, saindo de uma posição de negação do assédio moral, está dando aval a campanhas preventivas e a atitudes de combate ao fenômeno pela comissão paritária e pela corregedoria. Ruídos na comunicação ainda existem entre instituição e sindicatos, o que pode gerar conflitos de interesses entre esses atores sociais. Há muito da lei para ser cumprido e posto em prática com relação ao assédio moral. O assédio moral no TJMG é uma realidade. Os mecanismos de prevenção, controle, conciliação e punição ao assédio moral da instituição possuem a aptidão para dar resultados, principalmente nos próximos anos, isso se o tribunal levar a sério a política de combate ao assédio moral, entendendo que o diálogo com os sindicatos é a melhor arma para o combate ao adversário comum que é o assédio moral no serviço público.



## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. L. S.. **Assédio moral: o direito à indenização pelos maus-tratos e humilhações sofridos no ambiente do trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTR, 2006.
- ALFA, Belo Horizonte, Minas Gerais, 01/07/2015. Gravação. Entrevista concedida a Marcelo Palma de Brito.
- ALVES, E. C. Entrevista Concedida à Revista do Instituto Humanitas Unisinos - IHU Online. **O Judiciário precisa assumir seus próprios erros**. Nº 383. Ano XI. 2011. Disponível em: <[http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4247&secao=383](http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4247&secao=383)>. Acesso em: 05/01/2016.
- ARENAS, M. V. dos S.; PICCININI, V. C. Assédio moral no trabalho: um estudo exploratório no setor público. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 4, n. 3, 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/viewArticle/577>>. Acesso em: 14/09/2013.
- ASSIS, O. Q.; KUMPEL, V. F.; ASSIS, A. E. S. Q. Sociologia da administração judiciária. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIII, n. 75, 2010. Disponível em: <[http://ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo\\_id=7587&n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura](http://ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo_id=7587&n_link=revista_artigos_leitura)>. Acesso em: 26/04/2014.
- AVILA, R. P. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. 2008. 158f. Dissertação de Mestrado em Direito, Universidade de Caxias do Sul, 2008.
- BARRETO, M. M. S. **Uma jornada de humilhações**. 2000. 266f. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.
- BARRETO, M. M. S. **Assédio moral: trabalho, doenças e morte**. In: *Compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho*. São Paulo: Fundacentro, 2013.
- BARRETO, M.; HELOANI, R. **A Discussão do Assédio Moral em Organizações Públicas e Sindicais: situando o debate**. In: *Assédio Moral Em Organizações Públicas e a (Re) Ação dos Sindicatos*. Curitiba: Editora CRV, 2015.
- BARROS, A. M. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: Editora LTr, 2005.
- BARROS-FILHO, F. R.; CARDOSO, C. A.; ECKELBERG, I. D.; MARTINS, O. N. Assédio Moral no ambiente de trabalho. **Revista da Jornada de Iniciação Científica e de Extensão Universitária do Curso de Direito das Faculdades Integradas Santa Cruz de Curitiba**, v. 3, n.3, 2014.
- BRASIL, **Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal – Decreto nº 1.171 de 22 de junho de 1994**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm)>. Acesso em 31/05/2015.
- BRASIL. **Consolidação das leis do trabalho – Decreto-lei n. 5.452 de 01 de maio de 1943**. In: *Vade Mecum Acadêmico de Direito Rideel*, 2014. Organização: Anne Joyce Angher. 18. ed. São Paulo: Editora Rideel, 2014.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988**. In: *Vade*

Mecum Acadêmico de Direito Rideel, 2014. Organização: Anne Joyce Angher. 18. ed. São Paulo: Editora Rideel, 2014.

BRASIL. **Lei n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990.** In: Vade Mecum Acadêmico de Direito Rideel, 2014. Organização: Anne Joyce Angher. 18. ed. São Paulo: Editora Rideel, 2014.

BRASIL. **Código Penal – Decreto-lei n. 2.848 de 07 de dezembro de 1940.** In: Vade Mecum Acadêmico de Direito Rideel, 2014. Organização: Anne Joyce Angher. 18. ed. São Paulo: Editora Rideel, 2014.

BRASIL, **Código Civil – Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002.** In: Vade Mecum Acadêmico de Direito Rideel, 2014. Organização: Anne Joyce Angher. 18. ed. São Paulo: Editora Rideel, 2014.

CAIXETA, S. **O assédio moral é tão antigo quanto o próprio trabalho.** 2005. Disponível em: < [http://www.conjur.com.br/2005-jul-12/assedio\\_moral\\_tao\\_antigo\\_quanto\\_proprio\\_trabalho](http://www.conjur.com.br/2005-jul-12/assedio_moral_tao_antigo_quanto_proprio_trabalho)>. Acesso em: 20/07/2015.

CARMO, R. H.; MORIKOSHI, E. **Assédio moral no setor público: o que fazer?** Revista Multidisciplinar da UNIESP, 2006. Disponível em: <<http://www.uniesp.edu.br/revista/revista1/publi-art2.php?codigo=88>>. Acesso em: 05/06/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CIGOLINI, G. **Assédio Moral: um novo (velho) mal-estar no trabalho.** 2004. 76f. Monografia (Curso de Psicologia) -Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2004.

CONJUR- Consultório Jurídico. **Assédio moral no serviço público é considerado improbidade.** 2013. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-nov-11/stj-assedio-moral-servico-publico-considerado-ato-improbidade>>. Acesso em: 16/06/2014.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. **Censo do Poder Judiciário.** Ano 2013. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/censo-do-poder-judiciario>>. Acesso em: 30/11/2015.

COSTA, M. M. **Capital e interior são incomparáveis, dizem especialistas.** 2011. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/educacao/capital+e+interior+sao+incomparaveis+dizem+especialistas/n1300078316369.html>>. Acesso em 07/01/2016.

FERRAZ, D. F., EMMENDERFER, M. L. **Produção internacional sobre assédio moral em organizações públicas e em sindicatos.** In: Assédio Moral em Organizações Públicas e a (Re) ação dos Sindicatos. Curitiba: Editora CRV, 2015.

FERREIRA, H. D. B. **Assédio moral nas relações de trabalho.** São Paulo: Russel, 2004.

FREITAS, M. E. **Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?** RAE-eletrônica, São Paulo, janeiro-junho 2007.

FRIEDMAN, M., FRIEDMAN, R.. **Capitalismo de liberdade.** SP: Nova Cultural, 1998

GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andréa Pereira (orgs.). **Assédio moral interpessoal e**

**organizacional: um enfoque interdisciplinar.** São Paulo: Ltr, 2009.

GREBOT, E. **Harcèlement au travail: identifier, prevenir, désarmorcer.** Paris: Eyrolles Éditions d'Organisation, 2007.

GUEDES, M. N. **Terror Psicológico no Trabalho.** São Paulo: LTr, 2003.

HELOANI, R. **Assédio moral no trabalho.** In: Compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho. São Paulo: Fundacentro, 2013.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-Estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral.** Tradução Rejane Janowitz, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano.** 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

LASSALLE, Ferdinand. **Que é uma Constituição?** Porto Alegre: Editorial Villa Martha, 1980.

LATIF, O. A. A. **Assédio sexual nas relações de trabalho.** Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=1826](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1826)>. Acesso em: 24/08/2015.

LEYMANN, H. **La persécution au travail.** Paris: Éditions du Sueil, 1996b.

LEYMANN, H. The Mobbing Encyclopaedia. Ano 1996a. Disponível em: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>. Acesso em: 03/10/2013.

LEYMANN, H. apud TOLFO, S. R., SILVA, N., KRAWULSKI, E. **Assédio Moral no Trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas.** In: Assédio Moral Em Organizações Públicas e a (Re) Ação dos Sindicatos. Curitiba: Editora CRV, 2015.

LIPPMANN, Ernesto. **Assédio sexual nas relações de trabalho.** São Paulo, LTr, 2001.

MAFRA, F. Administração pública, burocrática e gerencial. **Revista Âmbito Jurídico**, Rio Grande, VIII, n. 21, 2005. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=503](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503)>. Acesso em: 24/05/2014.

MAGALHÃES-FILHO, A. L. **A ação do psicólogo no Plantão de Combate ao Assédio Moral.** 2012. Disponível em: <[http://www.sinjus.com.br/modulos.php?nome=artigos&arquivo=visu\\_not&id\\_not=12226](http://www.sinjus.com.br/modulos.php?nome=artigos&arquivo=visu_not&id_not=12226)>. Acesso em: 10/11/2015.

MAGALHÃES-FILHO, A. L. **Planejamento Estratégico do TJMG 2015-2020.** 2015. Disponível em: <[http://www.sinjus.com.br/modulos.php?nome=noticias&arquivo=visu\\_not&id\\_not=17191](http://www.sinjus.com.br/modulos.php?nome=noticias&arquivo=visu_not&id_not=17191)>. Acesso em: 27/11/2015.

MAGALHÃES-FILHO, A. L., FRANÇA, R. W. **A (Re) Ação dos Sindicatos Frente ao Assédio Moral na Administração Pública.** In: Assédio Moral Em Organizações Públicas e a (Re) Ação dos Sindicatos. Curitiba: Editora CRV, 2015.

MAIA, D. T. M. Assédio Moral aos servidores públicos do Poder Judiciário: Contornos de uma

relação jurídica delicada. **Revista eletrônica Âmbito Jurídico**, 2011. Disponível em: <[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.phpn\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=10211](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.phpn_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10211)>. Acesso em: 21/06/2015.

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política**. Livro I, volumes 1 e 2. O processo de produção do capital. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. (2003) [1867].

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, E. L. **Direito Administrativo Brasileiro**, 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

MENDES, G. F., BRANCO, P. G. G. **Curso de Direito Constitucional**. 7. ed, rev. E atual. - São Paulo: Saraiva, 2012.

MENEZES, C. A. C. Assédio Moral e seus efeitos jurídicos. **Revista do Direito do Trabalho**, v. 28, n.108, p. 193-200, 2002.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar Estadual nº 116/11**. Disponível em : <<http://static.recantodasletras.com.br/arquivos/5450926.pdf>>. Acesso em: 25/11/2015.

MONTESQUIEU. **O Espírito das Leis**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

NAGIMA, I. M. S. **Exigibilidade de conduta conforme o direito**. 2006. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2909/Exigibilidade-de-conduta-conforme-o-direito>>. Acesso em: 20/12/2015.

NUNES, T. S., LAGE, M. L. C. **O que tem sido escrito na área de administração sobre assédio moral no trabalho no Brasil?** In: Assédio Moral em Organizações Públicas e a (Re) Ação dos Sindicatos. Curitiba: Editora CRV, 2015.

PAMPLONA FILHO, R. Noções conceituais sobre assédio moral nas relações de emprego. **Revista LTr**, São Paulo, v. 70, n. 09, 2006.

PEREZ, Fabíola. **Assédio de toga**. Revista Isto É Independente, Edição nº 2314, de 04 de abril do ano de 2014. Disponível em: <[http://www.istoe.com.br/reportagens/356117\\_ASSEDIODETOGA?pathImagens&path&actualArea=internalPage](http://www.istoe.com.br/reportagens/356117_ASSEDIODETOGA?pathImagens&path&actualArea=internalPage)>. Acesso em 25/10/2015.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SCHATZMAM, M.; GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A.; EBERLE, A. D. **Aspectos definidores do assédio moral**. In: SOBOLL, L. A.; GOSDAL, T. C. (Org.). Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009.

SCHMIDT, M. H. F. O assédio moral no direito do trabalho. **Revista TRT 9ª Região**. Curitiba n. 47, 2002.

SILVA, J. L. O. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro: Editora e Livraria Jurídica do Rio de Janeiro, 2005.

SILVA, J. L. O. Falsas acusações de assédio moral no ambiente militar: A outra face da moeda. 2016. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=4582](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4582)>. Acesso em: 15/01/2016.

SILVA-FILHO, J. C. M. Entrevista Concedida à Revista do Instituto Humanitas Unisinos - IHU Online. **O poder menos transparente da República**. Nº 383. Ano XI. 2011. Disponível em: <[http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4250&secao=383](http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4250&secao=383)>. Acesso em: 05/01/2016.

SOBOLL, L. A. P., FREITAS, J. A., R.; ZANIN, F. C.. **Assédio Moral Organizacional: especificidades da prática em organizações públicas e a atuação sindical**. In: Assédio Moral Em Organizações Públicas e a (Re) Ação dos Sindicatos. Curitiba: Editora CRV, 2015.

SPACIL, D. R.; RAMBO, L. I.; WAGNER, J. L. **Assédio Moral: A Microviolência do Cotidiano**. 2004a. Disponível em: <<http://www.wagner.adv.br/estudo.php?id=58>>. Acesso em: 30/05/2015.

SPACIL, D. R.; RAMBO, L. I.; WAGNER, J. L. Cartilha informativa sobre assédio moral no mundo do trabalho. 2004b. Disponível em: <[http://www.sinasefe.org.br/antigo /cartilha\\_assedio\\_moral.pdf](http://www.sinasefe.org.br/antigo/cartilha_assedio_moral.pdf)>. Acesso em: 30/05/2014.

STRECK, L. L. Entrevista Concedida à Revista do Instituto Humanitas Unisinos - IHU Online. **Montesquieu nunca pensou em um Judiciário nos moldes brasileiros**. Nº 383. Ano XI. 2011. Disponível em: <[http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4251&secao=383](http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4251&secao=383)>. Acesso em: 05/01/2016.

TJMG. **Assédio moral: um fantasma a ser derrotado**. Informativo TJMG de fevereiro do ano de 2015, ano 21, número 201. Disponível em: <[http://www.tjmg.jus.br/data/files/4D/12/E3/FE/58C3B4109195A3B4E81808A8/Infor\\_fevereiro\\_Web.pdf](http://www.tjmg.jus.br/data/files/4D/12/E3/FE/58C3B4109195A3B4E81808A8/Infor_fevereiro_Web.pdf)>. Acesso em: 27/11/2015.

TJMG. **Campanha busca combater o assédio moral no TJ**. Informativo TJMG do mês de junho de 2015, ano 22, número 205. Disponível em: <[http://www.tjmg.jus.br/data/files/1C/07/9D/63/70ABD410BCE51AD40D4E08A8/INFORMATIVO\\_web.pdf](http://www.tjmg.jus.br/data/files/1C/07/9D/63/70ABD410BCE51AD40D4E08A8/INFORMATIVO_web.pdf)>. Acesso em: 27/11/2015.

TJMG. **Estudo do Absenteísmo por Licença Saúde. Ano 2013**. Disponível em: <[http://www.sinjus.com.br/sinjus/modulos/noticias/arquivos/Image/estudo\\_absenteismo.pdf](http://www.sinjus.com.br/sinjus/modulos/noticias/arquivos/Image/estudo_absenteismo.pdf)> Acesso em: 01/12/2015.

TOLFO, S. R., SILVA, N., KRAWULSKI, E. **Assédio Moral no Trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas**. In: Assédio Moral Em Organizações Públicas e a (Re) Ação dos Sindicatos. Curitiba: Editora CRV, 2015.

TRINTIN, J. G, ROSSONI, S. R. M. **Os anos dourados do capitalismo: Breve abordagem sobre o crescimento capitalista**. Disponível em: <file:///C:/Meus%20Documentos/Downloads/1759-6384-1-PB.pdf>. Acesso em: 25/11/2015.

VINHAS, V. Q. **A injustiça da Justiça: Mal-estar no trabalho no Poder Judiciário Federal**. 2012. Tese de Doutorado (Programa de Doutorado em Administração) – UFRJ – Instituto Coppead de Administração. Rio de Janeiro, 2012.

“Z”, Belo Horizonte, Minas Gerais, 23/06, 2015. Gravação. Entrevista concedida a Marcelo Palma de Brito.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Folha de São Paulo, 1999.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 4. ed. Brasília: Editora UnB, 2000, v.1, 2009.

“Y” e “Z”, Belo Horizonte, Minas Gerais, 23/06/2015. Gravação. Entrevista concedida a Marcelo Palma de Brito.