

# LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN EL SERVICIO PÚBLICO Y ALGUNOS IMPACTOS EN LA SALUD DEL SERVIDOR

## Sobre el autor

Arthur Lobato es psicólogo. Actúa en Brasil, en los temas: Salud del Trabajador y Combate al Acoso Moral. Es consultor en el área de salud y combate al Acoso Moral en el Trabajo de los sindicatos de trabajadores de la justicia de Minas Gerais, SINJUS-MG, SERJUSMIG, SITRAEMG y en el Plantón Sindical de Atención a las Víctimas de Acoso Moral. Ministró el Curso Lucha contra la intimidación en AJURIS - Escuela de la Magistratura para los jueces de Rio Grande do Sul. Socio colaborador de la ANAMT - Asociación Nacional de Medicina del Trabajo. Participó de Congresos Internacionales sobre Acoso Moral en Brasil, Argentina, México. Colaboró en la redacción del proyecto de la Ley Complementaria 116/2011 - Combate al acoso moral en el Servicio Público del Estado de Minas Gerais - Brasil.

Blog: <http://assediomoralesaudenotrabalho.blogspot.com.br/>

E-mail: [lobatosaude@yahoo.com.br](mailto:lobatosaude@yahoo.com.br)

Revisión y traducción: Taís Ferreira - Periodista profesional [taiswebjornalismo@gmail.com](mailto:taiswebjornalismo@gmail.com)

## Resumen

En los últimos años una serie de trastornos emocionales y mentales de servidores atendidos por la comisión de combate al acoso moral de los sindicatos de Justicia del Estado de Minas Gerais - SINJUS-MG / SERJUSMIG, SITRAEMG - pueden ser reflejos de los impactos de un modelo de gestión "Empresarial" con su obsesión por metas y productividad.

La productividad, dogma del modo de producción capitalista, puede ser lograda por la aceleración del ritmo de trabajo, por la tecnología, por la agilidad o capacidad física / psíquica de los involucrados en el trabajo, por la captura de la subjetividad del trabajador por la empresa / institución o por el recurso de obligar El trabajador a hacer horas extras y ser multifuncional, según Giovanni Alves.

Distinto de una mercancía producida en serie, cada proceso judicial posee una singularidad y no hay como estandarizar el tiempo de "producción" en la relación servidor / magistrado / trabajo. Por otro lado, cada ser humano es único y no podemos, en el proceso de trabajo querer que todos tengan el mismo ritmo y capacidades. Sólo las máquinas mantienen el mismo ritmo, los humanos tienen sus límites que deben ser respetados. Sin embargo, quien no produce en el ritmo exigido por el actual modelo de gestión, es castigado, perseguido, acosado, excluido, discriminado, factores que influyen en la salud del trabajador. La crítica de este modelo de gestión y la forma en que la organización de trabajo ejecuta este modelo es el tema de este artículo.

## **Introducción**

Al proponer un análisis de la organización del poder judicial como un todo, queremos alertar a la institución sobre los efectos del cambio en la organización del trabajo en el servicio público con la actual política oriunda de la iniciativa privada involucrando metas, productividad y uso de la tecnología como forma de control del trabajador y de la aceleración de su trabajo, olvidándose que el servicio público no produce una mercancía, sino que es una prestación de servicios a la comunidad, y que el poder judicial es la institución mediadora de los conflictos sociales.

Queremos con este estudio alertar a los gestores y profesionales de salud de la justicia que así como el cambio de procesos físicos al electrónico es irreversible, una jornada que garantice la salud mental y emocional al trabajador también debe ser garantizada.

### **El Poder Judicial en Brasil Colonia**

Para mostrar un panorama del Judiciario brasileño es importante decir que es fruto del modelo portugués, fundamentado en el derecho romano como demuestra Raymundo Faoro<sup>1</sup> en su brillante obra *Os Donos do Poder*, (Los Dueños del Poder) en la que me baso para hacer un recorte histórico.

Una de las características del modelo portugués es que el judicial tuvo que adaptarse a una serie de instancias y recursos, cuando el imperio de ultramar portugués se extendía por los cuatro rincones del mundo, por lo tanto, todo tiene que ser escrito, documentado, y es a partir de los Documentos de los vice-reyes que se hacían los análisis y juicios de los casos, siendo que el rey tenía la palabra final.

El documento - el proceso escrito - fue y sigue siendo la espina dorsal del poder judicial, y ahora existe la transformación del proceso físico a lo virtual con toda la complejidad de este proceso. Por ser un cambio de paradigma que se va adaptando a la realidad judicial, este momento de transición debe ser analizado de forma científica para el éxito de un judiciario accesible a toda población, para que la informática sea fuente de facilitación del trabajo de los servidores, magistrados, abogados y la población en general a la que se destina el servicio.

El descubrimiento de Brasil fue relatado por un escribano, Pêro Vaz Caminha. Es el comienzo de nuestra historia a través del lenguaje, la escritura, el documento. El modelo administrativo de Brasil comenzó con las Capitanías Hereditarias en el siglo XVI.

---

<sup>1</sup> Português. Faoro, Raimundo, 1925, *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. 2. ed. rev. e aumentada. Porto Alegre, Globo; São Paulo, Ed. da Universidade de São Paulo, 1975.

*"Los primeros municipios fundados en Brasil, con el nombre de villas - San Vicente y Piratininga, de donde saldría São Paulo y Santos - precede al poblamiento. La organización jurídica modeló el establecimiento social y la empresa económica. Martim Afonso de Sousa, en la primera expedición colonizadora a Brasil (1530-1533), recibió, en tres cartas regias, poderes de capitán mayor de la armada y de las tierras que descubrió, para el fin de tomar posesión de ellas y constituir "capitán mayor y gobernador ", así como para crear y nombrar tabellanes y más oficiales de justicia necesarios, otorgando sesmarias (concesión de tierras) a las personas de su escuadra."*<sup>2</sup> (FAORO, 1975)

Para Raimundo Faoro en Los dueños del poder, la colonia prepara, para los siglos siguientes, una pesada herencia, que las leyes, los decretos y los permisos no logrará disolver.

### **El Poder Judicial y la Constitución de 1988**

La Constitución de 1988 instala el Estado Democrático de Derecho, la Organización del Estado. Define la acción del Poder Judicial, de la Administración Pública y de los Servidores Públicos. Sin embargo, lo que vivimos hoy es una sociedad litigiosa, donde la conciliación no aparece, sino el recurso al Poder Judicial como mediador y juzgador de los conflictos. Con el código de defensa del consumidor las quejas y los procesos aumentaron significativamente.

El Consejo Nacional de Justicia - CNJ, creado en 2004, es el órgano que realiza el control de la actuación administrativa y financiera del Poder Judicial, así como la coordinación de la planificación y de la gestión estratégica en todos los Tribunales y todo el Sistema Judicial. Es el CNJ quien fija las metas y los cambios en el trabajo del Poder Judicial. La política de metas se implementó en 2009.

### **El “cuello de botella” de la primera instancia**

El Consejo Nacional de Justicia (CNJ) creó, en 2013, un Comité enfocando la cuestión de la salud del servidor para enfrentar la cuestión del absentismo, buscando acciones en pro de la salud del servidor y magistrados. Entre diversas acciones se hizo una encuesta nacional, a través de audiencias públicas, siendo que estos datos están todos disponibles.<sup>3</sup> En el año 2014, el CNJ no

---

<sup>2</sup> Português. Freitas, Jordão de. “A expedição de Martim Afonso de Sousa”. In: História da colonização portuguesa no Brasil, v. 3, cit., p. 124. Sousa, Pero Lopes de. Diário de navegação. Rio de Janeiro, Tip. Leuzinger, 1927, v. 1, p. 340 e 389 e segs., v.2, p.10. In: Faoro, Raimundo, 1925, Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro. 2. ed. rev. e aumentada. Porto Alegre, Globo; São Paulo, Ed. da Universidade de São Paulo, 1975. pag.147.

<sup>3</sup> <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3011>

Freitas, Jordão de. “La Expedición de Martim Afonso de Sousa”. In: História de La colonización portuguesa en Brasil, v. 3, cit, p 124. Sousa, Pero Lopes de. Diário de navegação. Rio de Janeiro, Tip. Leuzinger, 1927, v. 1, p. 340 y 389 y seg, v.2, p.10. In: Faoro Raimundo, 1925, Los dueños Del Poder: Formación del partonato político brasileño.

2,Ed.rev y aumentada. Porto Alegre, Globo; Sao Paulo, Ed, de La Univeridad de Sao Paulo, 1975,pag147.

pudo más negar las evidencias de la cuestión del enfermar en el Judiciario como un todo, comprobando lo que se demostró a partir de estudios que resultaron en la Resolución N° 207 de 15/10/2015.

Se detectó un gran problema, un “cuello de botella” del 90% en los procesos de la Primera Instancia o Primer Grado involucrando a los Tribunales Estatales y Federales. Es decir, hay una demanda mucho mayor de procesos que se acumulan debido al número insuficiente de servidores y magistrados. La media es de 90 millones de procesos en ese cuello, porque los procesos son oficiados uno tras otro y los jueces y servidores no logran dar cuenta de esta demanda.

El Consejo Nacional de Justicia (CNJ) elaboró una política para enfrentar esta cuestión de la Salud del Servidor, la Resolución N° 207 de 15/10/2015<sup>4</sup> que instituye la Política de Atención Integral a la Salud de Servidores y Magistrados del Poder Judicial (PAISMS). Es el primer paso para que los Comités locales y comités nacionales establezcan políticas en favor de la salud del servidor, elaboren investigaciones, conferencias y acciones que tengan la contribución del saber de los servidores y magistrados, ya que son ellos los que ejecutan el servicio. Así, puede romperse la rigidez de la organización del trabajo, y que las soluciones y propuestas sean presentadas y viabilizadas, con la finalidad de mejorar la salud de los trabajadores del poder judicial.

Es muy importante la participación activa de los profesionales de salud, gestores, servidores y sindicalistas en la Política de Atención Integral a la Salud de Servidores y Magistrados del Poder Judicial (PAISMS) ya que la resolución N° 207/2015 del CNJ inserta en su artículo 8, párrafo único, la participación de las entidades representativas de magistrados y servidores en los Comités Gestores Nacional (art.9) y Comités Gestores Locales (Artículo 11).

### **Algunas Metas de Productividad aprobadas por el CNJ para el Poder Judicial brasileño**

La META 1 de 2010<sup>5</sup> estipulaba que los Tribunales juzgaban un número mayor de procesos que la cantidad de acciones que ingresaron en el período. Además de juzgar los innumerables procesos que llegan, ellos tienen que dar cuenta de los procesos que están parados o esperando para ser analizados. Esto genera estrés para jueces y servidores porque nunca consiguen poner a cero el servicio, para cada lote de procesos juzgados, miles dan entrada. Para el servidor queda la sensación de no dar cuenta, aun esforzándose al máximo, generando la sensación narrada en el "Mito de Sísifo", el trabajo como castigo de Sísifo, él tenía que rodar una roca hasta lo alto de una montaña y

---

<sup>4</sup> <http://www.tst.jus.br/documents>

<sup>5</sup> <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2015/02/e088119dc0c146ec596aab413f2fb3e3.pdf>

el trabajo se reanuda infinitamente. El esfuerzo arduo y rutinario del trabajo que nunca será concluido.

La META 2 - Celeridad Judicial - afecta directamente a la Segunda Instancia o Segundo Grado, que también tiene un stock de procesos, los cuales demoran más de diez años para un resultado final. El CNJ estipuló que el Segundo Grado solucione el inventario procesal con porcentajes que varían de acuerdo con la rama de la Justicia. No queda claro cómo serán las medidas para el cumplimiento de la meta. Durante la audiencia pública, los servidores informaron que el problema es la gran cantidad de procesos para pocos servidores. En algunas comarcas un juez federal de Primera Instancia o Primer Grado en Minas Gerais tiene en promedio 5860 procesos para juzgar por año, lo que es humanamente imposible. El ideal, en las palabras de un juez, es que él juzgaba 1800 procesos, lo que ya es mucho, pues, cada proceso tiene una especificidad, por lo tanto, cada caso es un caso a ser analizado y juzgado. Entonces, los procesos se acumulan, y es prácticamente imposible "poner a cero el inventario", como ellos dicen. En el trabajo de la Justicia Federal, en una comarca de mediano porte, cada juez tiene en promedio 8500 procesos para juzgar por año.

### **La verticalidad de la gestión**

El CNJ implanta un modelo de gestión - Cumple las metas - el cual es pasado al magistrado, que pasa a los jueces, los cuales repasan para las jefaturas / gestores hasta llegar a los servidores que no tienen un mínimo de participación en las decisiones y son totalmente presionados para que esas metas, a menudo absurdas, sean cumplidas.

Actualmente, lo que se discute en el servicio público es la cuestión de la productividad. La persona tiene que producir a cualquier costo. ¿Cuáles son los métodos de productividad? La aceleración del ritmo de trabajo, tecnología, agilidad o capacidad física y psíquica de la persona para el trabajo, lo que puede llevar al Burn-out - el agotamiento total del ser humano debido al exceso de trabajo.

### **La Virtualización del Trabajo: El Proceso Judicial Electrónico (Pje)**

El trabajo del servidor público, actualmente, presenta el cambio del proceso físico al proceso electrónico, lo que aumenta el número de horas frente al ordenador, con todas las dificultades y problemas que la tecnología presenta. La informática debe siempre hacer cambios en los programas operativos y, más que un operador del derecho, los magistrados y servidores también son operadores de computadoras. El PJe - Proceso Judicial Electrónico - es complejo y presenta una

serie de dificultades y problemas. Además de tomar tiempo para que el servidor domine las varias etapas del PJE, y el poco entrenamiento. Los errores son motivo de fuerte estrés en las relaciones de trabajo porque, ahora, además de la capacidad intelectual tienen que lidiar con la máquina, la Internet y las fallas del sistema operativo, como estamos en un período de transición del proceso físico a lo virtual. Los servidores y los magistrados conviven en el ambiente de trabajo junto a las pilas de procesos físicos en curso o parados y termina el día con esa sensación de no haber logrado resolver los problemas, introduce la culpa, la sensación de ser incapaz y no conseguir cumplir las metas, incluso esforzándose al máximo.

### **Acciones Sindicales**

Una queja recurrente de los servidores es el acoso moral, recientemente, asociado a la queja sobre la política de metas y productividad, fenómeno que genera sufrimiento y trastornos emocionales y mentales.

*El acoso moral es una conducta abusiva, intencional, frecuente y repetida, que ocurre en el ambiente de trabajo, y que busca disminuir, vejar, obligar, descalificar y demoler psíquicamente un individuo o un grupo, degradando las condiciones de trabajo, alcanzando su dignidad y colocando En riesgo su integridad personal y profesional. "6Freitas, Heloani, Barreto (2008)*

Trabajando en los Sindicatos con el ángulo de la salud del trabajador, nuestro foco es el combate al acoso moral a través de la realización de una serie de acciones: la creación del Núcleo de Salud, la Semana de la Prevención el día 2 de mayo — Día Nacional de Combate al Acoso Moral — Conferencias, debates, publicación de artículos en los sitios e informativos. Además de atendimientos clínicos en la Comisión de Combate al Acoso Moral donde participan un psicólogo, un abogado y un sindicalista con formación en el tema - Proyecto Salud del Trabajador, publicado durante el II Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral, p. 495-508.<sup>7</sup>

En Minas Gerais, la Ley de Combate al Acoso Moral en el Servicio Público Estadual - la Ley Complementaria 116/2011<sup>8</sup>, y la Comisión Paritaria de Combate al Acoso Moral, instituida por la legislación n° 2832/2012<sup>9</sup>, fueron aprobadas y reguladas.

---

<sup>6</sup> Portugues. FREITAS, Maria Ester/HELOANI, José Roberto/ BARRETO, Margarida. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p.37.

<sup>7</sup> Buenos Aires/ octubre/ 2015 -LIBRO Hostigamiento Psicologico Laboral E Institucional <https://drive.google.com/file/d/0BwCsU8jb5wCmWWIOVzVUUzB4cXc/view>

<sup>8</sup> Dispone sobre la prevención y el castigo del acoso moral en la administración pública estatal de Minas Gerais.

<sup>9</sup> Se nombra a Magistrados y representantes de las entidades sindicales o asociativas de los servidores del Tribunal de Justicia del Estado de Minas Gerais para integrar la Comisión paritaria de estudios, prevención y recepción de reclamaciones acerca del acoso moral en el trabajo, en el ámbito de la Justicia Estatal en Minas Gerais.

El TJRS - Tribunal de Justicia de Rio Grande do Sul también estableció su comisión con la participación de magistradas, jueces, profesionales de salud y sindicalistas.

El SITRAEMG - Sindicato de los Trabajadores del Poder Judicial Federal tiene el Departamento de Salud del Trabajador y Combate al Acoso Moral - DSTCAM, donde se hace la intervención a partir de la demanda, visitas a comarcas donde hay indicios de acoso moral y atención clínica. Se elaboró un periódico y se realizaron una serie de actos frente a los Tribunales Federales, enfocando la prevención y abriendo el debate institucional sobre este tema Acoso Moral, que es polémico, pero debe ser enfrentado con la divulgación y el combate, fenómeno que existe y está ligado a la organización del trabajo, el modelo de gestión y la forma en que se están cobrando las metas, generando la enfermedad y el sufrimiento.

El Comité Gestor del Tribunal Regional del Trabajo de Minas Gerais - TRT-MG celebró un debate sobre el acoso moral en el plenario del Tribunal.

El Serjusmig - Sindicato de los Servidores del Judicial de Primera Instancia de Minas Gerais está haciendo una investigación científica amplia y compleja en busca de un diagnóstico y acciones en pro de la salud del servidor en asociación con la Universidad Federal de Minas Gerais – UFMG.

En el Sinjus-MG se creó la Clínica del Trabajo para atención individual y promociones en pro de la salud con diversos profesionales en el proyecto "Sinjus + Salud". Son medidas preventivas de acogida e intervenciones del sindicato en la institución. La acogida es esencial para aquel trabajador que está enfermo emocionalmente, o que está en proceso de sufrimiento. La idea es que ese trabajador tenga una célula de escucha y que podamos fundamentar nuestro trabajo en favor de la salud del trabajador a partir del discurso del propio trabajador. Otra actividad es la Rueda de conversaciones con temáticas como acoso moral, PJE y los impactos en la salud, Teletrabajo, entre otros temas.

En las Ruedas de Conversación reflexionamos sobre algunos de los problemas de los trabajadores con relación al PJe, además de la presión del proceso, del exceso de trabajo, del número reducido de funcionarios, de lo litigioso de la sociedad, la cuestión de ser considerada la solución de la acumulación de procesos, El Proceso Judicial Electrónico, generando angustia y una ansiedad en los servidores, pues el tiempo de entrenamiento para los servidores es pequeño, no todos participan del entrenamiento y los que participan, además de no tener simulación, tienen que ejecutar el trabajo y enseñar a los demás. En fin, falta simulación para mejorar el aprendizaje, mejores condiciones ergonómicas y espacio físico, pues en el Proceso Judicial Electrónico el profesional tiene que trabajar con dos pantallas de computadora, además el sistema operativo presenta innumerables fallas. En la Rueda de Conversación discutimos el Proceso Judicial Electrónico, el teletrabajo, y otros temas solicitados por el propio servidor. Nuestro objetivo, en

estos temas, es ver cómo las nuevas tecnologías están afectando al trabajador y el sufrimiento que estos nuevos procedimientos tecnológicos están creando.

También divulgamos que el trabajador (a) necesita buscar en los Sindicatos, el Núcleo de Salud, no sólo cuando él está enfermo, sino cuando está en el proceso de sufrimiento, para que pueda simbolizar mejor su sufrimiento y entender que no es un problema individual. A menudo, los servidores reportan: "la culpa es mía", "no doy cuenta", "yo era un huracán en el trabajo, ahora estoy realmente sin condiciones de trabajar". Desde 2007, el servidor tiene a su disposición un Servicio de atención Sindical de Combate al Acoso Moral, con un psicólogo, un abogado y un sindicalista que buscan realizar acciones estratégicas para intervenir en la organización del trabajo y criticar el modelo de gestión.

En el año 2016 se publicó un análisis de la dinámica de 53 casos con indicios de acoso moral atendidos en el período de 2007 a 2014 en el Plantón de Atención a las Víctimas de Acoso Moral - PAVAM / SERJUSMIG del Departamento de Salud del Sindicato de los Servidores de la Justicia de Primera Instancia Estado de Minas Gerais. Para este trabajo se creó un formulario elaborado por la periodista Taís Ferreira a través de herramienta de Análisis de Datos, utilizando el programa integrado de base de datos, Epi Info - Software elaborado por el CDC (Centers for Control and Prevention/ Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades)<sup>10</sup> en colaboración con la OMS (Organización Mundial de la Salud) para recopilar y analizar datos en el área de la salud y la Epidemiología.

La herramienta de análisis de datos proporciona maneras de transformar los datos, diseñar, generar tablas, informes y realizar evaluaciones estadísticas a partir de datos resumidos insertados en la pantalla. De acuerdo con cada variable se analizaron en estos 7 años la incidencia, frecuencia, género, cargo, tendencias y porcentaje de actitudes que provocan deterioro de las condiciones de trabajo, empeorando las relaciones interpersonales y causando gran impacto en la salud de los trabajadores de la Justicia de Minas Gerais.

En este trabajo se percibe que la mayor queja es el autoritarismo vivido en el ambiente del trabajo que afecta a la dignidad y autoestima de quien es víctima de este abuso de poder. En esos 53 casos, 91,23% relataron que el mayor problema que ellos padecen en el trabajo es el autoritarismo. Es la cultura del yo mando, tú obedeces. El orden viene de arriba, una relación asimétrica de poder, que genera la impotencia de reaccionar, dolor, frustración y una serie de síntomas como: llanto en exceso, rabia, indignación ideas obsesivas, insomnia, pesadillas, síntomas somáticos de fondo emocional. Sufrimiento que puede evolucionar hacia la depresión o ansiedad generando el malestar. Sólo el 8,77% no reportó este comportamiento en el trabajo.

---

<sup>10</sup>

<http://www.cdc.gov/>



El servidor no puede participar en las decisiones que implican el proceso de trabajo. La verticalidad de la gestión impide que los servidores elaboren una dinámica de trabajo adecuada a las funciones, a las necesidades del grupo, queda así, inviabilizada la autogestión que mejoraría la productividad.

### **Las categorías de análisis**

Utilizando las categorías de análisis creadas por la psiquiatra e investigadora francesa Marie-France Hirigoyen<sup>11</sup>, en la cuestión del aislamiento y del rechazo de comunicación, confirmamos lo que percibimos en la clínica. La dirección rechaza cualquier petición de entrevista, es decir, la dirección no acepta que el servidor dé opiniones, y superiores o colegas no dialogan. El 32% relató que los superiores o colegas no dialogan y el 19% relataron que la dirección rechaza cualquier petición de entrevista.

En la cuestión del deterioro intencional de las condiciones de trabajo, se percibe el sufrimiento generado por las críticas injustas, la retirada de autonomía, la presión y el hecho de no tener en cuenta las sugerencias de quien está trabajando.

En el análisis estadístico, los servidores atendidos percibieron:

- 32% Crítica injusta y exagerada al trabajo.
- 26% Presión para no hacer valer sus derechos (vacaciones, horarios, premios).
- 25% Objeción sistemática a todas sus decisiones.
- 19% No tienen en cuenta las recomendaciones indicadas por el médico.
- 14% Privado de instrumentos de trabajo: teléfono, ordenador.
- 11% Retiran su autonomía.
- 8% Actúan para impedir que obtenga la promoción.
- 4% No transmiten la información necesaria.

En la categoría de análisis Atentado contra la Dignidad quedó evidente la cuestión de ser desacreditado ante los colegas, ser llamado incompetente, perezoso, que no quiere hacer el trabajo, las insinuaciones y descalificaciones se destacan en los relatos.

- 58% Es desacreditado ante los colegas, superiores, subordinados.
- 39% Usan insinuaciones o gestos de desprecio para descalificarlo (a).

---

<sup>11</sup> Portugues Hirigoyen, Marie-France. Mal-estar no trabalho:redefinindo o assédio moral/ Marie-France Hirigoyen; tradução Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, p. 108. 109.

Hirigoyen, Marie-France. Mal estar en el trabajo: redefiniendo el asedio moral/Marie-France Hirigoyen; traducción Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002,p.108.109.

- 33% Esparcen rumores sobre él.
- 4% Es Injuriado (a) con términos obscenos o degradantes.

Otro hecho que nos llamó la atención en la categoría de la violencia verbal, física o sexual en el trabajo, fue la cuestión de hablar a los gritos. En el análisis de los casos, servidoras y servidores relatan:

- 54% Conviven con colegas o superiores que hablan a gritos.
- 9% Invasión de su vida privada con llamadas telefónicas o cartas.
- 7% Amenazas de violencia física.
- 4% Asediada o agredida sexualmente (gestos o propuestas)
- 2% Agresiones físicas, incluso leves (empujones, cierran la puerta en la cara).

### **Casos Clínicos**

Para terminar quisiera citar un caso clínico, pues entiendo que a través del caso clínico la persona enferma o en sufrimiento revela todo el malestar que ella está viviendo en la organización del trabajo.

Una servidora, con un año y medio de trabajo en el Tribunal Federal, era un "huracán" en el servicio, una funcionaria ejemplar, de tanta presión para ser más productiva (ya hacía el máximo). Entró en un proceso de depresión con tendencia suicida. En la evaluación médica, con dos médicos del trabajo y una psiquiatra, ellos concordaron que ella debería quedarse alejada, pues el riesgo de suicidio era muy grande.

Otra cuestión que estamos acompañando es la vuelta del enfermo al trabajo y la cuestión de las transferencias obligatorias a otros sectores en los que se llega estigmatizado. Un ejemplo fue el de un servidor que tuvo un leve síntoma de paranoia pero la jefatura exigió que saliera del sector, lo encaminó directamente a la pericia, la cual dio un año de certificado, alegando que él era una amenaza a la vida de los demás. Entonces, se fue al otro sector donde llega estigmatizado, introyectando la culpa. Otro ejemplo es el de una sirvienta, ocho años haciendo audiencias, enfermó en tres meses con un nuevo juez que la humillaba, gritaba y criticaba constantemente su trabajo, y en el regreso de la licencia ella volverá al mismo sector.

### **Algunas declaraciones de magistrados y de expertos sobre la depresión para varios servidores:**

–Falta Dios en su vida ...

- Depresión es cosa de quien no quiere trabajar ...
- Nunca falté por enfermedad ...
- Lo que cura la depresión es trabajar ...

### **Concluyendo: ¿Cuál es la relación del acoso moral con el modelo de gestión?**

Algunas hipótesis pueden ser planteadas:

- La presión para producir se hace en la base de las amenazas;
- Las relaciones interpersonales son cada vez más tensas;
- Competitividad;
- Individualismo;
- Falta de solidaridad con el enfermo debido a la sobrecarga con reducción del cuadro de servidores. La persona se enferma y el servicio de ella va a los otros colegas, que se vuelven contra el enfermo;
- Acoso a través de insultos, violencia moral, presión, humillación, chismes, ironía, exclusión del enfermo;
- Exigencia de cumplimiento de metas imposibles de ser realizadas por falta de tiempo y personal.

Distinto de una mercancía producida en serie, cada proceso judicial posee una singularidad y no hay como estandarizar el tiempo de "producción" en la relación servidor / magistrado / trabajo, pues, si es un documento que involucra a varias personas, el tiempo de trabajo en este proceso será mayor que en procesos más simples. Los seres humanos poseen subjetividad, cada ser es único y no podemos en el proceso de trabajo querer que todos tengan el mismo ritmo y las mismas capacidades. Sólo las máquinas mantienen el mismo ritmo. Los humanos tienen sus límites que deben ser respetados.

Las exigencias cada vez mayores para con los servidores y magistrados, el aumento del número de procesos, principalmente en las relaciones de consumo y criminal, el número reducido de servidores, el recorte de gastos que aleja del trabajo a los tercerizados y pasantes, la reducción del cuadro de empleados a causa de servidores enfermos, por licencia o en proceso de jubilación son factores que reflejan algunos de los motivos de enfermarse en el servicio público.

## **Bibliografía**

- ALVES, Giovanni, 1961. **Trabajo y Subjetividad: espíritu do toyotismo en la era del capitalismo manipulatório**. Sao Paulo: Boitempo, 2011.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violencia, salud y trabajo: una jornada de humillaciones**. Sao Paulo: EDUC, 2006.
- BARRETO, Margarida/ Berenchetein Netto, Nilson/ Pereira Batista, Lourival/ **Del asedio moral a la muerte de si: significados sociales del suicidio en el trabajo**. São Paulo: Matsunaga, 2011.
- DEJOURS, Christophe. **La banalización de la injusticia social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- DEJOURS, Christophe. **La locura del trabajo: estudio de psicopatología del trabajo**. Sao Paulo: Cortez – Oboré, 1992.
- DEJOURS, Christophe. **Psicodinámica del trabajo, contribuciones de la Escuela Dejouriana al análisis de la relación placer, sufrimiento y trabajo**. Christophe Dejours, Elisabeth Abdoucheli, Christian Jayet, coordinación Maria Irene Stocco Betiol. Sao Paulo: Atlas, 2010.
- EMMENDOERFER, Magnus Luiz, Suzana da Rosa Tolfo, Thiago Soares Nunes.(organización) **Asedio Moral en organizaciones públicas y (re) acción de los sindicatos**. Curitiba: CRV, 2015.
- FAORO, Raimundo, 1925, **Los dueños del poder: Formación del Patronato Político Brasileño**. 2. ed. rev. y aumentada. Porto Alegre, Globo; Sao Paulo, Ed. De la Universidad de Sao Paulo, 1975.
- FREUD, Sigmund, **Luto y melancolia**. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1969.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica del Poder**. Rio de Janeiro: Ediciones Graal, 1986.
- FOUCAULT, Michel. **Vigilar y Castigar: Nacimiento de la Prisión**. ed. Petrópolis, RJ, 2014.
- FREITAS, Maria Ester/HELOANI, José Roberto/ Barreto, Margarida. **Asedio Moral en el Trabajo**. Sao Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HELOANI, José Roberto. **Gestion y organización en el capitalismo globalizado: história de la manipulación psicológica en el mundo del trabajo**. Sao Paulo: Atlas, 2003.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal Estar en el Trabajo: Redefiniendo el Asedio Moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- MAGALHÃES Filho, Arthur Lobato. **La Trabajadora Psicóloga**. (2016). En Consejo Regional de Psicología de Sao Paulo – 6a Región. Psicología y Políticas Públicas: Seminários Gestion 2013-2016. Consejo Regional de Psicología de Sao Paulo. São Paulo: CRP SP, 2016.
- REICH, Wilhelm. **Psicología de Masas del Fascismo**. Sao Paulo: Livraria Martins Fontes Editora, 1988.
- RIBEIRO, Herval Pina, **El Juez sin Toga: un estudio de la percepción de los jueces sobre trabajo, salud y democracia en el judiciário**, Florianópolis: Lagoa Editora, 2005.
- Cartilla “Combate al Asedio Moral en la Administración Pública”**. Sinjus-MG, Serjusmig.