

Constelação sistêmica organizacional e Assédio Moral: proposta de resolução de conflitos no ambiente de trabalho

Rosângela Rodrigues Dias de Lacerda¹

Sumário: 1. Introdução. 2 Constelações sistêmicas organizacionais. 2.1 Conceito e premissas filosóficas. 2.2 As leis do amor de Bert Hellinger. 3 Assédio moral no ambiente de trabalho. 4 Constelação sistêmica organização e proposta de resolução de conflitos decorrentes do assédio moral. 4.1 Aspectos práticos das constelações sistêmicas organizacionais. 4.2 As constelações sistêmicas no âmbito do Poder Judiciário. 5 Conclusões. 6 Referências.

1. Introdução

O presente artigo tem por objeto o estudo das constelações sistêmicas de Bert Hellinger e sua aplicação, como prática terapêutica auxiliar, para busca de solução de conflitos decorrentes do assédio moral em ambientes de trabalho.

As constelações sistêmicas são o assunto da ordem do dia, já existindo aplicação concreta da técnica em diversos segmentos do Poder Judiciário, em especial nas Varas de Família. A prática se coaduna com a Resolução n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, que estimula a adoção de soluções não litigiosas de conflitos, no escopo de humanização da Justiça e de encerramento de lides com maior proveito para todos os envolvidos. No âmbito do Judiciário Trabalhista, conquanto ainda não exista nenhuma notícia acerca de sua adoção por Vara ou Tribunal do Trabalho, a aplicação da técnica terapêutica poderia contribuir para resolução de casos de assédio moral, no quais as emoções de rejeição, exclusão, humilhação e degradação da dignidade são corriqueiras.

O tema, por conseguinte, é de fulcral relevância social, na medida em que pretende oxigenar o Judiciário e aproximar as lides trabalhistas das suas causas subjetivas emocionais e organizacionais. O presente artigo pretende fincar as premissas teóricas que sustentam esta prática terapêutica e defender a sua ampla utilização em casos nos quais a experiência e as emoções humanas prevaleçam sobre os aspectos meramente formais da demanda.

Inicialmente, são tecidas considerações acerca do conceito de constelação sistêmica, sua finalidade, resultados esperados, enfoques propedêuticos e bases filosóficas, destacando o papel de Bert Hellinger, idealizador das constelações familiares, de onde se originam as constelações organizacionais. Cumpre salientar que as constelações sistêmicas, da maneira como tratadas no presente trabalho, estão alicerçadas sobre a fenomenologia de Edmund Husserl e sobre a teoria dos sistemas de Ludwig Von Bertalanffy.

Em seguida, o texto se debruça sobre o fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho, também delineado o seu conceito, características, condutas contumazes,

¹ Procuradora do Trabalho da Procuradoria Regional do Trabalho da 5ª Região. Mestre em Direito Público pela Universidade Federal da Bahia. Doutora em Direito do Trabalho e da Seguridade Social pela Universidade de São Paulo. Terapeuta transpessoal sistêmico.

espécies (vertical descendente, vertical ascendente e horizontal) e as consequências da sua ocorrência no âmbito pessoal do assediado e no âmbito sistêmico da empresa.

Por derradeiro, será destacada a parte prática das constelações sistêmicas organizacionais, pormenorizando-se o processo em suas etapas constitutivas, para em seguida divulgar as práticas já consagradas nas Varas de Família, com o escopo de sustentar a sua operacionalidade também nas Varas do Trabalho.

A metodologia científica empregada, precipuamente, foi a pesquisa bibliográfica, que envolveu a busca de livros, monografias, teses, dissertações, artigos publicados em revistas especializadas, jornais e revistas, e teve a precaução de incluir os fundamentos filosóficos das constelações sistêmicas organizacionais, em busca dos alicerces para firmar a tese de sua aplicabilidade nas hipóteses de assédio moral no ambiente de trabalho.

2. Constelações sistêmicas organizacionais

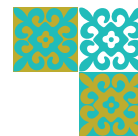
O presente item tem por objetivo perscrutar o conceito de constelações organizacionais, partindo da sua origem nas constelações familiares, estabelecendo as suas premissas filosóficas, teóricas e metodológicas para melhor compreensão da prática em psicoterapia sistêmica. Em seguida, são realizadas digressões acerca das leis do amor na teoria de Bert Hellinger e sua conformação no âmbito empresarial, com o escopo de abordagem mais específica do tema do assédio moral no ambiente de trabalho.

2.1 Conceito e premissas filosóficas

Constelações sistêmicas são uma prática da psicoterapia sistêmica fenomenológica criada e desenvolvida por Bert Hellinger² a partir de observações empíricas dos padrões de comportamento que se repetem em famílias, empresas, grupos sociais e organizações ao longo do tempo, buscando diagnóstico e solução de conflitos.

O pensamento sistêmico apresentou-se como um novo modelo de pensamento científico desde que Ludwig Von Bertalanffy, biólogo de Viena, publicou, em 1937, a teoria geral dos sistemas, buscando nas leis dos sistemas naturais as regras de funcionamento para os demais sistemas, inclusive os sociais. À época, predominava a visão mecanicista

² É imperiosa uma breve biografia de Bert Hellinger, principal teórico da abordagem sistêmica fenomenológica das denominadas constelações familiares. Anton "Suitbert" Hellinger, conhecido simplesmente como Bert Hellinger, é um psicoterapeuta alemão nascido em 18 de dezembro de 1925 na cidade de Leimen. Foi seminarista católico, estudou filosofia, teologia e pedagogia e criou a concepção das leis dos relacionamentos humanos. No final dos anos 1960, também estudou Gestalt-terapia e psicanálise. Posteriormente, na década de 1970, mudou-se para os Estados Unidos para estudar terapia primal e análise transacional. Hellinger fundou a marca Hellinger Sciencia, que obteve registro no Brasil em 2007, com o objetivo de formalizar as constelações familiares e afastá-las de práticas que estavam se auto-intitulando constelações familiares, mas que não possuíam uma abordagem fenomenológica. As constelações Hellinger Sciencia®, de Bert e Sophie Hellinger, são transmitidas pela Hellinger®Schule e através dos docentes regularmente formados pela instituição. Atualmente, Bert Hellinger ministra cursos em todas as partes do mundo. As informações contidas na presente biografia foram obtidas no site <http://www2.hellinger.com/br/pagina/>, acesso em 28 mai. 2017.



e reducionista dos fenômenos biológicos, que pretendia reduzir o todo ao somatório das suas partes e a dissecar os organismos em partes menores para compreensão de seu funcionamento, sempre norteadas por uma concepção disjuntiva da vida³. Em meados dos anos 1970, a concepção de Bertalanffy é ratificada pela então denominada teoria dos sistemas, sustentada pelo neurobiólogo Humberto Maturana e pelo biólogo e filósofo Francisco Varela, ambos chilenos⁴.

A visão sistêmica da biologia não foi inicialmente aceita no ambiente acadêmico, porque importava modificações significativas de muitos conceitos e ideias clássicos. A preocupação com a fragmentação do conhecimento e a ênfase nas partes dos organismos vivos deu lugar à busca pela compreensão do todo e das relações entre as partes que o compõem. Os sistemas, portanto, somente podem ser compreendidos a partir de relações e integração – o todo é integrado e suas propriedades essenciais derivam das relações entre suas partes. Posteriormente, esta mesma visão sistêmica da biologia foi transportada para a visão dos sistemas sociais e, especificamente, dos sistemas familiares⁵.

Segundo a concepção sistêmica da vida, na biologia, cada sistema possui um padrão de organização e uma configuração de relações que se organiza dentro de uma determinada estrutura. A relação entre esta estrutura e o padrão caracteriza o processo, um movimento contínuo no qual todos os membros ou elementos estão conectados e têm igual importância dentro de uma ordem. Todos os elementos do sistema fazem parte de uma complexa teia de relações interativas e interdependente, que se encontram em contínuo movimento. Além das relações internas, o organismo desenvolve também comunicação com o meio, funcionando como um sistema aberto que recebe um fluxo de informações e se retroalimenta. Todos os elementos exteriores ingressam no sistema e são metabolizados, tornando-se parte do próprio sistema, que assim se autorregula, retroalimenta-se e evolui. No processo evolutivo há sempre dois movimentos concatenados: a continuidade e o retorno a si mesmo de forma modificada, um processo de repetição com diferença, criativo e evolutivo.

Estes mesmos paradigmas da concepção sistêmica da vida irão embasar as premissas conceituais das constelações sistêmicas. Os sistemas familiares, organizacionais ou de grupos constroem um padrão de interação que geração após geração se repetem, até que seja restaurada uma nova ordem pelos seus membros. São sistemas interligados geracionalmente e que se auto-organizam e se autoconstroem, repetindo o padrão atemporalmente, formando a sua própria diferença evolutiva, funcionando em diferentes níveis de complexidade entrelaçada. As constelações sistêmicas, em contraste com alguns modelos

³ GONÇALVES, Marusa Helena da Graça. **As teias interacionais da concepção sistêmica: uma visão contemporânea do psicólogo organizacional na gestão de recursos humanos**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas e Recursos Humanos) – Universidade de Extremadura, UE, Espanha, título reconhecido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, p. 15.

⁴ No campo jurídico, estas também são as premissas filosóficas para a teoria dos sistemas de Niklas Luhmann.

⁵ Impende destacar que as constelações sistêmicas foram criadas como constelações familiares e, até os dias atuais, muitas vezes são assim denominadas. Todavia, todos os seus princípios e critérios podem e devem ser aplicados em organizações empresariais ou em outros grupos. No presente trabalho, será adotada a denominação constelação sistêmica, e não constelação familiar, a fim de extirpar dúvidas quanto à sua possibilidade de aplicação no campo das organizações empresariais.

contemporâneos de terapia familiar⁶, baseiam-se no processamento imediato da experiência não verbal (vivencial) e utiliza, na prática o método fenomenológico.

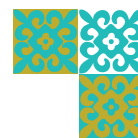
A fenomenologia, cujos maiores expoentes são Edmund Husserl, Maurice Merleau-Ponty e Franz Brentano, surge na filosofia no alvorecer do século XX propondo uma volta das pesquisas filosóficas ao homem, abrangendo seus aspectos racionais e irracionais. Tece críticas ao idealismo, que visava a ideia ou consciência como a instância última de criação de realidade, e ao positivismo que afirmava ser a origem do conhecimento estritamente vinculada aos sentidos.

O método fenomenológico preocupa-se com o homem e sua experiência de mundo, no âmbito das coisas como aparecem – o fenômeno. É preciso perquirir aquilo que se manifesta, rompendo com a pretensão de pensar a coisa em sua ontologia, como anteriormente os filósofos kantianos se preocupavam.

As constelações sistêmicas baseiam-se no método fenomenológico, que se apraz de tudo o que pode ser mostrado pelo sistema do cliente e tudo o que pode ser percebido e utilizado naquele momento pelo observador: comportamentos, sensações, sentimentos, pensamentos, estímulos internos e externos, dentre outros. Nas constelações sistêmicas, os fenômenos se comunicam através do corpo, do movimento dos participantes, representantes que se colocam à disposição do sistema do cliente e seu tema.

O termo original da abordagem é *Familienaufstellung*, cujo sentido literal seria “colocar a família na posição”. Este termo retratava a ideia inicial de posicionar os participantes em lugares específicos na sala, o que caracterizou as intervenções iniciais na década de 1980.

⁶ Neste diapasão, é mister destacar que há uma grande confusão terminológica acerca das denominações terapia familiar, terapia de casal e constelações familiares, em face da existência de diversas abordagens pelas mais diferentes teorias psicológicas. Segundo a *Escola Estrutural*, cujo maior expoente é Salvador Minuchin, a família é um sistema que se define em função dos limites de uma organização hierárquica. O sistema familiar diferencia-se e executa suas funções através de regras que definem quem participa de cada subsistema e como participa. Para que o funcionamento familiar seja adequado, as fronteiras devem ser nítidas e claras. O papel do terapeuta, portanto, é o de ser líder no processo de transformação do sistema familiar, cujas mudanças são alcançadas pela delimitação de regras, distribuição de tarefas e escalonamento do estresse de cada membro. Pela *Escola Estratégica*, capitaneada por Jay Haley, Gregory Bateson, John Weakland e Don Jackson, o que caracteriza o sistema familiar é a luta pelo poder. O termo estratégico é utilizado para descrever qualquer abordagem em que o terapeuta realize ativamente intervenções para resolver problemas interacionais que se desenvolvem pela super-ênfase ou sub-ênfase nas dificuldades de viver. A terapêutica é pragmática: trabalham-se as interações e evitam-se os porquês. O principal objetivo é mudar o comportamento manifesto do paciente. A principal representante da Escola de Milão é Mara Selvini Palazzoli que, juntamente com Luigi Boscolo, Gianfranco Cecchin e Giuliana Prata, fundou o Centro para o Estudo da Família, nos anos 1960, também com orientação sistêmica de terapia familiar. Para o grupo de Milão, um princípio terapêutico fundamental é a conotação positiva dos comportamentos apresentados pela família, que são aqueles denominados sintomáticos, motivados pela tendência homeostática do sistema, ou seja, os comportamentos que existe para manutenção do equilíbrio do sistema. Uma intervenção muito utilizada pela Escola de Milão é o ritual familiar, que consiste em uma série de ações, das quais participam todos os membros da família, para evitar o comentário verbal sobre as normas que perpetuam o funcionamento do sistema. No ritual familiar, novas regras substituem tacitamente as regras precedentes. Na elaboração do ritual, o terapeuta deve ser bastante observador e criativo, e o ritual é rigorosamente específico para cada família. Vide CARNEIRO, Terezinha Féres. Terapia familiar: das divergências às possibilidades de articulação dos diferentes enfoques. *Revista Psicologia: ciência e profissão*, vol. 16, n. 1, 1996, p. 38-42.



Por conseguinte, é possível afirmar que a constelação sistêmica é uma prática da psicoterapia sistêmica fenomenológica que consiste no posicionamento físico/emocional de representantes dos elementos importantes do tema do constelado, aquele que expõe o seu conflito. Com a ajuda de um grupo de pessoas ou com bonecos, objetos ou âncoras de solo é possível visualizar as conexões estabelecidas inconscientemente, que muitas vezes permaneciam invisíveis até mesmo para os membros do grupo. Todo o processo terapêutico é altamente experiencial e fenomenológico, utilizando múltiplas modalidades sensoriais.

2.2 As leis do amor de Bert Hellinger

Aprofundando o pensamento de Bert Hellinger, sustenta-se que todos os vínculos humanos (conjugais, familiares ou organizacionais) se encontram baseados no amor. Para dar certo, o amor se submete a uma ordem e, assim, alcança o seu objetivo. Trata-se, portanto, de um amor universal, que leva à união e à aceitação. Portanto, o movimento de harmonização das conexões estabelecidas nas relações, quaisquer que sejam, tem como meta o amor universal. Os vínculos do amor são vivenciados em relações entre iguais (homem e mulher) e em relações de hierarquia (pais e filhos, chefes e subordinados, professores e alunos, etc).

Os relacionamentos humanos, para serem satisfatórios e não causarem distúrbios ou conflitos, precisam obedecer às denominadas leis ou ordens do amor: pertencimento, equilíbrio entre o dar e o receber e hierarquia dentro do grupo. O pertencimento significa que todos os membros têm o direito de pertencer ao grupo, vivos ou mortos, e de serem reconhecidos. Estes membros podem ser, por exemplo, em uma família, os filhos abortados ou deficientes, e em uma empresa aqueles que foram dispensados ou pediram demissão, em situações desfavoráveis emocionalmente. É muito comum que pessoas sejam esquecidas porque a sua lembrança traz sofrimento. Mas enquanto não são lembradas e reconhecidas, não se alcança o equilíbrio, pois origina-se uma necessidade irresistível do próprio sistema de restabelecer a integridade perdida e compensar a injustiça cometida. É preciso, pois, reincluir e dar a cada um o seu lugar de direito, com reconhecimento e honra, para que cada membro possa seguir o seu próprio destino e deixar de repetir a saga familiar ou organizacional. Hierarquia é a necessidade de que cada membro do grupo ocupe seu lugar em termos de precedência. Trata-se, portanto, de uma hierarquia cronológica, na qual quem veio antes precisa ser reconhecido como tal. Sem esse reconhecimento e respeito, há um desequilíbrio no sistema. Esta é uma ordem de precedência, e não de importância. O equilíbrio entre o dar e o receber significa que, enquanto um membro do grupo dá algo de bom, o outro recebe, ficando grato e doando de volta ao sistema, em uma espiral ascendente, pois idealmente retribui um pouco mais do que o que recebeu. Quem recebe fica novamente grato, e irá recompensar o sistema, gerando um vínculo crescente no qual o amor viceja. O dar e receber deve ser equilibrado mesmo em caso de danos, mas neste caso a espiral é decrescente, pois deve o membro do grupo retornar ao sistema um pouco menos do prejuízo que experimentou, e assim sucessivamente, até que o dano seja retirado do sistema. Há uma exceção a este equilíbrio na relação entre pais e filhos, pois os pais são doadores e os filhos são receptores, tornando-se doadores no futuro, quando forem pais de seus filhos.

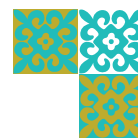
A constelação sistêmica desnuda elementos que outras metodologias utilizadas em psicologia não seriam capazes de fazer emergir.

Sob o aspecto organizacional, a lei de pertencimento diz respeito ao período de tempo de vigência do contrato de trabalho na empresa e significa que todos os funcionários fazem parte do corpo organizacional da empresa da mesma forma, com o mesmo direito de vínculo, desde os cargos de mais alto escalão até os de menor hierarquia. Eventual violação a esta lei de pertencimento enfraquece toda a empresa, independentemente do cargo ocupado por aquele que é excluído ou deixado de lado.

O instinto humano de pertencimento ao grupo social é extremamente poderoso para ser desconsiderado em uma empresa. Se satisfeito o instinto, o membro do grupo sente-se confortável; caso contrário, sente-se incomodado, com baixa autoestima, rejeitado. A lealdade ao grupo é um dos mais relevantes fatores de desenvolvimento das organizações empresariais. Se a empresa realiza exclusões com facilidade, sem o devido respeito e ressarcimento remuneratório, os membros do grupo passam a se questionar se pertencem realmente ao lugar, o que ensejará a diminuição do compromisso e a identificação com as metas e valores da organização. É imperioso ainda destacar que os “antepassados” da empresa, ou seja, seus fundadores e funcionários antigos, que já se aposentaram ou que tiveram papel relevante na sua implantação e desenvolvimento, devem ser honrados pelos atuais membros, com uma postura de gratidão e reverência. Os memoriais empresariais, destacando o trabalho daqueles que se disponibilizaram mais do que economicamente pela empresa, cumprem esta tarefa sob encômios, ao passo que materializam o reconhecimento de cada pessoa que fez parte da organização. Conflitos quanto à lei de pertencimento precisam ser solucionados com honra, reconhecimento e reverência – ainda que ocorra a despedida do empregado, por exemplo, que importará necessariamente a sua exclusão do grupo, o ato deve estar permeado por respeito à dignidade do trabalhador e deve contar com a retribuição rescisória adequada.

A lei de equilíbrio entre o dar e o receber deve ser compreendida sob o aspecto de distribuição de remuneração e responsabilidade entre os indivíduos que compõem a organização. Deve-se questionar se o retorno financeiro é adequado para todos os empregados e se é compatível com o nível de atribuições e responsabilidades. Ademais, vincula-se ainda à comunicação verbal e não verbal intrasistêmica, no sentido de não ser concedido privilégio a algum membro do grupo, ou incentivo demasiado ou inferior ao devido em um caso específico, ou haver uma comunicação rude e vexatória entre seus membros, qualquer que seja a hierarquia, ou não haver investimento, em termos de treinamento e aprendizado, por parte da empresa, ou até mesmo a aplicação de sanções desarrazoadas por parte dos gestores, desproporcionais à falta cometida. Estes são, pois, alguns exemplos que poderiam configurar a violação à lei do equilíbrio entre o dar e o receber dentro de uma organização.

A lei de ordem, por derradeiro, implica a necessidade de exercício de uma hierarquia por parte dos gestores, de maneira firme, porém que não desborde para o autoritarismo. Os novos integrantes precisam respeitar a precedência dos membros anteriores e observar o escalonamento de poder disseminado na organização, existindo uma clara necessidade de liderança para consecução dos objetivos sociais. Somente a partir do



respeito à hierarquia, cujo âmbito está compreendido do poder diretivo do empregador, é possível estabelecer relações intrasistêmicas harmoniosas e híidas. Quando um membro do grupo se arroga o direito de criticar de forma velada ou explícita, deixando de colaborar com a liderança, cria-se um emaranhado no sistema. Também a ausência de liderança ou o seu exercício arbitrário torna os elementos da organização insatisfeitos, afetando negativamente todo o desenvolvimento do sistema. Esta liderança, por seu turno, deve estar imbuída dos princípios e metas institucionais para fazer prevalecer a sua condução, sob pena de resvalar no vazio de ordens que redundarão no fracasso da empresa.

O objetivo das constelações sistêmicas é o de mudar o padrão das conexões tensas, os campos vibracionais desarmoniosos existentes entre os membros do grupo. Na dicção de Bert Hellinger:

Os princípios subjacentes da consciência de grupo fazem-se conhecidos em nossos relacionamentos e em seus efeitos. Quem conhece tais efeitos pode transcender os limites das consciências pela compreensão. Onde as consciências cegam, a compreensão sabe; onde as consciências prendem, a compreensão libera; onde as consciências incitam, a compreensão inibe; onde as consciências paralisam, a compreensão age; onde as consciências separam, a compreensão ama⁷.

Como se verifica, as leis do amor devem ser observadas em todas as relações interpessoais, inclusive no âmbito empresarial, a fim de que o próprio sistema se desenvolva e realize o seu destino. O assédio moral, portanto, ao lado do seu aspecto jurídico, também pode ser observado sob o aspecto psicológico de desobediência às leis do amor concebidas por Bert Hellinger, situando-se a constelação sistêmica como método para possível solução de conflitos intraorganizacionais.

3. Assédio moral no ambiente de trabalho

A definição de assédio moral está imbricada à de humilhação, rebaixamento moral e ultraje. Para Marie-France Hirigoyen,

o assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho⁸.

⁷ HELLINGER, Bert. **O amor do espírito na Hellinger Sciencia**[®]. Patos de Minas: Atman, 2009, p. 34.

⁸ HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução de Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, p. 17.

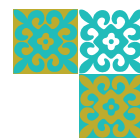
Nem sempre a prática do assédio moral é de fácil comprovação, porquanto, na maioria das vezes, ocorre de forma velada, dissimulada, visando minar a autoestima da vítima e desestabilizá-la.

Pode se camuflar em uma “brincadeira” sobre o jeito de ser da vítima ou uma característica pessoal ou familiar, ou ainda sob a forma de insinuações humilhantes acerca de situações compreendidas por todos, mas cuja sutileza torna impossível a defesa do assediado, sob pena de ser visto como paranoico ou destemperado. A intensificação do assédio pode levar ao isolamento da vítima, como forma de autoproteção, o que, posteriormente, a faz ser considerada pelos próprios colegas como antissocial e sem espírito de cooperação. São situações de assédio moral mais frequentes: a) dar instruções confusas e imprecisas; b) bloquear o andamento do trabalho alheio; c) atribuir erros imaginários; d) ignorar a presença de funcionário na frente de outros; e) pedir trabalhos urgentes sem necessidade; f) pedir a execução de tarefas sem interesse; g) fazer críticas humilhantes em público; h) sobrecarregar o funcionário de trabalho; i) não cumprimentar o empregado e não lhe dirigir a palavra; j) impor horários injustificados; k) fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre a pessoa; l) forçar a demissão; m) insinuar que o funcionário tem problemas mentais ou familiares; n) transferir o empregado de setor, para isolá-lo, ou não lhe atribuir tarefas; o) retirar seus instrumentos de trabalho (telefone, fax, computador, mesa); p) agredir preferencialmente quando está a sós com o assediado; q) proibir os colegas de falar e almoçar com a pessoa.

Além dessas condutas, há outras formas de controle e pressão sobre o trabalhador, tais como: a) brincadeira de mau gosto quando o empregado falta ao serviço por motivo de saúde, ou para acompanhar um familiar ao médico; b) marcação sobre o número de vezes e o tempo que vai ou fica no banheiro; c) vigilância constante sobre o trabalho que está sendo feito; d) desvalorização da atividade profissional do trabalhador; e) exigência de desempenho de funções acima do conhecimento do empregado ou abaixo de sua capacidade ou degradantes; f) indução do trabalhador ao erro, não só para criticá-lo ou rebaixá-lo, mas também para que tenha uma má imagem de si mesmo; g) indução da vítima ao descrédito de sua própria capacidade laborativa; h) recusa à comunicação direta com a vítima, dando-lhe ordens através de um colega; i) censura ao trabalhador de forma vaga e imprecisa, dando ensejo a interpretações dúbias e a mal-entendidos; j) exigência de tarefas impossíveis de serem executadas ou exigir a realização de atividades complexas em tempo demasiado curto; k) supressão de documentos ou informações importantes para a realização do trabalho; l) não permissão ao trabalhador para que se submeta a treinamentos; m) marcação de reuniões sem avisar o empregado e posterior cobrança de sua ausência na frente dos colegas; n) ridicularização das convicções religiosas ou políticas, dos gostos do trabalhador.

O assédio moral dissemina-se tanto mais quanto mais desorganizada e desestruturada for a empresa, ou ainda, quando o empregador finge não o ver, tolera-o ou mesmo o encoraja.

Indubitavelmente, as hipóteses de assédio moral representam uma violação às leis do amor de Bert Hellinger, em especial as leis de pertencimento e de hierarquia.



Trata-se, portanto, de agressão psicológica ou sofrimento invisível imposto ao trabalhador, que se concretiza em uma “invasão progressiva no território psíquico do outro”⁹. O tema é objeto de estudo especialmente no mundo pós-moderno, no qual foram conquistados, ainda que formalmente, o direito à liberdade individual e à dignidade da pessoa humana. Entrementes, devido à implantação de novas ideologias de produção e de organização do trabalho, norteadas exclusivamente pela produtividade e competitividade, surge um ambiente de trabalho no qual os membros da organização encontram-se em permanente estado de insegurança quanto à manutenção do emprego ou à concretização dos direitos fundamentais sociais. A gestão sob pressão, que enfatiza a todo custo a lucratividade e a velocidade de produção, conduz à degradação do ambiente de trabalho e cria um ambiente favorável à ocorrência da violência moral.

Impende destacar que o assédio moral pode ser vertical descendente (o tipo mais frequente, no qual o assediador é o superior hierárquico da vítima), horizontal (quando os assediadores são os próprios colegas de trabalho do assediado, que fazem, por exemplo, brincadeiras de mau gosto ou o expõem a situações humilhantes) ou vertical descendente (espécie menos comum, na qual a vítima é o superior hierárquico e os assediadores, geralmente em conjunto, são os membros da equipe que não aceitam aquela liderança e sabotam o seu trabalho). Conclui-se, destarte, que não obrigatoriamente a relação entre assediador e vítima é de poder hierárquico, podendo estar consubstanciada a violência moral em relações intrasistêmicas entre iguais hierarquicamente.

O estilo específico da agressão varia de acordo com os meios socioculturais e profissionais. Nos setores de produção, a violência é mais direta, verbal ou física. Por outro lado, quanto mais se sobe na hierarquia e na escala social, mais as agressões são sofisticadas, perversas e difíceis de caracterizar¹⁰.

As empresas têm buscado soluções internas de prevenção e repressão ao assédio moral. Para prevenção, as instituições costumam implementar códigos de ética e/ou treinamento de empregados do setor de recursos humanos para diagnóstico dos casos de violência moral e adoção de medidas repressivas aos agressores. Estes mecanismos merecem ser vistos com cautela, pois podem agravar ainda mais o problema, devido ao desrespeito das leis sistêmicas que regem as relações interpessoais, fomentando um clima de desconfiança geral dentro do ambiente de trabalho. Considerando que o assédio moral pode se consubstanciar em uma conduta difusa e coletiva, fruto da forma de gestão da empresa, é possível afirmar uma certa ineficiência dos meios de solução ora elencados.

Os números acerca do fato social não mentem. Segundo Marie-France Hirigoyen, somente a minoria dos casos de assédio moral encontram solução na própria empresa. Em 40% (quarenta por cento) dos casos, a vítima procurou os delegados sindicais, que conseguiram solucionar 10% (dez por cento) das questões; em 39% (trinta e nove por cento) dos casos, procurou o médico do trabalho, que auxiliou em apenas 13% (treze por cento) das vezes; em 39% (trinta e nove por cento) dos casos o auxílio foi requerido junto

⁹ HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. 2. ed. Tradução de Maria Helena Kuhner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001, p. 12.

¹⁰ MENEZES, Cláudio Armando Couce de. Assédio moral. **Revista Síntese Trabalhista**, ano XV, n. 169, jul. 2003, p. 143.

a colegas, com 20 (vinte por cento) de solução; em 37% (trinta e sete por cento) dos casos a vítima procurou o superior hierárquico e somente conseguiu apoio em 5% (cinco por cento) deles; e em 19% (dezenove por cento) dos casos, bateu às portas do departamento de recursos humanos, que resolveu apenas 1% (um por cento) das questões.

Conquanto existam outras consequências no âmbito jurídico, inclusive sob a égide do direito penal, a ocorrência do assédio moral, nas relações de trabalho, em geral desborda na interposição de reclamações trabalhistas individuais, nas quais é pleiteada uma indenização por dano moral em face do empregador¹¹.

É preciso, portanto, perquirir em que medida as constelações sistêmicas poderão ser utilizadas no âmbito da Justiça do Trabalho para solução de conflitos acerca de assédio moral, engrandecendo a discussão meramente pecuniária de simples pagamento de indenização por danos morais. As constelações podem informar as próprias partes envolvidas (assediador, vítima e demais participantes do ambiente de trabalho) acerca de elementos que não conseguem visualizar dentro do sistema empresarial, fazendo com que não sejam criados novos emaranhados de gestão e que sejam resolvidos os existentes, independentemente do resultado jurídico da demanda.

4. Constelação sistêmica organizacional e proposta de resolução de conflitos decorrentes do Assédio Moral

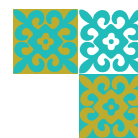
No presente item, o artigo aborda os aspectos práticos das constelações sistêmicas organizacionais, informando sobre o procedimento, as condutas, as possibilidades de êxito e os resultados esperados, bem como tece pequena digressão sobre a utilização da técnica no âmbito do Poder Judiciário, perpassando pela experiência das Varas de Família e sustentando a possibilidade de sua utilização na Justiça do Trabalho.

4.1 Aspectos práticos das constelações sistêmicas organizacionais

A constelação sistêmica pode ser utilizada em equipes pequenas, departamentos ou na empresa como um todo, sendo a utilização da técnica mais frequente em empresas familiares, pois muitas vezes o aspecto familiar é confundido com o empresarial nestas instituições.

Sob o aspecto prático, as constelações consistem em um grupo de pessoas (representantes), no qual um cliente (o constelado) traz a questão a ser resolvida com o apoio de um consultor (o constelador). Caso não seja possível a utilização de pessoas para realização da constelação, por questões de logística, também podem ser utilizados bonecos, representações, cadeiras, etc. Entrementes, a constelação com pessoas traz resultados muito mais profundos e duradouros, pois a movimentação é mais espontânea.

¹¹ Destaque-se que a responsabilidade pelo pagamento da indenização é do empregador nas hipóteses de assédio moral vertical (descendente ou ascendente) ou horizontal, ainda que não tenha participado diretamente da conduta assediante, porque o dever de promover a existência de um ambiente de trabalho saudável e seguro incumbe ao gestor empresarial.



Não é aconselhável que os representantes sejam os próprios funcionários da empresa, pois a observação mútua é mais crítica e as palavras ou colocações podem ter um peso muito contundente. Além destas circunstâncias, os funcionários da empresa possuem informações prévias sobre a realidade fática narrada que podem distorcer a constelação, que trabalha com a alma¹² dos envolvidos e não com seus egos. Os melhores resultados da prática são obtidos com grupos em que os representantes não se conheciam previamente, pois todos se sentem livres e isonomicamente valorados para expressar suas sensações.

A constelação se inicia após uma curta delimitação da questão a ser trabalhada entre o cliente o consultor, que estabelece quais elementos tomarão parte da técnica, podendo ser configurados, por exemplo: o departamento, os clientes da empresa, a pessoa que está sofrendo o assédio moral, o assediador, determinado colega de trabalho que apenas assiste às situações vexatórias, etc. Todos os elementos previamente escolhidos estão intrinsecamente envolvidos na situação e também sofrerão os efeitos da movimentação sistêmica. Nada impede, outrossim, que no decorrer da constelação outros elementos sejam incluídos pelo consultor. Se a questão estiver desfocada ou definida em termos muito genéricos, a atenção fica difusa, transforma-se em tumulto e há o prejuízo do processo terapêutico.

Em seguida, o constelado posiciona intuitivamente, em um espaço pré-definido, os representantes dos elementos que conformam a constelação, que passam a vivenciar a questão trazida, nos lugares onde foram originariamente colocados. O consultor acompanha o que os representantes sentem e dizem, e atua como facilitador de seus deslocamentos dentro do espaço. A finalidade desta movimentação, portanto, é fazer com que o representante se sinta confortável e tranquilo no local escolhido (que pode ser aquele definido pelo constelado ou outro); em suma, fazer com que se sinta “no lugar certo”.

O intuito da abordagem sistêmica é trazer para o cliente novas percepções e alternativas de ação, encaminhando soluções para a questão narrada. Tenciona-se ainda desatar os emaranhamentos, ou seja, as situações nas quais as leis do amor não estão sendo observadas, causando desequilíbrios.

A constelação organizacional fornece indícios sobre relações e estruturas (como coalizações, concorrências, rejeição, exploração, abuso de poder, dinâmica de bode expiatório, vitimização, etc.) e sobre hipotecas do passado (não reconhecimento de méritos do fundador, esquecimento de colaboradores afastados ou excluídos, etc.). Também podem informar sobre a ocorrência de falta de apoio dos superiores hierárquicos ou de recursos materiais para consecução dos fins empresariais, sobre riscos à saúde dos trabalhadores e especialmente sobre as relações pessoais intrasistêmicas.

A explicação para a efetividade das constelações sistêmicas tende a ser a de que o ser humano não percebe apenas elementos, fatos e estados isolados, mas também padrões e estruturas relacionais, isto é, redes de relações e constelações de sistemas. A memorização destas informações complexas modela esquemas cognitivo-afetivos, na mente do membro do grupo afetado com a situação, que em parte comandam suas ações. Assim, as imagens inconscientes podem ser “deslocadas para fora”, através dos representantes

¹² Insta ressaltar que a palavra “alma”, neste contexto, não possui qualquer conotação espiritual; trata-se, pois, de essência do ser humano, da sua base ontológica.

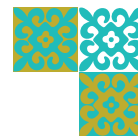
e da movimentação na constelação. Por este caminho, portanto, é possível encenar determinados contextos sistêmicos. Ademais, os representantes da constelação (as pessoas escolhidas pelo constelado, dentro do grupo formado para a prática, para tomar parte na constelação) captam de forma representativa a constelação exteriorizada no sistema, tendo uma percepção fenomenológica de toda a situação. As informações obtidas durante a técnica são extremamente coerentes com a estrutura, as dinâmicas e as interações dentro da empresa.

Em um primeiro momento, o cliente (o constelado) se colocará externamente ao âmbito espacial da constelação, para em seguida “entrar” na constelação, substituindo o seu representante e assumindo o seu papel na configuração da situação. Os representantes, os observadores participantes e o cliente ficam direta e simultaneamente expostos às forças do sistema logo que este é delineado, formando-se um campo sinérgico onde todos podem experimentar as antigas realidades e as novas possibilidades. Desta sorte, todo o sistema é “infectado”, primeiro pelo dinamismo da constelação do problema e, em seguida, pelo ambiente de solução.

Incumbe ao constelador (o consultor), após a primeira colocação dos representantes da constelação em determinados lugares pelo cliente, fazer-lhes perguntas, dando tempo para que possam perceber a posição em que foram colocados e sentir a interação das forças sistêmicas. Primeiramente, o consultor deve questionar se o representante se sente bem em sua colocação ou se sente algum incômodo, começando pelos representantes que parecem acumular mais conflitos. Também pode ser iniciada esta fase com o representante da posição hierárquica mais alta, ou pelo representante do cliente; estas decisões deverão ser tomadas pelo consultor de acordo com sua experiência prática. O momento em que os representantes comunicam de forma concentrada o que sentem em suas posições é de fulcral relevância para o encadeamento subsequente da técnica.

Após as respostas, inicia-se a fase de movimentação dos representantes dentro do sistema para locais que considerem mais confortáveis e seguros. Deve ser observado pelo consultor (o constelador) e pelo cliente (o constelado) quais as reações observadas com as mudanças de lugar e neste momento podem ser oferecidas frases ao representante, que por ele serão repetidas em relação a outros representantes, dentro da constelação. Somente pela experiência o constelador percebe os métodos e colocações mais eficazes, que provocarão maiores mudanças em uma constelação. Cada consultor (constelador) desenvolve, no decorrer do tempo, maneiras específicas de focalizar, de expressar emoções, de gerar mudanças e conclusões. Neste momento é possível visualizar alguns processos de exclusão e rejeição, por exemplo, que são muito frequentes em casos de assédio moral – o representante do excluído se dirige para fora do sistema e se afasta dos demais membros, por exemplo.

Como já explanado, pode o consultor escolher determinadas frases a serem repetidas pelos representantes da constelação, com objetivos determinados. Para reconhecer aquilo que é, ou seja, ratificar o amor universal, ao invés de ficar insatisfeito, pode ser solicitado que o representante repita a frase “agora eu concordo com tudo isto, da maneira como aconteceu, e olho para o futuro”. Para expressar o reconhecimento e honrar o outro, em do afastamento e do menosprezo, pode ser dita a frase “agora eu reconheço a sal



colaboração e o respeito como membro da empresa). Para agradecer à empresa, em vez de reivindicar e recorrer-se a fazer, pode o representante do funcionário repetir “eu agradeço por tudo que aprendi com você e quero que me veja com bons olhos”. Para materializar o reconhecimento do próprio erro e da injustiça, evitando a transferência de culpa, pode ser dita a frase “eu tomo a minha parte da responsabilidade pelo que aconteceu e lhe entrego a sal; agora eu me desprendo”. Para que a própria liderança que não assume seu papel se conscientize da necessidade de estabelecimento de regras, a frase escolhida poderia ser “eu não posso carregar e assumir o seu fardo, a sua responsabilidade; ela lhe pertence eu lhe devolvo”. Em vez de se sentir envergonhado ou humilhado, pode o assediado repetir “a empresa não me merece; eu escolho a minha dignidade e sigo de cabeça erguida”. Muitas vezes é necessário que alguns representantes da constelação façam reverência aos que foram excluídos, rejeitados ou tratados com desprezo, reconhecendo-os e honrando-os.

A parte final do processo consiste em retirar os representantes da constelação, a fim de que saiam do campo sinérgico criado pela constelação. Em muitas situações, é feita uma discussão entre os participantes da constelação sobre o processo, na qual podem as pessoas narrar as sensações experimentadas, no escopo de auxiliar o cliente e jamais provocar distúrbios em seus processos de internalização da constelação.

Ao término do processo, quando todos dão vazão à sensação de alívio, recuperando sua força no lugar que lhes é adequado, olhando com confiança para o futuro, e quando o cliente passa a ocupar finalmente o seu lugar, é difícil não se deixar arrebatado pela emoção contagiante da conquista de soluções. Não se afirma, obviamente, que os velhos emaranhados sejam resolvidos de imediato; mas o quadro de soluções possíveis é conformado nos meses que se seguem à constelação.

Por derradeiro, é importante asseverar que as constelações devem ser utilizadas com moderação e de maneira não especulativa. Não é aconselhável que o cliente faça a prática “para ver o que acontece”, pois a constelação será tanto mais significativa e repleta de soluções quanto mais o cliente possui a vontade de solucionar os emaranhados. Não devem ser esperados resultados rápidos, concretos e imediatos das constelações, pois a prática viabiliza as mudanças necessárias, que muitas vezes ocorrem sem serem percebidas e sem que os envolvidos especifiquem de onde se originaram os impulsos.

4.2 As constelações sistêmicas no âmbito do Poder Judiciário

Pelo menos onze Estados (Goiás, São Paulo, Rondônia, Bahia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Rio Grande do Sul, Alagoas e Amapá) e o Distrito Federal já utilizam a dinâmica da constelação sistêmica, especialmente a familiar, para ajudar a solucionar conflitos na Justiça brasileira. A medida está em conformidade com a Resolução CNJ n. 125/2010, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que estimula práticas que proporcionam tratamento adequado dos conflitos de interesse do Poder Judiciário. A técnica vem sendo utilizada como reforço antes das tentativas de conciliação em vários Estados.

Um dos primeiros a trazer a prática para o Judiciário, o juiz Sami Storch¹³, da 2ª Vara de Família de Itabuna/BA, afirmou ter conseguido um índice de 100% (cem por cento) de acordos em conflitos familiares ao utilizar a técnica antes das audiências de conciliação. Na época, em 2012, a técnica foi aplicada aos cidadãos do município de Castro Alves, a 191 quilômetros de Salvador. Das 90 (noventa) audiências nas quais pelo menos uma das partes participou da vivência de constelações, o índice de conciliação foi de 91% (noventa e um por cento). Nos processos em que ambas as partes participaram da vivência de constelações, o resultado foi 100% (cem por cento) positivo. Pelos excelentes resultados obtidos em sua comarca, Storch foi homenageado em 2015 no Prêmio Conciliar É Legal, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)¹⁴.

Em Goiás, o Projeto Mediação Familiar, do 3º Centro Judiciário de Soluções de Conflitos e Cidadania da comarca de Goiânia, rendeu para o Tribunal de Justiça de Goiás o primeiro lugar no V Prêmio Conciliar é Legal, promovido pelo CNJ. A novidade apresentada no projeto era exatamente a utilização da técnica da constelação nas sessões de mediação. De acordo com o juiz Paulo César Alves das Neves, coordenador do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos do tribunal e idealizador do projeto, o índice de solução de conflitos com auxílio da técnica é de aproximadamente 94% (noventa e quatro por cento) das demandas.

Na Vara Cível, de Família, Órfãos e Sucessões do Núcleo Bandeirante, no Distrito Federal, a técnica foi aplicada em cerca de 52 (cinquenta e dois) processos, desde março, alcançando índice de acordos de 86% (oitenta e seis por cento), com a participação das duas partes na dinâmica. Nas unidades judiciárias que fazem parte do Projeto Constelar e Conciliar do órgão, as sessões acontecem, em geral, uma semana antes das audiências de conciliação. A juíza Magáli Dallape Gomes, umas das supervisoras do projeto, explica que antes de encaminhar os casos para a sessão de constelação, seleciona processos com temáticas semelhantes e que não obtiveram êxito em conciliações anteriores¹⁵.

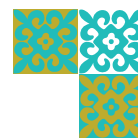
O Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejusc), de União da Vitória, no Paraná, deu início à adoção das técnicas de Justiça Restaurativa e Constelações Sistêmicas, como métodos alternativos para a resolução de conflitos. O trabalho é feito em paralelo à aplicação da conciliação e da mediação e ao atendimento judiciário tradicional. O trabalho com a Justiça Restaurativa é supervisionado pelo servidor Edson Futerko, da Vara da Família, Infância e Juventude. As psicólogas Cláudia Moema Zaoins e Fernanda Wosny Carvakgi e a advogada Danielle Christine Feijó foram capacitadas pelo Tribunal de Justiça do Paraná e são responsáveis pela condução das reuniões¹⁶.

¹³ O Juiz Sami Storch participou de matéria do programa de televisão Fantástico, exibido pela Rede Globo de Televisão no dia 14 de maio de 2017.

¹⁴ DUARTE, Alice. **Constelação familiar vem transformado a Justiça brasileira**. Artigo originalmente publicado no jornal britânico Notícias em Português em 14.02.2017. Disponível em: <<https://aliceduarte.com/2017/02/14/constelacao-familiar-vem-transformado-a-justica-brasileira>>. Acesso em: 30 de maio de 2017.

¹⁵ BANDEIRA, Regina. **“Constelação Familiar” ajuda a humanizar práticas de conciliação no Judiciário**. Agência CNJ de notícias. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/83766-constelacao-familiar-ajuda-humanizar-praticas-de-conciliacao-no-judiciario-2>>. Acesso em: 30 maio 2017.

¹⁶ TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ. **Justiça restaurativa e constelações familiares avançam no**



Também o Juiz da 1ª Vara de Família do Fórum Regional da Leopoldina, André Tredinnick, idealizou o projeto Constelações, que introduz a técnica da constelação familiar no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro¹⁷.

A prática da constelação sistêmica também foi empregada pela primeira vez no Tribunal de Justiça de Pernambuco no dia 7 de novembro de 2016, por meio da Coordenadoria da Central de Conciliação, Mediação e Arbitragem. A juíza Wilka Vilela Domingues, titular da 5ª Vara de Família e Registro Civil da Capital, utilizou o método em 30 processos de alto litígio, convidando os casais das ações para a palestra e vivência sobre a constelação familiar sistêmica como instrumento de resolução de conflitos no Poder Judiciário. A ação ocorreu no auditório do 5º andar do Fórum Desembargador Rodolfo Aureliano. As ações abrangiam divórcio, guarda, regulamentação de visitas e alienação parental¹⁸.

Não há notícia de utilização da constelação sistêmica na Justiça do Trabalho. Entretanto, como sustentado no presente artigo, nada impediria a sua implementação; muito ao contrário, considerando que a Justiça do Trabalho possui como princípio basilar a conciliação entre as partes, nada há a obstar a sua utilização para resolução de conflitos, especialmente relativos a assédio moral.

5. Conclusões

Isto posto, é possível concluir:

1. A constelação sistêmica é uma prática da psicoterapia sistêmica fenomenológica que consiste no posicionamento físico/emocional de representantes dos elementos importantes do tema do constelado, aquele que expõe o seu conflito. Com a ajuda de um grupo de pessoas ou com bonecos, objetos ou âncoras de solo é possível visualizar as conexões estabelecidas inconscientemente, que muitas vezes permaneciam invisíveis até mesmo para os membros do grupo. Todo o processo terapêutico é altamente experiencial e fenomenológico, utilizando múltiplas modalidades sensoriais.

2. Os sistemas familiares, organizacionais ou de grupos constroem um padrão de interação que geração após geração se repetem, até que seja restaurada uma nova ordem pelos seus membros. São sistemas interligados geracionalmente e que se auto-organizam e se autoconstroem, repetindo o padrão atemporalmente, formando a sua própria diferença evolutiva, funcionando em diferentes níveis de complexidade entrelaçada. As constelações sistêmicas, em contraste com alguns modelos contemporâneos de terapia

Paraná. Notícia divulgada pelo Conselho Nacional de Justiça em 04 de maio de 2017. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/judiciario/84704-justica-restaurativa-e-constelacoes-familiares-avancam-no-parana>>. Acesso em 30 maio 2017.

¹⁷ TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO. **Constelação familiar é aplicada a 300 casos no Rio.** Notícia divulgada pelo Conselho Nacional de Justiça em 31 de março de 2017. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/judiciario/84551-constelacao-familiar-e-aplicada-a-300-casos-no-rio>>. Acesso em 30 maio 2017.

¹⁸ TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO. **Tribunal pernambucano utiliza constelação familiar em conciliação.** Notícia divulgada pelo Conselho Nacional de Justiça em 22 de novembro de 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/judiciario/83966-tribunal-pernambucano-utilizada-constelacao-familiar-em-conciliacao>>. Acesso em: 30 maio 2017.

familiar, baseiam-se no processamento imediato da experiência não verbal (vivencial) e utiliza, na prática o método fenomenológico.

3. Os relacionamentos humanos, para serem satisfatórios e não causarem distúrbios ou conflitos, precisam obedecer às denominadas leis ou ordens do amor de Bert Hellinger: pertencimento, equilíbrio entre o dar e o receber e hierarquia dentro do grupo.

4. O objetivo das constelações sistêmicas é o de mudar o padrão das conexões tensas, os campos vibracionais desarmoniosos existentes entre os membros do grupo.

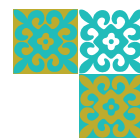
5. As leis do amor devem ser observadas em todas as relações interpessoais, inclusive no âmbito empresarial, a fim de que o próprio sistema se desenvolva e realize o seu destino. O assédio moral, portanto, ao lado do seu aspecto jurídico, também pode ser observado sob o aspecto psicológico de desobediência às leis do amor concebidas por Bert Hellinger, em especial as leis de pertencimento e de hierarquia, situando-se a constelação sistêmica como método para possível solução de conflitos intraorganizacionais.

6. O assédio moral é uma agressão psicológica ou sofrimento invisível imposto ao trabalhador, que se concretiza em uma “invasão progressiva no território psíquico do outro”. O tema é objeto de estudo especialmente no mundo pós-moderno, no qual foram conquistados, ainda que formalmente, o direito à liberdade individual e à dignidade da pessoa humana. Entrementes, devido à implantação de novas ideologias de produção e de organização do trabalho, norteadas exclusivamente pela produtividade e competitividade, surge um ambiente de trabalho no qual os membros da organização encontram-se em permanente estado de insegurança quanto à manutenção do emprego ou à concretização dos direitos fundamentais sociais. A gestão sob pressão, que enfatiza a todo custo a lucratividade e a velocidade de produção, conduz à degradação do ambiente de trabalho e cria um ambiente favorável à ocorrência da violência moral.

7. É preciso, portanto, enfatizar que as constelações sistêmicas podem ser utilizadas no âmbito da Justiça do Trabalho para solução de conflitos acerca de assédio moral, engrandecendo a discussão meramente pecuniária de simples pagamento de indenização por danos morais. As constelações podem informar as próprias partes envolvidas (assedador, vítima e demais participantes do ambiente de trabalho) acerca de elementos que não conseguem visualizar dentro do sistema empresarial, fazendo com que não sejam criados novos emaranhados de gestão e que sejam resolvidos os existentes, independentemente do resultado jurídico da demanda.

8. Sob o aspecto prático, as constelações consistem em um grupo de pessoas (representantes), no qual um cliente (o constelado) traz a questão a ser resolvida com o apoio de um consultor (o constelador). Caso não seja possível a utilização de pessoas para realização da constelação, por questões de logística, também podem ser utilizados bonecos, representações, cadeiras, etc.

9. As constelações devem ser utilizadas com moderação e de maneira não especulativa. Não é aconselhável que o cliente faça a prática “para ver o que acontece”, pois a constelação será tanto mais significativa e repleta de soluções quanto mais o cliente possui



a vontade de solucionar os emaranhados. Não devem ser esperados resultados rápidos, concretos e imediatos das constelações, pois a prática viabiliza as mudanças necessárias, que muitas vezes ocorrem sem serem percebidas e sem que os envolvidos especifiquem de onde se originaram os impulsos.

10. Pelo menos onze Estados (Goiás, São Paulo, Rondônia, Bahia, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Rio Grande do Sul, Alagoas e Amapá) e o Distrito Federal já utilizam a dinâmica da constelação sistêmica, especialmente a familiar, para ajudar a solucionar conflitos na Justiça brasileira. A medida está em conformidade com a Resolução CNJ n. 125/2010, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que estimula práticas que proporcionam tratamento adequado dos conflitos de interesse do Poder Judiciário. A técnica vem sendo utilizada como reforço antes das tentativas de conciliação em vários Estados.

11. Não há notícia de utilização da constelação sistêmica na Justiça do Trabalho. Entretanto, como sustentado no presente artigo, nada impediria a sua implementação; muito ao contrário, considerando que a Justiça do Trabalho possui como princípio basilar a conciliação entre as partes, nada há a obstar a sua utilização para resolução de conflitos, especialmente relativos a assédio moral.

6. Referências

BANDEIRA, Regina. **“Constelação Familiar” ajuda a humanizar práticas de conciliação no Judiciário.** Agência CNJ de notícias. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/83766-constelacao-familiar-ajuda-humanizar-praticas-de-conciliacao-no-judiciario-2>>. Acesso em: 30 maio 2017.

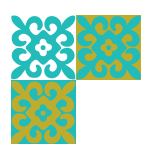
CARNEIRO, Terezinha Féres. Terapia familiar: das divergências às possibilidades de articulação dos diferentes enfoques. Revista Psicologia: ciência e profissão, vol. 16, n. 1, 1996, p. 38-42.

DUARTE, Alice. **Constelação familiar vem transformado a Justiça brasileira.** Artigo originalmente publicado no jornal britânico Notícias em Português em 14.02.2017. Disponível em: <<https://aliceduarte.com/2017/02/14/constelacao-familiar-vem-transformado-a-justica-brasileira>>. Acesso em: 30 maio 2017.

GONÇALVES, Marusa Helena da Graça. **As teias interacionais da concepção sistêmica: uma visão contemporânea do psicólogo organizacional na gestão de recursos humanos.** 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas e Recursos Humanos) – Universidade de Extremadura, UE, Espanha, título reconhecido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

HELLINGER, Bert. **O amor do espírito na Hellinger Sciencia®.** Patos de Minas: Atman, 2009.

HELLINGER®SCHULE. Disponível em: <<http://www2.hellinger.com/br/pagina>>. Acesso em: 28 maio 2017.



HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral.** Tradução de Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano.** 2. ed. Tradução de Maria Helena Kuhner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

MENEZES, Cláudio Armando Couce de. Assédio moral. **Revista Síntese Trabalhista**, ano XV, n. 169, jul. 2003.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE PERNAMBUCO. **Tribunal pernambucano utiliza constelação familiar em conciliação.** Notícia divulgada pelo Conselho Nacional de Justiça em 22 de novembro de 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/judiciario/83966-tribunal-pernambucano-utilizada-constelacao-familiar-em-conciliacao>>. Acesso em: 30 maio 2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ. **Justiça restaurativa e constelações familiares avançam no Paraná.** Notícia divulgada pelo Conselho Nacional de Justiça em 04 de maio de 2017. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/judiciario/84704-justica-restaurativa-e-constelacoes-familiares-avancam-no-parana>>. Acesso em 30 maio 2017.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO DE JANEIRO. **Constelação familiar é aplicada a 300 casos no Rio.** Notícia divulgada pelo Conselho Nacional de Justiça em 31 de março de 2017. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/judiciario/84551-constelacao-familiar-e-aplicada-a-300-casos-no-rio>>. Acesso em 30 maio 2017.