

# PGFN SEM ASSÉDIO

Pela prevenção e enfrentamento do assédio e da discriminação

---

Pela preservação de um ambiente  
de trabalho respeitoso

## CARTILHA



Procuradoria-Geral  
da Fazenda Nacional



**Procuradora-Geral da Fazenda Nacional**  
ANELIZE LENZI RUAS DE ALMEIDA

**Procuradora-Geral Adjunta de Governança e Gestão Estratégica**  
ADRIANA GOMES DE PAULA ROCHA

**Coordenador-Geral de Desenvolvimento  
Humano e Institucional**  
ANTONIO LEONARDO SILVA LINDOSO

**Coordenadora de Gestão Estratégica e Inovação**  
CATHERINY BACCARO NONATO

**Procuradora da Fazenda Nacional**  
ADRIANA GUIMARÃES MORANGON

**Projeto Gráfico**  
LUCIANO MEDEIROS DA COSTA  
ÊMILY MENEZES BRAGA

**Revisão Textual**  
MÔNICA OLIVEIRA TEIXEIRA DE FREITAS

**Realização**  
Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional  
Procuradoria-Geral Adjunta de Governança e Gestão Estratégica  
Coordenação-Geral de Desenvolvimento Institucional  
SAUN- Centro Empresarial CNC- Asa Norte, Brasília- DF, 70040-250  
(61) 2025-4480 - [pgage.assessoria@pgfn.gov.br](mailto:pgage.assessoria@pgfn.gov.br)

Uma iniciativa do programa PGFN Plural







TODOS  
JUNTOS  
NESSA  
CAUSA

# Sumário

Apresentação.....	7
Conceitos importantes .....	8
ASSÉDIOS	
Tipos de assédio sexual .....	8
Dúvidas recorrentes.....	9
Configura assédio sexual.....	10
O que não é assédio sexual.....	10
Assédio moral.....	11
Exemplos de assédio moral com base em gênero.....	12
Comentários que podem caracterizar assédio.....	12
O que não é assédio moral.....	13
A pessoa que sofre assédio pode sofrer diversas consequências prejudiciais.....	14
A instituição onde o assédio ocorre também pode experimentar.....	14
A pessoa que comete assédio pode enfrentar.....	15
Violência com base em gênero .....	16
Como prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação.....	17
O que a vítima deve fazer .....	17
O que as testemunhas devem fazer.....	17
Os “5D” de intervenção das pessoas espectadoras.....	18
Consciência social sobre a violência de gênero.....	20
O consentimento deve.....	22
Objetivos de desenvolvimentos sustentável - agenda 2030 da ONU.....	23
Canais de denúncia.....	24
O que a PGFN tem feito para enfrentar os assédios e a discriminação.....	24
Considerações finais.....	25
Referências .....	26

# Apresentação

A Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional apresenta aos procuradores, servidores e colaboradores a Cartilha sobre Assédio no Ambiente de Trabalho, com o objetivo de contribuir para a construção contínua de um ambiente de trabalho digno e respeitoso para todos.

A cartilha traz, em linguagem simples e objetiva, conceitos, exemplos, formas de prevenção e canais de denúncia dessa prática abusiva.

Trata-se de material valioso que deve ser disseminado no âmbito institucional como forma de conscientização e combate ao assédio, em quaisquer de suas formas.



## O que é assédio moral?

Consiste em condutas abusivas que visam humilhar, constranger ou expor pessoas em seu ambiente de trabalho, colocando em risco sua dignidade, ou saúde física ou psíquica.

O assédio moral se configura como DISCRIMINAÇÃO quando resulta na criação de um ambiente de trabalho hostil para determinados indivíduos ou grupos, em função de características como gênero, etnia, raça/cor, deficiência, origem, orientação sexual, idade ou religião.

## O que é assédio sexual?

É toda conduta de natureza sexual indesejada, proposta ou imposta, capaz de causar constrangimento à vítima, restringindo sua liberdade sexual ou seu direito de dizer não.

Violência ou assédio com base em gênero: condutas abusivas dirigidas às pessoas em virtude do seu sexo ou gênero, ou aquelas que afetam de forma desproporcionaladas pessoas de um determinado sexo ou gênero, incluído o assédio sexual.

## Tipos de assédio sexual

O ASSÉDIO SEXUAL POR CHANTAGEM é o que condiciona atos sexuais em troca de benefícios ou mediante ameaças de prejuízos, na relação de trabalho, independentemente da relação hierárquica entre os envolvidos.

O ASSÉDIO SEXUAL POR INTIMIDAÇÃO é o que tem como objetivo constranger, afetar a dignidade da vítima ou criar um ambiente intimidativo, humilhante ou hostil por meio de provocações sexuais inoportunas no ambiente de trabalho.



## Dúvidas recorrentes

**O assédio sexual ocorre apenas entre o superior e o seu subordinado?**

*NÃO. O que importa é a conduta e não a relação hierárquica entre a vítima e a pessoa agressora.*

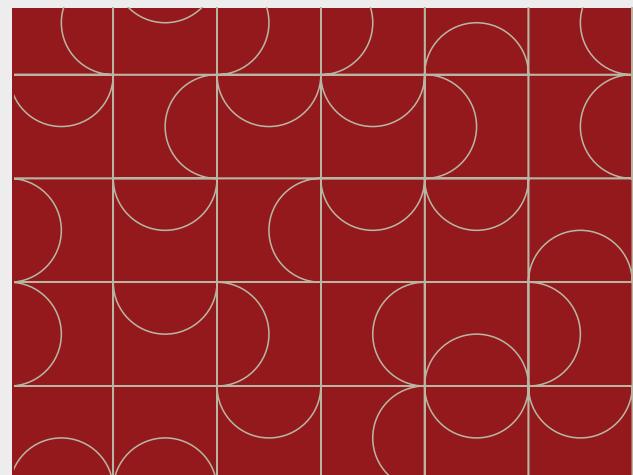
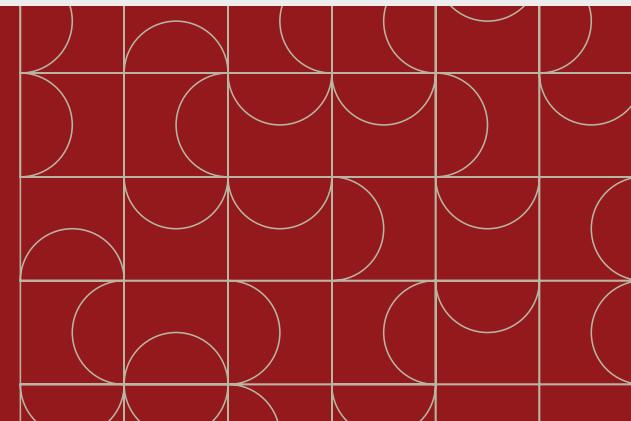
**Para considerar assédio sexual é necessário o contato físico?**

*NÃO. Expressões, comentários, indiretas, mensagens de celular, e-mails, entre outros, também podem caracterizar o assédio sexual dentro da instituição.*



## Configura assédio sexual:

- contato físico sem permissão;
- convites impertinentes e insistentes;
- insinuações, explícitas ou veladas, de caráter sexual;
- frases ofensivas ou de duplo sentido, grosseiras, humilhantes, embaraçosas;
- conversas indesejáveis sobre sexo;
- narração de piadas ou uso de expressões de conteúdo sexual;
- perguntas indiscretas sobre a vida privada;



- solicitação de relações íntimas ou outro tipo de conduta sexual;
- comentários e observações insinuantes ou comprometedoras sobre a aparência física ou personalidade da pessoa assediada;
- envio de fotografias, desenhos ou imagens de caráter sexual e indesejado;
- fazer telefonemas, enviar mensagens, e-mails ou cartas de teor sexual;
- oferecer ou dar a entender que a pessoa ganhará um cargo ou função caso realize algum ato sexual;
- fazer ameaças, abertas ou sutis, relacionadas à perda de trabalho, cargo ou benefícios caso a pessoa não realize um ato sexual.

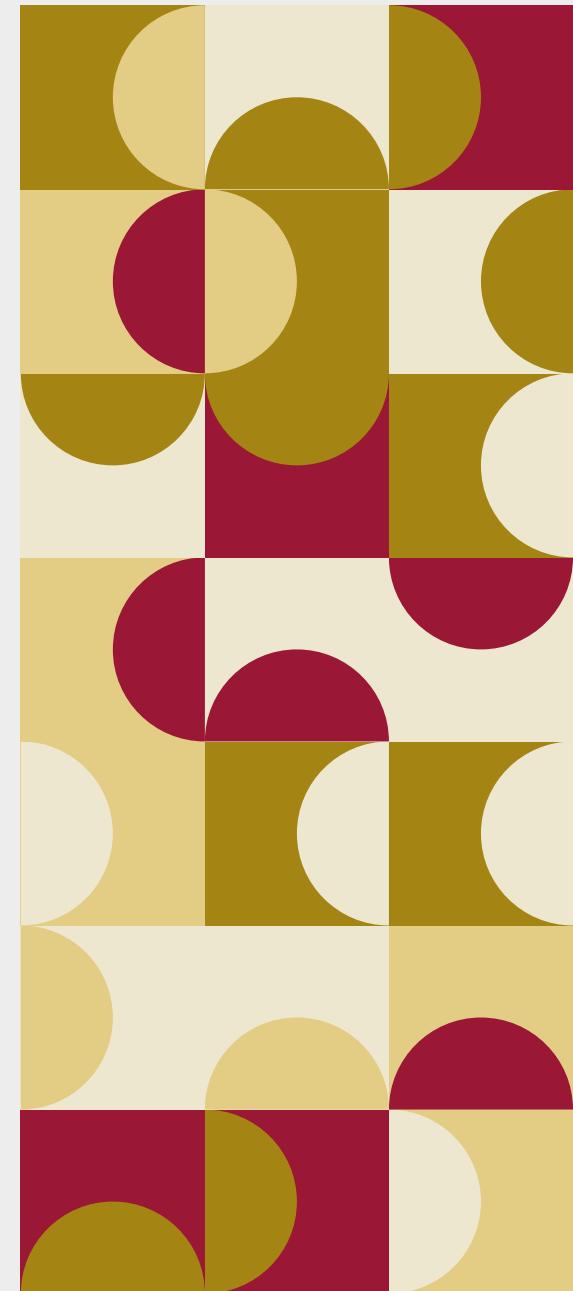
## O que **não** é assédio sexual

Elogios sem conteúdo sexual; e paqueras e flertes correspondidos.

# Assédio moral

A conduta abusiva pode derivar de uma ação direta (acusações, insultos, gritos) ou indireta (fofocas, isolamento, exclusão social, recusa de comunicação), tais como:

- entregar, de forma permanente, quantidade superior de tarefas a um servidor em comparação aos demais;
- atribuir tarefas geralmente consideradas de menor importância ou distintas das atribuições do servidor;
- impedir o servidor, sem justificativas, de se expressar;
- delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas ou com prazos inexequíveis;
- deixar de repassar trabalho, deixando o servidor propositadamente ocioso;
- fazer comentários indiscretos quando a pessoa falta ao serviço ou apresenta atestado médico;
- contestar sistematicamente todas as decisões do servidor e criticar seu trabalho de modo exagerado ou injusto;
- controlar a frequência e o tempo de utilização de banheiros;
- segregar servidor no ambiente de trabalho, seja fisicamente, seja mediante recusa de comunicação;
- retirar a autonomia funcional do servidor ou privá-lo de acesso a instrumentos de trabalho;
- agredir verbalmente, dirigir gestos de desprezo, alterar o tom de voz ou fazer ameaças ao servidor;
- criticar a vida privada, as preferências ou as convicções pessoais e políticas;
- atribuir apelidos pejorativos;
- postar mensagens depreciativas em grupos nas redes sociais;
- desconsiderar problemas de saúde ou recomendações médicas na distribuição de tarefas, sem justificativas.





## Exemplos de assédio moral com base em gênero

- Interferir no planejamento familiar das mulheres, exigindo que não engravidem;
- ignorar recomendações médicas às gestantes no desempenho de duas funções, sem a devida justificativa.

## Comentários que podem caracterizar assédio

"Só está no cargo porque teve relações sexuais com a chefia"

"Só ocupa o cargo porque é mulher, é a 'cota mulher'"

"É chamada para as reuniões por conta dos vestidos que usa"

"Sua boca fica muito sensual com este batom"

"Bonita blusa, mas ficaria mais bonito sem ela"

"Ela faz parte do seletivo grupo de mulheres inteligentes"

# O que não é assédio moral

## Exigências profissionais

- Exigir que o trabalho seja cumprido com eficiência e pontualidade, de forma respeitosa;
- cobranças, críticas e avaliações construtivas sobre o trabalho, sem causar constrangimento;
- definição de tarefas e resultados exequíveis.

## Aumento de volume de trabalho

- Períodos de maior volume de trabalho são possíveis, em razão da natureza da atividade desenvolvida;
- a realização de atividade extraordinária é possível, por necessidade do serviço;
- a sobrecarga só pode ser vista como assédio moral se imposta como forma de punição ou para desqualificar o servidor.

## Mecanismos tecnológicos de controle

- Utilização de ponto eletrônico: necessidade de controle de frequência e assiduidade;
- relatórios de sistemas: necessidade de controle da produtividade e eficácia do serviço.

## Consequências possíveis do assédio para o indivíduo

- Redução da autoestima;
- desânimo com o trabalho;
- sentimento de vergonha;
- risco de desenvolvimento de doença mental;
- distúrbios do sono;
- crises de choro;
- ansiedade, irritabilidade;
- perda da autoconfiança;
- problemas familiares;
- estresse;
- constrangimento e mal-estar na presença do(a) assediador(a).

**A vítima de assédio frequentemente sente vergonha e culpa, levando-a a se questionar sobre a sua própria conduta.**

## Consequências possíveis do assédio para a instituição

- Redução da produtividade;
- rotatividade de pessoal;
- aumento de erros e acidentes;
- aumento de afastamentos por licença médica;
- absenteísmo (faltas);
- exposição negativa da Instituição.

# Possíveis consequências para a pessoa que comete assédio

## **Responsabilização nas esferas:**

- administrativa, nos termos da Lei 8.112/90;
- cível (responsabilidade pelos danos morais e materiais causados à vítima);
- criminal, no caso do assédio sexual: arts. 146 (constrangimento ilegal), 147 (ameaça), 215 A (importunação sexual) e 216-A (assédio sexual propriamente dito) do CP.

O Projeto de Lei 1.521 de 2019, em tramitação no Senado Federal, prevê o crime de assédio moral na seguinte tipificação:

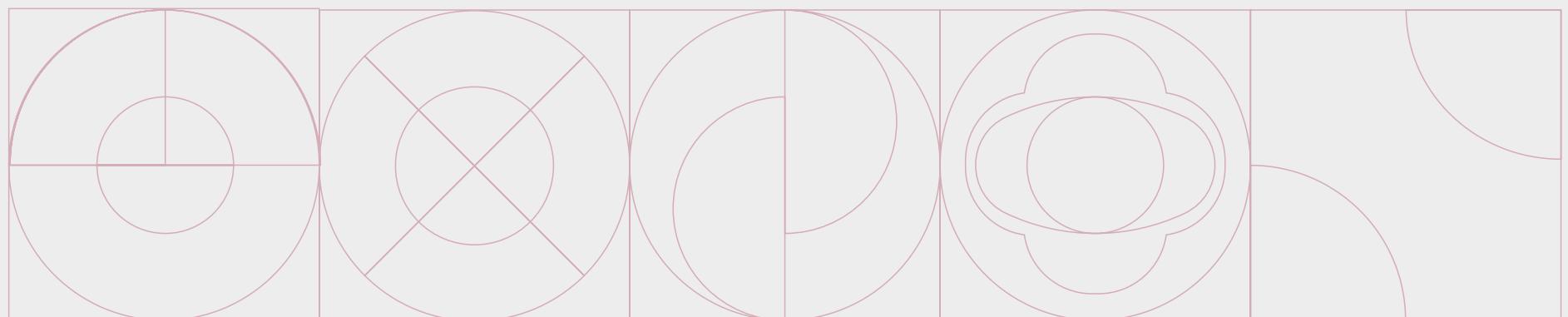
Art. 146-A. Ofender reiteradamente a dignidade de alguém causando-lhe dano ou sofrimento físico ou mental, no exercício de emprego, cargo ou função.

Pena - detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos, e multa, além da pena correspondente à violência.

§ 1º Somente se procede mediante representação, que será irretratável.

§ 2º A pena é aumentada em até 1/3 (um terço) se a vítima é menor de 18 (dezoito) anos.

§ 3º Na ocorrência de transação penal, esta deverá ter caráter pedagógico e conscientizador contra o assédio moral.



# Violência com base em gênero

A utilização de **linguagem sexista** pode ser uma forma sutil de perpetuar a discriminação, especialmente em relação ao gênero, e está ligada a má utilização que se faz dela. Ao se empregar linguagem sexista, há uma disseminação discreta de comportamentos machistas, tais como manterrupting, bropriating, mansplaining e gaslighting.

## BROPRIATING

Isso ocorre quando um homem toma para si a ideia de uma mulher e recebe os créditos no lugar dela.

## MANTERRUPTING

Interrupções desnecessárias da fala da mulher, impedindo-a de concluir o raciocínio. Ocorre com frequência em reuniões, palestras e debates de trabalho.

## MANSPLAINING

Acontece quando há o menosprezo do conhecimento de uma mulher e se gasta tempo explicando algo que é óbvio para ela, como se ela fosse incapaz de entender.

## GASLIGHTING

É uma forma de abuso psicológico em que o agressor tenta distorcer ou manipular a percepção da vítima sobre a realidade. Ocorre através de negação, minimização, distorção de fatos e outras táticas para fazer com que a vítima duvide de sua própria memória, percepção ou sanidade mental.

## Para prevenir e enfrentar o assédio e a discriminação, é preciso:

- instituir e divulgar um código de ética da instituição, enfatizando que o assédio e a discriminação são incompatíveis com os princípios organizacionais;
- promover palestras e oficinas sobre o assunto;
- incentivar a convivência harmônica e respeitosa no ambiente de trabalho, com respeito à diversidade de perfis profissionais;
- observar o aumento súbito e injustificado de absenteísmo (faltas ao trabalho) e licenças médicas;
- fomentar projetos de avaliação de riscos psicosociais no ambiente de trabalho;
- encorajar vítimas para que noticiem eventual assédio ou discriminação sofrido;
- dar exemplos de comportamento e condutas adequadas;
- não se omitir diante de situações de assédio e discriminação;
- estabelecer canais de recebimento e protocolos de encaminhamento de denúncias;
- responsabilizar os autores de condutas assediadoras ou discriminatórias.

## O que a vítima deve fazer?

- Documente o assédio ou a discriminação: data, hora, local, agressor, ação ou omissão realizada, testemunhas;
- fale com alguém de confiança: familiar, colega de trabalho, amigo ou até mesmo o RH da instituição;
- denuncie o assédio ou a discriminação;
- mantenha um registro de todas as suas comunicações;
- se mesmo depois de feita a denúncia a conduta persistir ou piorar, pode ser necessário procurar ajuda legal;
- cuide de si mesmo! Procure ajuda psicológica, se necessária, e considere a possibilidade de tirar uma licença médica para lidar com a situação.

## O que as testemunhas devem fazer?

- atenção aos comportamentos inadequados;
- ofereça suporte e ajuda;
- testemunhe;
- não se omita! Silenciar diante de assédio é omissão;
- comunique suas preocupações aos superiores;
- estabeleça limites claros de piadas e brincadeiras de mau gosto.

## Se você presenciar algumas situações de risco, aja!

### Os “5D” de intervenção da pessoa espectadora

A proposta dos 5Ds é oferecer orientações claras e facilmente recordáveis, de modo que as pessoas ajam proativamente para interromper situações de violência que testemunhem.

- Distrair;
- Delegar;
- Documentar;
- Delongar ou atrasar;
- Desafiar ou confrontar.



# 5D

## **Distrair**

Recorra a uma abordagem sutil para interromper a situação de assédio.

Interaja com a pessoa que está sendo assediada ou descubra outra forma de direcionar a atenção para outro assunto. Peça informações ou deixe cair algo no chão, por exemplo.

## **Delegar**

Solicite auxílio.

Quando precisar de auxílio, expresse de forma clara o que está acontecendo e como gostaria que ajudassem.  
Às vezes, aquele que está ao seu lado pode ser uma ótima opção.

## **Documentar**

Esta alternativa pode auxiliar a vítima, caso ela opte por denunciar. O auxílio na documentação não dispensa a intervenção pelos outros "D's".

Ao documentar o assédio ou a discriminação, aja com segurança e responsabilidade, sem se colocar em situação de perigo. Dados como local, hora e fatos observados são importantes, mas não devem ser divulgados sem permissão e merecem ser compartilhados com a vítima.

## **Delongar ou atrasar**

Oferecer suporte à pessoa assediada, após a situação de assédio.

Após o assédio, a vítima pode ficar desorientada e sem ação. O acolhimento e a escuta podem fazer toda a diferença!

## **Desafiar ou confrontar**

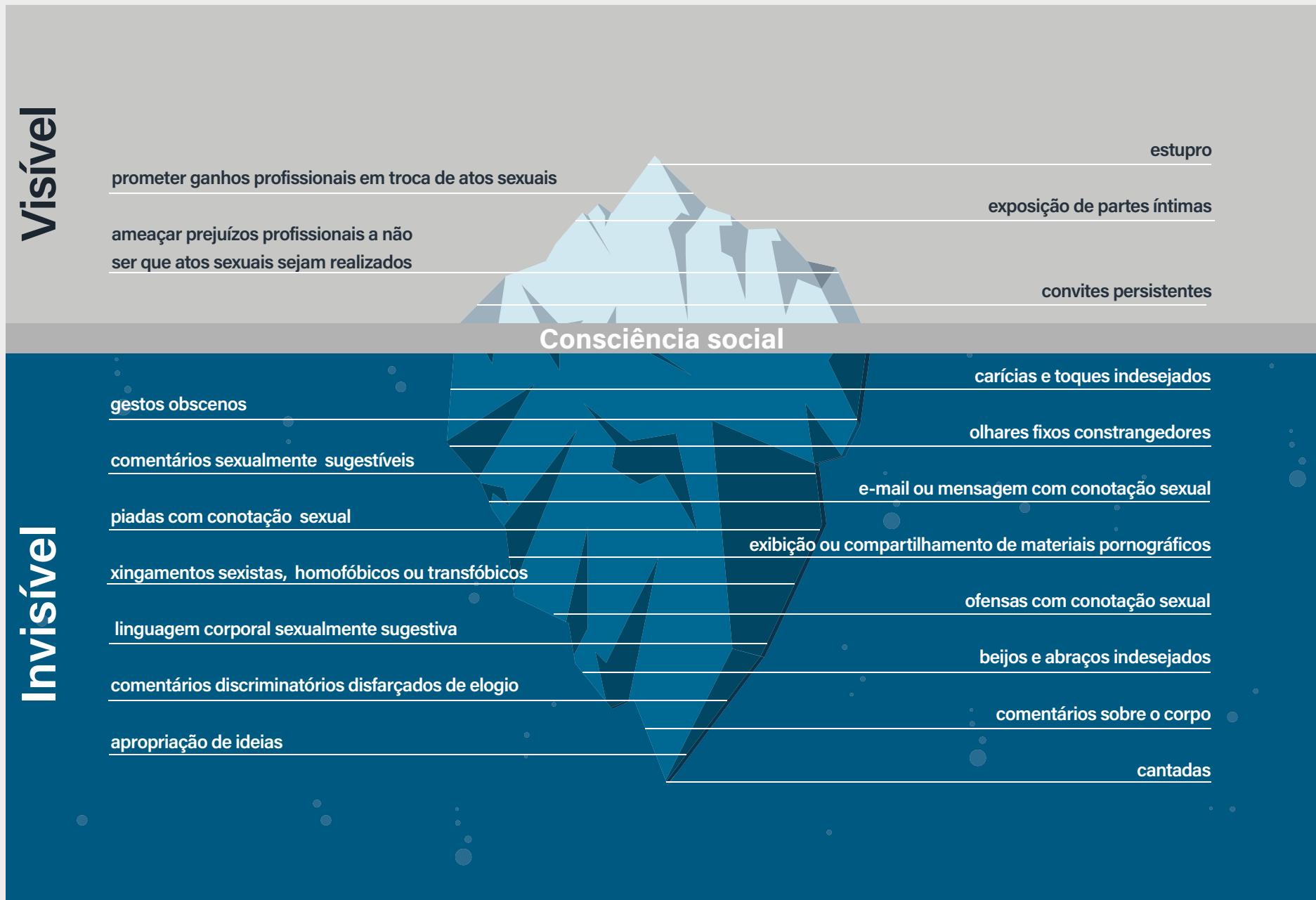
Se o ambiente for seguro, manifeste-se sobre a conduta de assédio de forma assertiva e direta.

Afirmações acerca da possibilidade de determinadas condutas caracterizarem assédio podem servir como impeditivos de sua continuidade.

## Consciência social sobre a violência de gênero

Alguns atos de violência de gênero têm mais visibilidade do que outros, como ilustrado pela metáfora do iceberg. Isso decorre da naturalização de certas formas de violência, acarretando menor consciência social de sua natureza violenta. Todos os tipos de violência física, verbal ou não verbal estão conectados, contribuindo, mesmo que de forma sutil, para uma cultura de violência. Embora as mulheres sejam predominantemente afetadas pela violência de gênero, pessoas LGBTQIAPN+ e homens que desafiam os padrões de masculinidade dominante também podem ser afetados.





## O consentimento deve:

SER DADO LIVREMENTE: o consentimento genuíno ocorre somente quando a pessoa não está sob manipulação, coação, ameaça, constrangimento ou influência de substâncias intoxicantes.

SER INFORMADO: o consentimento só pode ser dado quando a pessoa está plenamente consciente de todos os aspectos envolvidos no ato. Por exemplo, alguém pode concordar com uma relação sexual, mas se a outra pessoa promete usar proteção e não o faz, o consentimento não é válido.

PODENDO VOLTAR ATRÁS: é crucial reconhecer e respeitar o direito das pessoas de mudarem de ideia e revogarem seu consentimento a qualquer momento. Quando alguém expressa que não deseja continuar uma atividade, é essencial que sua decisão seja respeitada imediatamente, sem questionamentos ou pressões.

SER RESTRITO: concordar com uma ação não implica consentimento para outras ações. É necessário verificar o consentimento para cada uma delas.

SER ENTUSIASMADO: consentimento verdadeiro só ocorre quando há entusiasmo. A mera ausência de um "não" não implica um "sim" - apenas um "sim" entusiasmado representa verdadeiramente o consentimento.

DADO **L** IVREMENTE

**I** NFORMADO

PODENDO **V** OLTAR ATRÁS

ESC **R** ITO

**E** NTUSIASMADO

O entendimento acerca da caracterização do consentimento é condição indispensável para a identificação do assédio sexual ou de outros tipos de violências sexuais.

# Objetivos de desenvolvimento sustentável

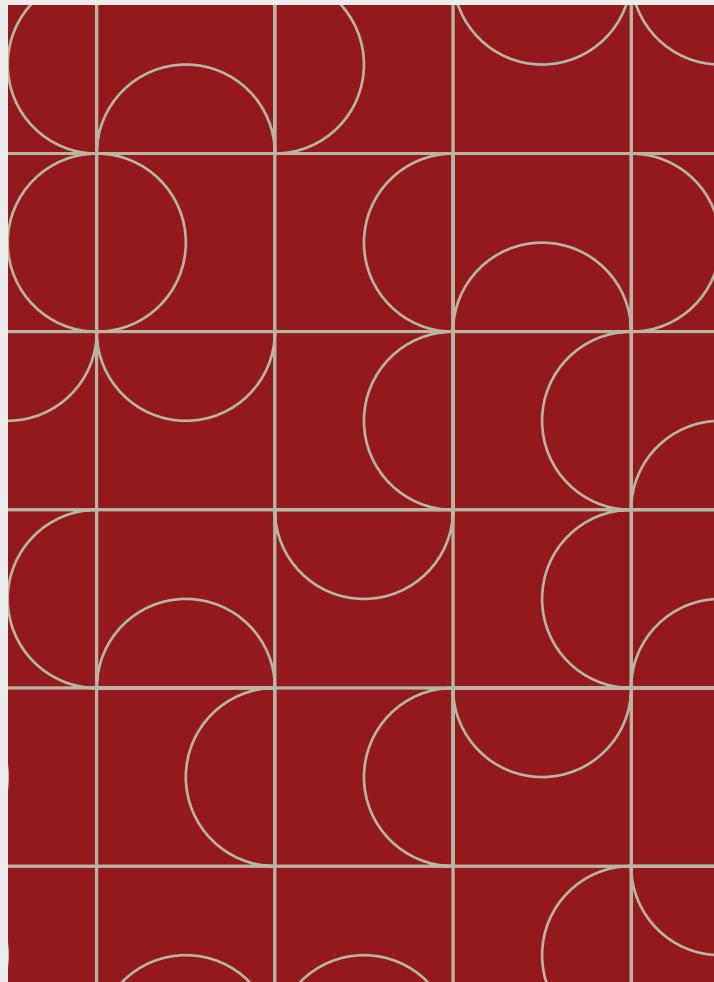
## Agenda 2030 ONU

A Agenda 2030 da ONU estabelece 17 ODS, dos quais, em referência ao tema ora abordado, podem-se destacar:

 ODS 5	Igualdade de Gênero, em que, dentre outras metas, afirma ser necessário eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privada (meta 5.2) e acabar com todas as formas de discriminação (meta 5.1)
 ODS 8	Trabalho Decente e Desenvolvimento Econômico, em que, dentre outras metas, impõe a necessidade de proteção aos direitos trabalhistas e promoção de ambientes seguros e protegidos para todos os trabalhadores (meta 8.8)
 ODS 10	Redução das Desigualdades, em que, entre outras metas, dispõe a obrigação de empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, sexo, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra (meta 10.2)
 ODS 16	Paz, Justiça e Instituições Eficazes, o qual estabelece, dentre outras metas, a necessidade de se garantir a tomada de decisão responsável, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis (meta 16.7)

## Canal de denúncia

Acesse o site [falabr.cgu.gov.br](https://falabr.cgu.gov.br), opção "denúncia".



## O que a PGFN tem feito para enfrentar os assédios e a discriminação?

### Guia de Boas Práticas de Equidade Racial

<https://drive.google.com/file/d/1gC-0vq5n68okvQD32EYKyuiM2I8qH7uG/view>

### Cartilha LGBTQIAPN+

<https://sites.google.com/pgfn.gov.br/qvt/c%C3%B3pia-da-p%C3%A1gina-inicial/not%C3%ADcias/dia-do-orgulho-lgtqiap>

### PGAGE promove série de vídeos para valorização de grupos minoritários

<https://sites.google.com/pgfn.gov.br/qvt/c%C3%B3pia-da-p%C3%A1gina-inicial/pgage-promove-s%C3%A9rie-de-v%C3%ADdeos-para-valoriza%C3%A7%C3%A3o-de-grupos-minorit%C3%A1rios>

### Cartilha de Igualdade Étnico-Racial

<https://sites.google.com/pgfn.gov.br/qvt/c%C3%B3pia-da-p%C3%A1gina-inicial/pgfn-plural/dia-da-consci%C3%Aancia-negra>

### Liderança Feminina

<https://sites.google.com/pgfn.gov.br/intranet/lideran%C3%A7a-feminina>

### Mentoria Feminina - Elas por Elas

<https://sites.google.com/pgfn.gov.br/qvt/c%C3%B3pia-da-p%C3%A1gina-inicial/pgfn-plural/mentoria-feminina>

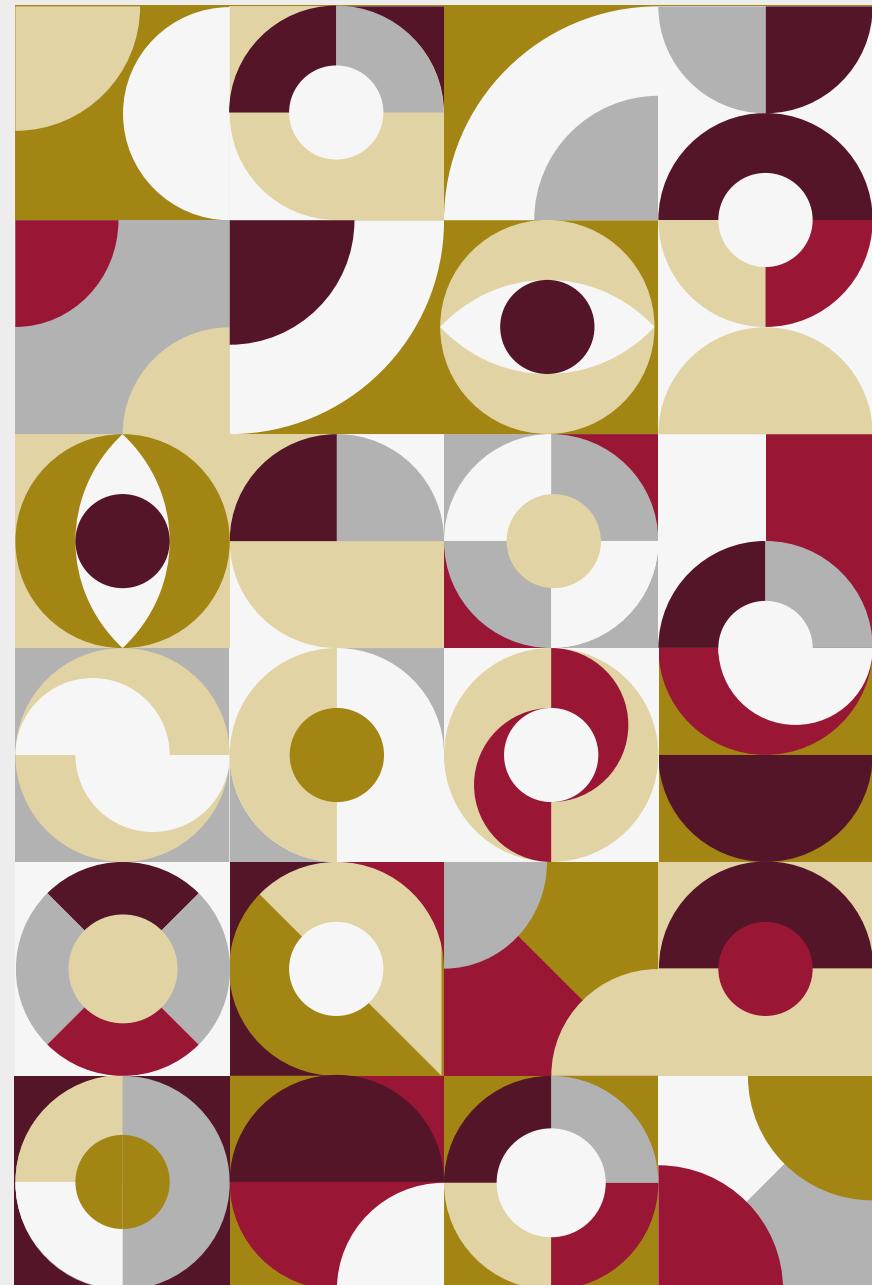
## Considerações finais

Esta cartilha de prevenção ao assédio e à discriminação no ambiente de trabalho destaca a importância de promover um ambiente seguro, respeitoso e inclusivo para todos. Ao longo deste documento, abordamos diversas questões relacionadas ao assédio e à discriminação, desde definições claras até orientações práticas sobre como reconhecer, relatar e lidar com essas situações.

É crucial que todos estejam cientes das políticas da PGFN em relação ao assédio e à discriminação, e compreendam que tais comportamentos não são tolerados em nosso ambiente de trabalho. Além disso, incentivamos a todos a assumirem uma postura ativa na promoção de uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, na diversidade e na inclusão.

Cada um de nós desempenha um papel importante na construção de um local de trabalho onde todos se sentam valorizados e respeitados. Devemos estar atentos às necessidades e às experiências dos nossos colegas e prontos para intervir e apoiar aqueles que enfrentam situações de assédio ou discriminação.

Juntos, podemos criar um ambiente onde todos possam prosperar e alcançar seu pleno potencial.



## Referências

**CGU (2023) Orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal.** Disponível em <[https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/16385/4/Guia\\_para\\_prevencao\\_assedio.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/16385/4/Guia_para_prevencao_assedio.pdf)>

**MPT (s/d) Assédio Moral no Trabalho: Perguntas e respostas.** Disponível em <<https://mpt.mp.br/pgt/publicacoes/cartilhas/assedio-moral-no-trabalho-perguntas-e-respostas/@@display-file/arquivo.pdf>>

**CNJ (2023) 2ª Pesquisa Nacional Assédio e discriminação no âmbito do Poder Judiciário.** Disponível em <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/05/relatorio-2a-pesquisa-assedio-poder-judiciario-020523.pdf>>

**MPF (2021) Assédio Moral, Sexual e Discriminação: Saiba mais sobre essas distorções de conduta no ambiente de trabalho.** Disponível em <[http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/223396/MPF\\_AMSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/223396/MPF_AMSD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>

**Gregoli, Roberta. Consultoria BRA/20/023** - Termo de Referência n. 144389. Plano de Trabalho e proposta de estudo técnico propositivo de implantação da lei 14.504/2023. Produto 4: Elaboração de desenho e implementação de ações de sensibilização e capacitação de lideranças da AGU sobre assédio sexual e moral; Produto 5: Elaboração de documento técnico contendo orientações para elaboração de campanha de comunicação interna sobre assédio sexual e moral.

**National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2018).** Sexual harassment of women: Climate, culture, and consequences in Academy Sciences, Engineering, and Medicine. Disponível em <https://nap.nationalacademies.org/read/24994/chapter/1#xx>

**TJDFT (2023) Guia de Orientações Sobre o Código de Ética e Conduta do TJDFT- Combate aos Assédios + Discriminação no Trabalho.** Disponível em [https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca/integridade-e-etica/comunicacao/guia\\_assedio\\_moral\\_2023\\_280823.pdf](https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca/integridade-e-etica/comunicacao/guia_assedio_moral_2023_280823.pdf)





Procuradoria-Geral  
da Fazenda Nacional