

# Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral



## Sumário

O que é assédio moral.....	02
Diferenças entre assédio moral e atos de gestão.....	03
Na prática.....	04
Classificação e tipologia de assédio moral.....	05
Possíveis danos do assédio.....	07
O que fazer?.....	09
Denúncia e Penalidades.....	10
Como prevenir.....	11



## O que é assédio moral?

O assédio moral consiste na repetição deliberada de gestos, palavras e/ou comportamentos que expõem uma pessoa ou um grupo de pessoas a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de lhes causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica ou física, com o objetivo de excluí-los das suas funções ou de deteriorar o ambiente de trabalho.

No serviço público, caracteriza-se por condutas repetitivas do agente público que, excedendo os limites das suas funções, por ação, omissão, gestos ou palavras, tenham por objetivo ou efeito atingir a autoestima, a autodeterminação, a evolução na carreira ou a estabilidade emocional de outro agente público ou de empregado de empresa prestadora de serviço público, com danos ao ambiente de trabalho objetivamente aferíveis.

É uma forma de violência que tem como objetivo desestabilizar emocional e profissionalmente o indivíduo e pode ocorrer por meio de ações diretas (acusações, insultos, gritos, humilhações públicas) e indiretas (propagação de boatos, isolamento, recusa na comunicação, fofoca-se exclusão social).

O importante, para a configuração do assédio moral, é a intencionalidade e presença de conduta reiterada que humilhe, ridicularize, menospreze, inferiorize, rebaixe, ofenda o trabalhador, causando-lhe sofrimento psíquico e físico.

O assédio moral não é um problema meramente individual. Ele reproduz no ambiente de trabalho práticas enraizadas em um contexto social, econômico, organizacional e cultural de grandes desigualdades sociais, principalmente as relacionadas ao gênero e à raça. Como consequência, produz efeitos negativos que ultrapassam a esfera do trabalhador para atingir o ente público, a empresa e a comunidade.

## Diferença entre Assédio Moral e Atos de Gestão

A prática de atos de gestão administrativa, sem a finalidade discriminatória, não caracteriza assédio moral, tais como:

- atribuição de tarefas aos subordinados;
- transferência do servidor ou do empregado para outra lotação ou outro posto de trabalho;
- alteração da jornada de trabalho;
- destituição de funções comissionadas etc.

Importa ressaltar que a tônica que rege esses atos de gestão administrativa, diferenciando-os de atos de assédio, é que estejam **vinculados ao interesse da Administração** ou da empresa e que sejam razoáveis.

Também não caracterizam assédio moral os conflitos esporádicos com colegas ou chefias, nem o exercício de atividade psicologicamente estressante e desgastante, ou as críticas construtivas ou avaliações do trabalho realizadas por colegas ou superiores, desde que não sejam realizadas em público e que não exponham o servidor a situações vexatórias.

Exigências profissionais: para todo cargo, há definição de tarefas e de resultados a serem alcançados. A exigência do cumprimento do trabalho com eficiência e o estímulo à obtenção de metas não é assédio moral. No dia a dia do trabalho, é natural e desejada a prática do feedback referente ao desempenho do servidor, a qual deve ser realizada com respeito, transparência e clareza.



## NA PRÁTICA

### É ASSÉDIO

- Retirar a autonomia do colaborador ou contestar, a todo o momento, suas decisões;
- Sobrecarregar o colaborador com novas tarefas ou retirar o trabalho que habitualmente competia a ele executar, provocando a sensação de inutilidade e de incompetência;
- Ignorar a presença do assediado, dirigindo-se apenas aos demais colaboradores;
- Passar tarefas humilhantes;
- Gritar ou falar de forma desrespeitosa;
- Espalhar rumores ou divulgar boatos ofensivos a respeito do colaborador;
- Não levar em conta seus problemas de saúde;
- Criticar a vida particular da vítima;
- Atribuir apelidos pejorativos;
- Impor punições vexatórias (dancinhas, prendas);
- Postar mensagens depreciativas em grupos nas redes sociais;
- Evitar a comunicação direta, dirigindo-se à vítima apenas por e-mail, bilhetes ou terceiros e outras formas de comunicação indireta;
- Isolar fisicamente o colaborador para que não haja comunicação com os demais colegas;
- Desconsiderar ou ironizar, injustificadamente, as opiniões da vítima;
- Retirar cargos e funções sem motivo justo;
- Impor condições e regras de trabalho personalizadas, diferentes das que são cobradas dos outros profissionais;
- Delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas ou determinar prazos incompatíveis para finalização de um trabalho;
- Manipular informações, deixando de repassá-las com a devida antecedência necessária para que o colaborador realize suas atividades;
- Vigilância excessiva;
- Limitar o número de vezes que o colaborador vai ao banheiro e monitorar o tempo que lá ele permanece;
- Advertir arbitrariamente; e
- Instigar o controle de um colaborador por outro, criando um controle fora do contexto da estrutura hierárquica, para gerar desconfiança e evitar a solidariedade entre colegas.

### NÃO É ASSÉDIO

#### Exigências profissionais

Exigir que o trabalho seja cumprido com eficiência e estimular o cumprimento de metas não é assédio moral. Toda atividade apresenta certo grau de imposição a partir da definição de tarefas e de resultados a serem alcançados. No cotidiano do ambiente de trabalho, é natural existir cobranças, críticas e avaliações sobre o trabalho e o comportamento profissional dos colaboradores. Por isso, eventuais reclamações por tarefa não cumprida ou realizada com displicência não configuram assédio moral.

#### Aumento do volume de trabalho

Dependendo do tipo de atividade desenvolvida, pode haver períodos de maior volume de trabalho. A realização de serviço extraordinário é possível, se dentro dos limites da legislação e por necessidade de serviço. A sobrecarga de trabalho só pode ser vista como assédio moral se usada para desqualificar especificamente um indivíduo ou se usada como forma de punição.

#### Uso de mecanismos tecnológicos de controle

Para gerir o quadro de pessoal, as organizações cada vez mais se utilizam de mecanismos tecnológicos de controle, como ponto eletrônico. Essas ferramentas não podem ser consideradas meios de intimidação, uma vez que servem para o controle da frequência e da assiduidade dos colaboradores.

#### Más condições de trabalho

A condição física do ambiente de trabalho (ambiente pequeno e pouco iluminado, por exemplo) não representa assédio moral, a não ser que o profissional seja colocado nessas condições com o objetivo de desmerecê-lo frente aos demais.



## Classificação e Tipologia do Assédio Moral

No ambiente de trabalho, o assédio moral pode ser classificado de acordo com a sua abrangência:

- **Assédio moral interpessoal**

Ocorre de maneira individual, direta e pessoal, com a finalidade de prejudicar ou eliminar o profissional na relação com a equipe.

- **Assédio moral institucional**

Ocorre quando a própria organização incentiva ou tolera atos de assédio. Neste caso, a própria pessoa jurídica é também autora da agressão, uma vez que, por meio de seus administradores, utiliza-se de estratégias organizacionais desumanas para melhorar a produtividade, criando uma cultura institucional de humilhação e controle

Quanto ao tipo, o assédio moral manifesta-se de três modos distintos:

- **Assédio moral vertical**

Ocorre entre pessoas de nível hierárquico diferentes, chefes e subordinados, e pode ser subdividido em duas espécies:

- a) **Descendente:** Assédio caracterizado pela pressão dos chefes em relação aos subordinados. Os superiores se aproveitam de sua condição de autoridade para pôr o colaborador em situações desconfortáveis, como desempenhar uma tarefa que não faz parte de seu ofício e qualificação, a fim de puni-lo ou humilhá-lo.

**b) Descendente:** Assédio praticado por subordinado ou grupo de subordinados contra o chefe. Consiste em causar constrangimento ao superior hierárquico por interesses diversos. Ações ou omissões para “boicotar” um novo gestor, indiretas frequentes diante dos colegas e até chantagem visando a uma promoção são exemplos de assédio moral desse tipo.

- **Assédio moral horizontal**

Ocorre entre pessoas que pertencem ao mesmo nível de hierarquia. É um comportamento instigado pelo clima de competição exagerado entre colegas de trabalho. O assediador promove liderança negativa perante os que fazem intimidação ao colega, conduta que se aproxima do bullying, por ter como alvo vítimas vulneráveis.

- **Assédio moral misto**

Consiste na acumulação do assédio moral vertical e do horizontal. A pessoa é assediada por superiores hierárquicos, e também, por colegas de trabalho. Em geral, a iniciativa da agressão começa sempre com um autor, fazendo com que os demais acabem seguindo o mesmo comportamento.

O ato isolado de violência psicológica no trabalho não se confunde com o assédio moral no trabalho, embora também possa ensejar a responsabilização civil, administrativa, trabalhista e criminal do agressor, a depender da gravidade.

O assédio moral pressupõe, conjuntamente: repetição (habitualidade); intencionalidade (fim discriminatório); direcionalidade (agressão dirigida a pessoa ou a grupo determinado); e temporalidade.

“PRA VARIAR O  
TRABALHO FICOU  
RUIM...”

X

“SÃO NECESSÁRIAS  
ALGUMAS  
CORREÇÕES. VOCÊ  
PODE REFAZER?”



## Possíveis danos do Assédio

Quem sofre assédio fica isolado no ambiente de trabalho, os colegas comumente rompem os laços afetivos e reproduzem os atos de violência psicológica do assediador, instaurando-se um pacto coletivo de tolerância e silêncio.

O assédio moral pode provocar os seguintes danos:

- **Psicológicos**

Culpa, vergonha, rejeição, tristeza, inferioridade e baixa autoestima, irritação constante, sensação negativa do futuro, vivência depressiva, diminuição da concentração e da capacidade de recordar acontecimentos, cogitação de suicídio;

- **Físicos**

Distúrbios digestivos, hipertensão, palpitações, tremores, dores generalizadas, alterações da libido, agravamento de doenças preexistentes, alterações no sono (dificuldades para dormir, pesadelos e interrupções frequentes do sono, insônia), dores de cabeça, estresse, doenças do trabalho, tentativa de suicídio;

- **Sociais**

Diminuição da capacidade de fazer novas amizades, retraimento nas relações com amigos, parentes e colegas de trabalho, degradação do relacionamento familiar, entre outros;

- **Profissionais**

Redução da capacidade de concentração e da produtividade erros no cumprimento das tarefas, intolerância ao ambiente de trabalho e reações imoderadas às ordens superiores.



Além dos danos causados as pessoas, o assédio moral também traz danos a instituição de forma geral, impactando em:

- Prejuízo à imagem institucional perante a sociedade;
- Degradação das condições do trabalho, com redução da produtividade e do nível de criatividade de servidores, empregados terceirizados e estagiários;
- Aumento das doenças profissionais, dos acidentes de trabalho e dos danos aos equipamentos; Alteração constante de lotação ou posto de trabalho, entre outros.

## Alvos mais comuns do assédio

Qualquer pessoa pode sofrer assédio moral, podendo ser praticado contra uma pessoa ou contra um grupo determinado de pessoas.

Apesar de todos poderem ser vítimas, em geral, as mulheres são as principais atingidas com essa forma de violência no ambiente de trabalho, conforme diversas pesquisas comprovam. Somada ao gênero, a raça é também um fator de discriminação.

Grupos minoritários, comumente, são vítimas de assédio, destacando-se:

- Gênero feminino;
- Pessoas LGBTI+;
- Raças e etnias;
- Doentes e acidentados;
- Idosos;
- Portadores de deficiência.





# O que fazer



## VÍTIMA

- Reunir provas do assédio. Anotar, com detalhes, todas as situações de assédio sofridas com data, hora e local, e listar os nomes dos que testemunharam os fatos;
- Buscar ajuda dos colegas, principalmente daqueles que testemunharam o fato ou que já passaram pela mesma situação;
- Buscar orientação psicológica na área de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida no Trabalho;
- Comunicar a situação à Ouvidoria, Comissão de Ética ou Corregedoria, podendo ser pessoalmente ou via fala.br;
- Caso não tenha sucesso na denúncia, procurar o sindicato profissional ou o órgão representativo de classe ou a associação; e
- Avaliar a possibilidade de ingressar com ação judicial de reparação de danos morais.

## COLEGAS

- Oferecer apoio à vítima;
- Disponibilizar-se como testemunha; e
- Comunicar ao setor responsável, ao superior hierárquico do assediador ou à entidade de classe situações de assédio moral que presenciou

## Denúncia e penalidade

Qualquer agente público que se sinta vítima ou testemunhe atos que possam configurar assédio moral no ambiente de trabalho pode fazer denúncia para a Ouvidoria, Corregedoria ou para a Comissão de Ética, conforme a gravidade. As denúncias consideradas procedentes poderão ensejar a abertura de sindicância, de processo administrativo disciplinar e/ou de processo de apuração ética, podendo o agressor ser punido nas duas instâncias conforme a gravidade.

Para denunciar a pessoa pode:

- Se dirigir presencialmente ao representante da Comissão de Ética, da Corregedoria ou ao Ouvidor;
- Entrar em contato via teams, e-mail ([etica@anm.gov.br](mailto:etica@anm.gov.br)) ou processo Sei (caixa CE-ANM);
- Registrar a denúncia no Fala.br.

Embora não exista ainda legislação específica em nível federal, quem assedia pode ser responsabilizado nas esferas administrativa (infração disciplinar) ou trabalhista (arts. 482 e 483 da CLT), civil (danos morais e materiais) e criminal (dependendo do caso, os atos de violência poderão caracterizar crime de lesão corporal, crimes contra a honra, crime de racismo, ou outros).





## Como prevenir o assédio

Existem várias formas de prevenir o assédio moral no trabalho, mas a principal é a informação. Garantir que todos saibam o que é assédio moral e quais são os comportamentos e ações aceitáveis no ambiente de trabalho contribui para a redução e até para a eliminação dessa prática. Veja algumas medidas de prevenção:

- Incentivar a efetiva participação de todos os colaboradores na vida da Agência, com definição clara de tarefas, funções, metas e condições de trabalho;
- Instituir e divulgar um código de ética da instituição, enfatizando que o assédio moral é incompatível com os princípios organizacionais;
- Promover palestras, oficinas e cursos sobre o assunto;
- Incentivar as boas relações no ambiente de trabalho, com tolerância à diversidade de perfis profissionais e de ritmos de trabalho;
- Ampliar a autonomia para organização do trabalho, após fornecer informações e recursos necessários para execução de tarefas;
- Observar o aumento súbito e injustificado de absenteísmo (faltas ao trabalho);
- Garantir que práticas administrativas e gerenciais na organização sejam aplicadas a todos os colaboradores de forma igual, com tratamento justo e respeitoso;
- Dar exemplo de comportamento e condutas adequadas, evitando se omitir diante de situações de assédio moral;
- Oferecer apoio psicológico e orientação aos colaboradores que se julguem vítimas de assédio moral; e
- Divulgar os canais de recebimento e protocolos de encaminhamento de denúncias.

## Base Legal

Decreto nº 1.171/1994, que Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.

Decreto n.º 6.029/2007, que Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, e dá outras providências.

Instrução Normativa ANM nº 18/2023, que institui o Código de Ética da Agência Nacional de Mineração.

Exposição de Motivos nº 37/2020, que institui o Código de Conduta da Alta Administração.

