

# CARTILHA DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL:

Comportamentos que caracterizam assédio no contexto de trabalho



2022



Saúde mental na pós-graduação  
Programa de Ações  
Emergenciais: PAEM

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**  
**Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/Ufopa**

---

- C327 Cartilha de prevenção ao assédio moral : comportamentos que caracterizam assédio no contexto do trabalho [Recurso Eletrônico]. / Eliana dos Santos Martins, Milena Rodrigues da Poça, Fábio Manoel França Lobato, Carla Marina Costa Paxiúba, Amanda Poça da Poça, Bianca Conde Leão [Org.]. - Santarém, Pará: Ufopa, 2023.  
16 p. : il.

ISBN: 978-65-88512-69-2 (E-book)

Publicação viabilizada pelo Programa de Ações Emergenciais – PAEM. Desenvolvido sob o escopo do Projeto: “Construindo um observatório de saúde mental na Ufopa com enfoque na Pós-graduação”.

Cartilha produzida em 2022 e publicada em 2023.

1. Ambiente de trabalho. 2. Assédio moral. 3. Medicina do trabalho. I. Martins, Eliana dos Santos. II. Poça, Milena Rodrigues da. III. Lobato, Fábio Manoel França. IV. Paxiúba, Carla Marina Costa. V. Poça, Amanda Poça da. VI. Leão, Bianca Conde. VII. Título.

CDD: 23 ed. 344.01

---

Bibliotecária - Documentalista: Renata Ferreira – CRB/2 1440

## EXPEDIENTE

Título: Cartilha de Prevenção ao assédio moral:  
Comportamentos que caracterizam o assédio no contexto  
de trabalho

Autoria: ELIANA DOS SANTOS MARTINS

Colaboração: MILENA RODRIGUES DA POÇA

Desenvolvido sob escopo do Projeto: "CONSTRUINDO UM  
OBSERVATÓRIO DE SAÚDE MENTAL NA UFOPA COM  
ENFOQUE NA PÓS-GRADUAÇÃO"

Coordenador: FÁBIO MANOEL FRANÇA LOBATO

Vice-coordenadora: CARLA MARINA COSTA PAXIÚBA

Projeto gráfico: AMANDA POÇA DA POÇA

Revisão final: BIANCA CONDE LEÃO

Santarém-PA, 2022 .



## APRESENTAÇÃO

Nas relações organizacionais é necessário cuidado para evitar problemas no convívio com os colegas de trabalho, sendo uma dessas questões o assédio, cenário em que uma pessoa é exposta a situações humilhantes e constrangedoras de forma recorrente.

Um ato de assédio é uma manifestação de abuso de poder.

Essas condutas são praticadas geralmente por superiores hierárquicos, mas também podem partir de colegas, e resumidamente, visam inferiorizar, isolar e desestabilizar mentalmente aquele trabalhador em seu cotidiano organizacional, muitas vezes gerando consequências desastrosas tanto para a pessoa que sofre o assédio quanto para a instituição como um todo.

Em qualquer ambiente de trabalho, cobranças serão necessárias e fazem parte da própria relação empregatícia, mas o excesso, a forma e o período em que é praticado podem caracterizar o assédio moral.

Comumente, acredita-se que exercendo pressão psicológica no trabalhador este terá um desempenho maior, mas, na prática, acontece o inverso: quanto maior a coerção psicológica menor é o bom desempenho organizacional. Muitas vezes as consequências desse tipo de abuso não são sentidas de imediato, pois os danos e consequências morais, psicológicas, físicas e organizacionais são sentidas a médio e longo prazo.

Assim, a produção desta cartilha objetiva ampliar informações sobre comportamentos que caracterizam assédio no contexto de trabalho, com a intenção de incentivar a construção de um ambiente acadêmico e clima organizacional mais qualitativos e produtivos.

Esperamos que seja proveitoso.

Boa leitura!

## TIPOS DE COMPORTAMENTOS ABUSIVOS NO AMBIENTE DE TRABALHO:

Independente das circunstâncias e do que você decidir fazer no momento, lidar com uma situação de assédio moral significa saber que é importante registrar o ocorrido e descrever o comportamento em que você identifica o assédio e como a pessoa está violando o seu espaço.

É importante destacar que o assediador não apresenta um padrão único de conduta, cada agressor faz uso de estratégias que lhe pareça mais eficiente para atormentar a vítima e, ao mesmo tempo, camuflar seu comportamento.

O comportamento abusivo explica-se pelo poder que o assediador exerce em determinado contexto e na manutenção ou não de autonomia e recursos, num quadro que pouco a pouco degenera a qualidade de vida do assediado.



Um efeito importante das vivências de assédio é a Síndrome de Burnout, uma doença ocupacional. Esta doença é causada pelo intenso estresse no trabalho que gera esgotamento físico, psíquico e emocional; e ainda provoca distúrbios mentais e psíquicos que tem como efeitos o estresse, hipertensão arterial, perda de memória, ganho de peso e depressão, entre outros distúrbios na saúde da pessoa que é vítima de assédio.

# NÃO OLHA A PESSOA NOS OLHOS

Fica de cabeça baixa enquanto a vítima fala ou sugere alguma questão demonstrando não se importar com a informação e as palavras ditas;

# NÃO CUMPRIMENTA

Fala como se a pessoa não estivesse presente no ambiente;

# NÃO DIRIGE A PALAVRA DIRETAMENTE

Pedindo para que outras pessoas repassem o recado; não comunica sobre datas e horários de reuniões.



# ATITUDES HOSTIS REPRESENTATIVAS DAS PRÁTICAS DE ASSÉDIO E CARACTERÍSTICAS DE AGRESSORES NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Além das características narcisistas, também são aspectos de um assediador a frieza, falta de humildade e necessidade de ser reconhecido, não importa a quem nem a quantos está prejudicando.

Percebe-se a necessidade de sentir superior e maior e usa artimanhas distintas para atingir as pessoas.

- Passa a sobrecarregar outras pessoas por acreditar que todos são seus subordinados e que tudo a ele é devido;
- Passa a ter atividades arrogantes a fim de ser o centro das atenções e acredita que todos estão gostando;
- Tem a necessidade de ser admirado; tem inveja quando alguém recebe elogios ou reconhecimento.

Essas características nem sempre são vistas claramente, pois são formas manipuladoras e persuasivas por meio das quais o agressor consegue inverter os papéis e, em alguns casos, a culpa recai sobre a vítima.

O assediador tem como objetivo massacrar a vítima tendo como consequência a obediência; tem em mente que precisa ser o melhor e reconhecido em tudo. Tratam-se de relações de dominação, humilhação, cobranças excessivas e desmedidas.

É relevante evidenciar que casos de conflitos são comuns no ambiente de trabalho e pode existir uma situação que caracterize um ofensor casual, que surge a partir de um conflito pontual, mas que, após encerrado o conflito, encerra-se também o clima de intrigas no ambiente de trabalho. Identifica-se o assédio quando se percebe a insistência em se manter o conflito.

# É POSSÍVEL IDENTIFICAR ATRAVÉS DAS DESCRIÇÕES A SEGUIR ALGUMAS ATITUDES DE AGRESSORES, SENDO MANIFESTADAS EM DIVERSAS FORMAS, COMO:

## ● Deterioração proposital das condições de trabalho:

- Retirar da vítima a autonomia;
- Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas;
- Contestar sistematicamente todas as suas decisões e/ou criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada;
- Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, computador etc;
- Retirar o trabalho que normalmente lhe compete e/ou dar-lhe permanentemente novas tarefas;
- Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências;
- Pressionar para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios) e/ou agir de modo a impedir que obtenha promoção;
- Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos e/ou incompatíveis com sua saúde e não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho;
- Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar e/ou induzir a vítima ao erro.



## ● **Isolamento e recusa de comunicação:**

- A vítima é interrompida constantemente;
- Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima;
- Recusam todo contato com a pessoa, mesmo o visual;
- É posta separada dos outros colegas de trabalho;
- Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros colegas;
- Proíbem os colegas de lhe falar e não a deixam falar com ninguém;
- A direção recusa qualquer pedido de entrevista e/ou reunião.

## ● **Atentado contra a dignidade:**

- Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la;
- Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros...);
- É desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados e espalham falsos rumores e/ou fofocas a seu respeito;
- Atribuem-lhe transtornos psicológicos (dizem que é doente mental);
- Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico, é imitada ou caricaturada;
- Criticam sua vida pessoal e/ou zombam de suas origens ou de sua nacionalidade;
- Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas;
- Atribuem-lhe tarefas humilhantes;
- É injuriada com termos obscenos ou degradantes.

## ● **Violência verbal, física ou sexual**

- Ameaças de violência física e/ou agredem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham-lhe a porta na cara;
- Falam com ela aos gritos e/ou invadem sua vida privada com ligações telefônicas fora do horário de expediente;
- Seguem-na na rua, é espionada diante do domicílio;
- Fazem estragos em seu automóvel;
- É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas);
- Não levam em conta seus problemas de saúde;
- Tocar no corpo da pessoa sem o seu consentimento.



## **E AGORA? O QUE FAZER DIANTE DESSE CENÁRIO? ALGUMAS AÇÕES QUE PODEM SER TOMADAS AO PRESENCIAR UM INCIDENTE DE ASSÉDIO NO TRABALHO**

### **O pedido de socorro – reconhecer-se como trabalhador (a) inserido(a) em meio ao contexto de violência institucional.**

Não é simples relatar experiências desse tipo, mas elas são e estão cada vez mais comuns no contexto do trabalho e envolvem números crescentes de profissionais com formação e suporte social. De acordo com o Tribunal Superior do Trabalho (TST), 52 mil casos relacionados a assédio moral e mais de 3 mil relativos a assédio sexual foram registrados em todo o país em 2021, corroborando que tais violências são numerosas no mundo do trabalho.

A ideia que perpassa todo o processo é: se acontece com quem tem formação e estratégias mínimas para enfrentar situações de violência, o que acontecerá com aqueles cujos suportes são mais frágeis ou inexistentes? Se quem anuncia o fenômeno sofre, quem dirá aquele que o faz calado.

Para iniciar as estratégias de enfrentamento é fundamental romper a cultura do silêncio e pedir ajuda.



## Estratégia de proteção e enfrentamento da violência institucional:

Compreender os fatos, sentir-se afetado e mobilizado são as primeiras reações, mas devem vir acompanhadas da ação concreta em direção às garantias sociais e de transformação.

É importante buscar apoio com profissionais que possam compreender minimamente a relação entre trabalho e sofrimento, por meio dos serviços que a Universidade oferta e também a rede de atenção psicossocial local.



Essa não é uma passagem simples, espontânea, é um processo custoso e doloroso. Mesmo que o sujeito esteja convencido de que deve proceder de tal e qual maneira, a ação concreta nem sempre acontece de modo a preservar a integridade do sujeito.

Verificar a possibilidade de afastamento é o que a pessoa precisa no momento limite. Os direitos sociais concernentes ao trabalho são, em grande parte, atos médicos. Claro que não necessariamente caracteriza-se um estado de doença, mas o cansaço e a confusão ficam evidenciadas nesses casos e verificar uma forma de se afastar é uma estratégia importante.

## **Fora da zona de pressão:**

Engana-se quem julga ser um período de oportunidades ou descanso. É comum sentir-se com mais a energia para trabalhar estando mais disponível e com fantasias de produzir e aproveitar oportunidades para fazer outras atividades, como se nada tivesse acontecido. No entanto, é importante observa-se, dar conta da pressão e da fragilidade diante da situação vivenciada.

## **O retorno ao trabalho ou a atividade acadêmica:**

Buscar o apoio de outros colegas ou pessoas de referencia no ambiente organizacional, criar estratégias para manter uma rotina sem se sobrecarregar.



## Como tratar as denúncias de assédio?

Caso uma denúncia de assédio seja feita, a instituição deve responder de maneira adequada e com agilidade. A ação imediata e cautela são fundamentais, contudo, cada denúncia precisa ser minuciosamente observada, tomando atitudes como:



- Antes de tudo, deve-se realizar a apuração da denúncia, com o objetivo de verificar se ela realmente procede. Nesse processo, é importante resguardar a identidade dos envolvidos;
- Caso a denúncia proceda, recomenda-se criar uma comissão para investigar os fatos ocorridos, de maneira profissional e ética. Nesta etapa, deve-se evitar abordagens extremas;
- Oferecer apoio psicológico à vítima;
- Após o parecer da comissão, a instituição deve punir o responsável, para que assim ela crie uma cultura de respeito em seu interior.

# QUAL É O PAPEL DOS GESTORES, DAS GESTORAS E DE OUTRAS LIDERANÇAS FRENTE A SITUAÇÕES DE ASSÉDIO?

Se você exerce uma função de liderança na instituição e toma conhecimento de uma situação de assédio, você deve lidar com isso de maneira séria, confidencial e justa, mesmo se não houver nenhuma denúncia formal.

Leve a sério toda e qualquer alegação de assédio, independente de quão grave possa parecer e de quem está envolvido.

Alegações devem ser tidas como verdadeiras até que se prove o contrário. Faça um relato para a área de gestão de pessoas e/ou da ouvidoria da instituição seguindo o protocolo e processo específico da instituição ou do setor.

Se a pessoa vitimada falar pessoalmente com você sobre os fatos, é importante que ela saiba que você vai agir de forma adequada institucionalmente. Formalize a situação conforme as normas da instituição, evitando assim qualquer tipo de retaliação ou recorrência da situação durante o processo de investigação do caso.



## Referências

**ARAÚJO, K. F.** Assédio moral no ambiente de trabalho. Implicações na estrutura psicológica do indivíduo – 2017. 51f. Trabalho de conclusão de curso (graduação em administração) - Centro Universitário de Formiga-UNIFOR. Formiga,2017.

Disponível em: <https://repositorioinstitucional.uniformg.edu.br:21074>. Acesso em: 14 jun.2022.

**FRANKENTHAL, R.** Cartilha do assédio. Você sabe o que fazer diante de uma situação de assédio? -

Disponível em <https://todasgroup.com.br/cartilha-assedio/>. Acesso em 12 de jun.2022.

**GOMES, L.** O perfil do agressor de assédio moral e a inércia das vítimas. Revista Jus Navigandi,ISSN 1518-4862,Teresina, Ano 23,n. 5485,8 jul.2018.

Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/633994>. Acesso em: 14 jun.2022.

**HABAUT.** Assédio Moral, como prevenir e tratar às denúncias. São Paulo, 08,dez. 2020. Disponível em: <https://www.habaut.com.br/blog>. Acesso em: 15 junh.2022.

**MODESTO, Celina.** Em 2021, Justiça do Trabalho registrou mais de 52 mil casos de assédio moral no Brasil. Disponível em:

<https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/em-2021-justica-do-trabalho-registrou-mais-de-52-mil-casos-de-assedio-moral-no-brasil>. Acesso em: 29 mar. 2023.

**TOLFO, S.R e TOCETTO, R. O.** Assédio moral no trabalho: características e intervenções. – Florianópolis, SC: Lagoa, 2015. 280 p. Disponível em <https://neppot.ufsc.br/files/2016/08/LIVRO-AMT-CaraInterv2015.pdf>. Acesso em 14 de junh.2022.



## **Agradecimentos**

Este trabalho foi parcialmente financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) -DT- 308334/2020; pela Fundação Amazônia de Amparo a Estudos e Pesquisas (FAPESPA) PRONEM-FAPESPA/CNPq nº 045/2021; Acordo de Cooperação Técnica N° 02/2021 (Processo N° 38328/2020 - TJ/MA); e Programa de Ações Emergenciais (PAEM) – Covid-19 (EDITAL N° 1/2020/CGPRITS/GR/UFOPA, DE 14 DE SETEMBRO DE 2020).

Agradecemos também aos revisores(as) pelas sugestões que colaboraram singularmente no aperfeiçoamento do trabalho.