

# CARTILHA DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL:

Comportamentos que caracterizam assédio no contexto de trabalho



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

2022

**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

## 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 assediar 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 da 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 sobreregar outras pessoas por acreditar que todos são seus subordinados e que tudo 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 agridem-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 referência 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 TOCCETTO, 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.