

# Cartilha contra o Assédio Moral







# Cartilha contra o Assédio Moral no Trabalho



# Sumário

Apresentação .....	7
O que é assédio moral? .....	8
Manifestações de assédio moral .....	9
Como deve se posicionar a vítima diante do assédio moral .....	11
Assédio moral no ambiente de trabalho .....	11
Tipos de assédio moral .....	11
A importância da denúncia .....	12
Identificação .....	13
Consequências do assédio moral no trabalho .....	14
Os envolvidos .....	14
Mecanismos de defesa .....	15
Efeitos do assédio moral sobre a saúde .....	16
Considerações finais .....	17
Responsáveis pela elaboração do conteúdo .....	19
Referências	



# Apresentação

---

O Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe pretende, com a divulgação desta cartilha, ampliar o conhecimento sobre a questão do assédio moral no ambiente de trabalho e suas consequências à vida e à saúde dos servidores, caracterizando-se como uma atuação preventiva da Administração.

Trata-se de conteúdo elaborado originalmente pela Secretária de Gestão de Pessoas do TRE/RS, Comissão Multidisciplinar de Combate ao Assédio Moral do TRE/RS e Cristiane de Castro Campos, reproduzido por este TRE/SE por iniciativa da Comissão de Ética e Conduta Profissional deste Regional, haja vista consistência e importância das informações que integram este material.

Esse assunto é tão antigo quanto o próprio trabalho, mas sua manifestação jamais se deu de forma tão contundente quanto no momento presente. Em razão da tendência atual de humanização das relações de trabalho, esse tema vem recebendo destaque maior na mídia e nos meios jurídicos.

Ainda, devido a garantia de estabilidade do servidor pelo vínculo funcional estatutário, o assédio moral apresenta contornos especiais no serviço público.

Diante disso, e em face da difusão dessa prática, é importante que o servidor público tenha amplo conhecimento sobre o assunto, a fim de evitar situações de assédio moral, defender-se e denunciá-las.

# O que é assédio moral?

---

O assédio moral nas relações de trabalho ocorre tanto na iniciativa privada quanto nas instituições públicas. Sua prática fortalece a discriminação no trabalho, a degradação das relações e a exclusão social. Caracteriza-se pela exposição dos servidores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções.

A prática do assédio moral se caracteriza por atos negativos repetitivos e prolongados que desestabilizam a vítima e o ambiente de trabalho como um todo, tais como: comunicações agressivas, humilhações, intimidações, excesso de supervisão, retirada de tarefas sem motivo, colocar na “geladeira”, delegar tarefas impossíveis de cumprir etc.

O objetivo do assediador é o de humilhar, pressionar ou subjugar o assediado, punindo-o pelas opiniões ou atitudes manifestadas. Muitas vezes tenta pressionar o servidor a pedir demissão ou remoção para outro local de trabalho.

Importante, para a configuração do assédio moral, é que os atos que visam humilhar, ridicularizar, menosprezar, inferiorizar, rebaixar e ofender o servidor, sejam repetitivos e prolongados, causando sofrimento psíquico e físico.

O assédio moral provoca a degradação do ambiente de trabalho, que passa a comportar atitudes arbitrárias e negativas, causando prejuízos aos servidores.

Compromete, assim, a dignidade e mesmo a identidade do servidor, bem como suas relações afetivas e sociais, causando danos à saúde física e mental.

Conforme definição de Marie-France Hirigoyen, psicanalista francesa, **por assédio em local de trabalho entende-se toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.**

## Manifestações de assédio moral

---

- Segregação física do servidor no ambiente de trabalho, casos em que o mesmo é colocado em local isolado, com dificuldade de se comunicar com os demais colegas.
- Impedimento do servidor de expressar-se sem explicar os motivos.
- Imposição de condições e regras de trabalho personalizadas ao servidor, exigindo-se de determinada pessoa, tarefas diferentes das que são cobradas das demais, mais trabalhosas ou mesmo inúteis.
- Delegação de tarefas impossíveis de serem cumpridas ou que normalmente são desprezadas pelos outros.
- Determinação de prazo desnecessariamente exíguo para finalização de um trabalho.
- Não-repasse de trabalho, deixando o servidor ocioso, sem quaisquer tarefas a cumprir, o que provoca uma sensação de inutilidade e incompetência e o coloca em uma situação humilhante frente aos demais

colegas de trabalho.

- Fragilização, ridicularização, inferiorização, humilhação pública do servidor, sendo que os comentários podem invadir, inclusive, o seu foro íntimo.
- Manipulação de informações de forma a não serem repassadas com a antecedência necessária ao servidor.
- Troca de horários, turnos, férias ou folgas do servidor sem avisá-lo.
- Estabelecimento de vigilância especificamente sobre o servidor considerado.

O importante para configurar o assédio moral, não é o nível hierárquico do assediador ou do assediado, mas sim as características da conduta: a prática de atos negativos no ambiente de trabalho de forma repetida.

Comumente, o assédio moral vindo do superior acarreta mudanças negativas também no comportamento dos demais servidores, que passam a isolar o assediado, pensando em afastar-se dele para se proteger e, muitas vezes, chegando a reproduzir as condutas do agressor.

Cria-se uma rede de silêncio e tolerância aos atos negativos, bem como a ausência de solidariedade para com o servidor que está exposto ao assédio moral. Isso acontece porque o agente de assédio moral ataca os laços afetivos entre os servidores, como forma de facilitar a manipulação e dificultar a troca de informações e a solidariedade.

# Como deve se posicionar a vítima diante do assédio moral

---

- Saber o que é assédio moral.
- Distinguir do assédio moral outras tensões no trabalho como desavenças eventuais, situações de stress e contrariedades.
- Se constatado o assédio, reunir provas para a sua evidenciação.
- Denunciar o assédio moral à Comissão de Ética e Conduta Profissional do TRE/SE.

## Assédio moral no ambiente de trabalho

---

Algumas características que tornam o ambiente mais propício à prática de assédio:

- Estrutura hierarquizada.
- Burocracia excessiva.
- Regulamentação insuficiente.
- Falta de compromisso.
- Alta competitividade.

## Tipos de assédio moral

---

O **assédio moral vertical descendente** é o mais comum. É aquele praticado pela chefia contra o subordinado. Um gestor que constantemente desqualifica um servidor competente na avaliação de desempenho pode estar praticando esse tipo de assédio moral.

O **assédio moral vertical ascendente** é mais raro. Ele ocorre quando um subordinado investe contra o chefe. No serviço público, esse tipo de assédio moral geralmente é exercido por um grupo de servidores contra o gestor. Pode ser o caso do grupo que não aceita a nomeação de um novo gestor, ou do grupo que se une contra o gestor por causa do excesso de rigor na avaliação de desempenho. Uma avaliação de desempenho realizada sem critérios, na qual a nota máxima é dada para todos, pode trazer insatisfação de parte do grupo, que se revolta pelo benefício aos menos capacitados e a falta de valorização dos mais competentes.

O **assédio moral horizontal** ocorre quando a prática se dá entre colegas. Parte do grupo exerce o assédio contra outro grupo. Por exemplo: mais novos contra os mais velhos; mais capacitados que almejam promoções e discriminam aqueles que consideram menos capacitados. Isso acaba por trazer danos a todos.

É importante entender também a questão da vitimização: quando o servidor ou o gestor se utiliza de conceitos do assédio moral em benefício próprio, ou para prejudicar outros, fazendo-se de vítima de assédio moral.

## **A importância da denúncia**

---

Seja qual for o caso, é fundamental o fortalecimento e a união dos servidores na denúncia, dando visibilidade aos comportamentos e práticas abusivos. Afinal, qualquer pessoa pode vir a ser vitimada.

Muitas vítimas só percebem que sofreram o processo doloroso do assédio moral quando sua capacidade laborativa já foi minada, e elas já

vivenciam uma série de problemas somáticos, psíquicos e emocionais. Por isso, seja qual for o tipo de assédio, é necessário denunciar a prática. Afinal, qualquer processo de assédio moral, caso não seja impedido, pode causar danos irreversíveis à saúde do servidor, prejudicando o ambiente de trabalho como um todo.

## Identificação

---

As condutas que representam esse tipo de violência psicológica – o assédio moral – são diversificadas, complexas e nem sempre são de fácil comprovação. Pelo contrário, muitas vezes, ocorre de forma silenciosa, camuflada e sutil.

Pequenos atritos e tensões habituais, assim como divergência de ideias, não são, necessariamente, formas de abuso ou humilhação e, por isso, não são consideradas assédio moral.

Um chefe com personalidade exigente, que prima pela excelência no trabalho ou um determinado comportamento profissional, não pode simplesmente por isso ser visto como agressor. A conduta dele é inerente ao seu papel e função de coordenar e gerenciar pessoas e processos, é parte integrante do poder diretivo de disciplinar. Assim como um servidor subordinado que discorda de ordens ou pedido ilegais, imorais ou injustificados, também não pode ser visto como assediador.

Os atos negativos prolongados e repetitivos que caracterizam o assédio moral não visam à excelência ou à defesa da legalidade ou moralidade, mas, ao contrário, buscam desestabilizar uma ou mais pessoas.

É importante registrá-los sempre que ocorrerem, incluindo descrição, data, hora e testemunhas.

## Consequências do assédio moral no trabalho

---

- Queda da produtividade, menor eficiência.
- Alteração na qualidade do serviço e baixo índice de criatividade.
- Doenças profissionais, incapacidade laborativa, aumento nas licenças por motivo de saúde.
- Troca constante de lotações e remoções.
- Acúmulo de trabalho não realizado.

## Os envolvidos

---

**O agente de assédio moral:** o assédio moral pode ser praticado por qualquer pessoa dentro de uma organização e não somente pelo chefe. Pode ser praticado tanto pelos superiores (chefes), como por colegas de mesmo nível hierárquico, assim como pelo próprio subordinado ou um grupo contra o chefe.

Os motivos que levam os agressores a cometerem esse tipo de violência psicológica também são variados. Pode ter a finalidade de promover a desconfiança e a depreciação sobre o trabalho desempenhado pela vítima, pode ser cometida por insegurança ou por razões puramente pessoais, ou, ainda, ter como objetivo degradar as condições de trabalho ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa.

**A vítima de assédio moral:** a vítima do assédio moral – que como já foi dito, pode ser o subordinado, o colega de trabalho do mesmo nível hierárquico ou até mesmo o chefe - pode apresentar como características comuns a baixa autoestima, desânimo para execução das tarefas, tristeza, apatia e senso de culpa muito desenvolvido. Costuma ser excessivamente dedicada ao trabalho e, com a agressão, tende a perder, a cada dia, a resistência física e psicológica para suportar humilhações.

Em alguns casos de agressões psicológicas, problemas de saúde como distúrbios físicos e emocionais de longa duração passam a ser observados na vítima. Dentre eles: crise de choro constante; dores generalizadas; insônia ou sonolência; depressão; isolamento; tonturas e falta de ar.

Com a prática do assédio moral nas organizações, a integração e o bom clima de trabalho são prejudicados, o que representa também um risco à saúde da instituição, pois pode acarretar queda na produtividade e na qualidade dos trabalhos, aumento do índice de acidentes de trabalho, desestímulo à criatividade e à inovação, aumento da rotatividade de pessoas e o comprometimento dos resultados.

## Mecanismos de defesa

---

A informação é um importante aliado da vítima do assédio moral. A colaboração dos colegas é imprescindível, assim como o conhecimento da legislação para defesa da vítima.

Se um servidor sentir-se assediado moralmente, a primeira coisa a

fazer é um registro diário e detalhado do dia a dia do trabalho, procurando, ao máximo, coletar e guardar provas da violência psicológica (sejam bilhetes do assediador, documentos que mostrem o repasse de tarefas impossíveis de serem cumpridas ou inúteis, documentos que provem a perda de vantagens, ou outros).

Além disso, a vítima deve procurar conversar com o agressor sempre na presença de testemunhas, como um colega de confiança.

Os reflexos de quem sofre a humilhação são significativos e vão desde a queda da autoestima a problemas de saúde.

## Efeitos do assédio moral sobre a saúde

---

Dentre as marcas prejudiciais do assédio moral na saúde do servidor, podemos destacar:

- Depressão, angústia, estresse, crises de competência, crises de choro, mal-estar físico e mental.
- Cansaço exagerado, falta de interesse pelo trabalho, irritação constante.
- Insônia, alterações no sono, pesadelos.
- Diminuição da capacidade de concentração e memorização.
- Isolamento, tristeza, redução da capacidade de se relacionar com outras pessoas e fazer amizades.
- Sensação negativa em relação ao futuro.
- Mudança de personalidade, reproduzindo as condutas de violência moral.
- Aumento de peso ou emagrecimento exagerado, aumento da

pressão arterial, problemas digestivos, tremores e palpitações.

- Redução da libido.
- Sentimento de culpa e pensamentos suicidas.
- Uso de álcool e drogas.
- Tentativa de suicídio.

**O assédio moral causa a perda de interesse pelo trabalho e do prazer de trabalhar, desestabilizando emocionalmente e provocando não apenas o agravamento de moléstias já existentes, como também o surgimento de novas doenças.**

**Além disso, as perdas refletem-se no ambiente de trabalho, atingindo, muitas vezes, os demais servidores, com a queda da produtividade e da qualidade, a ocorrência de doenças profissionais e acidentes de trabalho, causando, ainda, a rotatividade de servidores e o aumento de ações judiciais pleiteando indenizações em razão do assédio sofrido.**

## **Considerações finais**

---

Como visto, o assédio moral constitui uma conduta grave, com reflexo no indivíduo e profundos transtornos nas relações e condições de trabalho. E o mais grave nisso tudo é que, diferentemente do que acontece com os riscos físicos e químicos de determinados ambientes de trabalho, a pressão psicológica não é materializável. Portanto, é impossível medi-la, a não ser a partir de suas consequências sobre a mente e o corpo de quem trabalha.

Em razão de sua crescente importância nas relações trabalhistas e de seus efeitos perversos, o assédio moral no ambiente de trabalho deve ser debatido de forma séria e comprometida, não só pela classe trabalhadora, mas por toda a sociedade.

Enquanto houver vítimas de assédio moral, com todos os males daí inerentes já expostos, a luta pela mudança dessa realidade deve continuar.

Desse modo, é importante que os servidores estejam atentos aos casos de assédio moral no ambiente de trabalho, a fim de que possam identificar o problema e buscar soluções.

Nesse sentido, a conscientização e a divulgação de informações sobre o assédio moral por meio desta Cartilha configura-se medida essencial para que se possa coibir tal prática.

O combate de forma eficaz ao assédio moral no trabalho exige a formação de um coletivo multidisciplinar, envolvendo diferentes atores sociais: servidores do quadro de pessoal, profissionais da saúde, sindicato, grupos de reflexão sobre o assédio moral. Estes são passos iniciais para conquistarmos um ambiente de trabalho saneado de riscos e violências e que seja sinônimo de cidadania.

# Responsáveis pela elaboração do conteúdo

---

- Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE/RS.
- Comissão Multidisciplinar de Combate ao Assédio Moral do TRE/RS.
- Cristiane de Castro Campos.

# Referências

---

- Publicação da Comissão de Combate ao Assédio Moral na Administração Pública SERJUSMIG/SINJUS-MG 2008.
- Ministério do Trabalho e Emprego – MTE – Assédio moral e sexual no trabalho – Brasília – DF 2010: Cartilha elaborada pela Subcomissão de Gênero com participação da Comissão de Ética do MTE.
- Sindicato Nacional dos Servidores do Ministério Público da União – SINASEMPU – Brasília, DF – Cartilha Sobre Assédio Moral.
- Site Assédio Moral no Trabalho/[www.assediomoral.org](http://www.assediomoral.org).
- HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: A Violência Perversa do Cotidiano. 5ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2002.
- Cartilha sobre Assédio Moral - Assédio Moral: a microviolência do cotidiano. Uma cartilha voltada para o serviço público, Daiane Rodrigues Spacil, Luciana Inês Rambo e José Luis Wagner.





[www.tre-se.jus.br](http://www.tre-se.jus.br)



