

**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL****CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA - CONFEA****PORTARIA Nº 304/2020**

Aprova o Manual de prevenção e enfrentamento ao assédio moral, sexual e discriminação do Confea.

**O PRESIDENTE DO CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA (CONFEA)**, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo Regimento do Confea, aprovado pela Resolução nº 1.015, de 30 de junho de 2006,

CONSIDERANDO o princípio da dignidade da pessoa humana, o princípio da eficiência e o direito à saúde e à segurança no trabalho (parágrafos 1º, inc. III; 6º; 7º, inc. XXII; 37 e 39, § 3º, da Constituição Federal);

CONSIDERANDO o Termo de Ajuste de Conduta - TAC 0311/2011 firmado entre o Confea e o Ministério Público do Trabalho – Procuradoria Regional do Trabalho da 10ª Região, no qual que se obriga a tornar eficazes os mecanismos internos destinados a recebimento, registro, investigação e apreciação das manifestações dos trabalhadores relativas a atos ensejadores ou característicos de discriminação e assédio moral, com processamento adequado e suporte bastante à adoção de medidas informativas e disciplinares, capazes de sanear, repreender e prevenir práticas contrárias à valorização do trabalho em toda a sua plenitude, à dignidade da pessoa humana, à proteção do meio ambiente de trabalho e às normas corporativas de comportamento ético;

CONSIDERANDO a instituição, no âmbito do Confea, da Política de Gestão de Pessoas, conforme Portaria-AD nº 286, de 25 de outubro de 2013, que tem entre seus princípios o de promover práticas de gestão de pessoas que busquem o bom clima organizacional e o bem-estar físico e emocional dos empregados, promovendo a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, e entre seus valores o respeito, compreendendo que todos merecem tratamento digno, justo, humano e cordial, sendo repudiado qualquer tipo de discriminação e assédio;

CONSIDERANDO que a prevenção do assédio moral e sexual e da discriminação no âmbito do Confea visa a garantir um ambiente de trabalho saudável e uma cultura institucional fundada no respeito mútuo, com impacto direto em uma gestão de excelência;

Considerando a necessidade de se implementar mecanismos que proporcionem o fortalecimento dos vínculos sociais e profissionais entre as pessoas no meio ambiente de trabalho, com soluções pacificadoras dos problemas nele verificados;

Considerando a Portaria AD nº 297, de 11 de outubro de 2019, que institui, "ad referendum" do Conselho Diretor, a Política de Prevenção ao Assédio e à Discriminação no âmbito do Confea,

estabelecendo princípios, diretrizes e ações para a prevenção e tratamento dessas situações no âmbito da Instituição;

CONSIDERANDO a Portaria AD nº 092 de 13 de março de 2020 que constitui a Comissão de Prevenção ao Assédio e à Discriminação, de caráter permanente, que atuará no desenvolvimento de ações voltadas à prevenção e ao tratamento de eventuais queixas de assédio ou discriminação, para implementação da Política de que trata a Portaria nº 297/2019;

CONSIDERANDO que a implementação da política ficará a cargo da Comissão de Prevenção ao Assédio e à Discriminação, formada por empregados ocupantes de cargos de carreira do Confea;

CONSIDERANDO a aprovação da proposta de "Manual de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Moral, Sexual e Discriminação no âmbito do Confea" (0388186) encaminhada pela Comissão de Prevenção ao Assédio e à Discriminação instituída por meio da Portaria AD Nº 092 de 13 de março de 2020, em atendimento ao inciso II do art. 5º da Portaria nº 297/2019, contemplando o anexo "Regulamento de Procedimentos para Tratar de Denúncias de Assédio ou Discriminação", consoante o Parecer 15 (0385904), nos termos da Decisão CD nº 143/2020, do Conselho Diretor (0389442); e

CONSIDERANDO o constante dos autos do Processo nº 00740/2020,

#### **RESOLVE:**

Art. 1º Aprovar o Manual de prevenção e enfrentamento ao assédio moral, sexual e discriminação (vide Anexos I, II, III e IV) do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (Confea).

Art. 2. Publique-se no Boletim de Serviço Eletrônico.

Art. 3. Esta Portaria entra em vigor na data de sua assinatura.

#### **ANEXO I**

#### **MANUAL DE PREVENÇÃO E ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL, SEXUAL E DISCRIMINAÇÃO DO CONFEA**

**Presidente do Confea:** Eng. Civ. Joel Krüger

**Vice-Presidente:** Eng. Civ. Osmar Barros Júnior

#### **Diretores:**

Eng. Agr. João Bosco de Andrade Lima Filho

Eng. Mec. Carlos Laet Simões Oliveira

Eng. Eletric. Jorge Bitencourt da Rocha

Eng. Civ. Ricardo Augusto Mello de Araújo

Geol. Waldir Duarte Costa Filho

**Comissão de Prevenção ao Assédio e à Discriminação do Confea**, instituída pela Portaria-AD nº 092, de 13 de março de 2020.

**Coordenadora:**

Mariana Oliveira dos Santos

GRH/Sedep

|                             |                                   |          |
|-----------------------------|-----------------------------------|----------|
| <b>Coordenador Adjunto:</b> | Cláudio da Cunha Rabelo           | Sindecóf |
| <b>Membros Titulares:</b>   | Ana Cristina Bittencourt Sucupira | CONT     |
|                             | Paula Beatrice Gomes              | ASC      |
|                             | Demétrio Rodrigo Ferronato        | PROJ     |
| <b>Membro Suplente:</b>     | Marina Garcia Da Silva Pereira    | Sindecóf |

## SUMÁRIO

|   |                    |
|---|--------------------|
| <a href="#">1. APRESENTAÇÃO..</a>   | <a href="#">4</a>  |
| <a href="#">2. INTRODUÇÃO..</a>   | <a href="#">5</a>  |
| <a href="#">3. APLICABILIDADE.</a>  | <a href="#">5</a>  |
| <a href="#">4. OBJETIVOS E PRINCÍPIOS NORTEADORES.</a>  | <a href="#">5</a>  |
| <a href="#">5. CONCEITOS E FUNDAMENTOS.</a>   | <a href="#">6</a>  |
| <a href="#">5.1. Assédio moral</a>  | <a href="#">6</a>  |
| <a href="#">5.2. Atitudes que podem configurar o assédio moral</a>  | <a href="#">11</a> |
| <a href="#">5.2.1. Deterioração proposital das condições de trabalho.</a>                                       | <a href="#">12</a> |
| <a href="#">5.2.2. Isolamento e recusa de comunicação.</a>  | <a href="#">12</a> |
| <a href="#">5.2.3. Atentado contra a dignidade.</a>   | <a href="#">13</a> |
| <a href="#">5.2.4. Violência verbal, física ou sexual</a>   | <a href="#">13</a> |
| <a href="#">5.2.5. Comportamento Sistemático.</a>   | <a href="#">14</a> |
| <a href="#">5.2.6. Desequilíbrio de poder.</a>  | <a href="#">14</a> |
| <a href="#">5.2.7. Intenção no assédio.</a>   | <a href="#">14</a> |
| <a href="#">5.3. Assédio moral organizacional</a>   | <a href="#">14</a> |
| <a href="#">5.5. Assédio sexual</a>   | <a href="#">17</a> |
| <a href="#">5.5.1. Atitudes que caracterizam o assédio sexual</a>   | <a href="#">18</a> |
| <a href="#">5.6. Discriminação.</a>   | <a href="#">18</a> |
| <a href="#">5.6.1. Atitudes que caracterizam a discriminação.</a>   | <a href="#">19</a> |
| <a href="#">5.7. Decorrências do assédio moral, sexual e discriminação.</a>                                     | <a href="#">20</a> |
| <a href="#">5.8. O que não é assédio moral</a>  | <a href="#">21</a> |
| <a href="#">5.9. O que favorece o assédio moral no trabalho?.</a>   | <a href="#">22</a> |
| <a href="#">5.10. Como a vítima deve se posicionar diante do assédio moral, assédio sexual e discriminação.</a> | <a href="#">23</a> |
| <a href="#">6. REFERÊNCIAS.</a>   | <a href="#">24</a> |
| <a href="#">ANEXO II - REGULAMENTO DE PROCEDIMENTOS PARA TRATAR DENÚNCIAS DE ASSÉDIO OU DISCRIMINAÇÃO..</a>     | <a href="#">27</a> |

### 1. APRESENTAÇÃO

Este Manual é destinado a esclarecer e orientar as práticas de prevenção ao assédio e discriminação, bem como regulamentar os procedimentos a serem adotados na apuração de denúncias de assédio moral, sexual e discriminação no âmbito do Confea. Tem como fundamentos centrais o princípio da dignidade da pessoa humana, o princípio da eficiência e o direito à saúde e à segurança no trabalho, como estabelecidos nos parágrafos 1º, inc. III; 6º; 7º, inc. XXII; 37 e 39, § 3º, da Constituição Federal. A elaboração deste Manual se ancora, ainda, nos seguintes documentos:

I - O Termo de Ajuste de Conduta - TAC 0311/2011 firmado entre o Confea e o Ministério Público do Trabalho – Procuradoria Regional do Trabalho da 10ª Região, no qual que se obriga a tornar eficazes os mecanismos internos destinados a recebimento, registro, investigação e apreciação das manifestações dos trabalhadores relativas a atos ensejadores ou característicos de discriminação e assédio moral, com processamento adequado e suporte bastante à adoção de medidas informativas e disciplinares, capazes de sanear, repreender e prevenir práticas contrárias à valorização do trabalho em toda a sua plenitude, à dignidade da pessoa humana, à proteção do meio ambiente de trabalho e às normas corporativas de comportamento ético;

II - A Política de Gestão de Pessoas do Confea, instituída pela Portaria-AD nº 286, de 25 de outubro de 2013, que tem entre seus princípios o de promover práticas de gestão de pessoas que busquem o bom clima organizacional e o bem-estar físico e emocional dos empregados, promovendo a Qualidade de Vida no Trabalho, bem como estabelece entre seus valores o respeito, compreendendo que todos merecem tratamento digno, justo, humano e cordial, sendo repudiado qualquer tipo de discriminação e assédio;

III - A Política de Prevenção ao Assédio e à Discriminação no âmbito do Confea, instituída “*ad referendum*” do Conselho Diretor pela Portaria AD nº 297, de 11 de outubro de 2019, na qual são estabelecidos os princípios, diretrizes e ações para a prevenção e tratamento dessas situações no âmbito da Instituição; e

IV - A Portaria AD nº 092 de 13 de março de 2020 que constitui a Comissão de Prevenção ao Assédio e Discriminação, a qual deve implementar a Política de que trata a Portaria AD nº 297, de 11 de outubro de 2019, atuando no desenvolvimento de ações voltadas à prevenção e ao tratamento de denúncias de assédio ou discriminação;

De tal modo, este Manual resulta da necessidade de se implementar mecanismos que proporcionem o fortalecimento dos vínculos sociais e profissionais entre as pessoas no ambiente de trabalho, com soluções pacificadoras dos problemas nele verificados e de mecanismos que garantam um ambiente de trabalho saudável, com uma cultura organizacional fundada no respeito mútuo. Assim, constitui-se em instrumento que cumpre tanto o papel pedagógico de fornecer informações, conceitos, caracterizações e orientações acerca do assédio moral, sexual e discriminação, quanto o papel normativo, estabelecendo os procedimentos internos de apresentação de denúncia, apuração e condução dessas práticas no âmbito do Confea.

## 2. INTRODUÇÃO

A Comissão de prevenção ao assédio e à discriminação fornece esse Manual para uso no âmbito do Confea. Seu conteúdo é parte da construção de uma política interna de compromisso com a justiça, dignidade e respeito no trabalho, e de reprovação de qualquer forma de assédio e discriminação no ambiente de trabalho. O Manual apresenta princípios e definições do que constitui assédio moral, sexual e discriminação e traz o **Regulamento de Procedimentos para tratar denúncias de assédio ou discriminação em ANEXO**.

## 3. APLICABILIDADE

Os procedimentos são aplicáveis a todas as pessoas que trabalham no Confea, seja por contrato celetista, de estágio, menor aprendiz ou terceirizado, independentemente do tipo de sua nomeação

ou contratação, reservadas suas especificidades.

#### 4. OBJETIVOS E PRINCÍPIOS NORTEADORES

Este Manual visa colaborar para atingir os objetivos de:

- I - construir uma cultura organizacional pautada no respeito mútuo, equidade de tratamento e preservação da dignidade das pessoas;
- II - buscar soluções pacificadoras, por meio do diálogo permanente, visando dirimir os conflitos interpessoais e setoriais existentes e, ao mesmo tempo, evitar seu agravamento e conformação de situações de assédio;
- III - monitorar as atividades institucionais a fim de melhorar os ambientes de trabalho;
- IV - apurar e enfrentar a prática de assédio moral, sexual e de discriminação.

Por sua vez, os procedimentos aqui previstos têm por princípios norteadores:

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Acessibilidade:</b>       | Devem estar ao alcance de qualquer pessoa que trabalhe no Confea seja via contrato celetista, de estágio, menor aprendiz ou terceirizado. |
| <b>Confidencialidade:</b>    | Devem assegurar o sigilo das informações e envolver o mínimo de pessoas a fim de preservar a proteção da vítima;                          |
| <b>Objetividade:</b>         | Os procedimentos devem ser ágeis, sem se estender no tempo, para não causar maior tensão nas vítimas e resguardar sua imagem;             |
| <b>Respeito à dignidade:</b> | As pessoas envolvidas nos procedimentos deverão ser tratadas com respeito e ter sua dignidade preservada;                                 |
| <b>Imunidade:</b>            | Em nenhum caso, as pessoas denunciadas nem as testemunhas poderão receber represálias de qualquer natureza.                               |

#### 5. CONCEITOS E FUNDAMENTOS

Incluem-se definições sobre assédio moral, sexual e discriminação com o propósito de se ter um alinhamento das ideias e práticas previstas no âmbito do Confea.

##### 5.1. Assédio moral

O assédio moral é um fenômeno psíquico-social e, considerado como uma violência psicológica, pode ter diferentes motivações, autores distintos e manifestar-se em condutas abusivas diversas.

Não há na legislação brasileira um conceito definido e positivado de assédio moral. Por isso, abordam-se no presente Manual conceitos de estudiosos e pesquisadores do assunto, ao mesmo tempo em que se sistematiza as condutas que podem caracterizar prática de assédio moral, tendo-se em mente que se

trata de uma sistematização exemplificativa e que não pretende esgotar todas as possibilidades de situações de existência de sua prática.

Entre os pesquisadores do tema também inexistiu um consenso sobre a definição exata do que é o assédio moral no trabalho, dada a complexidade do fenômeno. Na perspectiva de Soboll (2008), as principais diferenças sobre os conceitos de assédio moral se dão pela forma como as pesquisas sobre o tema são conduzidas e a influência da área de conhecimento em que se realiza a pesquisa. O conhecimento e a cultura dos pesquisadores também acabam por contribuir com a diversidade de conceitos, especialmente por se tratar de um campo que ainda está em construção (Rodríguez, 2013). Entretanto, um largo estudo bibliográfico realizado por Bradaschia (2007) apontou que, dentre as variadas conceitualizações, é possível elucidar um consenso acadêmico na literatura que envolve *um tratamento desleal por um ou mais indivíduos dentro do ambiente de trabalho, bem como a repetição deste ato*.

O Ministério Público do Trabalho (MPT), em seu Manual sobre a prevenção e o enfrentamento ao assédio moral e sexual e à discriminação (2019), destaca que um dos mais difundidos conceitos de assédio moral foi cunhado pela psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen. Para a autora, a expressão “assédio moral” remete diretamente à ideia de perseguição ao estado de espírito da vítima, com um efeito desmoralizador, atuando de forma contrária aos valores pelos quais se devem pautar o comportamento em sociedade e as relações humanas.

A partir disso, Hirigoyen (2002) definiu assédio moral como sendo 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. Posteriormente, a autora passa a considerar que para configurar assédio moral deve existir também a repetição e sistematização da conduta abusiva (2008). Todavia, julga que mesmo de forma isolada a conduta pode gerar danos a vítima.

Rodolfo Pamplona Filho (2002) apresenta definição que dialoga com a desta autora, considerando o assédio moral como uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica do indivíduo, de forma reiterada, tendo por efeito a sensação de exclusão do ambiente e do convívio social.

Nessas definições clássicas, a intencionalidade aparece como um critério definidor, o que ocorre também em outras definições, seja a intenção de excluir do trabalho, de levar a pedir demissão entre outras. No entanto, este também não é um critério consensual. Para Einarsen e Mikkelsen (2003), a intencionalidade pode ou não estar presente, ou seja, a pessoa pode sentir-se assediada mesmo quando quem assedia não tem intenção de fazê-lo. Por sua vez, Rayner, Hoel e Cooper (2002) e Glina e Soboll (2012) ressaltam que a intencionalidade, como tal, não pode ser considerada como um elemento essencial para a identificação do assédio moral, visto que pode existir ou não, e há dificuldade na sua comprovação.

Em recente revisão da literatura sobre o tema, Gonçalves, Schweitzer e Tolfo (2020) alertam que o desenvolvimento das pesquisas e estudos acadêmicos vem apontando que o assédio moral no trabalho requer a ampliação de sua apreensão e demanda análises interdisciplinares, que considerem desde o contexto econômico e político até o contexto organizacional e do trabalho, sem deixar de destacar, evidentemente, a singularidade de seus protagonistas. Os autores sugerem que, para avançar na compreensão do assédio moral e suas repercussões, é preciso superar a ideia de que se trata de um problema individual que encontra uma única “vítima” ou um “culpado” para sua ocorrência. Pelo contrário, torna-se necessário compreendê-lo como um problema amplo e que envolve fatores de ordem econômica, organizacional, cultural e de saúde pública.

Em reflexão semelhante, Vieira, Lima e Lima (2012) ressaltam os perigos de se cair em vieses comuns nas discussões em torno do problema do assédio moral, que o simplificam, ou seja, quando apenas um fator é tomado como explicativo em detrimento de outros que também fazem parte desse complexo problema.

Assim, os autores problematizam as análises clássicas do fenômeno que o abordam em uma perspectiva estritamente psicológica, a qual considera que os conflitos no âmbito de relações interpessoais seriam provocados por uma espécie de "choque de personalidades", colocando as diferenças e os atributos individuais em sua origem. A partir dessa concepção, com certa frequência, busca-se na literatura caracterizar o perfil psicológico de quem assedia e de quem é vítima do assédio, sendo os primeiros quase sempre taxados como perversos, sádicos e os segundos como frágeis ou indefesos.

Sem desconsiderar a possibilidade de que existam pessoas realmente sádicas ou perversas nesse contexto, os autores destacam que os atos de assédio moral ocorrem frequentemente em um ambiente de trabalho no qual a própria pessoa "assediadora" também está sujeita às exigências extremadas de controle e/ou produtividade. Por essa perspectiva, é possível vislumbrar que os atos de quem assedia podem decorrer muito mais do seu esforço em responder a essas exigências do que de um desejo inconsciente ou vontade expressa de humilhar outrem. Sem pretender isentar a pessoa agressora da responsabilidade por seus atos, inclusive no plano jurídico, os autores chamam a atenção para que uma análise ampla do assédio moral que busque sua prevenção, permita a contextualização da violência praticada, levando em conta situações concretas, que não são vislumbradas quando o fenômeno é visto apenas como o prazer imoral de uma pessoa perversa em humilhar alguém. O egoísmo, o individualismo, a intolerância e o utilitarismo, quando frequentemente impregnam as relações de trabalho, não derivam de formas pontuais da personalidade humana, mas se convertem em valores ligados à forma de sociabilidade que se convencionou na organização.

Ademais, ainda de acordo com Vieira, Lima e Lima (2012), a aderência ao pressuposto de que, por detrás das condutas de quem assedia, haveria um propósito claro e deliberado de arruinar a vida da vítima tem promovido a transferência das tentativas de resolução do assédio moral apenas para a esfera jurídica, o que evidencia outra tendência neste campo: a judicialização da questão. Nesse caso, acredita-se que o problema só poderá ser resolvido no âmbito jurídico, gerando a procura de culpados, o que geralmente afasta a possibilidade e o esforço de realizar transformações cabíveis e necessárias na própria organização e gestão do trabalho. Ou seja, para além de se buscar o controle e a punição de quem assedia, transformando as pessoas assediadas em vítimas e as assediadoras em algozes, torna-se fundamental a ação preventiva do assédio moral no sentido de reconhecer as condições favorecedoras presentes na organização do trabalho que os colocam em relações antagônicas e instrumentais.

Nessa direção, a compreensão do assédio moral é defendida pelos autores a partir da articulação entre as características pessoais de indivíduos em conflito e os aspectos concretos do seu trabalho: as políticas da organização, a forma como ela se situa no cenário social mais amplo, as contradições organizacionais, as exigências que impõe aos seus empregados e os impactos psíquicos dessas exigências. Essa articulação se mostra essencial e se evidencia no caso de organizações que valorizam e até premiam aqueles que adotam comportamentos hostis, oferecendo-lhes cargos de chefia, por exemplo. Não haveria motivo para surpresa diante de atos de assédio moral, quando os critérios de ascensão profissional valorizam um estilo de gestão agressivo. Por meio dessas práticas institucionalizadas, as organizações não apenas toleram, mas incentivam tais comportamentos, banalizando diversas formas mais ou menos sutis de violência psicológica e constituindo mais do que um "cenário" no qual se desenrola o drama do assédio moral, mas sendo partes constitutivas do problema.

Corroborando à compreensão da importância de se ampliar a concepção do assédio moral, Gonçalves, Schweitzer e Tolfo (2020), em sua revisão atualizada da literatura, apontam que não é possível afirmar a prevalência de públicos alvo específicos para o assédio moral, mas destacam pesquisas em que "minorias", tais como homossexuais e pessoas com deficiência, acabam sendo alvos frequentes por conta da indiferença e preconceito das pessoas agressoras. Além disso, pesquisas também identificam a potencialização de sobrecarga mental e psíquica dos trabalhadores com LER/DORT<sup>[1]</sup> por sujeição a pressões para que desistam de comprovar a relação da doença com o trabalho. Esses resultados corroboram a ideia de que pessoas que têm algum tipo de vulnerabilidade podem se tornar vítimas mais frequentes do assédio moral.

Vale salientar que a partir das crescentes inovações tecnológicas no mundo digital, inovações que, indiscutivelmente, têm muito a contribuir para a sociedade contemporânea, torna-se também fundamental que seja protegida a dignidade de trabalhadores e trabalhadoras e seu direito à desconexão. De acordo com Moraes e Nascimento (2019), as organizações demandam como atributos profissionais desejáveis a autonomia, responsabilidade, resiliência e foco em resultados, mas se houver o estabelecimento de metas e atribuições inexequíveis dentro do limite da jornada de trabalho, se configura um cenário no qual a pessoa que trabalha muitas vezes sacrifica seu tempo de descanso e lazer (ou a qualidade dele) para se manter em conexão permanente (ou sobreaviso), com suas atividades e responsabilidades no trabalho por meio das tecnologias digitais.

De acordo com Santos (2019), nesse contexto da hiper conectividade se verifica a emergência de abusos nas relações mediadas pela tecnologia da informação. A autora conceitua como *assédio moral virtual* a tortura psicológica perpetrada por um conjunto de ações ou omissões, abusivas e reiteradas, praticadas por meios de comunicação escritos, orais e visuais, por intermédio de plataformas eletrônicas, aplicativos de mensagens instantâneas, correio eletrônico ou sistemas informatizados, que violam os direitos fundamentais do trabalhador ou trabalhadora.

Quanto aos impactos do assédio moral no trabalho, os autores apontam grande diversidade de prejuízos, tanto individuais quanto sociais, pois atingem a vítima em todos os domínios de sua vida, inclusive sua família e relações sociais e também reverberam nas organizações, no governo e na sociedade em geral. Os efeitos que transcendem o domínio pessoal afetam negativamente a eficiência e a integridade da organização (Fahie, 2014). São exemplos dos prejuízos para as organizações as ausências dos trabalhadores, os custos com substituições e treinamento, a precarização do trabalho e a redução da motivação e da satisfação dos funcionários (Soares & Villela, 2012). Essas consequências demonstram a necessidade de tratar do assédio moral no trabalho como um problema abrangente e também coletivo.

De acordo com Valadão Júnior e Mendonça (2015), que realizaram pesquisa sobre sentenças/processos procedentes verificados na Justiça do Trabalho, existem divergências quanto à sua duração, fases, táticas e reação das vítimas. No entanto, os autores observam que o consenso está posto sobre a longevidade do sofrimento, ou seja, não há caracterização de assédio moral em agressões pontuais. Assim, ressaltam que é fundamental conhecer o desenvolvimento do caso, visto que há uma progressão ao longo de sua ocorrência. O assédio moral ocorre em diferentes fases, as quais, de maneira sequenciada, vão se agravando. Nos casos que integraram a pesquisa, o processo do assédio moral seguiu as fases elencadas por Leymann (1996), sendo que a primeira fase refere-se a ataques e/ou mesquinhas que não caracterizam propriamente o assédio, no entanto, com a continuação dos atos negativos, esses passam a um segundo estágio, que já configura o assédio moral. A terceira fase representa a intervenção da área de gestão de pessoas da organização e, caso isso não ocorra de maneira eficaz, o processo poderá se desenrolar até a quarta fase, da exclusão da vítima do mercado de trabalho.

Os autores observaram, no entanto, que nem todas as pessoas agressoras mostraram ter esse conhecimento, alegando, equivocadamente, que o assédio pode ser um fenômeno “relâmpago”, e o conflito precisa ser resolvido. Por isso a tendência, na hipótese da falta de acordo, foi de que uma das partes deixasse a organização.

De acordo com o MPT (2019), grande parte da doutrina considera que o assédio moral, em regra, manifesta-se por condutas abusivas de quem detém o poder diretivo, ou cargos de comando. O comportamento de quem assedia ultrapassa os limites do poder diretivo e atinge os direitos fundamentais do empregado, violando o dever de boa-fé, principalmente a observância aos limites da função social do contrato e aos bons costumes. No entanto, Adriane Reis de Araújo (2012) observa que o poder pode se manifestar nas mais distintas direções, não sendo definido exclusivamente segundo o que estabelece a hierarquia burocrática – assim, entende ser possível a manifestação por um subordinado hierárquico contra seu superior, ainda que raramente, diante dos mecanismos de controle da sociedade contemporânea.

Nesse sentido, para Araújo (2012), Pereira (2009) e Pamplona Filho (2006) o assédio moral pode se apresentar em quatro modalidades:



- **vertical descendente:** quando é praticado por um trabalhador hierarquicamente superior contra um subordinado;
- **vertical ascendente:** quando praticado pelo trabalhador contra seu superior;
- **horizontal:** quando ocorre entre trabalhadores de mesma posição hierárquica; e
- **misto ou transversal:** quando são vários os agentes, com diferentes posições hierárquicas, que praticam o assédio moral.

Em pesquisa realizada por Hirigoyen (2011) acerca da incidência de cada tipo de assédio, foi constatado que o assédio moral vertical descendente é o mais frequente, se configurando em 59% dos casos estudados, sendo que em 29% dos casos, o assédio se caracterizou como misto, incluindo chefia e colegas. O assédio moral horizontal, por sua vez, foi constatado em 12% dos casos, enquanto 1% dos casos correspondeu ao assédio moral vertical ascendente.

A autora destaca que o assédio moral vertical descendente geralmente tem consequências mais graves que o horizontal, pois a vítima se encontra isolada e tem mais dificuldade para achar uma solução para o problema, visto que o agressor tem mais poder formal na organização que o agredido. Segundo Guedes (2004), as motivações comuns classificadas para o assédio descendente são o abuso de poder e o assédio estratégico. O assédio estratégico é aquele em que a instituição organiza sua estratégia para levar um empregado considerado incômodo a demitir-se. Trata-se de estratégia para reduzir pessoal, conter custos, substituir o quadro de pessoal considerado inapto a novos padrões produtivos da organização, ou por pessoas mais jovens e, conseqüentemente pagar salários mais baixos, entre outros exemplos possíveis. Por sua vez, o assédio por abuso de poder, é aquele em que o superior hierárquico, diante da ameaça real ou potencial que o subordinado representa, usa arbitrariamente de seu poder de mando, seja motivado por razões políticas, por questões de diferença de idade, antipatia pessoal, inveja, proteção superior de que goza dentro da empresa, entre outras.

Quanto ao assédio moral ascendente é importante frisar que, apesar do seu menor índice de incidência, os danos dele decorrentes podem ser tão graves quando nas outras espécies. Nestes casos, de acordo com Cassiano (2012), as atitudes abusivas dos empregados são geralmente praticadas em oposição à chefes que excedem seus poderes, bem como contra àqueles que se mostram inexperientes e inseguros. Há casos, também, em que os subordinados violentam o seu superior, por preferirem a pessoa que ocupava o seu cargo anteriormente ou por visarem o posto dele.

Soares e Duarte (2014) também elencam como motivos para a ocorrência do assédio moral ascendente, por exemplo, quando o superior é uma pessoa nova, vinda de fora, com métodos diferentes dos tradicionalmente utilizados na organização, os quais não são aprovados pelo grupo. Pode ocorrer, ainda, em razão da promoção de um colega sem que o restante do pessoal tenha sido consultado, ou quando o colega é promovido a um cargo de chefia cujas funções os subordinados supõem que ele não possui méritos para desempenhar. As formas utilizadas pelos trabalhadores para hostilizar um superior hierárquico podem dar-se por insubordinações, desrespeito, sabotagens no trabalho, não observação das ordens passadas pelo superior, extravio de arquivos e correspondências, deboches, entre outros.

Como salientam os autores, o assédio moral ascendente traz conseqüências não menos devastadoras para a vítima, a qual se vê geralmente pressionada também por seus superiores, com os quais pode acabar não conseguindo qualquer apoio e, ao tentar explicar-lhes, ser repreendida ou receber a culpa por não saber impor autoridade sobre seus subordinados. Como resultado, quase sempre a vítima perde o cargo, podendo ser encaminhada a uma função aquém de suas capacidades, ou ainda, perder o emprego. Esse tipo de assédio, em que pese ser mais raro do que as demais espécies, é mais comum em organizações públicas, onde geralmente os cargos de nível hierárquico mais elevado são ocupados por indicações de natureza política.

O assédio moral horizontal, segundo Parreira (2010), ocorre por inúmeras razões, podendo ser pela disputa de um cargo ou promoção, por sentimentos de inveja ou ciúme, por intolerância racial-cultural, política ou por rivalidade profissional. Poderá também ocorrer por problemas pessoais, intrigas ou porque alguns membros do grupo de trabalho não aceitam as normas expressamente aceitas pelos demais. Stadler (2008) destaca, ainda, que a prática do assédio horizontal pode ser desencadeada por situações de disputa entre os próprios trabalhadores que visam ascensão profissional ou pelo empregador que, objetivando maior produtividade, incentiva as disputas entre pares. As atitudes objetivando diminuir a vítima, nesta modalidade de assédio moral, podem ser efetivadas por uma pessoa isoladamente ou por um grupo. (GUEDES, 2004).

Por sua vez, o assédio moral misto ou transversal, de acordo com Pamplona Filho (2006), exige a presença de pelo menos três sujeitos: um assediador vertical, um horizontal e a vítima. Se caracteriza pela adesão de uma pessoa ou grupo ao assédio que está sendo praticado por quem está em outro nível na hierarquia, como quando superiores da vítima aderem ao assédio horizontal ou colegas da vítima aderem ao assédio vertical descendente ou ascendente. Pacheco (2007) explica que o assédio moral misto também ocorre quando o assédio horizontal se prolonga no tempo, se configurando como assédio vertical descendente, na medida em que o empregador não age no sentido de resolver a situação. Desta forma, o empregador torna-se cúmplice do agressor, por omissão.

Hirigoyen (2011) também aponta que uma forma comum de se configurar o assédio moral misto ocorre quando o assédio moral vertical descendente já está sendo praticado e o assédio horizontal advém como desdobramento, na medida em que os colegas de trabalho passam a isolar a vítima por medo de sofrerem as mesmas agressões e/ou serem comparados a ela. A autora destaca a gravidade dessa modalidade de assédio, uma vez que o assediado é atingido por todos os lados, geralmente sofrendo abusos tanto de superiores quanto de colegas e/ou subordinados, tornando o convívio no ambiente de trabalho insuportável.

[1] LER é a sigla para “Lesões por Esforços Repetitivos” e representa um grupo de afecções do sistema musculoesquelético. DORT significa “Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho”.

### 5.1. **Atitudes que podem configurar o assédio moral**

A primeira lei estadual que dispôs sobre a prevenção e combate ao assédio moral no âmbito da Administração Pública a ser aprovada no Brasil foi a Lei nº 3.921 de 23 de agosto de 2002, no Estado do Rio de Janeiro. Desde então, diversos outros Estados tem estabelecido legislação específica para coibir a prática do assédio moral na administração pública direta e indireta. De modo geral, as leis estaduais tem convergido em caracterizar o assédio moral nas relações funcionais e escalões hierárquicos, pelas seguintes circunstâncias:

- I - determinar o cumprimento de atribuições estranhas ou de atividades incompatíveis com o cargo que ocupa em condições e prazos inexecutáveis, salvo nos casos de comum acordo e readaptações;
- II - designar para funções triviais, o exercente de funções técnicas, especializadas ou aquelas para as quais, de qualquer forma, sejam exigidos treinamento e conhecimento específicos;
- III - apropriar-se do crédito de ideias, propostas, projetos ou de qualquer trabalho de outrem.

Podem ser também considerados como assédio moral as ações, gestos e palavras que impliquem:

I - em desprezo, ignorância ou humilhação ao servidor que o isolem de contatos com seus superiores hierárquicos e com outros servidores, sujeitando-o a receber informações, atribuições, tarefas e outras atividades somente por meio de terceiros;

II - na privação de informações ou treinamentos que sejam necessários ao desempenho das suas funções ou úteis à sua vida funcional;

III - na divulgação de rumores e comentários maliciosos, bem como críticas reiteradas, ou subestimar esforços, que atinjam a dignidade do servidor;

IV - na exposição do servidor a efeitos físicos, emocionais ou mentais adversos, em prejuízo de seu desenvolvimento pessoal e profissional;

V - em restrição ao exercício do direito de livre opinião e manifestação das ideias;

VI - em valer-se do cargo para induzir o agente público a relações pessoais involuntárias ou persuadi-lo a praticar atos ilegais ou deixar de praticar ato determinado em lei;

VII - em relegar o agente público ao ostracismo;

VIII - no desrespeito da limitação individual de agente público, decorrente de doença física ou psíquica, atribuindo-lhe atividade incompatível com suas necessidades especiais;

IX - na preterição do agente público, em quaisquer escolhas, em razão de deficiência física, raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, posição social, preferência ou orientação política, sexual ou filosófica;

Situações hostis que caracterizam o assédio moral são também classificadas por Hirigoyen (2006) em quatro categorias, da mais difícil de identificar ou sutil, até a que é mais evidente. Vejamos as categorias e alguns exemplos que podem ocorrer na forma descendente, ascendente, horizontal ou mista:

#### 5.1.1. **Deterioração proposital das condições de trabalho**

- Retirar a autonomia da pessoa;
- Contestar, a todo momento, as decisões ou criticar constantemente o trabalho da pessoa;
- Sobrecarregar a pessoa com novas tarefas;
- Não transmitir informações relevantes para realização do trabalho ou induzir a pessoa ao erro;
- Retirar o trabalho que normalmente competia àquela pessoa;
- Passar tarefas humilhantes;
- Impor condições e regras de trabalho personalizadas, diferentes das que são cobradas, mais trabalhosas ou mesmo inúteis;
- Privar a pessoa de acesso aos instrumentos necessários para a realização devida dos trabalhos;
- Delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas ou que normalmente são desprezadas pelas outras pessoas;

- Determinar prazo desnecessariamente curto para finalização de um trabalho;
- Não atribuir atividades à pessoa, deixando-a sem quaisquer tarefas a cumprir, provocando a sensação de inutilidade e de incompetência, ou colocando-a em uma situação humilhante frente aos colegas de trabalho;
- Instigar o controle de uma pessoa por outrem, fora do contexto da estrutura hierárquica, espalhando, assim, a desconfiança e buscando evitar a solidariedade entre colegas;
- Manipular informações, deixando de repassá-las com antecedência necessária para a realização das atividades;
- Vigiar apenas a pessoa;
- Advertir arbitrariamente;
- Impedir ou dificultar eventual promoção da pessoa; e
- Sugerir que a pessoa peça demissão ou exoneração.
- Hostilizar sistematicamente o superior hierárquico por meio de insubordinações, desrespeito, sabotagens no trabalho, não observação das ordens passadas pelo superior, extravio de arquivos e correspondências, deboches, entre outros, com intenção de prejudicar o superior ou a unidade organizacional.

#### 5.1.2. **Isolamento e recusa de comunicação**

- Ignorar, deliberadamente, a presença da pessoa ou não a cumprimentar ou, ainda, não lhe dirigir a palavra na frente dos demais colegas;
- Evitar a comunicação direta com a pessoa: ocorre quando a comunicação se dá apenas por e-mail, bilhetes ou terceiros e outras formas de comunicação indiretas; e
- Isolar fisicamente ou virtualmente a pessoa no ambiente de trabalho, para que esta não se comunique com os demais integrantes da equipe.

#### 5.1.3. **Atentado contra a dignidade**

- Espalhar rumores a respeito da pessoa.
- divulgar boatos ofensivos sobre a moral da pessoa;
- Adotar comportamentos ou gestos que demonstram desprezo para com a pessoa (suspiros, olhares, aceno de ombros, risos, conversinhas, dentre outros);
- Desacreditar a pessoa diante dos colegas, superiores ou subordinados;
- Não levar em conta seus problemas de saúde ou diferença de idade;
- tecer comentários maldosos ou críticas sobre a vida particular da pessoa em público;
- Atribuir-lhe problemas psicológicos;
- Zombar de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico;
- Fazer imitações ou caricaturas do jeito de ser pessoa;

- zombar de suas origens ou nacionalidade;
- Implicar com suas crenças religiosas, convicções políticas ou filosóficas;
- Injuriar a pessoa com termos obscenos ou degradantes, ferindo sua dignidade ou o decoro;
- Fazer comentários indiscretos quando a pessoa falta ao serviço;
- Desconsiderar ou ironizar opiniões da pessoa; e
- Oferecer tratamento pessoal exageradamente informal, não condizente com o ambiente profissional, como por exemplo, se valer de apelidos jocosos de qualquer natureza.

#### 5.1.4. **Violência verbal, física ou sexual**

- Ameaçar de violência física;
- Agredir fisicamente, mesmo que de leve (é empurrada, fecham a porta na sua cara, por exemplo);
- Falar com a pessoa aos gritos;
- Enviar mensagens por e-mail ou aplicativos de mensagens instantâneas, ou de reuniões, desrespeitosas, inadequadas, não relacionadas com o exercício das atividades profissionais;
- Segui-la na rua, espioná-la diante do domicílio;
- Fazer estragos em seu patrimônio;
- Abordar ou agredir sexualmente (gestos ou propostas);
- Não levar em conta seus problemas de saúde ou diferença de idade;
- Ameaçar constantemente, amedrontando-a quanto à perda do emprego ou mudança de unidade;
- Utilizar adjetivos pejorativos para desqualificar o trabalho da pessoa;
- Repetir a mesma ordem para realizar tarefas simples, até desestabilizar emocionalmente a pessoa; e
- Desmoralizar a pessoa publicamente, das mais variadas formas.

#### 5.1.5. **Comportamento Sistemático**

Para haver assédio moral é necessário que as condutas negativas sejam repetitivas. Um ato isolado não é considerado assédio moral, embora possa haver exceção, quando o comportamento é tão severo que leva a vítima ao estado permanente de medo, por exemplo, no caso de violência ou ameaça física. A frequência de exposição aos atos negativos pode ser diária, semanal, mensal ou ocasionalmente. Contudo, quanto maior a frequência maior a gravidade do assédio. Cada agressão isoladamente pode não ter tanta gravidade, mas as micro violências repetidas e frequentes causam sérios danos, minando a resistência psicológica e física da pessoa assediada.

### 5.1.6. **Desequilíbrio de poder**

Para ser vítima de assédio moral, a pessoa precisa estar em condição de inferioridade ou incapacidade de defesa. No assédio há um desequilíbrio de poder. O poder pode ser tanto de ordem formal, referindo-se à posição hierárquica na organização, como informal, relacionado aos contatos pessoais, influência pessoal, situação profissional, conhecimento, experiência, etc. No assédio, o poder pessoal da vítima vai sendo gradualmente reduzido ou minado, de forma a limitar sua capacidade de defesa. Pelo mau uso do poder, a pessoa agressora busca obter aquilo que quer, induzindo a pessoa assediada a abandonar o lugar de trabalho.

### 5.1.7. **Intenção no assédio**

Nem sempre o assédio é intencional. Os atos podem causar efeitos negativos, mesmo quando quem assedia afirma não ter desejado fazê-lo. Nesse caso, a pessoa agressora pratica o assédio, embora ignore a extensão dos efeitos provocados pelo seu comportamento. Convergingo a esse entendimento, de acordo com Thome (2007), a intencionalidade deverá ser considerada de forma a abranger não só a forma dolosa de assédio, mas levando-se em consideração a existência ou não de dano ao trabalhador. Tal método de abordagem é denominado “intencionalidade implícita”, já que, dolosa ou culposamente, a vítima sofrerá o mesmo impacto danoso.

## 5.2. **Assédio moral organizacional**

Além do assédio moral que ocorre em razão da conduta de uma ou mais pessoas, denominado assédio moral interpessoal, também pode ocorrer o assédio moral organizacional, que consiste em uma prática da própria instituição de incentivar e/ou de tolerar o assédio.

No assédio moral interpessoal, a finalidade está em prejudicar ou eliminar o trabalhador na relação com o(s) outro(s), enquanto no assédio moral organizacional o propósito é atingir os trabalhadores por meio de estratégias organizacionais de constrangimento com o objetivo de melhorar a produtividade e reforçar o controle.

Nesse sentido, o termo organizacional associado ao assédio moral tem o propósito de destacar que esse tipo de prática se estrutura a partir das estratégias de gestão e de divisão do trabalho, ou seja depende principalmente da maneira como o trabalho está organizado.

Para diferenciar o assédio moral individual do assédio moral organizacional, Bruno Farah (2016) explica que eles estão em níveis diferentes: no assédio moral individual há pessoalidade com uma determinação do alvo, tendo por objetivo excluir, prejudicar e levar a vítima a cometer erros e ao desequilíbrio emocional; no assédio moral organizacional os alvos são coletivos e, portanto, indefinidos, não havendo a natureza pessoalizada como no assédio moral. O objetivo principal do assédio moral organizacional relaciona-se ao aumento da produtividade, controle e/ou eficiência institucional.

O assédio moral organizacional, consoante lição de Soboll (2008), corresponde a um processo no qual a violência está inserida nos aparatos, nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais da instituição, políticas estas que são abusivas e inadequadas e que possuem o propósito de exercer o gerenciamento do trabalho e do grupo, visando produtividade e controle organizacional.

Nesse cerne, segundo Santos (2019), o assédio moral organizacional, via de regra, é vertical descendente, pois pessoas assediadoras são superiores na hierarquia, prepostos ou integrantes da gestão da organização, que, pautando-se nos ditames e métodos de controle e gestão, perpetraram as referidas abusividades. A organização, por sua vez, participa de forma ativa do assédio moral, promovendo e estimulando as práticas assediadoras.

Como bem observa Soboll (2008), existem pessoas mal-intencionadas que se aproveitam dos espaços na estrutura e nas políticas organizacionais para praticar ações perversas. No entanto, não se pode pressupor que as chefias agressoras “trabalham sozinhas”, quando a violência se encontra inserida nas políticas organizacionais e gerenciais da organização.

Destacando a compreensão da dimensão coletiva de tal tema, Araújo (2012) propõe o conceito de assédio moral organizacional que, com base na literatura por ela entabulada, consiste no conjunto de condutas abusivas de qualquer natureza exercidas de forma sistemática durante certo tempo em decorrência de uma relação de trabalho e que resulte em vexame, humilhação ou constrangimento de uma ou mais vítimas, com a finalidade de obter o engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas e metas da administração, por meio da ofensa a seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos.

A autora afirma que, para além do que se encontra na literatura, a ofensa é direcionada a todos os bens jurídicos enumerados entre os direitos fundamentais dos trabalhadores e trabalhadoras, desrespeitando seus princípios mais essenciais, a saber: a liberdade e a igualdade, pois ofende a dignidade da pessoa, não sendo reconhecida sua condição de ser humano livre e igual. A coação, no assédio moral organizacional ocorre indiretamente, por intermédio de um poder descentralizado que viabiliza o engajamento voluntário do corpo funcional, convertendo-se em modo de gestão.

Além disso, de acordo com Muçouçah (2011), quando o assédio moral é praticado a partir de métodos e políticas de gestão da organização contra alguns trabalhadores, individualizados por suas características comuns, visualiza-se a dimensão individual homogênea do assédio moral organizacional. Em outras palavras, quando as condutas agressivas, estruturadas via política organizacional da instituição, são direcionadas para alvos determinados a partir de um perfil, como, por exemplo, as trabalhadoras gestantes, vítimas de acidentes de trabalho, profissionais que a organização deseja demitir, mas não quer arcar com os custos da dispensa sem justa causa, verifica-se a dimensão individual homogênea do assédio.

Outro traço característico dessa modalidade assediadora diz respeito à sua finalidade institucional, haja vista que o objetivo central, segundo Soboll (2008), não é destruir a vítima, mas sim promover atitudes gerenciais que atendam aos interesses de gestão. Para Lima Filho (2009), com base na ideia de que os fins justificam os meios, muitas organizações criam sistemas impessoais e perversos com a finalidade de, por exemplo, atingir metas extremamente agressivas, acreditando que é válida qualquer estratégia em nome dos resultados e/ou da eficiência, mesmo que viole direitos trabalhistas e a dignidade do trabalhador.

Nesse sentido, Soboll e Gosdal (2009) destacam que podem ser apontadas como finalidades institucionais do assédio moral organizacional: a) aumento da produtividade; b) diminuição ou redução dos custos; c) controle dos empregados; d) exclusão de profissionais que a organização não deseja manter em seus quadros, forçando pedidos de demissão e desoneração de verbas rescisórias; e) coibição da formação de demandas individuais e coletivas; f) controle do tempo e dos métodos de trabalho; entre outros. Ou seja, o objetivo do assédio moral organizacional não é atingir uma pessoa em especial, mas sim controlar todo o grupo indiscriminadamente, funcionando como uma técnica de aumento do envolvimento no trabalho e, em alguns casos, como um processo de seleção natural dos menos resistentes ou – na linguagem organizacional – menos resilientes (Soboll, 2009).

Convém ressaltar que a Convenção sobre a Eliminação da Violência e do Assédio no Mundo do Trabalho, adotada na 108ª reunião da Conferência Internacional do Trabalho, em junho de 2019, reconhece o assédio também praticado pelas tecnologias de informação e de comunicação. De acordo com Santos

(2019), quando o assédio moral organizacional for praticado predominantemente por mecanismos telemáticos e informatizados de comunicação, restará configurado o *assédio moral organizacional virtual*, ou seja, a tortura psicológica perpetrada por um conjunto de condutas abusivas e reiteradas, praticadas por meios de comunicação escritos, orais e visuais, por intermédio de plataformas eletrônicas, aplicativos de mensagens instantâneas, correio eletrônico ou sistemas informatizados, que estão inseridas na política organizacional e gerencial da instituição, dirigidas a todos o corpo funcional indistintamente ou a um determinado grupo ou perfil de trabalhadores, cuja finalidade é exercer o controle sobre a coletividade e garantir o alcance dos objetivos institucionais.

A autora destaca que a exigência de conexão permanente e respostas imediatas também ocasiona o assédio na modalidade virtual, haja vista a sujeição das pessoas a uma constante pressão para realizar as atividades, independentemente do lugar, dia ou horário. O assédio moral organizacional virtual compromete o descanso, o lazer e o convívio familiar da pessoa que trabalha, violando sua dignidade e seu direito fundamental à desconexão.

A solução para o problema do assédio moral organizacional, de acordo com Araújo (2012), só será alcançada quando a lógica desse sofrimento for atacada e não apenas seus sintomas. Isso porque, ao assim fazer, torna invisível os fundamentos coletivos da questão e cria mitos sobre assédio moral no trabalho.

O primeiro mito apontado pela autora consiste na ideia de que o assédio moral tem um perfil preferencial de pessoa agressora ou de vítima. Araújo (2012) problematiza essa ideia, demonstrando que tal resultado varia dependendo dos critérios e dos recortes de análise, de forma que não há um padrão que possa ser estabelecido previamente para tal, sendo qualquer pessoa uma possível vítima ou agressora.

O segundo mito diz respeito à necessidade de adoecimento da vítima para que se configure o assédio moral. A autora ressalta que as pessoas são diferentes e respondem de maneiras diversas às agressões, de modo que a análise não deveria partir da consequência na vítima, mas da conduta de quem agride.

O terceiro mito está na afirmação de que a Administração das organizações desconhece essa prática abusiva dentro de suas dependências. Ora, se a prática tem como finalidade obter o engajamento subjetivo do grupo como um todo às políticas institucionais, esta é um método de gerenciamento. Portanto, ela não só é do conhecimento da Administração, como também é estimada e valorizada como prática de gestão.

Araújo (2012) aponta algumas considerações sobre critérios para a identificação do assédio moral organizacional:

- I - Quanto à repercussão da conduta abusiva na saúde física e psicológica da vítima: não há necessidade de que a vítima apresente um quadro de doenças mentais ou físicas para condicionar o reconhecimento do assédio moral à sua subjetividade;
- II - Quanto à periodicidade: diante da precariedade das relações de trabalho no Brasil, justifica-se a rejeição de qualquer delimitação temporal mínima;
- III - Quanto à durabilidade do ato faltoso: as agressões nem sempre precisam ser humilhantes ou constrangedoras se tomadas isoladamente, ou seja, fora de sua contextualização;
- IV - Quanto às espécies de condutas abusivas: apoia-se na classificação de Hirigoyen (2006) listadas no tópico 5.2, quais sejam, a deterioração proposital das condições de trabalho; o isolamento e recusa de comunicação; o atentado contra a dignidade; a violência verbal, física ou sexual. Apóia-se também em Margarida Barreto (2000) quanto à: a) dar instruções confusas ou imprecisas; b) bloquear o andamento do trabalho; c) atribuir erros imaginários; e c) ignorar a presença dos trabalhadores.



V - Quanto à finalidade da conduta abusiva: quando a doutrina aborda que se identifica o assédio pelas condutas voltadas à degradação das condições humanas, sociais e materiais do trabalho ou, especificamente, o afastamento da vítima do local de trabalho, Araújo (2012) destaca que esta não é a finalidade, mas o sintoma aparente, sendo a finalidade de caráter instrumental, qual seja a promoção do envolvimento subjetivo dos trabalhadores às regras da administração, pressionando-os a se enquadrarem aos parâmetros institucionais e excluindo aqueles com o “perfil inadequado”. A docilização e padronização do comportamento de todo o grupo de trabalho, obtidas pela sanção imputada aos “diferentes”, se difundem em todos os níveis da organização, destacando também que o assédio pode ser desencadeado simplesmente porque uma pessoa não se apresenta suficientemente engajada com a cultura organizacional, independentemente das metas por ela alcançadas.

VI - Quanto ao perfil e a intencionalidade da pessoa que agride: os traços da personalidade da pessoa agressora não têm particular importância. No entanto, deve-se atentar para esse critério que acaba por responsabilizar individualmente a própria vítima ou a pessoa agressora pelo assédio e reafirma sem justificativa, os preconceitos, ocultando a dimensão coletiva do problema.

### 5.3. Assédio sexual

O assédio sexual pode ser definido como “uma conduta insistente, persecutória, que, ao visar obter favores sexuais, resulta por violar a liberdade sexual”. (Coutinho, S.d., p. 47).

Assédio sexual é, portanto, uma ação ofensiva que atenta contra a disponibilidade sexual da pessoa, afrontando-lhe a liberdade sexual, isto é, o direito de dispor do próprio corpo, ou de não ser forçada a praticar ato sexual indesejado. Tal ação constitui-se em uma ofensa à honra e à dignidade sexual, entendida como sentimento da dignidade pessoal e como direito de conceber, definir e exercer, respeitados os limites da moralidade pública, a atividade sexual. No caso do assédio sexual laboral, é atingida diretamente a dignidade das relações de trabalho, que tem a condição de bem jurídico protegido, enquanto garantia da liberdade, da igualdade, da autodeterminação e do direito a não discriminação no exercício do trabalho.

Cumprido destacar que, para configurar assédio sexual, a abordagem de quem assedia deve ser considerada inoportuna e indesejada, não se confundindo assédio sexual com o simples flerte ou paquera. Ademais, diferentemente do assédio moral, para ocorrer a tipificação do assédio sexual não é necessária a repetição nem a sistematização da conduta, basta um único ato de assédio sexual.

#### 5.3.1. Atitudes que caracterizam o assédio sexual

Suas formas mais comuns são:

- **Assédio Sexual por Intimidação:** caracterizado por incitações sexuais que podem prejudicar a atuação laboral de uma pessoa ou criar uma situação ofensiva, hostil de intimidação ou abuso no trabalho.
- **Assédio Sexual ambiental:** consiste na possibilidade de qualquer pessoa assediar outra, no ambiente de trabalho, independentemente de qualquer hierarquia ou ascendência”. Tal modalidade de assédio não configura crime, mas pode ser punida nas esferas administrativa, civil e trabalhista.
- **Assédio Sexual por chantagem ou laboral:** Pressupõe o abuso de autoridade, consubstanciado na exigência feita por superior na hierarquia, ou alguém que exerça poder sobre a pessoa assediada, de prestações de favores sexuais, sob ameaças de

perda do emprego, ou de concessões de benefícios, que resultem por produzir prejuízos à vítima, seja de natureza material ou moral.

O assédio sexual por chantagem é uma forma de abuso de poder no trabalho, uma vez que quem assedia ocupa uma posição superior na hierarquia e não aceita receber uma resposta negativa da pessoa assediada. Importante ressaltar que essa forma de assédio sexual, exercida por superior na hierarquia configura crime.

Independentemente de ser superior na hierarquia ou colega, as condutas de quem assedia podem ocorrer de maneira direta ou sutil, por meio de comunicações escritas, gestos, cantadas, piadas, insinuações, chantagens ou ameaças. Deve-se ressaltar que o contato físico não é requisito para a configuração do assédio sexual, basta que ocorra a perseguição indesejada.

De modo geral, as mulheres passam por mais situações de assédio sexual no trabalho, uma vez que sofrem pressões, na maioria das vezes, de homens que se encontram na posição de superior hierárquico. No entanto, os homens também podem sofrer assédio sexual, embora seja menos comum.

É direito de toda pessoa não aceitar conviver com cantadas, gracejos, toques ou outros comportamentos que, de alguma forma, causem incômodo, mesmo que para as outras pessoas ou para a sociedade isso pareça natural e inofensivo.

O Assédio Sexual configura crime quando presentes os requisitos do art. 216-A, caput, do Código Penal, o qual dispõe: “constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente de sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função”.

#### 5.4. **Discriminação**

É toda distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada em sexo, gênero, orientação sexual, deficiência, crença religiosa ou convicção filosófica ou política, raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica, que tenha por objeto anular ou restringir o reconhecimento, gozo ou exercício, em igualdade de condições, de direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural ou em qualquer outro campo da vida pública ou privada.

A conduta discriminatória é vedada pela Constituição Federal brasileira, que, em seu art. 5º, caput, estabelece serem todos iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza. A Carta Magna prevê, ainda, dentre os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (art. 3º, IV, CF/1988). Deve-se esclarecer que há condutas discriminatórias que poderão configurar abuso de autoridade, assédio, crime contra a honra ou crime de preconceito, desde que cumpram os requisitos para tanto.

##### 5.4.1. **Atitudes que caracterizam a discriminação**

As discriminações podem ocorrer de diversas formas, mas, a título exemplificativo, podem-se listar as seguintes situações:

- não contratar ou não promover uma pessoa em razão de sua cor ou raça solicitando que a vaga seja ocupada por “pessoa de boa aparência”;

- agredir alguém física ou verbalmente em razão de sua orientação sexual (homofobia e transfobia);
- proibir o acesso a determinado local tendo como justificativa a cor, raça, orientação sexual, gênero ou crença religiosa de uma pessoa;
- excluir ou evitar o contato com pessoas com deficiência;
- não contratar, não promover ou, ainda, exonerar de cargos de chefia mulheres em razão de gravidez e da licença maternidade, bem como expor a grávida a situações constrangedoras, intimidadoras ou humilhantes em razão de abuso de poder por parte da chefia;
- preterir ou desclassificar, em razão da idade, uma pessoa que se encontra devidamente qualificada e apta para desempenhar um trabalho ou uma função de chefe;
- segregar pessoas com doenças, principalmente as incuráveis, tais como HIV/Aids ou pessoas acometidas por LER/DORT, por exemplo.

Algumas espécies de discriminação, consideradas mais graves pela legislação brasileira, foram tipificadas como crimes. São exemplos de atos discriminatórios que têm repercussão na esfera penal:

- a discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional (Lei nº 7.716/1989);
- a discriminação contra a pessoa portadora de deficiência (Lei nº 7.853/1989);
- a discriminação contra a mulher, relativa ao estado de gravidez, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho (Lei nº 9.029/1995);
- o assédio sexual laboral (art. 216-A do Código Penal); abuso de autoridade (art. 3º da Lei Nº 4.898/1965) e a injúria racial (art. 140, § 3º do Código Penal).

Importante destacar, ademais, que a Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu art. 5º, XLII, que o crime de racismo é inafiançável e imprescritível.

Há grande proximidade entre os conceitos de assédio moral e discriminação, visto que o assédio moral pode ser causado por algum preconceito, de forma que, na prática, muitas vezes não é possível identificar o motivo da conduta. Todavia, os termos não se confundem. A discriminação tem origem em uma diferença entre pessoas, podendo ter um juízo de valor positivo ou negativo. Este, por sua vez, pode gerar estereótipos e preconceitos a depender da ausência de conhecimento sobre o tema por parte do agente. Segundo a Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), discriminação compreende toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidade ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão.

Distingue-se a discriminação do assédio moral na medida em que, como ressalta Araújo (2012), o assédio moral caracteriza-se, em geral, por ser uma perseguição, ou tem como finalidade o engajamento subjetivo dos trabalhadores (seu controle e disciplina) às metas, políticas e regras de administração, o que não impede que possa reforçar uma discriminação, podendo ocorrer conjuntamente. No entanto, o motor do assédio não é a discriminação negativa, mas, via de regra, o engajamento subjetivo dos trabalhadores. Portanto, tem-se no assédio moral a perseguição regular e sistemática para impor

determinada conduta à vítima e na discriminação o tolhimento de oportunidades da vítima de forma arbitrária.

#### 5.5. **Decorrências do assédio moral, sexual e discriminação**

As consequências do assédio moral, sexual e da discriminação são amplas e variam de acordo com as características de cada pessoa, da situação e do caso em si. As decorrências desse problema afetam a vida privada da pessoa e a organização na qual está inserida. Possíveis manifestações de quem foi submetido ao assédio ou discriminação são:

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• transtornos de ansiedade, de personalidade e de pânico;</li> <li>• depressão;</li> <li>• estresse pós-traumático;</li> <li>• distúrbios alimentares;</li> <li>• desânimo;</li> <li>• queda da autoestima;</li> <li>• isolamento;</li> <li>• crise de competência;</li> <li>• estresse;</li> <li>• cansaço;</li> <li>• perda de interesse;</li> <li>• suicídio;</li> <li>• irritabilidade;</li> <li>• agressividade;</li> <li>• insegurança;</li> <li>• medo;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• baixa capacidade de resolução de problemas, tomada de decisões e trabalho em grupo;</li> <li>• prejuízo no desempenho cognitivo, atenção concentrada e memória;</li> <li>• condutas pouco adaptativas e disfuncionais;</li> <li>• uso e abuso de álcool e outras drogas;</li> <li>• problemas de relação com a família, amigos e colegas de trabalho;</li> <li>• dificuldades sexuais;</li> <li>• agravamento de doenças somáticas e crônicas já existentes;</li> <li>• problemas estomacais;</li> <li>• problemas de sono;</li> <li>• pressão alta;</li> <li>• dores osteomusculares e de cabeça;</li> <li>• tremores;</li> <li>• náuseas; e</li> <li>• crises de choro.</li> </ul> |
|--|---|

O assédio moral também pode repercutir de forma direta e indireta na organização, ocasionando:

- aumento dos custos e interferência no alcance de metas organizacionais pela alteração na rotina de execução do trabalho;
- degradação das condições do trabalho, com redução da produtividade e do nível de criatividade de servidores, empregados terceirizados e estagiários;
- prejuízo à imagem institucional perante a sociedade;
- absenteísmo e presenteísmo;
- aumento das doenças profissionais, dos acidentes de trabalho e dos danos aos equipamentos;
- abandono de bons profissionais;
- alteração constante de lotação ou posto de trabalho, entre outros.

As consequências do assédio também ecoam na figura da pessoa agressora como:

- ônus da responsabilidade dos atos praticados;
- pressão social pelo estigma de pessoa agressora;
- responsabilidade administrativa pela prática da violência; e
- danos à saúde física, psíquica e social.

#### 5.6. O que não é assédio moral

Algumas situações podem ser confundidas com o assédio moral, mas não se configuram como tal. A principal diferença entre assédio moral e situações eventuais de humilhação, comentário depreciativo ou constrangimento contra o trabalhador ou trabalhadora **é a frequência**, ou seja, para haver assédio moral **é necessário que os comportamentos da pessoa assediadora sejam sistemáticos**. Um **comportamento isolado ou eventual não é assédio moral, embora possa produzir dano moral**.

Todo trabalho apresenta certo grau de imposição e dependência. Assim, existem atividades inerentes ao contrato de trabalho que devem ser exigidas ao trabalhador. É normal haver cobranças, críticas construtivas e avaliações sobre o trabalho e/ou comportamento específico feitas de forma explícita e não vexatória. Entretanto, ocorre o assédio moral quando essas imposições são direcionadas para uma pessoa de modo sistemático e utilizadas com um propósito de represália, comprometendo negativamente a integridade física, psicológica e até mesmo a identidade da pessoa.

Em um conflito, as repreensões são faladas de maneira aberta e os envolvidos podem defender a sua posição. Contudo, a demora na resolução de conflitos pode fortalecê-los e, com o tempo, propiciar a ocorrência de práticas de assédio moral.

Algumas situações, como transferências de postos de trabalho; remanejamento do trabalhador ou da chefia de atividades, cargos ou funções; ou mudanças decorrentes de prioridades institucionais, são exemplos que podem gerar conflitos, mas não se configuram como assédio moral por si mesmas. Outras situações são:

- estresse causado pela execução de alguma atividade;
- competitividade no trabalho;
- conflitos de ideias, opiniões e interesses, quando há igualdade entre os debatedores;
- chefias exigentes ou perfeccionistas;
- agressão pontual no local de trabalho;
- imposições profissionais em consonância com o contrato de trabalho;
- más condições de trabalho, excetuando-se quando forem direcionadas a uma única pessoa;
- sobrecarga de trabalho, sem ser exagerada;
- mudanças ou transferência de função, desde que não tenham caráter punitivo ou configurem perseguição;
- críticas ou avaliações sobre o trabalho executado, desde que sejam fundamentadas e comunicadas de forma construtiva e respeitosa;

- exigência de produtividade, dentro dos parâmetros da razoabilidade;
- controle administrativo das chefias sobre subordinados, desde que este poder disciplinar de superior na hierarquia seja exercido de maneira adequada; e
- má organização do trabalho e falta de comunicação, embora possam vir a favorecer a ocorrência do assédio moral.

Trabalhar em um espaço pequeno, com pouca iluminação e instalações inadequadas não é um ato de assédio moral em si, a não ser que um trabalhador ou um grupo de trabalhadores seja tratado dessa forma e sob tais condições com o objetivo de desmerecê-lo frente aos demais.

Outro fator é quando duas pessoas ou dois grupos se agridem mutuamente devido a disputas de poder no local de trabalho. Nesse caso, o assédio moral não pode ser considerado porque todos os envolvidos fazem uso de condutas negativas, e são responsáveis pela degradação do ambiente de trabalho. Contudo, trata-se de sério problema a ser resolvido, sendo indispensável a intervenção de instâncias superiores.

#### 5.7. **O que favorece o assédio moral no trabalho?**

O assédio moral não é um fenômeno do tipo “isto ou aquilo”, mas envolve múltiplos fatores, sendo considerado multicausal. Alguns dos fatores organizacionais que predisõem ao assédio são:

- cultura organizacional que tolera ou permite comportamentos tais como desrespeito, intimidação, perseguição, uso de linguagem abusiva, etc.;
- políticas de gestão que incentivam a competição interna;
- mudanças organizacionais como reestruturações e crises;
- mudanças na gerência ou na composição das equipes de trabalho;
- reorganização do trabalho (novas tecnologias, novos procedimentos);
- sobrecarga de trabalho;
- ambiguidade de papéis;
- falta de diálogo e clareza na comunicação interpessoal;
- ausência de mapeamento e gestão do clima organizacional;
- ausência de qualificação das pessoas que assumem função de chefia no exercício da liderança;
- falta de orientações claras sobre expectativas e procedimentos nas tarefas executadas pelo corpo funcional;
- ausência ou desequilíbrio de feedbacks positivos e negativos por parte das chefias;
- falta de reconhecimento do trabalho apresentado; e
- ambiente constantemente estressante.

#### 5.8. **Como a vítima deve se posicionar diante do assédio moral, assédio sexual e discriminação**

- Resistir ao assédio, não pedindo demissão ou exoneração;
- Registrar com o máximo de detalhes as repetidas situações sofridas (indicando data, horário, autor, descrição da ação, pessoas presentes e demais informações relevantes);
- Reunir testemunhas, evitar conversar com a pessoa assediadora sem a presença de testemunhas;
- Coletar provas documentais;
- Buscar apoio social junto a amigos, familiares e colegas;
- Cuidar da saúde, procurar apoio médico, psiquiátrico e psicológico;
- Buscar auxílio junto à Comissão de prevenção ao assédio e discriminação; e
- Procurar as seguintes instituições e órgãos: Sindicato, Comissão de Direitos Humanos, Ministério Público do Trabalho e Justiça do Trabalho.

## 6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. R. **O assédio moral organizacional**. São Paulo: LTR, 2012.

BARRETO, M. M. S. **Uma jornada de humilhações**. 266 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – PUC, São Paulo, 2000.

BRADASCHIA, C. A. **Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção**. 230 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CEARÁ, Secretaria do Planejamento e Gestão do ESTADO. **Manual de Prevenção e Combate ao assédio Moral na administração Pública da Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará – 1ª Edição – 2009**.

CASSIANO, C. M. M. **Consequências jurídicas do assédio moral ascendente no ambiente de trabalho: relação empregado-empregador**. Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2012.

COUTINHO, M. L. P. **Discriminação no trabalho: mecanismos de combate à discriminação e promoção de igualdade de oportunidades**, S.D.

EINARSEN, S.; MIKKELSEN, E. G. Individual effects of exposure to bullying at work. In: EINARSEN, S. et al. **Bullying and emotional abuse in the workplace**. London: Taylor and Francis, 2003.

FAHIE, D. Doing sensitive research sensitively: ethical and methodological issues in researching workplace bullying. **International Journal of Qualitative Methods**, 13, 19-36. 2014.

FARAH, B. L. Assédio Moral e Organizacional. **Novas Modulações do Sofrimento**, São Paulo: LTR, 2016.

GLINA, D. M. R., & SOBOLL, L. A. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. **Revista brasileira de saúde ocupacional**, 37(126), 269-283, 2012.

GONÇALVES, J.; SCHWEITZER, L.; TOLFO, S. Assédio Moral no Trabalho: uma Revisão de Publicações Brasileiras. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2020.

GUEDES, M. N. **Terror Psicológico no Trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTR, 2004.

- HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho – redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio Moral: A violência perversa do cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kuhner. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2008.
- LIMA FILHO, F.C. **O assédio moral nas relações laborais e a tutela da dignidade humana do trabalhador**. São Paulo: LTR, 2009.
- LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5(2), 165-184. 1996.
- MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, Ouvidoria do Ministério Público Federal, Comitê Gestor de Gênero e Raça. **Assédio moral, assédio sexual e discriminação: saiba mais sobre essas distorções de conduta no ambiente de trabalho**, Brasília: MPF, 2016.
- MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO – MPT. **Manual sobre a prevenção e o enfrentamento ao assédio moral e sexual e à discriminação**, Brasília: MPT, 2019
- MORAIS, A. O.; NASCIMENTO, G. A F. O assédio moral organizacional na era da conexão permanente. **O assédio moral organizacional na era da conexão permanente**, 2019.
- MUÇOUÇA, R. A. O. **Assédio moral coletivo nas relações de trabalho**. São Paulo: LTR, 2011.
- OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **C111: discriminação em matéria de emprego e ocupação**. Brasília: OIT, 1958.
- PAMPLONA FILHO, R. **O dano moral na relação de emprego**. 3ª ed. São Paulo: LTR, 2002.
- PACHECO, M. G. (2007). **O Assédio Moral no Trabalho: O Elo Mais Fraco**. Coimbra: Edições Almedina.
- PAMPLONA FILHO, R. Noções Conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego. **Revista LTR**, v. 70. n. 9, p. 1079-1089, set. 2006.
- PARREIRA, A. **Assédio moral: um manual de sobrevivência** (2a ed.). Campinas: Russell Editores, 2010.
- PEREIRA, R.G. **Mobbing ou Assédio Moral no Trabalho**, Coimbra: Coimbra Editora, 2009.
- RAYNER, C.; HOEL, H.; COOPER, C. L. **Workplace bullying**. London: Taylor and Francis, 2002.
- RIO DE JANEIRO. **LEI Nº 3.921**, Veda o assédio moral no trabalho, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, do poder legislativo, executivo ou judiciário do estado do rio de janeiro, inclusive concessionárias e permissionárias de serviços estaduais de utilidade ou interesse público, e dá outras providências. 23 de agosto de 2002
- RODRIGUES, M. **As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado na perspectiva de professores dos cursos de administração de empresas na cidade de São Paulo**. 270 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.
- SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Administração. Diretoria de Saúde do Servidor. **Assédio moral no serviço público: manual de diretrizes e procedimentos/Secretaria de Estado da Administração**. — Florianópolis: Secretaria de Estado da Administração, 2010.
- SANTOS, C. M. P. G. As Inovações Tecnológicas e o Assédio Moral Organizacional Virtual. **Revista da Escola Nacional da Inspeção do Trabalho**, 2019.
- SENADO FEDERAL. **Cartilha assédio moral e sexual**. Brasília, Senado Federa, 2011.



- SOARES, F. C. e DUARTE, B. H. O assédio moral no ordenamento jurídico brasileiro. **Fórum Trabalhista–RFT**, p. 21-47, 2014.
- SOARES, L. R.; VILLELA, W. V. O assédio moral na perspectiva de bancários. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, 37(126), 203- 212. 2012.
- SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008
- SOBOLL, L. A. P.; GOSDAL, T. C. **Assédio moral interpessoal e organizacional**. São Paulo: LTR, 2009.
- STADLER, D. F. **Assédio Moral: uma análise da teoria do abuso de direito aplicada ao poder do empregador**. São Paulo: LTR, 2008.
- THOME, C. F. O assédio moral nas relações de emprego. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, Campinas, n. 31, p.209-228, 2007.
- VALADÃO JÚNIOR, V. M; MENDONÇA, J. M. B. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. **Cadernos Ebape.br**, v. 13, n. 1, p. 19-39, 2015.
- VIEIRA, C.E.C; LIMA, F.P.A; LIMA, M.E.A. E se o assédio não fosse moral? perspectivas de análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 37, n. 126, p. 256-268, Dec. 2012.

## ANEXO 2

### REGULAMENTO DE PROCEDIMENTOS PARA TRATAR DENÚNCIAS DE ASSÉDIO OU DISCRIMINAÇÃO

#### SUMÁRIO

#### [CAPÍTULO I - DOS DEVERES, RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO E DISCRIMINAÇÃO 2](#)

[Seção I – Dos deveres e responsabilidades de quem integra a Comissão. 2](#)

[Seção II – Das atribuições de quem coordena a Comissão. 3](#)

#### [CAPÍTULO II - DO PROCEDIMENTO APURATÓRIO EM CASO DE DENÚNCIA. 3](#)

[Seção I – Da Apresentação da Denúncia. 3](#)

[Seção II – Do Recebimento da Denúncia. 3](#)

[Seção III - Do Procedimento de Instrução. 4](#)

[Seção IV – Das Alegações Finais. 5](#)

[Seção V – Do Relatório Conclusivo. 5](#)

[Seção VI - Das Disposições Finais. 6](#)

[ANEXO 3 - Formulário de Recebimento de Denúncia. 8](#)

[ANEXO 4 - Fluxograma de Procedimentos para Tratar Denúncias de Assédio ou Discriminação. 9](#)

## CAPÍTULO I

### DOS DEVERES, RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES DOS MEMBROS DA COMISSÃO DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO E DISCRIMINAÇÃO

## **Seção I – Dos deveres e responsabilidades de quem integra a Comissão**

Art. 1º São deveres e responsabilidades de todos os membros que integram a Comissão:

- I - Recusar-se a participar se houver conflito de interesses;
- II - Agir com imparcialidade;
- III - Oferecer a ambas as partes, pessoa denunciante e denunciada, apoio e orientação adequados;
- IV - Cumprir os procedimentos e prazos previstos para o processo de denúncia;
- V - Elaborar relatórios técnicos;
- VI - Primar pelo estabelecimento da confiança do denunciante em relação ao recebimento e tratamento de sua denúncia pelos membros;
- VII - Fazer recomendações à Gerência de Recursos Humanos para:
  - a) Treinamentos pertinentes à prevenção do assédio moral e resolução de conflitos no ambiente de trabalho;
  - b) Separação da pessoa denunciante e da denunciada;
  - c) Transferências de unidade;
  - d) Afastamento ou não do autor ou vítima do ambiente sob suspeita de prática de assédio ou discriminação;
  - e) Acompanhamento ou não do autor da denúncia pela medicina do trabalho;
  - f) Mudanças na organização do trabalho;
  - g) Melhorias nas condições de trabalho;
  - h) Análise de qualificação e funções; e
  - i) Aperfeiçoamento de práticas de gestão de pessoas;
- VIII - Propor e participar da divulgação de práticas de prevenção e combate ao assédio moral, abrangendo elaboração e distribuição de cartilhas, cartazes e cópias do Manual, tanto por meio físico quanto digital;
- IX - Encaminhar relatório periódico para a Presidência, constando número de denúncias apresentadas, tempo transcorrido entre o recebimento da denúncia e a apresentação do Parecer final, resumo dos resultados alcançados, observações e recomendações gerais da Comissão;
- X - Manter documentação do processo em lugar apropriado; e
- XI - Manter rigorosamente a confidencialidade das denúncias recebidas e de todos os atos e documentos constantes do procedimento apuratório;

Parágrafo único: o caráter confidencial durante todo o processo obedece à necessidade de proteger as partes envolvidas. Após o esclarecimento dos fatos, a comunicação do Relatório Conclusivo aos envolvidos e o encaminhamento das recomendações às unidades cabíveis, as medidas a serem tomadas poderão se tornar públicas, sempre com o conhecimento das partes envolvidas.

## **Seção II – Das atribuições de quem coordena a Comissão**

Art. 2º São atribuições de quem coordena a Comissão:

I - Representar a Comissão perante as instâncias administrativas;

II - Convocar e presidir as reuniões ordinárias e extraordinárias, fixando datas e horários;

III - Propor a pauta das reuniões;

IV - Coordenar as reuniões;

V - Distribuir e acompanhar, juntamente com os demais membros, os trabalhos dos componentes da Comissão: recebimento de denúncias, entrevistas, investigação, preparação de relatório, entre outros;

VI - Encaminhar relatórios e recomendações à Gerência de Recursos Humanos (GRH) e/ou Controladoria (CONT) e/ou Presidência (PRESI);

VII - Providenciar e impulsionar todos os atos necessários para a instrução e encerramento do procedimento apuratório; e

VIII - Acompanhar o desempenho das atividades da Comissão, tomando as necessárias providências.

Parágrafo único: Na ausência da pessoa que coordena como titular, as atribuições elencadas caberão ao membro que assume a coordenação adjunta da Comissão.

## **CAPÍTULO II**

### **DO PROCEDIMENTO APURATÓRIO EM CASO DE DENÚNCIA**

#### **Seção I – Da Apresentação da Denúncia**

Art. 3º A denúncia poderá ser apresentada por:

I - Qualquer trabalhador ou trabalhadora que sinta que está sendo vítima de assédio moral, sexual ou discriminação no seu ambiente de trabalho; ou

II - Qualquer pessoa que esteja testemunhando o assédio moral, sexual e discriminação no local de trabalho; ou

III - Representações de trabalhadores, como associações e sindicatos, que tenham recebido denúncia de assédio moral.

Parágrafo primeiro: a pessoa denunciante deverá recorrer à Comissão, podendo fazer a denúncia por meio escrito, verbal ou pelo Canal de Denúncia.

Parágrafo segundo: Quem denuncia, se quiser, pode se fazer acompanhar de colega de trabalho ou representante de sindicato/associação durante sua entrevista;

#### **Seção II – Do Recebimento da Denúncia**

Art. 4º Mediante apresentação de denúncia de assédio ou discriminação, a Comissão deverá observar os seguintes aspectos:

I - Caberá a qualquer membro da Comissão receber a denúncia;

II - A pessoa denunciante será entrevistada por ao menos dois membros da Comissão, afim de levantar informações, consubstanciando-as no Formulário de Recebimento de Denúncia (Anexo 1).

III - Na hipótese de suspeição ou impedimento de membro da Comissão de Prevenção ao Assédio e à Discriminação, declarada ou arguida pelos envolvidos, este poderá ser afastado do caso, após apresentar sua defesa, por deliberação da maioria dos membros.

IV - A informação constante no Formulário deverá ser o mais precisa possível, contendo nome da pessoa denunciante e denunciada, descrição dos atos ou condutas que motivaram a alegação do assédio ou discriminação, datas das ocorrências, nome de possíveis testemunhas, entre outras;

V - No caso de uma denúncia comum a diversas pessoas denunciante, será preenchido apenas um Formulário de Recebimento da Denúncia, podendo ser realizada uma entrevista coletiva.

VI - Quando uma pessoa apresentar denúncia contra pessoas diversas, serão abertos procedimentos para tantos quantas forem as pessoas denunciadas;

VII - Ao término do preenchimento, quem denuncia deverá ler o texto na íntegra e, se concordar com os termos descritos, assinará o documento. Caso não concorde com parte do texto deverá solicitar as alterações devidas para, então, assinar a denúncia;

VIII - Em casos excepcionais devidamente fundamentados, a pessoa denunciante poderá não assinar a denúncia. Dessa forma, o formulário deverá ser assinado por quem a entrevistou; e

IX - A pessoa denunciante deverá apresentar documentos que comprovem a denúncia para que sejam copiados e anexados ao Formulário de Recebimento da Denúncia, caso os possua.

Parágrafo único: A finalização da entrevista, com o preenchimento e assinatura do Formulário de Recebimento da Denúncia, constitui o ato de formalização da denúncia.

### **Seção III - Do Procedimento de Instrução**

Art. 5º Após a formalização do recebimento da denúncia, quem coordena a Comissão deverá convocar reunião, em até 03 (três) dias úteis, para discussão e distribuição das atividades relativas ao estudo do caso, bem como para a instrução do processo.

Art. 6º Os trabalhos de instrução constituir-se-ão em:

I – Coleta de provas, inclusive de documentos constantes em outros processos;

II – Tomada de depoimentos de testemunhas;

III – Realização de acareações;

IV – Interrogatório do denunciado;

V – Realização de inspeções, vistorias e outras diligências necessárias ao esclarecimento dos fatos e autoria;

VI – Utilização de recursos técnicos e periciais, se indispensável à elucidação dos fatos;

VII – Convocação, pela Comissão, de pessoas cujos relatos sejam julgados pertinentes à busca da verdade dos fatos; e

## VIII – Quaisquer outros meios lícitos de investigação para se chegar à verdade dos fatos.

Art. 7º As testemunhas responderão aos quesitos formulados pela Comissão e os depoimentos serão reduzidos a termo por meios mecânicos de forma clara, concisa e objetiva (digitalizada), sem rasuras e/ou emendas, e ao final assinado pelo depoente e pelos membros da Comissão presentes na audiência.

Art. 8º No caso de contradição nos depoimentos ou interrogatórios, a Comissão poderá realizar acareação entre os depoentes ou os interrogados;

Art. 9º Caso a Comissão necessite de Parecer Técnico de outras unidades do Confea, bem como Parecer Jurídico, será encaminhado Memorando à unidade responsável, instruindo a demanda com as peças estritamente necessárias à produção do parecer.

Art. 10. Quando necessária à consulta de processo funcional de empregados do Confea, a Comissão solicitará junto à Gerência de Recursos Humanos o Processo Funcional do(s) empregado(s) Investigado(s) para consulta.

Art. 11. Os interessados (denunciante e denunciado) poderão, na fase instrutória e antes da apresentação do Relatório Conclusivo, juntar documentos e pareceres, requerer diligências e perícias.

Art. 12. Quando a Comissão entender que o conjunto probatório é suficiente para o encerramento da instrução, observada a razoável duração do processo, será realizada Reunião de Encerramento e determinada a intimação do Investigado para apresentação de alegações finais.

### **Seção IV – Das Alegações Finais**

Art. 13. As alegações finais visam oportunizar à pessoa denunciada, após o encerramento da instrução, a apresentação dos motivos de fato e de direito que possam implicar a sua inocência ou o arquivamento da denúncia.

Art. 14. Nas alegações finais poderão ser arguidas preliminares de vícios e nulidades ocorridas na formação do procedimento apuratório e ao longo da instrução.

Art. 15. As alegações finais serão escritas, dirigidas ao membro que coordena a Comissão e devem ser apresentadas pela pessoa investigada no prazo de 07 (sete) dias úteis.

### **Seção V – Do Relatório Conclusivo**

Art. 16. Recebidas ou não as alegações finais, a Comissão se reunirá para apreciação dos termos da defesa e de todo o teor do conjunto probatório, oportunidade em que os membros chegarão a um entendimento comum sobre o resultado do procedimento apuratório.

Art. 17. Após o consenso dos membros da Comissão, será lavrada ata respectiva, encaminhando-se os autos à Coordenação da Comissão para elaboração da minuta do Relatório Conclusivo, que o fará no prazo de 10 dias úteis.

Art. 18. O Relatório Conclusivo deverá conter:

I – Breve resumo sobre a tramitação do processo e as diligências realizadas;

II – Exposição objetiva sobre o objeto da denúncia;

III – Exposição objetiva das alegações de defesa;

IV – Os fundamentos de fato e de direito que motivaram a conclusão da Comissão; e

V – A conclusão da Comissão:

a) Pela improcedência da denúncia, diante de indícios de inexistência dos fatos objetos da apuração;

b) Pela improcedência da denúncia, diante de indícios de que os fatos apurados não constituem assédio moral, sexual ou discriminação;

c) Pela improcedência da denúncia, diante de indícios de que o denunciado não praticou as condutas alegadas;

d) Pela improcedência da denúncia, diante da insuficiência de provas para caracterizar o assédio moral, sexual ou a discriminação; ou

e) Pela procedência da denúncia, diante da comprovação de materialidade dos atos e da autoria do denunciado que apontam para indícios da prática de assédio moral, sexual ou discriminação.

VI – As recomendações da Comissão para resolução do problema.

Art. 19. Apresentado o Relatório, após a deliberação e aprovação da Comissão, este será assinado pelos membros da Comissão e encaminhado para conhecimento dos interessados, bem como para a(s) seguintes(s) unidades com suas respectivas recomendações, a depender da conclusão:

I - Caso o Relatório conclua pela improcedência da denúncia, mas a Comissão identifique possível conflito entre os interessados, o relatório será encaminhado à GRH, visando subsidiar ações mitigadoras de possíveis conflitos e/ou voltadas à melhoria da qualidade de vida dos envolvidos na denúncia;

II - Caso o Relatório conclua pela procedência da denúncia, deverá ser encaminhado ao conhecimento da CONT e GRH, pois enseja infração disciplinar e requer assistência à qualidade de vida no trabalho da pessoa assediada; e

III - Caso a pessoa denunciada seja ocupante de cargo ou função de livre provimento e o Relatório conclua pela improcedência da denúncia por insuficiência de provas ou pela procedência da denúncia, além da CONT e GRH, o Relatório também deverá ser encaminhado ao conhecimento da PRESI.

Art. 20. No caso de divergência entre os membros, deverá ser feita votação, e no Relatório conclusivo deverá ser lavrado o entendimento da maioria dos presentes.

Art. 21. Os votos divergentes deverão ser igualmente juntados aos autos, com seus fundamentos próprios.

Art. 22. O processo finalizará com apresentação do Relatório Conclusivo da Comissão no prazo máximo de 60 dias após a formalização da denúncia.

Parágrafo único: Por deliberação dos membros da Comissão, esse prazo poderá ser prorrogado por mais 30 dias, desde que com justificativa a ser juntada no processo.

## **Seção VI - Das Disposições Finais**

Art. 23. Compete à pessoa que coordena a Comissão providenciar e impulsionar todos os atos referidos nos dispositivos anteriores.

Art. 24. Compete a quem coordena a Comissão indicar membros para atuarem ativamente nos procedimentos apuratórios, devendo auxiliar no que for necessário quanto à instrução dos procedimentos.

Parágrafo único: As indicações que são referidas no inciso anterior respeitarão as atribuições inerentes aos cargos e ocupações dos membros.

Art. 25. Todos os membros da Comissão terão direito a voz e voto quanto à conclusão dos Relatórios.

Art. 26. Eventuais dúvidas acerca do procedimento apuratório, deverão ser dirimidas por maioria dos membros da Comissão.

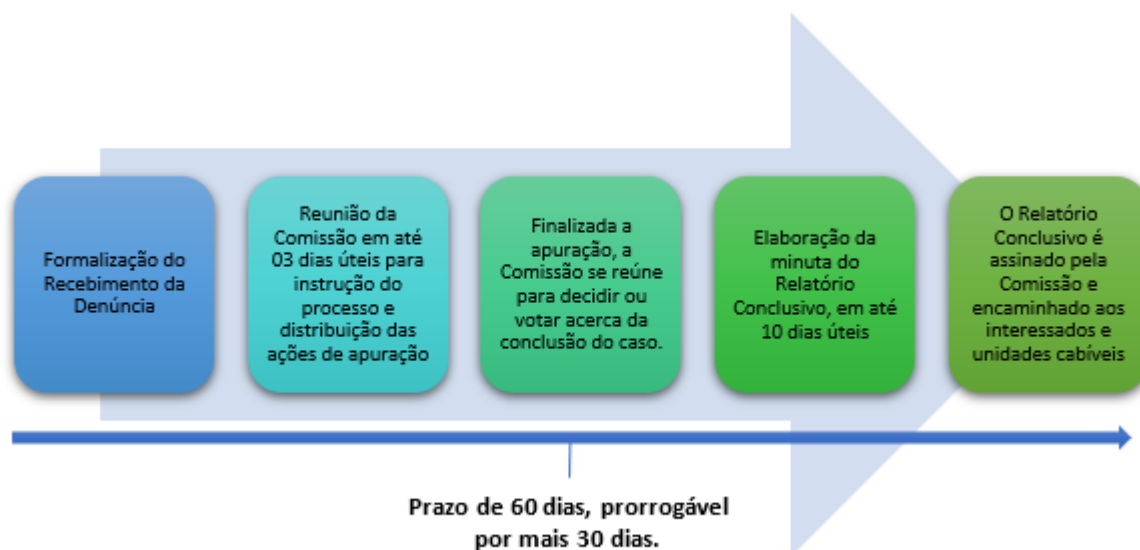
**ANEXO 3**  
**FORMULÁRIO DE RECEBIMENTO DE DENÚNCIA**

|   |           |
|---|-----------|
| Nº /  |           |
| Dados de quem denuncia  |           |
| Nome:   | Cargo:    |
| Setor:  | Telefone: |
| Dados da pessoa denunciada  |           |
| Nome:   |           |
| Setor:  | Cargo:    |
|   |           |
| Narração dos fatos com indicação de local, hora e circunstâncias: |           |
|   |           |
| Provas anexas:  |           |
|   |           |
| Recebido em: / /  |           |
| Por:  |           |
|   |           |
| Assinatura de Denunciante:  |           |
| Visto pela Comissão em: / /                                       |           |
|   |           |
| Acompanhamento das decisões:                                      |           |
|   |           |

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

#### ANEXO 4

### FLUXOGRAMA DE PROCEDIMENTOS PARA TRATAR DENÚNCIAS DE ASSÉDIO OU DISCRIMINAÇÃO



Documento assinado eletronicamente por **Fernando Nascimento dos Santos, Analista**, em 29/10/2020, às 10:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Joel Krüger, Presidente**, em 29/10/2020, às 16:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.confea.org.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.confea.org.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0390033** e o código CRC **72C88207**.



