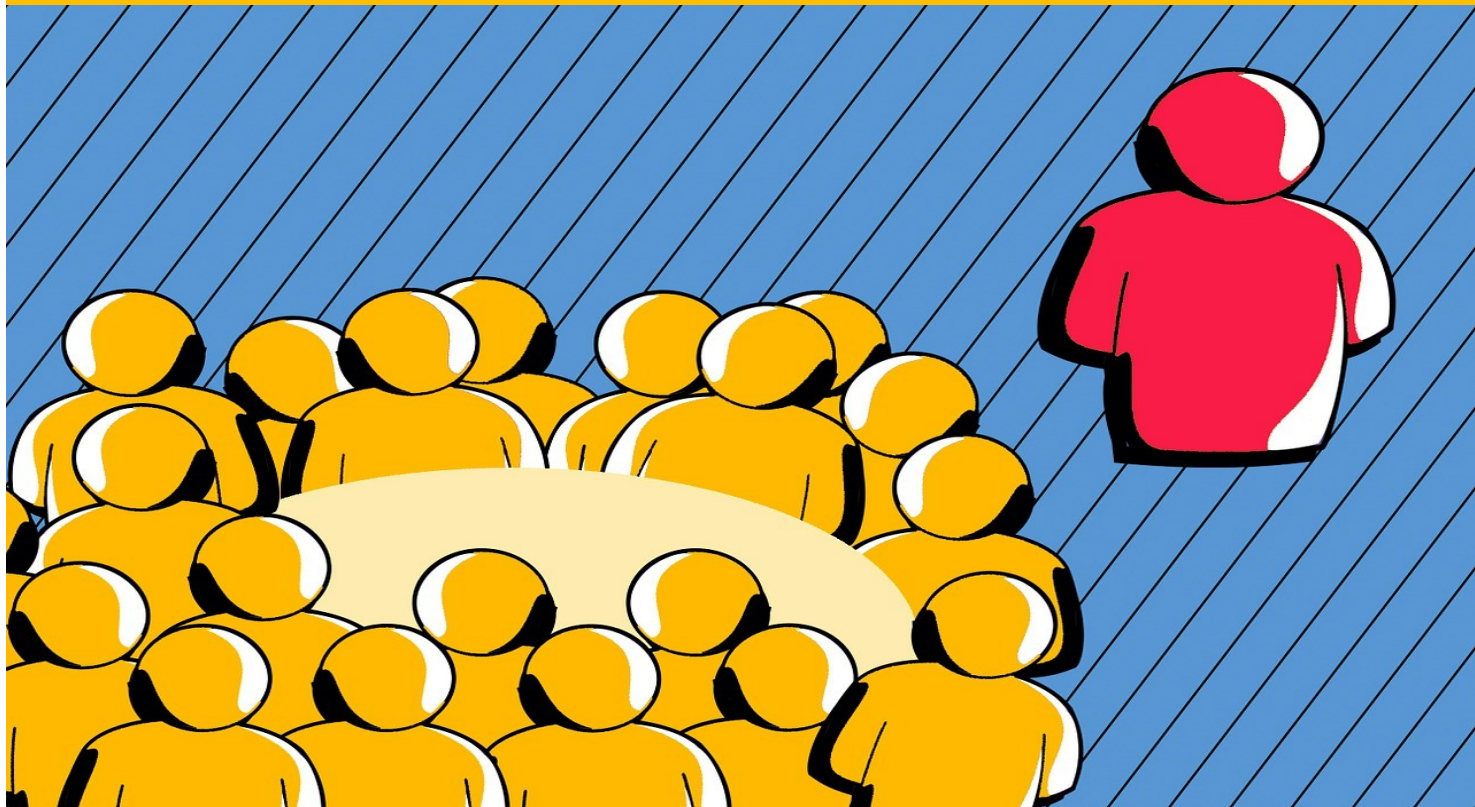


# ASSÉDIO MORAL



## Cartilha de Orientação e Prevenção

# Introdução

Os direitos trabalhistas há muito não se resumem mais apenas às queixas referentes a questões financeiras envolvendo salários em atraso ou rescisões. Por envolverem relações humanas dentro de um determinado ambiente - no caso, o de trabalho - é natural que, com o tempo, venham à tona outros aspectos que também exigem atenção dos legisladores.

É o caso do assédio moral, problema que na realidade sempre existiu, mas que por muito tempo ficou relegado à obscuridade dentro das próprias organizações, por dois motivos principais: o medo que as vítimas tinham de falar sobre o assunto, o que poderia piorar ainda mais sua situação (ou até custar seu emprego); e a falta de canais oficiais que pudessem ser procurados para se fazer uma denúncia.

Esse quadro só começou a mudar nas últimas décadas, quando o assédio moral deixou de ser visto como uma mera “brincadeira de mau gosto” feita repetidamente com um mesmo funcionário, para ser entendido como o que realmente é: a exposição a uma situação humilhante que fere sua vítima a ponto de poder levá-la ao adoecimento físico e psíquico, e que atinge não apenas a ela, mas também seus amigos e sua família.

À medida em que esses casos começaram a se tornar mais divulgados e comentados, através das novas mídias que foram surgindo, ficou claro que não se podia mais continuar tratando o assunto daquela forma superficial - inclusive em termos de legislação. Como resultado, as questões de assédio moral passaram a gerar processos trabalhistas com vistas a uma reparação financeira pelos danos causados a suas vítimas.

Para contribuir com a conscientização e a prevenção desse tipo de prática, elaboramos a cartilha que você tem em mãos. Ela foi pensada para ser ao mesmo tempo completa e didática, de maneira a permitir uma compreensão objetiva sobre o que é o assédio moral, como ele ocorre, quem o pratica e quais as formas de combatê-lo, e faz parte de um trabalho maior que vem sendo proposto pelo Comitê Permanente de Orientação e Prevenção ao Assédio Moral, criado pelo Decreto nº 21.745/2021, com a atribuição de avaliar, acompanhar e implementar políticas de proteção ao servidor contra o assédio moral no âmbito da Administração Municipal.

Esperamos que, ao final da leitura deste manual, todos tenham condições não apenas de identificar eventuais casos de assédio moral, mas também de conhecer os caminhos disponíveis para denunciá-los e combatê-los, sem medo de qualquer tipo de represália, promovendo um ambiente de trabalho cada vez mais saudável.

Boa leitura.

# 1. Definindo o conceito

Por mais que o assédio moral tenha ganhado destaque nos últimos anos, poucas pessoas sabem o que ele realmente é ou como defini-lo – e conhecer um problema é o primeiro passo para combatê-lo.

**Assédio moral é “a exposição de alguém a situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho, de forma repetitiva e por um longo período de tempo, causando danos à sua dignidade e à sua integridade e colocando sua saúde em risco”**

Detalhando um pouco mais, o assédio moral “é toda e qualquer conduta abusiva, manifestada através de comportamentos, palavras, atos, gestos ou escritas que possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física e psíquica de uma pessoa, pondo em risco o seu emprego e degradando o ambiente de trabalho”.

E indo ainda um pouco mais a fundo, o **conceito legal** diz que “o assédio moral consiste na *exacerbação desarrazoada e desproporcional do poder diretivo, fiscalizatório ou disciplinar pelo empregador de modo a produzir injusta e intensa pressão sobre o empregado, ferindo-lhe o respeito, o bem-estar, a higidez físico-psíquica e a dignidade*”.



No caso do serviço público, naturalmente, é o próprio agente público que, “excedendo os limites das suas funções por ação, omissão, gestos ou palavras, tem por objetivo atingir a autoestima, a capacidade profissional, a evolução na carreira ou a estabilidade emocional de outro agente público ou de um empregado de empresa prestadora de serviço público”.



## Os mais vulneráveis

É importante ressaltar que, ao falar sobre prestadores de serviço, geralmente estamos nos referindo a pessoas em processo de formação ou treinamento profissional, como os patrulheiros, ou a pessoas com um perfil mais suscetível de serem alvos de assédio moral - aquelas que desempenham tarefas mais básicas, embora essenciais para o bom funcionamento de uma organização, como limpeza e manutenção.

Essas pessoas são frequentemente alvo de assédio moral, e muitas vezes não são capazes de identificá-lo. Portanto, é responsabilidade daqueles que as cercam zelar por sua proteção e garantir que não se tornem vítimas desse problema. Isso inclui denunciar o assédio através dos canais oficiais, quando necessário.

Na prática, o assédio moral pode acontecer através de ações **diretas** (acusações, insultos ou gritos, por exemplo, sempre feitos em público) ou **indiretas** (espalhar boatos sobre a pessoa, isolá-la dos demais colegas, excluí-la da comunicação etc).



Esse processo de humilhação se repete, às vezes todos os dias, e às vezes por meses seguidos; **repetição** e **duração** são, aliás, duas características essenciais para tipificar um caso de assédio moral. E os danos causados por esse processo são profundos: a vítima sofre em sua identidade e em sua dignidade; sofre em suas relações afetivas e sociais; e sofre em termos de saúde física e mental.



O objetivo do assédio moral é o de forçar a pessoa a desistir de seu trabalho. Mas os meios usados para exercê-lo causam efeitos muito mais sombrios que a perda do emprego: podem levar a um quadro de depressão profunda, com consequências imprevisíveis e não raro, graves.

## 2 - Um problema, várias faces

O assédio moral é um processo que muitas vezes não é facilmente identificável, porque nem sempre acontece de forma direta – ele pode assumir um caráter mais sutil. Por isso, deve ser analisado por diferentes ângulos. Vejamos alguns deles:

1

Pela abrangência

### ***Assédio moral interpessoal***

Ocorre de maneira *individual, direta e pessoal*, com a finalidade principal de prejudicar ou eliminar um profissional da relação com a equipe.

## **Assédio moral institucional**

Ocorre quando a própria empresa ou organização incentiva ou tolera atos de assédio cometidos por seus colaboradores. Neste caso, é a pessoa jurídica que se torna ela mesma a autora da agressão, porque o entendimento é que ela cria, deliberadamente, uma cultura institucional de humilhação e controle.

**2**

**Pelo tipo**

### **Assédio moral vertical**

Ocorre entre pessoas de nível hierárquico diferente – ou seja, entre chefes e subordinados. Pode ser **descendente** (ou seja, de cima para baixo), que é quando um superior se aproveita de sua posição para colocar o colaborador em alguma situação desconfortável) ou **ascendente** (de baixo para cima), que é o assédio praticado por um ou mais subordinados contra seu chefe – por exemplo, através de ações ou omissões para “boicotá-lo” e fazer com que pareça incompetente.

### **Assédio moral horizontal**

Ocorre entre colegas que têm o mesmo nível hierárquico, o que o coloca muito próximo do bullying. Geralmente é fruto de um clima de competição exagerada no ambiente de trabalho.

### **Assédio moral misto**

É uma espécie de soma do vertical e do horizontal. Aqui, a vítima sofre assédio tanto por parte de seus superiores quanto de seus colegas. De maneira geral, ele tem início com um único autor, que no entanto é capaz de fazer com que as outras pessoas sigam seu exemplo.

## **3 - As “ferramentas” do assédio**

São muitas as atitudes que caracterizam o assédio moral, e listá-las todas seria um trabalho sem fim. Mas podemos apresentar alguns exemplos bastante comuns:

*Retirar a autonomia do servidor para tomar decisões ou contestá-las o tempo todo*

*Sobrecarregar o servidor com novas tarefas ou tirar o trabalho que ele rotineiramente executava, provocando sensação de inutilidade e de incompetência*

*Ignorar a presença do servidor, dirigindo-se apenas aos demais*

*Passar tarefas humilhantes*

*Gritar ou falar de forma desrespeitosa diante de outras pessoas*

*Espalhar rumores ou divulgar boatos ofensivos sobre o servidor*

*Ignorar eventuais problemas de saúde do servidor*

*Criticar a vida particular do servidor*

*Colocar apelidos pejorativos*

*Impor punições vexatórias (obrigar a fazer dancinhas, por exemplo)*

*Postar mensagens depreciativas sobre o servidor em grupos nas redes sociais*

*Evitar a comunicação direta, dirigindo-se ao servidor apenas por e-mail, bilhetes, através de outras pessoas ou usando outras formas de comunicação indireta*

*Isolar fisicamente o servidor para que ele não tenha comunicação com os colegas*

*Desconsiderar ou ironizar, injustificadamente, as opiniões do servidor*

*Impor condições e regras de trabalho diferentes das que são cobradas de outros servidores na mesma função*

*Delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas ou determinar prazos incompatíveis para a finalização de um trabalho*

*Exercer uma vigilância excessiva sobre o servidor*

*Limitar o número de vezes que o servidor pode ir ao banheiro e monitorar o tempo que ele lá permanece*

*Advertir arbitrariamente o servidor*

*Estimular o controle de um servidor sobre outros de mesmo nível hierárquico, para gerar desconfiança e corroer a solidariedade entre eles*



## UMA VEZ SÓ NÃO É ASSÉDIO!

É preciso ficar claro que se uma dessas situações ocorrer de forma isolada, por mais desconforto que possa causar, ela será considerada como um *dano moral*, mas não como *assédio moral* – lembre-se que para o assédio ser caracterizado, as agressões devem ocorrer repetidamente e por tempo prolongado



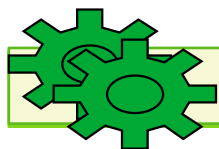
### 4 - Não confunda

Há muita diferença entre um chefe **exigente** e um chefe **assediador**. Cobrar resultados, questionar o não cumprimento de metas ou de prazos, mesmo que todos os dias, são atitudes comuns e até esperadas em qualquer ambiente de trabalho.

O assédio passa a existir a partir do momento em que o chefe começa a cobrar resultados obviamente inexecutáveis, questionar metas impossíveis ou impor prazos irrealizáveis, e usa isso como justificativa para ofender ou humilhar frequentemente o servidor.

É preciso entender bem essas diferenças, de modo que nem se crie um enorme mal estar vendo assédio onde ele não existe, nem se deixe de denunciá-lo quando ele de fato estiver presente. Informação e bom senso são essenciais.

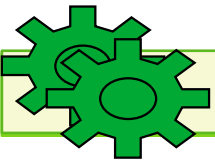
Vamos ver alguns exemplos de situações e cobranças que **não se configuram como assédio moral**:



### Exigências profissionais

**Querer que uma tarefa seja cumprida com eficiência ou cobrar metas razoáveis** são funções naturais de qualquer cargo de chefia e que estão presentes em qualquer ambiente de trabalho organizado, e não se trata de assédio. Da mesma forma, uma crítica de caráter construtivo e feita em tom educado, ou uma avaliação que, mesmo pouco favorável, reflita de fato o desempenho do servidor tampouco podem ser consideradas assédio.





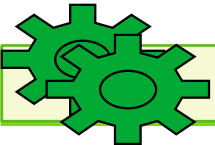
## Aumento do volume de trabalho

**Períodos de maior volume de trabalho podem acontecer em qualquer momento e em qualquer área**, e, desde que respeitados os limites da legislação, essas necessidades do serviço não se configuram como assédio moral. Uma sobrecarga de trabalho só pode ser vista dessa forma se for usada especificamente para desqualificar um servidor, ou como forma de puni-lo.



## Sistemas de controle de pessoal

**As organizações se utilizam cada vez mais de mecanismos tecnológicos de controle** para gerir seus quadros de pessoal, como o ponto eletrônico, por exemplo. Essas ferramentas são bastante rígidas, mas nem por isso podem ser consideradas como um meio de intimidação ou pressão: sua função é registrar a frequência e a assiduidade de maneira precisa.



## Condições de trabalho inadequadas

**As condições físicas do ambiente de trabalho** (locais pequenos e pouco iluminados, por exemplo), podem ser incômodos, mas também não se configuram como assédio moral – exceto se alguém for colocado num lugar assim com o propósito específico de humilhá-lo.



Com tantas situações e interpretações diferentes, não é mesmo tão simples afirmar com certeza quando se está ou não diante de um caso de assédio moral. Uma boa maneira de tentar limitar as dúvidas é respondendo às seguintes perguntas:




*Seu chefe ou colega tem um comportamento importuno ou ofensivo?*

*Seu chefe ou colega tem um comportamento inaceitável pelos padrões éticos de conduta?*

*Seu chefe ou colega rebaixou ou causou humilhação ou vergonha para alguma pessoa?*

*O comportamento de seu chefe ou colega pode ser considerado prejudicial para o ambiente de trabalho?*



*Se qualquer uma dessas questões recebeu um “sim” como resposta, é caso de averiguar com mais cuidado, porque já indica a possibilidade de se tratar de um caso de assédio moral. Mas lembre-se: para ser caracterizada como tal, é preciso que a situação seja **frequente** e **se repita por longo tempo**.*

## **5 – O que há por trás dele?**

As causas do assédio moral são várias, e estão ligadas a fatores econômicos, culturais e emocionais.

Muitas vezes, ele acontece por interesses pessoais – um superior que por algum motivo não gosta de um subordinado e decide humilhá-lo para forçá-lo a sair do emprego; ou um colega invejoso que procura afetar o lado emocional e psicológico de outro para, quem sabe, assumir seu lugar ou “eliminar a concorrência”.

Mas há casos em que os motivos não têm esse fundo de interesse pessoal (embora o efeito final seja igualmente ruim). Por exemplo: um chefe mal preparado para gerir pessoas pode tomar atitudes que claramente se encaixarão como assédio moral, ainda que sua intenção seja apenas a de mostrar autoridade, já que ele não sabe fazer isso de outra forma.

E há também situações que, embora não configurem assédio em si mesmas, criam o ambiente ideal para que ele aconteça: uma organização cuja principal preocupação seja o cumprimento de metas a qualquer custo, ou cuja cultura interna seja excessivamente autoritária, ou que valorize a rivalidade entre seus colaboradores, são terrenos férteis para o surgimento de casos.

## 6 – As consequências

Já vimos que o assédio moral tem efeitos físicos, psicológicos, sociais e profissionais para a vítima. Esses efeitos se traduzem em diversos sintomas, como:

- 
- Dores generalizadas
  - Palpitações
  - Problemas digestivos
  - Dores de cabeça
  - Hipertensão arterial
  - Alteração do sono
  - Irritabilidade
  - Crises de choro
  - Abandono de relações pessoais
  - Problemas familiares
  - Isolamento
  - Síndrome do pânico
  - Esgotamento físico/emocional
  - Estresse
  - Perda do significado do trabalho
  - Depressão

*Quando a situação vai além do que a pessoa consegue suportar, o quadro pode se agravar a ponto de causar uma depressão profunda e, em casos extremos, levar até mesmo ao suicídio.*

Além desses efeitos sobre a vítima, o assédio moral também causa impactos nas empresas e organizações, como:

- ↓ **Queda** da produtividade
- ↓ **Alta rotatividade** de pessoal
- ↓ **Aumento** de erros e acidentes
- ↓ **Absenteísmo** (faltas) e licenças médicas excessivas



- ↓ **Exposição negativa** da Administração Municipal, além da geração de custos com tratamentos no serviço público de saúde e despesas com benefícios sociais

## 7 – Como combater

Há muitos mecanismos que permitem prevenir os casos de assédio moral – e nenhum é mais importante que a informação.

Quanto mais pessoas souberem o que é assédio moral, menor será a possibilidade de surgirem casos, porque logo aos primeiros sinais o problema será identificado, gerando questionamentos, que por sua vez forçarão a tomada de atitudes concretas para frear o processo antes mesmo que ele tenha se desenvolvido.

Este Manual está cumprindo este papel, mas outras ações também estão sendo propostas pelo Comitê Permanente de Orientação e Prevenção ao Assédio Moral e serão implementadas pela Administração Municipal, garantindo o acesso a ferramentas de prevenção como:

**Incentivar a participação de todos os servidores na vida da Administração Municipal, suas Secretarias e áreas de atuação, garantindo a eles o conhecimento amplo de suas tarefas e funções, as metas a serem cumpridas e as regras de trabalho**

**Oferecer apoio psicológico e orientação aos servidores que se declarem vítimas de assédio moral**

**Realizar avaliação de riscos psicossociais no ambiente de trabalho**

**Jamais se omitir diante de uma denúncia**

**Incentivar a tolerância à diversidade de perfis profissionais e respeitar os ritmos próprios de trabalho de cada pessoa**

**Garantir que práticas administrativas e gerenciais sejam aplicadas a todos os servidores de forma igual, e sempre com tratamento justo e**

**do possível, o trabalho monótono e repetitivo**

**Estabelecer um canal adequado para receber, encaminhar e investigar denúncias**

**Ampliar a autonomia, permitindo que as pessoas se organizem de acordo com suas características, com base nas informações e recursos necessários para executar suas tarefas**

**Promover palestras, oficinas e cursos sobre o tema**

## 8 – O papel de cada um

Quem se sentir vítima de assédio moral deve estar preparado para se defender – inclusive no aspecto psicológico, porque o tema é delicado, e a pessoa poderá ter que ouvir argumentos da parte acusada que poderão fazer com que se sinta ainda pior. Um roteiro básico para levar o caso adiante deve cumprir os seguintes pontos:



Reunir o maior número possível de provas do assédio, anotando, com detalhes, todas as situações sofridas, com data, hora e local, e listar os nomes dos que testemunharam os fatos



Buscar ajuda dos colegas, principalmente daqueles que testemunharam o fato ou que já passaram pela mesma situação



Buscar orientação psicológica sobre como se comportar para enfrentar a situação



Os colegas que viram a vítima ser atacada precisam se mostrar solidários, oferecendo apoio, servindo como testemunhas e até mesmo comunicando o caso por conta própria, caso a pessoa que sofreu o assédio tenha receio de fazê-lo

***Qualquer servidor que se sinta vítima ou testemunhe atos que possam configurar assédio moral pode fazer denúncia para seu superior hierárquico ou para a Ouvidoria Municipal. As denúncias consideradas procedentes poderão ensejar a abertura de sindicância e de processo administrativo disciplinar.***

# O que diz a lei

## Legislação geral e municipal em que se encaixam os casos de assédio moral

### **Constituição da República**

“A República Federativa do Brasil tem como fundamentos: a dignidade da pessoa humana e o valor social do trabalho” (art. 1º, III e IV).

“É assegurado o direito à saúde, ao trabalho e à honra” (art. 5º, X, e 6º)”.

### **Código Civil**

“Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito” (art. 186).

### **Lei Federal 8.112/1990**

“São deveres do servidor público, entre outros, manter conduta compatível com a moralidade administrativa, tratar as pessoas com urbanidade e ser leal às instituições a que servir” (art. 116, incs. II, IX e XI, da Lei nº 8.112/1990).

### **Lei Municipal nº 11.409/2002**

Veda o assédio moral no âmbito da administração pública municipal direta, indireta, nas autoridades e fundações públicas

### **Decreto Municipal nº 21.745/2021**

Cria o Comitê Permanente de Orientação e Prevenção ao Assédio Moral, com a atribuição precípua de avaliar, acompanhar e implementar políticas de proteção ao servidor contra o assédio moral no âmbito da Administração Municipal

## O CAMINHO DAS PEDRAS

*A Prefeitura de Campinas tem definidos os procedimentos para apurar os casos de denúncia sobre assédio moral no âmbito da Administração. O processo segue os seguintes passos:*

As denúncias devem ser encaminhadas à Ouvidoria Geral do Município, que por sua vez encaminhará o processo para a Autoridade Municipal responsável pela unidade administrativa onde o caso ocorreu, ou à qual assediador e vítima estejam subordinados, para que sejam prestados os esclarecimentos necessários.



Os dados e informações reunidos serão enviados ao Secretário Municipal de Justiça, que poderá expedir Portaria para abertura de Sindicância Administrativa Investigatória ou Processo Administrativo Disciplinar, se for o caso, e enviar o processo para seu regular trâmite na Corregedoria-Geral. Tratando-se de denúncia de assédio praticada por Secretário Municipal, a comunicação será feita diretamente ao Prefeito.



Se o servidor vítima de assédio moral preferir se manifestar diretamente junto à sua chefia imediata, esta colherá todas as informações e as encaminhará ao Secretário Municipal de Justiça.



Se a denúncia aconteceu em entidades da Administração Indireta, a apuração será feita diretamente por elas. Se não houver uma estrutura apropriada para fazer esta apuração, o caso deverá ser comunicado ao Prefeito, que poderá determinar a instituição de uma comissão processante.

### Contatos da Ouvidoria Municipal:

Endereço: Rua José Paulino, 1.399 - 3º Andar - Sala 302 - CEP 13013-001

Telefones: (0800) 772-7456 / 162

Horário de Atendimento: das 9h às 16h"

Site: [ouvidoria.campinas.sp.gov.br](http://ouvidoria.campinas.sp.gov.br)