

# CARTILHA DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL **2ª EDIÇÃO**

*Informe-se e faça a diferença no ambiente de trabalho!*



**PROGEPE**  
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas  
DASST - Divisão de Atenção à Saúde e  
Segurança do Trabalho

## REALIZAÇÃO:

Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) -  
Divisão de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho (DASST)

## EQUIPE DE TRABALHO:

### Organização:

Camila do Canto Perez  
*Psicóloga*

Francine da Rosa Silva Cabral  
*Enfermeira*

### Colaboração:

Cindy Rosa Martinez  
*Assistente em Administração*

José Paulo Fagundes Braccini  
*Engenheiro de Segurança do Trabalho*

Mayra Medeiros Osório  
*Psicóloga*

### Projeto gráfico:

Jonas Weber Brum (ASCOM)



# Introdução

Maio é o mês de destaque do enfrentamento ao assédio moral, tema extremamente importante, porém com pouca visibilidade. Buscando orientar os servidores e as servidoras para identificar e combater esses casos, a Divisão de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho (DASST) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), traz a informação até você.

Lembrando que o

*Dia Mundial de Enfrentamento  
ao Assédio Moral é dia 02 de maio,*

entretanto, o assédio moral não tem data e hora para acontecer. Informe-se e faça a diferença no ambiente de trabalho!



# O que define assédio moral? Existe um conceito?

O assédio moral refere-se a um comportamento abusivo, intencional e frequente que ocorre (na maioria dos casos) no ambiente de trabalho e visa constranger, humilhar e desqualificar um indivíduo ou grupo, degradando as suas condições de trabalho e ameaçando a sua integridade pessoal e profissional.

Embora a prática do assédio moral aconteça com mais frequência no local de trabalho, ela pode ocorrer em outros ambientes, desde que seu exercício esteja associado às relações de poder desenvolvidas no campo profissional.

Observe, a seguir, os elementos essenciais para identificação do assédio moral:

**Habitualidade:** os comportamentos ocorrem de forma repetitiva em um período prolongado de tempo;

**Ataques psicológicos:** abrangem condutas que induzem ao desconforto psicológico, são ofensivos e humilhantes e apresentam gravidade significativa;

Intenção de prejudicar, anular ou excluir a pessoa dos espaços de ação ou forçar o desligamento de um projeto, função ou emprego. Se constituem por meio de ataques direcionados sempre à mesma pessoa;

**Pessoalidade:** o alvo é uma pessoa específica. O processo de perseguição é direcionado e pessoal, mas pode ocorrer com mais de uma pessoa de determinado grupo.



# O que é assédio moral no serviço público?

No serviço público, o assédio moral ocorre quando o agente público excede os limites de suas atribuições, por ação, omissão, gestos ou palavras, visando atingir a autoestima, autodeterminação, evolução na carreira ou estabilidade emocional de outro agente público ou empregado de empresa prestadora de serviço público, causando danos ao ambiente de trabalho.

O objetivo dessa forma de violência é desestabilizar emocional e profissionalmente o outro servidor/empregado, por meio de ações diretas (acusações, insultos, gritos, humilhações públicas) e indiretas (propagação de boatos, isolamento, recusa na comunicação, fofocas e exclusão social).



Tá na lei!

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).

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).

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).

Fica instituído o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, com a finalidade de enfrentar todas as formas de violências decorrentes das relações de trabalho, em especial o assédio moral, o assédio sexual e a discriminação (...) (Art. 2 do Decreto Nº 12.122/2024).

# Quais são os tipos de assédio moral e suas classificações?

No ambiente de trabalho, o assédio moral pode ser classificado em:

**Assédio moral interpessoal:** quando ocorre de forma individual, direta e pessoal, a fim de prejudicar ou retirar o profissional na relação com a equipe;

**Assédio moral institucional:** ocorre com incentivo ou tolerância da própria instituição. Nesse caso, a pessoa jurídica também é autora da agressão porque, por meio de seus administradores, se utiliza de estratégias organizacionais desumanas para aprimorar a produtividade, originando cultura institucional de humilhação e controle.

Quanto à tipologia, divide-se em dois tipos:

**Assédio moral vertical:** quando ocorre entre pessoas de nível hierárquico diferentes, chefes e subordinados. É subdividido em descendente e ascendente.



**Descendente:** consiste na pressão dos chefes em relação aos subordinados. Situações nas quais superiores utilizam sua condição de autoridade para colocar o colaborador em situações desconfortáveis, como desempenho de funções que não faz parte de seu ofício e qualificação para puní-lo por algum erro, por exemplo.

**Ascendente:** assédio praticado por subordinado ou grupo de subordinados contra o chefe, causando constrangimento ao nível hierárquico superior por interesses variados. Pode ocorrer por ações ou omissões para boicotar um novo gestor, indiretas frequentes diante dos colegas e chantagens para obter uma promoção.

**Assédio moral horizontal:** ocorre entre pessoas que possuem o mesmo nível hierárquico, motivado por clima de competição exagerado entre os colegas de trabalho. O assediador exerce liderança negativa perante aos intimidadores do colega, conduta semelhante ao bullying, cujo alvo são vítimas vulneráveis.

**Assédio moral misto:** é uma acumulação do assédio moral vertical e do horizontal. Ocorre assédio por superiores hierárquicos e por colegas de trabalho. Um autor toma a iniciativa e os demais reproduzem o mesmo comportamento.



# Existe um perfil de quem assedia e de quem é assediado?

O assediador apresenta um perfil autoritário, manipulador e abusa do poder conferido em razão de seu cargo, emprego ou função. Possui satisfação ao rebaixar as outras pessoas, é arrogante, desmotivador e possui necessidade de demonstrar poder. Não tem o costume de reconhecer suas falhas, não assume responsabilidade e não valoriza o trabalho dos demais.

Já o assediado, possui méritos profissionais e pessoais que provocam insegurança e rivalidade entre chefias e colegas, que contribui para a prática de assédio. Costuma ser um profissional capacitado e flexível.

Ressalta-se que o assédio moral pode ser praticado contra um indivíduo específico ou contra um grupo determinado de pessoas.



# Quais são as situações que caracterizam assédio moral?

## As atitudes que caracterizam o assédio moral são:

- Retirada da autonomia do servidor/funcionário ou contestação de suas decisões a todo o tempo;
- Sobrecarga do servidor/funcionário com novas funções ou retirada de trabalho que habitualmente competia a ele para causar sensação de inutilidade ou incompetência;
- Ignorar a presença do assediado dirigindo-se apenas a outros servidores/funcionários;
- Dar-lhe tarefas humilhantes;
- Gritar ou falar de forma desrespeitosa;
- Espalhar rumores ou divulgar boatos ofensivos sobre o servidor/funcionário;
- Não considerar seus problemas de saúde;
- Criticar a vida particular da vítima;
- Atribuir apelidos pejorativos;
- Impor punições vexatórias (dancinhas ou prendas, por exemplo);
- Postar mensagens depreciativas em redes sociais;
- Evitar comunicação direta usando apenas e-mail, bilhetes, terceiros ou outras formas de comunicação indiretas para entrar em contato com a vítima;
- Isolar o servidor/funcionário para que não tenha contato com os demais colegas;
- Desconsiderar ou ironizar as opiniões da vítima sem justificativa;
- Retirada de cargos ou atribuições sem motivo justo;



- Imposição de condições e regras de trabalho personalizadas diferentes das cobradas de outros profissionais;
- Delegação de tarefas impossíveis de se cumprir ou determinação de prazos incompatíveis para finalizar um trabalho;
- Manipular informações não as repassando com a devida antecedência para que o colaborador possa executar suas funções;
- Vigilância excessiva;
- Limitar o número de idas do servidor/funcionário ao banheiro ou monitorar o tempo de permanência do mesmo;
- Advertência arbitrária e instigar o controle de um servidor/funcionário por outro, originando um controle fora do contexto da estrutura hierárquica, gerando desconfiança e evitando a solidariedade entre colegas.

#### São exemplos específicos de assédio moral contra as mulheres:

- Dificultar ou impedir que as gestantes compareçam a consultas médicas fora da instituição;
- Interferência no planejamento familiar das mulheres e exigência para que não engravidem;
- Desconsiderar recomendações médicas às gestantes na distribuição de tarefas.

- **Atenção:** situações isoladas podem causar dano moral, mas não vão configurar assédio moral. As agressões devem ocorrer repetitivamente, por tempo prolongado e visando prejuízo emocional à vítima para que se configure assédio moral.



# O que não é considerado assédio moral?

**Exigências profissionais:** exigir eficiência e estimular o cumprimento de metas, uma vez que toda a atividade possui certo grau de imposição, a partir da definição de tarefas e resultados que devem ser alcançados. Cotidianamente, no ambiente de trabalho, existirão cobranças, críticas e avaliações acerca do trabalho e comportamento dos colaboradores, nesse sentido reclamações por não cumprimento de tarefa ou displicência não configuram assédio moral;

**Aumento do volume de trabalho:** dependendo da atividade desempenhada, pode haver períodos em que o volume de trabalho seja maior. Em alguns casos, pode ser realizado serviço extraordinário, obedecendo as normas da legislação e conforme a necessidade do serviço. Isso só será caracterizado como assédio moral quando a sobrecarga de trabalho for usada para desqualificar especificamente um indivíduo ou como forma de puni-lo;

**Uso de mecanismos tecnológicos de controle:** para gerenciar o quadro de pessoal, podem ser utilizados mecanismos de controle como ponto eletrônico. Essas ferramentas não são consideradas meio de intimidação, uma vez que são utilizadas para controle de frequência e assiduidade dos colaboradores;

**Más condições de trabalho:** a condição física do ambiente do trabalho como ambiente pequeno e mal iluminado, só configuram assédio moral quando o profissional seja submetido a essas condições com objetivo de desmerecê-lo diante dos colegas.

A atribuição de funções aos subordinados, transferência de servidor ou empregado para outra lotação, posto de trabalho de interesse da administração ou empresa, alterar jornada de trabalho por interesse da Administração, destituir o servidor ou empregado de funções comissionados e outras práticas de atos da gestão, sem finalidade discriminatória, não caracterizam assédio moral.

Exercer atividade psicologicamente estressante e desgastante, críticas construtivas e avaliação do trabalho por colegas ou superiores, nas quais não haja exposição pública do servidor a situação vexatória, e conflitos eventuais com colegas ou chefias também não configuram assédio moral.

**Atenção:** ato isolado de violência psicológica no trabalho não se confunde com o assédio moral no trabalho, mas pode ter responsabilização civil, administrativa, trabalhista e criminal do agressor.

## Quais são as causas do assédio moral?

O assédio moral pode estar associado a fatores econômicos, culturais e emocionais.

As principais causas são:

- Abuso do poder;
- Busca incessante de cumprimento de metas;
- Cultura autoritária;
- Despreparo da chefia para gerenciar pessoas;
- Rivalidade no ambiente de trabalho;
- Inveja.

## Quais as consequências do assédio moral?

O assédio moral pode acarretar em problemas psíquicos, físicos, sociais e profissionais para a vítima, além de prejudicar o ambiente de trabalho, as organizações e o Estado.

**Consequências para o indivíduo:** dores generalizadas, palpitações, cefaleia, hipertensão arterial, alterações do sono, distúrbios digestivos, irritabilidade, crises de choro, abandono de relações pessoais, problemas familiares, isolamento social, transtorno depressivo, síndrome do pânico, estresse, esgotamento físico e mental, perda do significado do trabalho e até mesmo suicídio.

**Consequências para a instituição/empresa:** redução da produtividade, rotatividade de pessoal, absenteísmo, aumento de erros e acidentes, licenças médicas, exposição negativa da empresa, indenização trabalhista e multas administrativas.

**Consequências para o Estado:** custos com tratamento médicos, despesas com benefícios sociais e custos com processos administrativos e judiciais.



# Existem formas de prevenir o assédio moral?

A informação é a melhor forma de prevenção. Todos devem ter acesso sobre o que é assédio moral, sobre quais são os comportamentos e as ações aceitáveis no ambiente de trabalho.

## Algumas medidas são importantes para essa prevenção:

- Incentivo e efetiva participação de todos os servidores/funcionários, com definição clara das atribuições, metas e condições de trabalho;
- Instituição e divulgação de um código de ética institucional, com ênfase na incompatibilidade do assédio moral com os princípios organizacionais;
- Promoção de palestras, oficinas e cursos sobre o assunto;
- Incentivo às boas relações no trabalho, com tolerância à diversidade de perfis profissionais e ritmo de trabalho;
- Ampliação da autonomia para organização do trabalho, após fornecimento de informações e recursos necessários para executar as tarefas.
- Redução de trabalho monótono e repetitivo;
- Observação do aumento e das causas de absenteísmo (faltas no trabalho);
- Realização de avaliações de riscos psicossociais no ambiente de trabalho;
- Garantia que as práticas administrativas e gerenciais na organização sejam aplicadas a todos de forma igualitária, justa e respeitosa;
- Dar exemplo adequado de comportamento e conduta, evitando se omitir diante de situações de assédio moral;
- Ofertar apoio psicológico e orientação aos servidores/funcionários que sejam vítimas de assédio moral, bem como estabelecer canais de recebimento e protocolos para encaminhamento de denúncias.



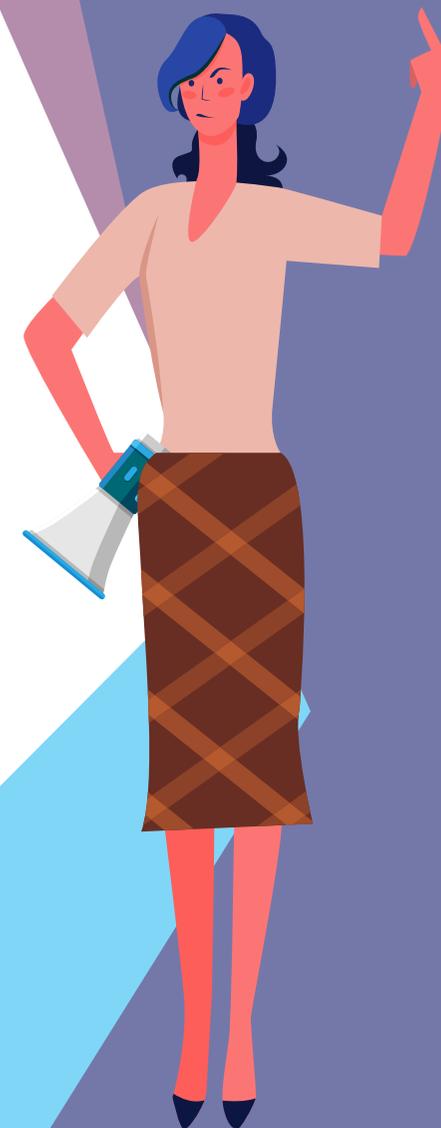
# O que fazer em caso de assédio moral?

A vítima de assédio moral deve reunir provas do assédio, detalhar todas as situações de assédio sofridas com data, horário e local. Além disso, é importante buscar auxílio com colegas que possivelmente testemunharam os fatos ou já foram vítimas da mesma situação ou procurar orientação psicológica para enfrentamento da situação.

O assédio moral deve ser comunicado ao setor responsável, ao superior hierárquico do assediador ou à Ouvidoria. Se a denúncia não for bem sucedida, a vítima pode procurar sindicato profissional ou órgão representativo de classe, associação ou Ministério Público do Trabalho, bem como avaliar a possibilidade de ingresso com ação judicial de reparação de danos morais.

Os colegas de trabalho podem oferecer apoio à vítima, se disponibilizarem como testemunhas e comunicarem ao setor responsável, ao superior hierárquico do assediador ou à entidade de classe situações de assédio moral que presenciaram.

No serviço público, qualquer agente que se sinta vítima ou seja testemunha de atos que configurem assédio moral no ambiente de trabalho pode denunciar ao superior hierárquico, à Ouvidoria ou para a Comissão de Ética, conforme a gravidade e a regulamentação de cada instituição. As denúncias consideradas procedentes terão abertura de sindicância e de processo administrativo disciplinar.

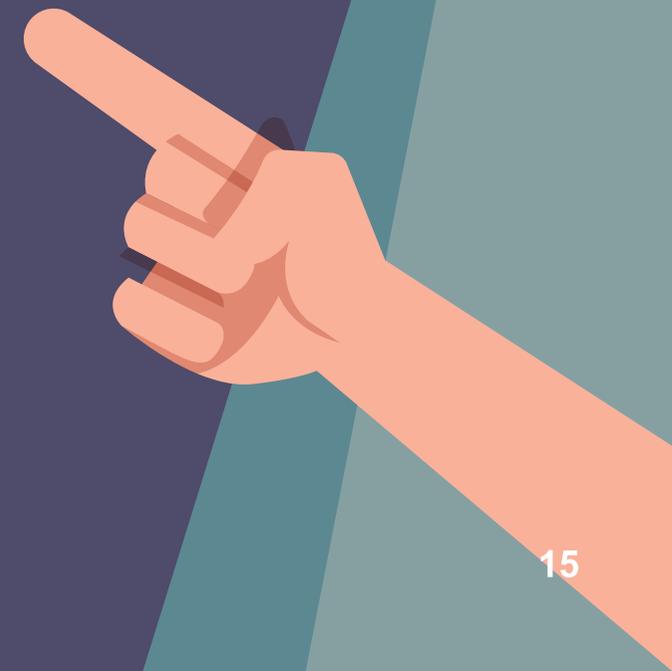


# O que é considerado assédio moral na Unipampa?

Em 12 de setembro de 2019, por meio da Resolução Nº 254, foi instituída a Política de Promoção da Cultura de Paz na Universidade Federal do Pampa, cujo objetivo é criar condições para o planejamento, execução e avaliação de medidas de conscientização, prevenção, responsabilização englobando todos os tipos de violência na Unipampa que envolve membros de sua comunidade interna e/ou externa.

**A resolução caracteriza assédio moral como:**

**Prática abusiva, explícita ou velada, que se manifesta por meio de gestos, palavras e atos que desrespeitam, de forma sistemática e frequente, a integridade física e/ou psicológica de um indivíduo ou grupo, na relação entre membros da comunidade universitária.**



# Como proceder em casos de assédio moral na Unipampa?

É possível denunciar o assédio moral fornecendo informações mais completas possíveis sobre os fatos, com nome das pessoas envolvidas, data, hora, local, período e documentos de áudio, escrita ou imagem, além de, se possível, testemunhas. Para endossar a denúncia, é importante que ela seja realizada de posse de um boletim de ocorrência realizado na delegacia, e/ou que se apresentem testemunhas, provas e detalhamento dos fatos. Isso viabiliza a tomada de medidas necessárias e possibilita que o processo não seja arquivado por falta de provas. Na manifestação, de preferência o texto deve ser colocado de forma impessoal em 3ª (terceira) pessoa, a fim de evitar a identificação do(a) denunciante.

Essa denúncia deve ser feita de forma anônima ou não, por meio do Fala.BR - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação da CGU - plataforma única de recebimento de manifestação de ouvidoria, acessando o link <https://falabr.cgu.gov.br/web/login?redirect=/v-app/manifestacao/>. A Resolução da Unipampa nº 254, que institui a Política de Promoção da Cultura de Paz na UNIPAMPA, ressalta que a formalização da denúncia pode ser realizada pela parte ofendida, por representação ou de ofício de autoridade que conheça os fatos. Após a denúncia, caso a pessoa opte por identificar-se na plataforma, será fornecido um número de protocolo e um prazo para resposta. Os dados pessoais do(a) manifestante estarão protegidos, nos termos da Lei nº 13.460/2017.

Ressalta-se que as denúncias na Unipampa se dividem em duas naturezas: ética ou administrativa. Quando a denúncia possui elementos que abrangem as duas esferas, os processos passam a tramitar tanto na Comissão de Ética (COE) quanto na Comissão de Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (COPSPAD).

**A Divisão de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho reforça a importância de denunciar qualquer ato de assédio moral, bem como buscar orientação profissional, se for necessário.  
Se você for vítima ou presenciar situações que configurem assédio moral, não se cale, denuncie!**





# VOCÊ SABIA?

Em março de 2025, foi divulgado o Plano Setorial de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio e Discriminação (PSPEAD) da UNIPAMPA e o "Guia Lilás: Orientações para prevenção e enfrentamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal", que teve sua versão atualizada em novembro de 2024 pela Controladoria-Geral da União (CGU).

**Servidor(a) da Unipampa:** caso você perceba que sofreu ou está sofrendo assédio moral, reúna provas/testemunhas, detalhe todas as situações de assédio sofridas com data, horário e local, além de procurar suporte psicológico para enfrentamento da situação através do e-mail [psicologia.progepe@unipampa.edu.br](mailto:psicologia.progepe@unipampa.edu.br).

## Referências

BRASIL. Decreto nº 12.122, de 30 de julho de 2024. Institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 jul. de 2024.

BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União: Brasília, DF, seção 1, p. 23935, 12 dez. 1990.

BRASIL. Lei 13.460, de 26 de junho 2017. Dispõe sobre participação, proteção, defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Diário Oficial da União: Brasília, DF, seção 1, p. 4, 27 nov. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público. Brasília: MP, 2017.

BRASIL. Senado Federal. Cartilha Assédio Moral e Sexual do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/proc-publicacoes/cartilha-assedio-moral-e-sexual>>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral Pare e Repare - por um ambiente de trabalho + positivo no serviço público. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Conselho Universitário. Resolução nº 40, de 24 de novembro de 2011. Instala a Ouvidoria da Unipampa. Bagé: Conselho Universitário, 2011. Disponível em: <[https://sites.unipampa.edu.br/ouvidoria/files/2012/11/Res.-40\\_2011-Instala%C3%A7%C3%A3o-da-Ouvidoria-da-UNIPAMPA1.pdf](https://sites.unipampa.edu.br/ouvidoria/files/2012/11/Res.-40_2011-Instala%C3%A7%C3%A3o-da-Ouvidoria-da-UNIPAMPA1.pdf)>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Conselho Universitário. Resolução nº 59, de 27 de junho de 2013. Aprova o Regimento Interna da Ouvidoria. Bagé: Conselho Universitário, 2013. Disponível em: <<https://sites.unipampa.edu.br/ouvidoria/files/2013/07/regimento-ouvidoria3.pdf>>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Conselho Universitário. Resolução nº 254, de 12 de setembro de 2019. Institui a Política de Promoção da Cultura de Paz na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Bagé: Conselho Universitário, 2019. Disponível em: <[https://sites.unipampa.edu.br/paec/files/2019/10/res-254\\_2019-politica-de-cultura-de-paz.pdf](https://sites.unipampa.edu.br/paec/files/2019/10/res-254_2019-politica-de-cultura-de-paz.pdf)>. Acesso em: 28 de abril de 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Unipampa lança Plano Setorial contra assédio e discriminação e divulga Guia Lilás. Portal da Unipampa, 2025. Disponível em: <<https://unipampa.edu.br/portal/unipampa-lanca-plano-setorial-contra-assedio-e-discriminacao-e-divulga-guia-lilas>>. Acesso em: 29 abr. 2025.