

---

# ASSÉDIO MORAL

---

SAIBA O QUE É  
E COMO SE DEFENDER!



FUNDAÇÃO  
PADRE ALBINO



## APRESENTAÇÃO

É inquestionável a necessidade de investir na conquista de modelos de convivência no trabalho alicerçados em relações humanas equilibradas, com base na transparência e no respeito. Para isso é preciso repudiar e combater abusos que degradam o ambiente de trabalho. Dentre essas práticas, o assédio moral e seu combate é um desafio que precisa ser enfrentado por todos.

A Fundação Padre Albino tem valores enraizados em sua cultura que a levam a adotar políticas e práticas de gestão baseadas na valorização da dimensão humana, assegurando um futuro promissor a seus colaboradores.

Nos últimos anos, a Fundação Padre Albino vem investindo na proposição de políticas efetivas de valorização do funcionário e garantia da dignidade e respeito nas relações de trabalho, criando em 2014 a Comissão de Combate ao Assédio Moral.

Esta cartilha contém a Política de Combate ao Assédio Moral no Trabalho da Fundação Padre Albino.

A proposta é parte da construção de uma política de compromisso pela justiça, dignidade e respeito no trabalho, com total desaprovação a qualquer forma de assédio moral no ambiente de trabalho. Ela busca informar e esclarecer o que constitui assédio moral e os tipos de ações organizacionais que devem ser tomadas quando for necessário lidar com situações dessa natureza.

## APLICABILIDADE

Os procedimentos são aplicáveis a todos os trabalhadores da Fundação Padre Albino, sejam celetistas, pessoas jurídicas ou terceirizados, independente do tipo de sua nomeação ou contratação.

## PRINCÍPIOS NORTEADORES

Os procedimentos têm por princípios norteadores:

**Acessibilidade:** devem estar ao alcance de qualquer trabalhador(a);

**Confidencialidade:** devem assegurar o sigilo das informações e envolver o mínimo de pessoas a fim de preservar aquele(a) que foi assediado(a);

**Objetividade:** os procedimentos devem ser ágeis, sem se estender no tempo, para não causar maior tensão no(a) profissional assediado(a) e resguardar sua imagem;

**Respeito à dignidade:** as pessoas envolvidas nos procedimentos deverão ser tratadas com respeito e ter sua dignidade preservada;

**Imunidade:** em nenhum caso as pessoas denunciantes, nem as testemunhas, poderão receber represálias.



## CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE ASSÉDIO MORAL

## O QUE É ASSÉDIO MORAL

“É qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude,...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (Hirigoyen, 2002:17)

Para a Fundação Padre Albino o assédio moral é um comportamento desumano, antiético e abominável, que afeta a dignidade do trabalhador, com prejuízos moral, social e econômico, bem como o bom desempenho de suas atividades.

## CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL

### Comportamentos negativos

O assédio é expresso por meio de atos negativos, que podem ser desde ataques verbais ou físicos ou mais sutis, dissimulados e não declarados abertamente, mas capazes de causar sérios danos psicológicos à pessoa assediada.

Os atos negativos, frequentemente identificados como assédio, podem ser divididos em quatro grupos:

### Deterioração proposital das condições de trabalho

Não transmitir informações úteis para a realização de tarefas.

Contestar sistematicamente suas opiniões e decisões.

Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada.

Privar o acesso aos instrumentos de trabalho (telefone, computador etc.)

Retirar o trabalho que normalmente lhe compete.

Atribuir proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências.

Pressionar para não reivindicar seus direitos (férias, horários, premiações etc.)  
Dar deliberadamente instruções impossíveis de executar.  
Induzir o(a) colaborador(a) assediado(a) ao erro.  
Atribuir tarefas degradantes.

### **Ataques às relações sociais do(a) profissional assediado(a) com isolamento**

Proibir os colegas de lhe falar.  
Comunicar-se unicamente por escrito com o(a) profissional assediado(a).  
Colocá-lo(a) em lugar separado dos outros.  
Não lhe permitir falar com ninguém.  
ignorar sua presença, dirigindo-se apenas aos outros.

### **Ataques à vida pessoal**

Criticar a sua vida privada.  
Espalhar rumores a seu respeito.  
Zombar de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico (é imitado(a) ou caricaturado(a)).  
Implicar com suas origens, suas crenças religiosas ou convicções.  
Utilizar insinuações desdenhosas para qualificá-lo(a).  
Fazer gestos de desprezo diante dele(a) (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros etc).  
Dar a entender que a pessoa tem problemas psicológicos.

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

Ameaças de violência física.  
Agredir fisicamente, mesmo que de leve (por ex: empurrar, fechar a porta na cara).

Assediar ou agredir sexualmente (gestos ou propostas).  
Falar aos gritos.

Esta não é uma lista exaustiva e não cobre todos os tipos de condutas de assédio moral. Geralmente, o assédio moral envolve não apenas um, mas vários comportamentos negativos.

### **Comportamento repetitivo**

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 ocasional. Contudo, quanto maior a frequência, maior a gravidade do assédio.

### **Comportamento duradouro**

Os comportamentos de assédio tendem a durar longo tempo, de meses até vários anos. Em alguns casos, o assédio moral pode ser resolvido em sua fase inicial por meio de intervenção organizacional ou iniciativa dos envolvidos ou outras partes interessadas. Entretanto, o longo prazo é uma forte característica do problema. Pesquisas recentes revelam que o assédio pode perdurar por mais de um ano. É comum que o processo só finalize com o afastamento da vítima ou com sua desestabilização psicológica.

O tempo de exposição ao assédio é fator importante na consideração dos impactos sobre a saúde do(a)s profissional(is) assediado(a)s, tanto quanto sobre a possibilidade de resolução do problema. Apesar disso, não é possível precisar a partir de quando a situação pode ser considerada assédio. Os pesquisadores, como critério para pesquisa, utilizam o período de, pelo menos, seis meses.

## **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 pessoa assediada vai sendo gradualmente reduzido ou minado, de forma a limitar sua capacidade de defesa. Pelo mau uso do poder, o agressor obtém aquilo que quer fazendo com que a pessoa assediada abandone o lugar de trabalho.



**O ASSÉDIO PRESSUPÕE INTENÇÃO?**

Nem sempre o assédio é intencional. Os atos podem causar efeitos negativos, mesmo quando o assediador afirme não ter desejado fazê-lo. Nesse caso, o agressor pratica o assédio, embora ignore a extensão dos efeitos provocados pelo seu comportamento.

## O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL

É importante diferenciar o que é e o que não é assédio moral.

Não é considerado assédio:

Conflitos - de idéias, opiniões, interesses, quando há igualdade entre os debatedores;

Estresse profissional provocado por eventuais picos de trabalho;

Más condições de trabalho, excetuando-se quando forem direcionadas a um único trabalhador;

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 dos chefes sobre os empregados, desde que este poder disciplinador do superior hierárquico seja exercido de maneira adequada;

Má organização do trabalho e falta de comunicação, embora possam vir a favorecer a ocorrência do assédio moral.

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.

## A DINÂMICA DO ASSÉDIO MORAL

O assédio é um processo que evolui gradualmente, podendo iniciar-se com um conflito interpessoal e ir se agravando ao longo do tempo. A dinâmica do assédio moral envolve quatro fases:

### Fases do assédio moral (Modelo de Leyman, 1996)

<p><b>1ª fase: Incidentes críticos</b></p>	<p>O assédio moral inicia com situações conflituvas que se agravam e acabam por se degenerar em assédio moral. Não se sabe bem como o processo começa e essa fase, por ser muito curta, não é considerada ainda assédio moral. Mudança de chefia, reestruturação do trabalho, conquista de prêmio ou promoção são alguns exemplos de possíveis incidentes que podem dar início ao assédio.</p>
<p><b>2ª fase: Assédio moral e estigmatização</b></p>	<p>Comportamentos negativos e agressivos são apresentados de forma persistente, quase diariamente e por longo tempo. Diante disso, o(a) assediado(a) passa a se sentir perseguido(a) e estigmatizado(a).</p>
<p><b>3ª fase: Administração de pessoal</b></p>	<p>O problema toma caráter oficial e os dirigentes tendem a assumir as opiniões criadas durante as fases anteriores, contribuindo para a estigmatização do(a) assediado(a) e sua culpabilização, o que leva a ações para afastar a pessoa assediada do local de trabalho. O fato é mais provável de acontecer quando as autoridades se recusam a assumir a responsabilidade pelas condições psicológicas do meio ambiente de trabalho.</p>
<p><b>4ª fase: Expulsão</b></p>	<p>Como a situação do assédio moral não se modifica, a pessoa assediada tende a ser afastada do trabalho. A dinâmica gera sérias enfermidades, levando a vítima a buscar ajuda de médicos ou psicólogos.</p>

Nem sempre as quatro fases obedecem a essa sequência, podendo acontecer que o conflito se transforme em “psicoterror” logo na primeira fase ou nem mesmo alcance a última fase quando, por exemplo, a pessoa assediada abandona o trabalho antes mesmo de qualquer providência.

Geralmente o assédio tem início com duas partes – agressor e agredido; entretanto, ao longo do processo, tende a evoluir para o assédio grupal, quando colegas se associam ao agressor, compactuando com as condutas negativas direcionadas à pessoa assediada.

## COMO IDENTIFICAR CASOS DE ASSÉDIO MORAL

Para identificar se o caso constitui-se, efetivamente, em assédio, algumas perguntas norteadoras devem ser feitas:

1. O comportamento é inoportuno ou ofensivo?
2. O comportamento é considerado inaceitável pelos padrões éticos de conduta?
3. O comportamento denegriu, rebaixou ou causou humilhações ou vergonha para a pessoa a quem foi dirigido?
4. O comportamento é prejudicial à saúde ou ambiente de trabalho?

A resposta positiva a, pelo menos, duas dessas perguntas ***indica a necessidade de investigação mais aprofundada da situação.***

## TIPOS DE ASSÉDIO



### Descendente

*É o Assédio do chefe sobre o subordinado. É o mais comum.*



### Horizontal

*Feito por colegas do mesmo nível.*



### Misto

*Começa pelo superior e é seguido pelos colegas.*



### Ascendente

*Subordinados se unem contra o chefe. É raro.*

Embora a situação mais comum seja a do assédio moral partir de um superior para um subordinado, muitas vezes pode ocorrer entre colegas de mesmo nível hierárquico ou mesmo partir de subordinados para um superior, sendo este último caso, entretanto, mais difícil de configurar.

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

Nesse sentido cabe destacar que, muitas vezes, o assédio moral vindo do superior em relação a um trabalhador pode acarretar mudanças negativas também no comportamento dos demais trabalhadores, que passam a isolar o assediado, pensando em se afastar dele para proteger seu próprio emprego e, muitas vezes, reproduzindo as condutas do agressor. Passa a existir, assim, uma rede de silêncio e tolerância às condutas arbitrárias, bem como a ausência de solidariedade para com o trabalhador que está exposto ao assédio moral.

## DISPOSIÇÕES GERAIS

Toda pessoa que considere ter sido vítima de assédio moral pode comunicar a ocorrência para a **Comissão Setorial de Combate ao Assédio Moral**, nomeada pela Diretoria Administrativa da Fundação Padre Albino, para que esta proceda a investigação e confirmação ou não do assédio moral e realize os encaminhamentos devidos.

Todas as informações relacionadas às queixas de assédio moral terão caráter confidencial, para preservação do anonimato dos envolvidos, sendo conhecidas exclusivamente pelos membros da Comissão Setorial, a quem se impõe o dever do sigilo, podendo os membros da Comissão sofrer as penalidades cabíveis caso não honrem esse compromisso.

As partes afetadas poderão receber orientação e informação sobre o andamento do procedimento a qualquer tempo e terão acesso à documentação gerada no desenvolvimento do processo quando de sua finalização.

O procedimento da Comissão Setorial relativo às denúncias de assédio moral não substitui os procedimentos administrativos disciplinares comuns.

# AJUDA



**PROCEDIMENTO DE QUEIXA**

## **Sobre o recebimento de queixa**

### **A queixa pode ser feita por**

1. Qualquer trabalhador que sinta que está sendo vítima de assédio moral no seu ambiente de trabalho; ou
2. Qualquer trabalhador que esteja testemunhando o assédio moral no local de trabalho; ou
3. Representações de trabalhadores, como associações e sindicatos, que tenham recebido denúncia de assédio moral.

O denunciante deverá recorrer à Comissão Setorial, podendo fazer a queixa por meio escrito ou verbal.

A queixa deverá ser feita num prazo de até 60 (sessenta) dias corridos a partir da data do suposto assédio.

### **Procedimentos**

Caberá a um membro da Comissão receber a queixa, entrevistar o denunciante e levantar informações, consubstanciando-as no Formulário de Recebimento de Queixa (Anexo 1).

No caso de queixa por escrito o denunciante será convocado para uma entrevista, que será designada em no máximo 30 dias a contar do recebimento.

O denunciante, se quiser, pode se fazer acompanhar de um colega de trabalho durante sua entrevista.

A informação constante no formulário deverá ser precisa e minuciosa, contendo nomes do denunciante e denunciado, descrição dos atos ou condutas

que motivaram a alegação do assédio, datas das ocorrências, nome de possíveis testemunhas etc. No caso de uma queixa comum a vários denunciante será preenchido apenas um formulário de queixa, podendo ser realizada uma entrevista coletiva.

No caso de um denunciante apresentar queixas contra vários denunciados serão abertos procedimentos para tantos quanto forem os denunciados.

Ao término do preenchimento, o denunciante deverá ler o texto na íntegra e se concordar com os termos descritos assinará o documento. Caso não concorde com parte ou partes do texto deverá solicitar as alterações devidas para, então, assinar a queixa.

Em casos excepcionais, o denunciante poderá não assinar a denúncia. Dessa forma, o formulário deverá ser assinado pelo membro da Comissão que recebeu a denúncia.

O denunciante poderá apresentar documentos que comprovem a queixa para que sejam fotocopiados e anexados ao Formulário de Queixa.

### **Sobre o procedimento de investigação**

A investigação consiste no estudo do local de trabalho de onde foi oriunda a queixa, no intuito de obter maiores informações e esclarecer situações, buscando coletar evidências de que os fatos relatados ocorreram, com o objetivo de confirmar se a queixa de fato corresponde à definição de assédio moral.

O método investigativo compreende observações e entrevistas no local de trabalho e/ou em outros locais agendados com os entrevistados. O investigador deverá se apresentar à coordenação e/ou chefia do setor quando de sua visita. As observações e demais informações obtidas durante a visita deverão ser relatadas no *Formulário de Registro de Visita (Anexo 2)*.

Para efeito da investigação será utilizado o *Formulário de Entrevista Individual (Anexo 3)*, com perguntas abertas que devem ser feitas por meio de entrevistas com os trabalhadores durante a visita, sendo-lhes assegurada a confidencialidade das informações.

Após a investigação, o Relator enviará a notificação de recebimento da queixa de assédio ao denunciado, com agendamento de data para entrevista. O denunciado deverá comparecer à entrevista ou justificar a ausência, solicitando remarcação da data. Caso não compareça, suas ausências, justificadas ou não, deverão fazer parte do relatório.

O relato do denunciado, durante a entrevista, deverá ser redigido pelo Relator e assinado depois da leitura e concordância com termos escritos. O denunciado poderá, se desejar, não participar da entrevista e apresentar sua resposta por escrito à Comissão dentro de prazo especificado, que não exceda 15 (quinze) dias, a contar da data em que recebeu a notificação.

Para garantir o direito do denunciado é importante que:

1. seja informado sobre a queixa e sobre o andamento do processo, bem como a presunção legal de que é considerado inocente até que se prove a culpa;
2. tenha assegurada a confidencialidade das informações;
3. tenha amplo direito de defesa;

### **Sobre o Parecer da investigação**

Caberá ao Relator fazer a síntese das informações coletadas na investigação e, junto com os dados levantados no Formulário de Queixa e Relato do Denunciado, apresentar Parecer consubstanciado à Comissão.

O Parecer será apresentado pelo Relator em reunião da Comissão. Na reunião deverá ser tomada decisão sobre a confirmação de que:

1. Houve assédio moral;
2. Não houve assédio moral;
3. Não há evidências conclusivas sobre a ocorrência do assédio moral.

Caso algum membro da Comissão tenha conflito de interesses relacionado à queixa, como por exemplo, ter proximidade de relacionamento com o denunciante ou com o denunciado ou trabalhar no mesmo setor, deverá solicitar ao Coordenador seu afastamento do caso. O mesmo vale para o Relator da queixa.

No caso da confirmação de assédio moral, o denunciante deverá ser consultado sobre a decisão de dar continuidade ao processo com solicitação de abertura de Sindicância.

Havendo o consentimento pelo denunciante, o parecer será encaminhado ao Setor de Recursos Humanos para que seja aberta Sindicância no prazo máximo de 30 (trinta) dias.

No caso da não confirmação de assédio moral, a Comissão deverá expor no parecer que a queixa é improcedente. Contudo, a Comissão poderá ainda sugerir outros meios de solucionar o problema (por exemplo, treinamento, reorganização do trabalho, mediação etc.), e orientar o denunciante e denunciado.

Mesmo que o assédio moral não seja confirmado, em nenhum caso se tomará represálias contra o denunciante; ao invés disso deverá ser dada especial atenção à situação para assegurar a este que por conta disso não venha a sofrer de fato assédio moral.

No caso de não haver evidências conclusivas de assédio moral, a Comissão deverá levantar as dúvidas e inconsistências das informações, voltar ao local de trabalho para aprofundar a investigação e, se necessário, convocar testemunhas para entrevista.

A Comissão comunicará sua resposta aos envolvidos (denunciante e denunciado) num prazo de até 10 dias a partir do término do parecer final.

O parecer deverá ser entregue às partes interessadas e, se preciso, ao(s) superior(es) hierárquico(s) do denunciante e do denunciado.

## **Sobre a Mediação**

Caso o assédio moral venha a ser confirmado, antes de se encaminhar o parecer ao Setor de Recursos Humanos para abertura do Processo Disciplinar Administrativo, a Comissão poderá propor às partes envolvidas a alternativa de mediação ou conciliação.

Mesmo quando não houver confirmação de assédio, a proposta de mediação poderá ser apresentada às partes envolvidas, a fim de solucionar o conflito.

Para haver a mediação é preciso que denunciante e denunciado aceitem a intervenção.

O objetivo da mediação é tentar resolver a questão com menos desgaste de ambas as partes e evitar o recurso de procedimentos formais administrativos. Se a mediação for satisfatória, o comportamento que originou a queixa cessará e o padrão normal de trabalho será restaurado.

Quando necessário, a Comissão fará recomendações para solucionar o problema e prevenir novas ocorrências, tais como:

1. Realização de treinamentos nas áreas de relações interpessoais, liderança ou outros;
2. Mudanças na organização do trabalho (métodos e processos);
3. Melhorias nas condições de trabalho;
4. Análise e qualificação de funções;
5. Aperfeiçoamento das práticas de gestão de pessoas.

## **Sobre a Confidencialidade**

O caráter confidencial durante todo o processo aqui especificado obedece à necessidade de proteger as partes diretamente envolvidas. Após o esclarecimento dos fatos, a comunicação do parecer aos envolvidos e o encaminhamento das recomendações ao Setor de RH e/ou superiores hierárquicos, as medidas a serem tomadas poderão se tornar públicas, sempre com o conhecimento das partes atingidas e com a finalidade de se reestabelecer uma postura harmoniosa entre os colaboradores.

Tornar público os fatos e a proteção da organização sobre a(s) pessoa(s) assediada(s) são benéficos para restituir a dignidade e a reputação da pessoa assediada, transmitir confiança aos trabalhadores ao ver seus direitos protegidos e evitar futuras condutas de assédio, constituindo-se em medida de prevenção.

## **COMISSÃO SETORIAL DE COMBATE AO ASSÉDIO MORAL**

**A Comissão Setorial de Combate ao Assédio Moral será composta pelos seguintes membros:**

1 (um) titular e 1 (um) suplente representante do Setor de RH

1 (um) titular e 1 (um) suplente representante do Departamento Jurídico

O mandato deverá ser de 2 (dois) anos, com direito a recondução, sendo que as indicações serão feitas pelo Presidente da Diretoria Administrativa da Fundação Padre Albino.

## ANEXO1

### Formulário de recebimento de queixa

Nº _____ / _____	
<b>Dados do denunciante</b>	
Nome	Cargo
Setor	Telefone
<b>Dados do denunciado</b>	
Nome	Cargo
Setor	
Narração dos fatos com indicação de local, hora e circunstâncias	
Provas anexas	
Recebido em _____ / _____ / _____	
Por:	
Assinatura do denunciante _____ _____	
Visto pela Comissão em _____ / _____ / _____	
Acompanhamento das decisões	

## ANEXO2

### Formulário de registro de visita

Registro de visita
Data da visita
Membro da Comissão
Setor visitado
Observações:
Pessoas entrevistadas

## ANEXO3

### Formulário de entrevista individual

Registro de entrevista individual de investigação
Data
Membro da Comissão
Setor do entrevistado (não é necessária identificação)
<b>Roteiro</b>
Você trabalha há quanto tempo neste setor?
O que você acha dos relacionamentos entre as pessoas do setor?
O que você acha da chefia deste setor?
O que você acha do clima de trabalho neste setor?
Você já presenciou alguma desavença aqui no setor? Entre quem?
Qual o motivo da desavença que você presenciou?

**Empregadora:** Fundação Padre Albino

**CNPJ** 47.074.851/0001-42

**Filial:** \_\_\_\_\_

**CNPJ:** \_\_\_\_\_

**Funcionário:** \_\_\_\_\_

**RG:** \_\_\_\_\_ **Admissão em** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Recebi um exemplar da Política de Combate ao Assédio Moral no Trabalho da Fundação Padre Albino.**

**Catanduva,** \_\_\_\_\_ **de** \_\_\_\_\_ **de** \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_



FUNDAÇÃO  
PADRE ALBINO

Rua dos Estudantes, 225 - 15.809-144 - Catanduva - SP  
Fone: 17 3311-3200 | Fax: 17 3311-3201  
[fundacaopadrealbino.org.br](http://fundacaopadrealbino.org.br)