Instituto Migrações e Direitos Humanos

IMDH

Humilitas

SCALABRINIANAS

Fundação Scalabriniana

COM MIGRANTES E REFUGIADOS



MANUAL · IMDH

Prevenção ao Assédio Moral

Por um ambiente de trabalho saudável e acolhedor

ENTENDER

É importante ter presente que as orientações sobre assédio moral no trabalho têm como objetivo ajudar a instituição, seus colaboradores/as, dirigentes, voluntários/as, amigos e amigas a buscar sempre estratégias que colaborem para um ambiente de trabalho saudável e acolhedor. Isso traz benefícios a todas as pessoas, para a própria instituição e, acima de tudo, para uma eficiente atuação em favor da população que atendemos.



Num ambiente de trabalho saudável as pessoas se valorizam reciprocamente, respeitam as diferenças, enxergam riqueza na diversidade e constroem um ambiente justo e humanizado.

O que é Assédio Moral no Trabalho?

"Assédio moral é a exposição de pessoas a situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho, de forma repetitiva e prolongada, no exercício de suas atividades"[1]



Exige, em regra: Conduta Repetitiva, ao longo de certo espaço de tempo.



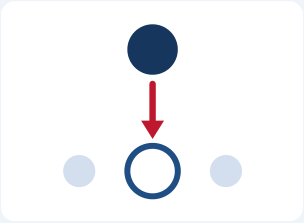
Recomendação útil é que, antes de fazer a denúncia, a vítima busque obter comprovação do assédio contra si, anotando todas as situações com data, hora e local, e ainda listar as pessoas que tenham eventualmente testemunhado a situação. Essas informações contribuirão para a apuração da conduta irregular e servirão para dar materialidade à eventual denúncia.

[1] Fonte: Tribunal Superior do Trabalho (TST). Disponível em: https://www.tst.jus.br/documents/10157/26144164/Campanha+ass%C3%A9dio+moral+e+sexual+-+a5+-+12092022.pdf

RECONHECER

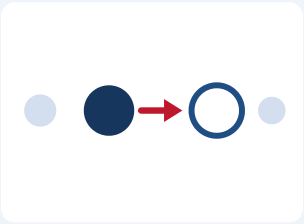
Tipologia do Assédio Moral

O assédio moral não está limitado a relações entre chefe e subordinado. Dependendo das circunstâncias, pode ocorrer em diferentes relações profissionais, envolvendo pessoas em distintas posições hierárquicas. Veja a seguir as principais formas em que essa situação pode se manifestar:



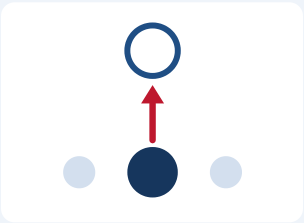
Descendente

De superior para subordinado, usando o poder para humilhar.



Horizontal

Entre colegas de mesmo nível hierárquico.



Ascendente

De subordinados para o superior, desrespeitando a autoridade.

IDENTIFICAR

Exemplos de situações que podem configurar assédio moral

Não existe uma lista capaz de antecipar todas as situações possíveis. Entretanto, alguns comportamentos podem merecer atenção e eventual apuração quando praticados de maneira abusiva ou dentro de um contexto de perseguição, humilhação ou degradação das relações de trabalho. São eles:

1 Humilhação ou constrangimento reiterado

- **Expor a pessoa em público de maneira humilhante:** expor repetidamente um empregado a situações humilhantes perante colegas usuários ou terceiros.
- **Atribuir ao empregado/colaborador apelidos e expressões depreciativas:** utilizar apelidos, comentários ou expressões depreciativas com propósito de desqualificar a pessoa.
- **Tecer comentários sobre a vida particular:** realizar comentários ofensivos ou depreciativos sobre aspectos da vida particular da pessoa sem relação com as suas atividades.

2 Desqualificação sistemática

- **Desmerecer o trabalho:** desmerecer reiteradamente o trabalho realizado, sem fundamento profissional.
- Utilizar de ironias e comentários depreciativos de forma habitual para diminuir a imagem profissional do empregado.
- Desconsiderar, injustificadamente, as condições de saúde do empregado, submetendo a pessoa a tratamento incompatível com sua situação ou com orientações profissionais aplicáveis.

3 Isolamento profissional indevido

- Excluir, deliberadamente, a pessoa de comunicações necessárias ao desempenho de suas atividades.
- **Bloquear informações:** impedir, sem justificativa profissional, o acesso a informações essenciais para a execução do trabalho.
- **Isolar da equipe:** promover isolamento deliberado e retirado da pessoa em relação à equipe institucional.

4 Utilização abusiva da posição hierárquica

- **Constranger ou intimidar:** utilizar a posição de liderança para constranger, humilhar ou intimidar empregado/colaborador/colega.
- Realizar ameaças ou imposições incompatíveis com as atribuições profissionais.
- Atribuir tarefas humilhantes ou manifestamente impossíveis de serem cumpridas ou com prazos deliberadamente incompatíveis, com a finalidade de prejudicar o empregado.
- Submeter determinado empregado/colaborador a vigilância excessiva ou controle desproporcional, sem justificativas relacionadas às necessidades do trabalho.
- **Usar arbitrariamente medidas disciplinares:** utilizar medidas disciplinares de forma arbitrária ou como instrumento de perseguição.

5 Disseminação de boatos ou informações depreciativas

- Difundir rumores maliciosos destinados a atingir a reputação profissional pessoal de alguém.
- Atribuir fatos desabonadores sem fundamento com a finalidade de desqualificar a pessoa.
- Estimular colegas a excluir ou neutralizar determinado empregado/colaborador/colega.

Situações que, por si só, não configuram Assédio Moral

É igualmente importante compreender que nem toda situação desconfortável no trabalho caracteriza assédio moral. Correções respeitosas, legítimas e compatíveis com as normas aplicáveis não configuram, por si só, assédio moral.



DISTINGUIR

Responsabilidade de Direção x Assédio Moral

O exercício regular do poder de direção e organização do trabalho não deve ser confundido com assédio moral. A instituição precisa e pode adotar as medidas necessárias para o bom funcionamento institucional, o cumprimento de sua missão e objetivos. O que deve ser evitado é que cobranças, orientações ou decisões profissionais sejam utilizadas, reiteradamente e por tempo prolongado, como instrumento de humilhação, perseguição, discriminação ou constrangimento.

O que Não é Assédio Moral?

- **Acompanhamento e avaliação de desempenho**
  Realizados de forma objetiva, realista e respeitosa.
- **Orientação e feedback construtivo**
  Correção de procedimentos com foco na melhoria do trabalho.
- **Distribuição e redistribuição de tarefas**
  Conforme as necessidades e prioridades do serviço e da missão institucional.
- **Definição de metas e prazos razoáveis**
  De acordo com as responsabilidades do cargo.
- **Exigência do cumprimento de normas**
  Regras e procedimentos internos, exigidos de forma profissional e construtiva.
- **Reuniões de alinhamento e organização**
  Que visem a melhoria dos processos de trabalho.
- **Divergências e conflitos profissionais**
  Quando tratados com respeito.
- **Mudanças em processos e rotinas**
  Quando justificadas pelas necessidades institucionais.
- **Aplicação de medidas disciplinares cabíveis**
  Desde que realizadas de maneira adequada e respeitosa.

PRATICAR

Boas Práticas – Comunicação Não Violenta



Comunicação respeitosa

Um bom ambiente institucional se favorece mantendo uma comunicação profissional e cordial. Evite piadas, comentários, sarcasmos ou gestos que possam ser interpretados como ofensivos, humilhantes ou discriminatórios.

Respeito ao espaço e diferenças

É recomendável que se mantenha um comportamento respeitoso, evitando invadir o espaço pessoal dos outros ou fazer comentários inadequados sobre suas vidas íntimas. Respeite as diferenças individuais.

Cooperação e empatia

O ambiente de trabalho será agradável se todos contribuem promovendo um ambiente de cooperação, respeito e empatia, zelando pela integridade física e emocional das pessoas ao seu redor. Fomentar a gentileza e a valorização de todas as pessoas, sem distinção.

Respeite o horário dos outros

O cumprimento do tempo de almoço/descanso é fundamental na jornada de trabalho.

Não propague boatos

Não participe da disseminação de rumores. Evite usar sua posição hierárquica ou a relação entre colegas de trabalho para anular a autonomia de trabalho ou atingir, com conteúdo não comprovado, as pessoas atuantes na instituição.

Liderança valorativa

Ao assumir cargos de gestão, coordenação ou direção, é de grande importância valorizar a experiência técnica, os avanços realizados e a capacidade de toda a equipe. Orientemo-nos por uma postura participativa, considerando as opiniões divergentes.

Utilize os canais institucionais

Utilize adequadamente os canais institucionais para comunicação, feedbacks e resolução de conflitos.

DIALOGAR

Solução de conflitos

Os conflitos fazem parte das relações pessoais, sociais e profissionais de qualquer indivíduo e nos mais diversos ambientes. Por isso, é possível haver divergências, disputas por promoção ou cargos, debate de ideias, reivindicações, embates sobre temas no ambiente laboral sem que haja configuração de violência e assédio moral.

Sem dúvida, é importante administrar os conflitos na instituição ou em qualquer ambiente de trabalho, a fim de não chegar a situações de perseguição, humilhação ou constrangimento, evitando mal-estar ou assédio moral.

Em síntese, a colaboração serena e fraterna é fundamental para a solução de eventuais conflitos ou desentendimentos, em qualquer ambiente.



Que este manual possa ser útil a toda a equipe do IMDH!

Brasília, 15 de outubro de 2026