

PROGRAMA DE

**PREVENÇÃO AO ASSÉDIO**

**MORAL NO AMBIENTE**

**DE TRABALHO**



**SEA**  
SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

**CGE**  
CONTROLADORIA-GERAL DO  
ESTADO DE SANTA CATARINA



GOVERNO DE  
**SANTA  
CATARINA**

## GOVERNADOR DO ESTADO

Jorginho Mello

## VICE-GOVERNADORA DO ESTADO

Marilisa Boehm

## CONTROLADOR-GERAL DO ESTADO

Marcio Cassol Carvalho

## SECRETARIO DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

Vânio Boing

## CONTROLADORA-GERAL ADJUNTA DO ESTADO

Simone de Souza Becker

## SECRETÁRIA-ADJUNTA DA ADMINISTRAÇÃO

Maria Teresinha Debatin

## DIRETORA DE INTEGRIDADE E COMPLIANCE - CGE

Marisa Zikan da Silva

## **EXPEDIENTE**

## CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO

Fernanda Matsukura Lindemeyer Pieri

Jéssica Machado Costa Firmiano

## SECRETARIA DO ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

Rafaela Luiza Trevisan

## ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO/CGE

Edição - Cléia Schmitz

Design - Claudio Dubina Neto

# POR QUE FALAR DE ASSÉDIO MORAL?

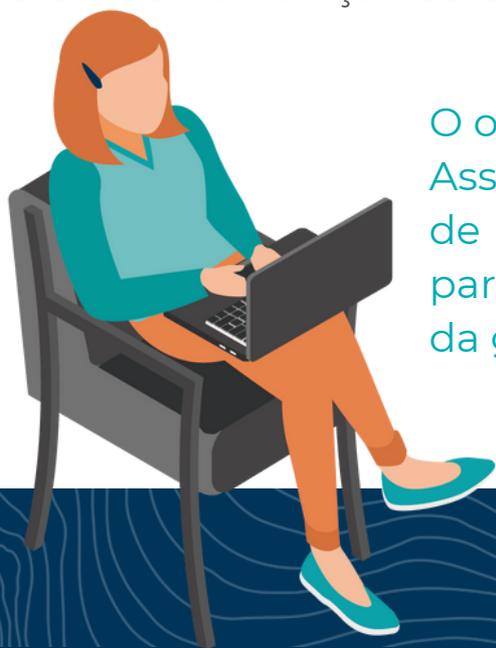
Há riscos de assédio moral ou sexual em **70% dos órgãos e entidades do Executivo estadual de Santa Catarina**.

É o que mostra o mapeamento de riscos de integridade, realizado em 2022 pela Controladoria-Geral do Estado, por meio da Diretoria de Integridade e Compliance.

O levantamento mostra que debater o tema, investir em orientação e promover o combate ao assédio moral é uma necessidade premente. Esse é o objetivo do **Programa de Prevenção ao Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**.

O combate ao assédio moral também está pactuado no Programa de Prevenção de Violência, Discriminação e Assédio no Trabalho (**PREVIAT/SC**), previsto no Manual de Saúde e Segurança do Servidor (decreto nº 2386/2022). Ele prevê ações para coibir a violação da dignidade do servidor.

O objetivo do Programa de Prevenção ao Assédio Moral é garantir a manutenção de um ambiente de trabalho saudável para o bem-estar de todos e a eficiência da gestão pública.

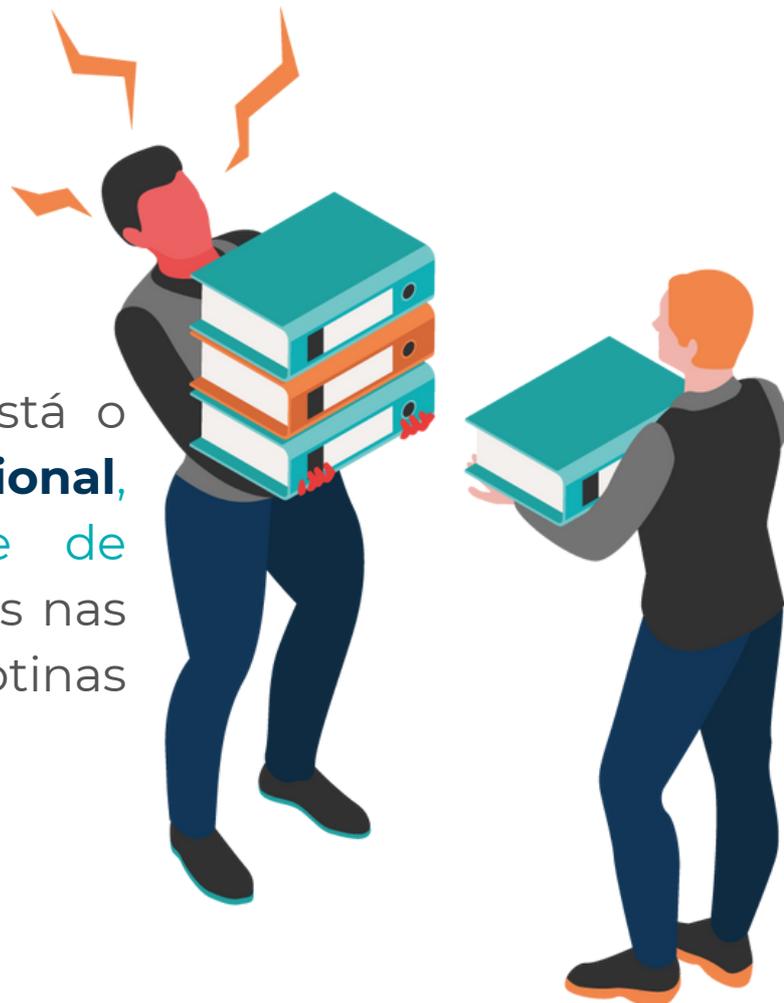


# O QUE É ASSÉDIO MORAL?

O **Manual de Saúde e Segurança do Servidor Público** de Santa Catarina define a violência no ambiente de trabalho como toda e qualquer **ação ou comportamento, explícito ou sutil, que resulte em agressão, humilhação ou ameaça ao servidor ou aos indivíduos relacionados a ele.**

Essas condutas podem causar danos psicológicos e adoecimento, afetando a saúde, a segurança e o bem-estar dos envolvidos.

Dentro desse contexto, está o **assédio moral organizacional**, um **processo incessante de práticas abusivas**, aplicadas nas políticas, estratégias e rotinas da organização.



# TIPOS DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

1

## ASSÉDIO INTERPESSOAL

### O que é

Ocorre em relação a alvos específicos, frequentemente envolvendo interações entre dois indivíduos ou entre um grupo e um indivíduo.

### O objetivo

Causar prejuízos à vítima como levá-la a pedir demissão/exoneração, transferência, mudança de cargo etc.

## Exemplos:

1)

Líder que isola funcionário em uma sala, sem qualquer contato com outros colegas e sem atribuir qualquer atividade para forçá-lo a pedir exoneração, remoção, mudança de setor;

2)

Dispensar o servidor atribuindo a causa à doença relacionada ao trabalho.

### Recomendação

Afastamento ou transferência do agressor ou ainda solicitação verbal e/ou por escrito para mudança de comportamento por parte dele.

# 2

## ASSÉDIO ORGANIZACIONAL/ COLETIVO/INSTITUCIONAL:

### O que é

Conduitas abusivas e humilhantes – sutis ou explícitas - direcionadas a todos os servidores ou a alvos específicos. O assediador encontra justificativa para suas ações em normas e valores organizacionais, conferindo-lhes aparente “normalidade”, naturalizando o assédio.

### O objetivo

Estabelecer controle por meio da aceitação de regras implícitas ou explícitas da organização, como o cumprimento de metas, restrições no uso de pausas, métodos de trabalho, entre outros. As represálias impostas são utilizadas como elementos do sistema de gratificação e punição, visando manter esse comportamento opressivo.

## Exemplos

- 1) Práticas que exigem de servidores que passem por situações vexatórias como fazer brincadeiras ofensivas e constrangedoras sistematicamente;
- 2) Líder que constantemente trata seus subordinados com gritos e falas de forma desrespeitosa.

### Recomendação

Promoção de discussões sobre as condições de trabalho, o controle e a gestão. A abertura para dialogar sobre esses temas é essencial para garantir um ambiente de trabalho saudável e justo.



# ELEMENTOS QUE PODEM INDICAR O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

1

**Prática continuada**, ou seja, violência que se estende ao longo do tempo.

2

**Atitudes abusivas** que suscitam vergonha ou constrangimento.

3

Ações que objetivam **desestabilizar emocionalmente a vítima** e/ou degradar psicologicamente o ambiente de trabalho.

## São inaceitáveis!

- Ofensa física contra qualquer pessoa durante o serviço, exceto em caso de legítima defesa;
- Ofensa física contra outro funcionário fora do serviço, mas relacionado a este, exceto em caso de legítima defesa.

## É infração punível com suspensão de até 30 dias

- Ofensa moral contra qualquer pessoa no recinto da organização.

# QUAL A DIFERENÇA ENTRE ASSÉDIO MORAL E DANO MORAL?

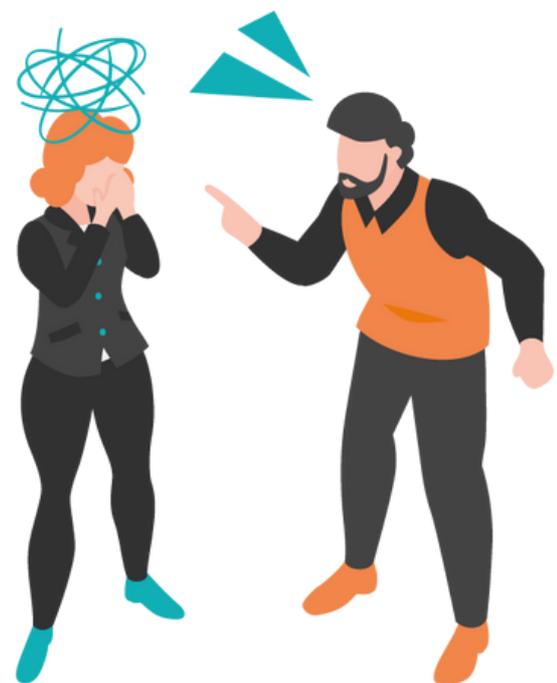
O **assédio moral** surge das condutas **repetidas** que violam a integridade moral do indivíduo.

O **dano moral** representa a ofensa, lesão ou violação, **única ou reiterada**, de um bem jurídico não patrimonial relacionado aos direitos fundamentais da personalidade, tais como: privacidade, intimidade, honra, imagem, nome, reputação, liberdade, vida e integridade psíquica.

**A prática de assédio moral resulta em dano moral**, tornando o agressor responsável por repará-lo, muitas vezes através de indenização. No entanto, é importante ressaltar que **nem todo dano moral configura assédio moral**.

## Exemplo

Uma trabalhadora que foi xingada **uma única vez pela sua chefe** na frente de clientes poderia buscar indenização por dano moral, visto que sua imagem e honra foram afetadas. No entanto, não seria possível alegar assédio moral com base apenas nesse fato isolado, pois o requisito da **prática reiterada** de condutas não estaria presente.



# O ASSÉDIO MORAL PODE SER CONSIDERADO ATO DISCRIMINATÓRIO?

Existe uma estreita relação entre assédio moral e discriminação, embora sejam fenômenos distintos. **Atos discriminatórios podem desencadear a prática de assédio moral**, especialmente quando direcionados a grupos vulneráveis.

## Exemplo

Uma pessoa revela sua orientação sexual, posição política ou mesmo uma doença grave no ambiente de trabalho. Em seguida, passa a ser alvo de atitudes repetidas de perseguição, humilhação e constrangimento devido à postura discriminatória do agressor ou agressores. Neste caso, a discriminação é a motivação para o assédio, justificando por que mulheres, pessoas com deficiência, a população negra, a comunidade LGBTIQIAP+, pessoas idosas e minorias étnicas, dentre outros, são os maiores alvos.



No entanto, é importante destacar que nem toda prática de assédio moral tem como base a discriminação, assim como nem todo ato discriminatório pontual configura assédio moral. **Ambos são problemas distintos, mas que podem se relacionar em determinados contextos.**

# O ASSÉDIO MORAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No serviço público, o assédio moral caracteriza-se por **condutas repetitivas do agente público** que, excedendo os limites das suas funções, atinge a autoestima, a autodeterminação, a evolução na carreira e a estabilidade emocional de um colega de trabalho. A conduta pode ser por ação, omissão, gestos ou palavras.

## CAUSAS DO ASSÉDIO MORAL

- Abuso do poder diretivo;
- Busca incessante do cumprimento de metas;
- Cultura autoritária;
- Despreparo da liderança para o gerenciamento de pessoas;
- Rivalidade no ambiente de trabalho.

## ATENÇÃO!

O assédio moral pode ocorrer tanto durante a jornada de trabalho quanto fora dela (em viagens, eventos e atividades sociais relacionadas ao trabalho; em ambiente virtual, o cyberbullying).

**IMPORTANTE! NÃO É PRECISO O ADOECIMENTO DA VÍTIMA PARA COMPROVAR QUE NÃO EXISTE OFENSA MÍNIMA PARA CARACTERIZAR O ASSÉDIO MORAL.**

# O QUE NÃO É

# ASSÉDIO MORAL!

## **Exigência profissional**

Exigir que o trabalho seja cumprido com eficiência e estimular o cumprimento de metas de produtividade dentro de padrões de razoabilidade.

## **Cobranças, críticas e avaliações (feedback ou feedforward)**

Na rotina profissional é natural existir cobranças, críticas e avaliações sobre o trabalho e o comportamento dos colaboradores, com a perspectiva de desenvolvimento do agente público, por exemplo, tendo eventuais reclamações por tarefa não cumprida ou realizada com displicência.

## **Aumento do volume de trabalho**

Dependendo do tipo de atividade desenvolvida, pode haver períodos com maior volume de tarefas. A realização de serviço extraordinário é possível, dentro dos limites da legislação e por necessidade de serviço. A sobrecarga de trabalho só pode ser vista como assédio moral se usada para desqualificar especificamente um indivíduo ou como forma de punição.

## **Más condições de trabalho**

A condição física do ambiente de trabalho (ambiente pequeno e pouco iluminado, por exemplo) não representa assédio moral, a não ser que o profissional seja colocado nessas condições com o objetivo de desmerecê-lo frente aos demais.

## Penalidades

Aplicar penalidades em caso de descumprimento de normas legais e/ou internas faz parte de toda organização.

## Controle de ponto

A ferramenta não é meio de intimidação, pois serve para o controle da frequência do quadro de pessoal da organização.

## Aborrecimentos e conflitos

Divergências profissionais, por exemplo, não ter uma ideia acolhida pela chefia ou ser ocasionalmente contrariado, não caracterizam assédio moral. O foco é o trabalho, e não a pessoa. Ainda que eu tenha apreço pelo meu colega (no nível pessoal e/ou profissional) eu posso discordar dele. E ainda que eu não goste do meu colega (como pessoa e/ou profissional) eu preciso considerar as contribuições que ele tem a fazer, no trabalho, e sempre de forma respeitosa. Devo ouvir o outro, ainda que eu discorde. Jamais agredir, ridicularizar, desconsiderar, desqualificar.



# COMO IDENTIFICAR O ASSÉDIO MORAL?

## Sob o ponto de vista hierárquico

### Vertical descendente

De cima para baixo, ou seja, do superior para o colaborador. O assédio é caracterizado pela pressão da chefia em relação aos colaboradores.

### Vertical ascendente

De baixo para cima, do colaborador para o superior é tido como assédio praticado por colaborador(a) ou grupo de colaborador(es) contra a chefia.

### Horizontal

Assédio praticado na mesma hierarquia entre os colegas de trabalho.

### Misto

É o acúmulo do assédio moral vertical e horizontal. Em geral, a agressão se inicia com a chefia e é seguida pelos colegas da vítima.

# EXEMPLOS DE ASSÉDIO MORAL

## SOBRECARREGAR

- Impor condições e regras de trabalho personalizadas a determinado servidor, diferentes das que são cobradas dos demais, sendo mais trabalhosas ou até mesmo inúteis;
- Sobrecarregar o servidor com novas tarefas ou retirar trabalhos que habitualmente lhe competia, provocando a sensação de inutilidade e de incompetência;
- Delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas;
- Manipular informações, deixando de repassá-las com a antecedência necessária para a realização de atividades no prazo habitual.

## EXCLUIR

- Retirar o trabalho que, normalmente, competia ao servidor;
- Ignorar a presença do servidor e dirigir-se somente aos outros;
- Isolar fisicamente o servidor no ambiente de trabalho e até mesmo em confraternizações corporativas, para que este não se comunique com os demais;
- Privá-lo do acesso aos instrumentos necessários para realizar o seu trabalho.;
- Não atribuir atividades, deixando a vítima sem quaisquer tarefas a cumprir.

## ATRIBUIR TAREFAS DESNECESSÁRIAS

- Determinar prazos desnecessariamente curtos para a finalização de um trabalho;
- Fornecer informações que levem a vítima ao erro;
- Atribuir, de propósito e com frequência, tarefas inferiores ou superiores, distintas das suas atribuições.

## HUMILHAR, OFENDER

- Demandar tarefas humilhantes;
- Gritar ou falar, sistematicamente, de forma desrespeitosa;
- Contestar, a todo o momento, as decisões do servidor e interrompê-lo com frequência impedindo a vítima de falar;
- Humilhar e/ou discriminar devido à orientação sexual, origem, gênero, religião, convicções políticas ou idade (entre outros), espalhando rumores sobre a honra, saúde ou desempenho profissional;
- Divulgar boatos ofensivos sobre a moral da vítima;
- Impor punições vexatórias;
- Fazer brincadeiras ofensivas e constrangedoras de forma sistemática;
- Criticar a sua vida particular, preferências ou convicções pessoais, ideológicas, religiosas e/ou políticas;
- Atribuir problemas de ordem psicológica ou insinuar a existência de doença mental;
- Agredir verbalmente, ou ameaçar com outras formas de violência física e/ou emocional;
- Reclamar e criticar tudo o que é feito, mesmo sem motivo.

## CONTROLE EXCESSIVO

- Vigiar excessivamente a vítima;
- Limitar o número de vezes e monitorar o tempo em que a vítima permanece no banheiro;
- Instigar o controle de um trabalhador sobre o outro fora do contexto da estrutura hierárquica espalhando, assim, a desconfiança e impedindo a solidariedade entre colegas.

## PRIVACIDADE

- Invadir a intimidade da vítima, procedendo a escutas de ligações telefônicas, mensagens em aplicativos ou correio eletrônico.

## CERCEAMENTO DE DIREITOS

- Coagir para que a vítima não exerça seus direitos estatutários ou trabalhistas;
- Desconsiderar problemas de saúde ou recomendações médicas;
- Pressionar para a vítima não fazer valer seus direitos (férias, licenças, honorários, entre outros);
- Ameaçar demissão frequentemente da vítima;
- Fornecer sinais ou indicações para forçar pedido de desligamento ou para o servidor largar o trabalho;
- Retirar equipamentos/instrumentos ou condições necessárias para realizar o trabalho;
- Retirar a autonomia do servidor ou contestar, sistematicamente, suas decisões.

## ASSÉDIO MORAL COM MULHERES

- Fazer insinuações de incompetência ou incapacidade e relacioná-las ao fato de ser mulher;
- Questionar a sanidade mental pelo fato de ser mulher;
- Ridicularizar a vítima ou infantilizar, pelo fato de ser mulher;
- Interferir no planejamento familiar das mulheres, sugerindo que não engravidem;
- Apropriar-se das ideias de mulheres, sem dar-lhes o devido reconhecimento.;
- Interromper constantemente mulheres no ambiente de trabalho;
- Dificultar ou impedir que as gestantes compareçam a consultas médicas ou exames;
- Emitir críticas ao fato de a mulher ter engravidado;
- Desconsiderar recomendações médicas às gestantes e distribuir tarefas inadequadas;
- Desqualificar repetitivamente a opinião técnica da mulher em sua área de conhecimento;
- Proferir piadas de cunho sexista.

# CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

## Para a vítima

- Depressão, irritabilidade, ansiedade, crises de choros;
- Esgotamento emocional, fadiga crônica, insônia;
- Alcoolismo e outros quadros de dependência química;
- Dores musculares, pressão alta, aumento ou perda de peso;
- Diminuição da concentração e memorização;
- Perda do significado do trabalho;
- Abandono das relações pessoais, problemas familiares;
- Apatia.

Os danos destacados podem contribuir para a incapacidade laborativa parcial ou total e repercutirem em aposentadoria por invalidez, muitas vezes precoce, inclusive. É importante ressaltar que todo esse processo, além de adoecer o ambiente de trabalho, pode provocar o afastamento do colaborador.

## Para a instituição

- As condições do trabalho são degradadas com redução da produtividade e do nível de criatividade;
- Poderá surgir aumento de pedidos de Licença para Tratamento de Saúde (LTS) e indenizações trabalhistas;
- Poderá ocorrer prejuízo da imagem institucional e do serviço público perante a sociedade;
- É possível que aumentem os casos de doenças emocionais, de acidentes de trabalho e danos aos equipamentos;
- Poderá gerar aumento do número de faltas e de rotatividade, além de alteração constante de lotação ou de posto de trabalho.

# FUI VÍTIMA, O QUE POSSO FAZER?

Em primeiro lugar, livre-se do sentimento de culpa, uma vez que a irregularidade da conduta não depende do comportamento da vítima, mas sim do agressor.

**A “culpa” pelo assédio é do assediador, JAMAIS do assediado.**

## NÃO SE CALE!

- Deixe claro ao assediador que você não tolera tal comportamento e que a ação se configura como assédio. Diga, claramente, **NÃO** ao assediador;
- Rompa o silêncio e busque o auxílio de outras pessoas.

## PREVINA OCORRÊNCIAS

- Evite conversar e permanecer sozinho(a), sem testemunhas, com o(a) assediador(a).



## PEÇA AJUDA

- Peça a um colega que observe a conduta do (a) assediador(a) em relação a você;
- Compartilhe a situação e busque o apoio de colegas, amigos e familiares;
- Informe ao seu superior hierárquico direto a situação;
- Busque apoio e orientação psicológica;
- Solicite acolhimento/apoio/atendimento à Equipe Multiprofissional de Saúde e Segurança do Servidor (EMSS). Na ausência de EMSS, peça ajuda para o setorial de Gestão de Pessoas ou à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Paute seu comportamento observando a conduta ética.

## REGISTRE



- Anote todas as abordagens de caráter moral sofridas: dia, mês, ano, hora, local ou setor, descrição dos fatos, nome do(a) assediador(a), nome dos colegas que testemunharam os casos etc. Faça uma espécie de diário e compartilhe com alguém da sua confiança (familiar, amigo);
- Reúna mensagens eletrônicas, prints de telas, vídeos, fotos, registro de ligações telefônicas, bilhetes, áudios, gravações, testemunhas, entre outros;
- Reúna laudos médicos ou psicológicos de afastamentos por adoecimento causados pelo assédio moral.

# DENUNCIE!

**Denuncie para que outras pessoas não passem pela mesma situação, para combater a cultura do silêncio e para fortalecer o uso da Ouvidoria a fim de extinguir tais comportamentos.**

As ouvidorias são um importante canal de combate ao assédio moral. Acesse o formulário de denúncia em [www.ouvidoria.sc.gov.br](http://www.ouvidoria.sc.gov.br) ou ligue para **0800 644 8500** no horário das 13h às 19h em dias de efetivo serviço no Poder Executivo Estadual.



**ESCANEIE**

**O QR**

**CODE E**

**SAIBA**

**MAIS**

## **FIQUE LIGADO!**

**Denúncia caluniosa:** a pessoa que fizer uma falsa acusação pode ser processada por calúnia, injúria e difamação.

# VOCÊ DECIDE QUAL CAMINHO TOMAR!

Fluxos da prevenção  
ao assédio Moral no  
ambiente de trabalho

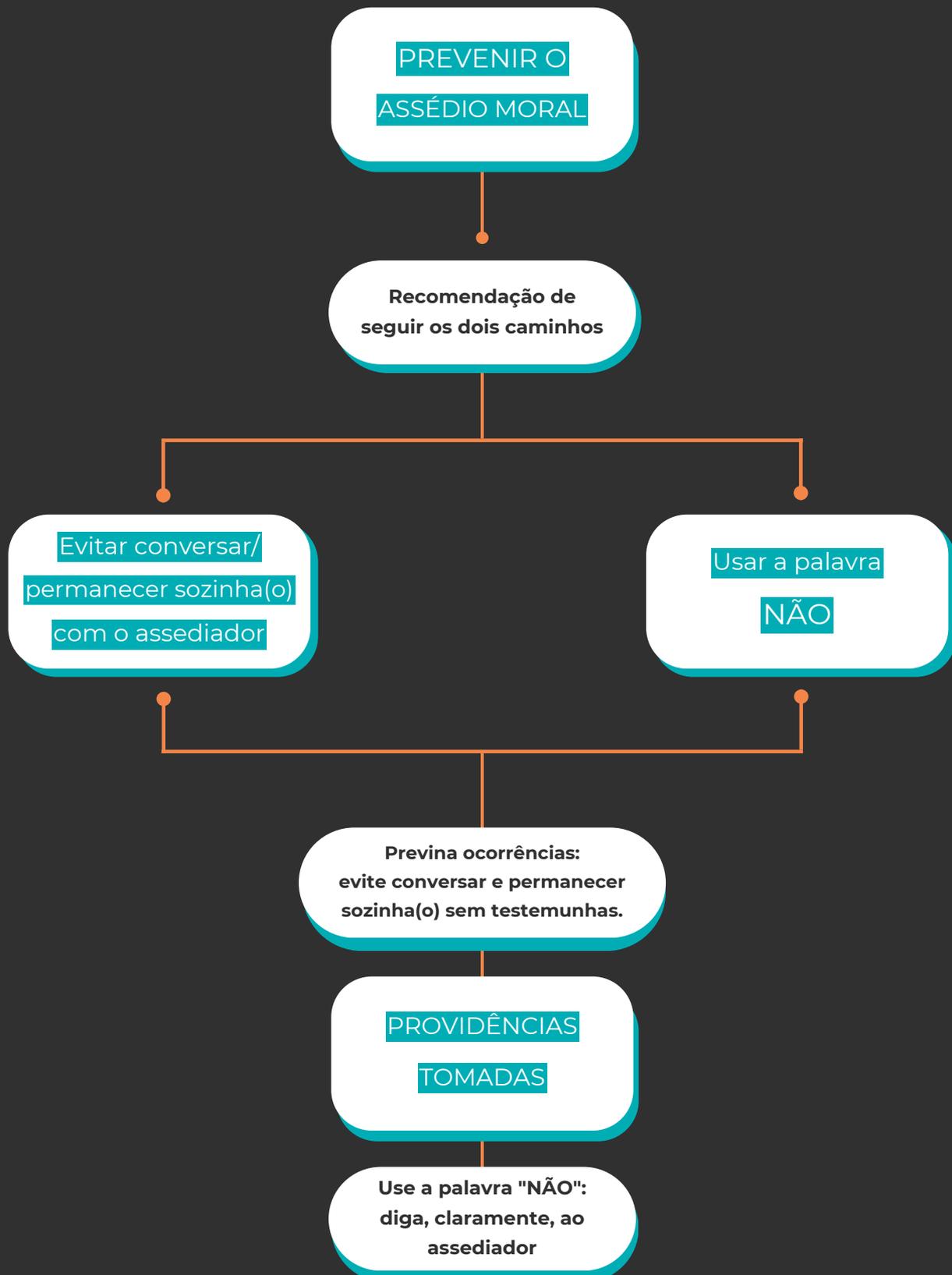
Pode escolher  
qualquer um dos caminhos:  
separados ou de forma  
concomitante

PREVENÇÃO

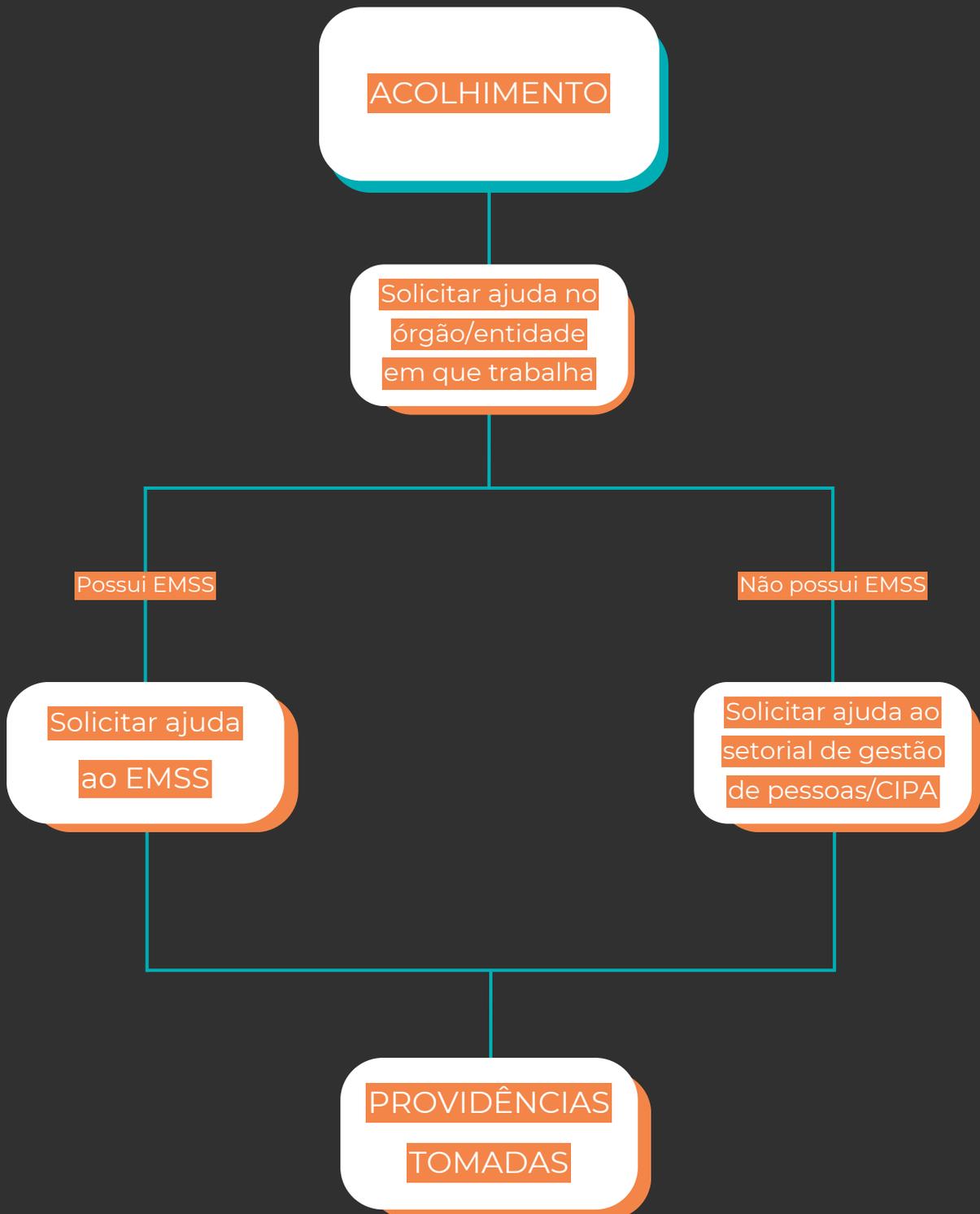
ACOLHIMENTO

REGISTRO  
DA SITUAÇÃO

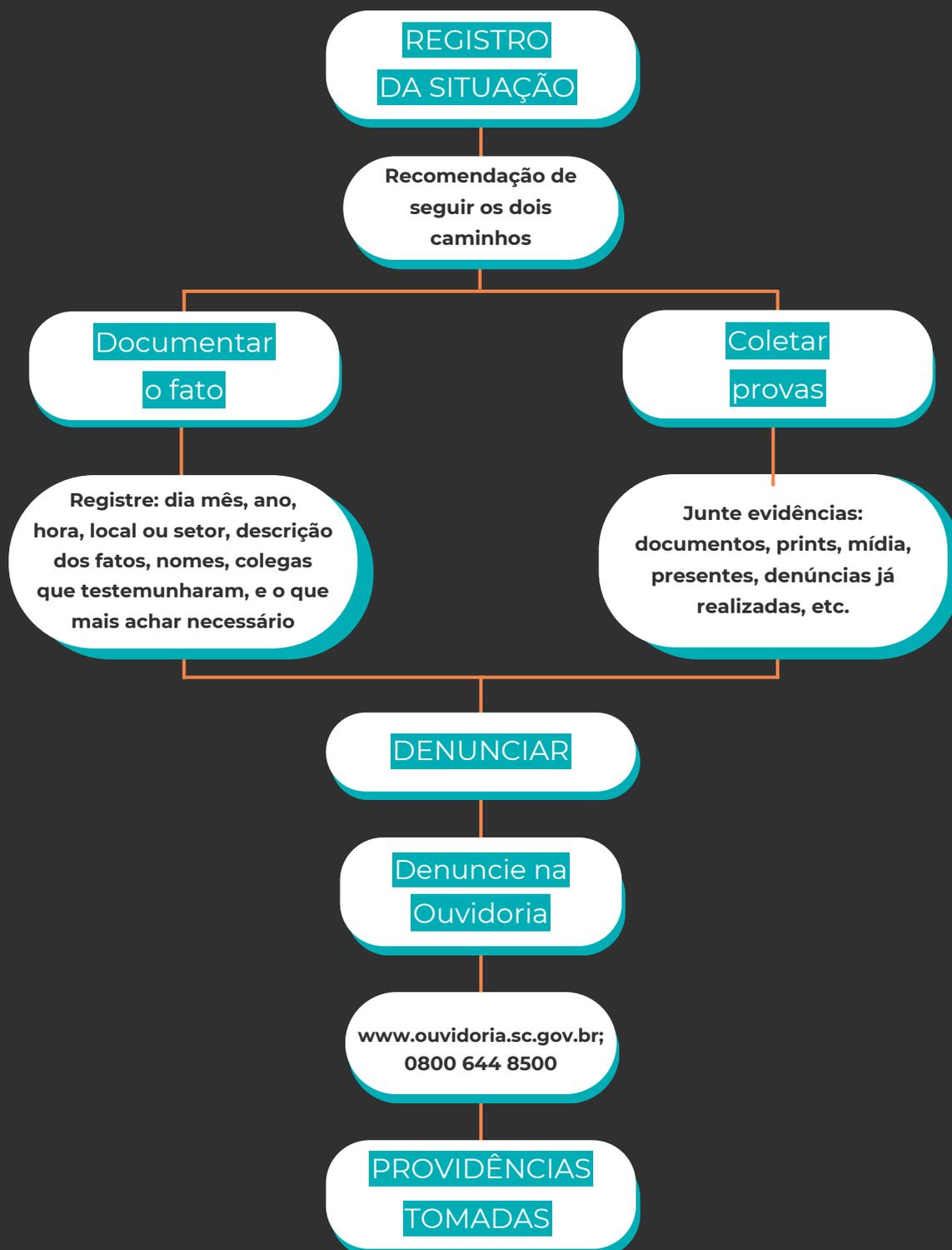
# FLUXO DA PREVENÇÃO



# FLUXO DO ACOLHIMENTO



# FLUXO DO REGISTRO DE SITUAÇÃO



# SOU TESTEMUNHA, POSSO AJUDAR?

**Sim!** Qualquer agente público que testemunhe atos que possam configurar assédio moral no ambiente de trabalho pode oferecer-se para atestar o fato, caso a vítima autorize. Pode denunciar aos órgãos competentes, ao setor responsável e/ou superior hierárquico do assediador e/ou para a Ouvidoria-Geral do Estado. **As denúncias consideradas procedentes poderão ensejar a abertura de sindicância e de processo administrativo disciplinar.**

**Tenha empatia com seu/sua colega e não se omita! O medo acaba tornando o assediador mais forte e permite que ele continue praticando os mesmos atos com outras vítimas.**

## Como as instituições podem ajudar?

Os órgãos e entidades devem realizar ações preventivas de assédio moral e de discriminação, com vistas à promoção de relações interpessoais respeitadas para a promoção de ambientes saudáveis de trabalho. Além disso, é importante garantir que todos saibam quais são as ações e os comportamentos aceitáveis.



# PROGRAMA DE PREVENÇÃO DE VIOLÊNCIA, DISCRIMINAÇÃO E ASSÉDIO NO TRABALHO

Criado em 2009, o Programa Estadual de Saúde e Segurança do Servidor foi regulamentado pelo Decreto 2.386/2022, que instituiu o Manual de Saúde e Segurança do Servidor. O documento apresenta o Programa de Prevenção de Violência, Discriminação e Assédio no Trabalho (PREVIAT), que deve ser implementado por todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.



### **Avalie seu Programa de Combate ao Assédio Moral, considerando as seguintes respostas:**

- 1-** Seu órgão/entidade possui uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes formalizada e que tem em sua pauta a tratativa de questões relacionadas ao assédio moral?
- 2-** Seu órgão/entidade já realizou um diagnóstico estruturado para levantar a percepção de seus colaboradores em relação às questões de assédio moral?
- 3-** Seu órgão/entidade possui uma matriz de riscos que aponte riscos inerentes à questão de assédio moral?
- 4-** Seu órgão/entidade possui um plano de treinamento e orientação estruturado e anual para orientar gestores e servidores em geral acerca do assédio moral no ambiente de trabalho?
- 5-** Seu órgão/entidade possui uma política formal de combate ao assédio moral no ambiente de trabalho?

# REDE DE APOIO AO SERVIDOR

TODOS CONTRA O ASSÉDIO MORAL

Denuncie!

0800-644-8500

[www.ouvidoria.sc.gov.br](http://www.ouvidoria.sc.gov.br)

[combateaossedio@cge.sc.gov.br](mailto:combateaossedio@cge.sc.gov.br)



**PARA SABER MAIS ACESSE:**

[cge.sc.gov.br/combateaossedio](http://cge.sc.gov.br/combateaossedio)



**SEA**  
SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

**CGE**  
CONTROLADORIA-GERAL DO  
ESTADO DE SANTA CATARINA



GOVERNO DE  
**SANTA  
CATARINA**