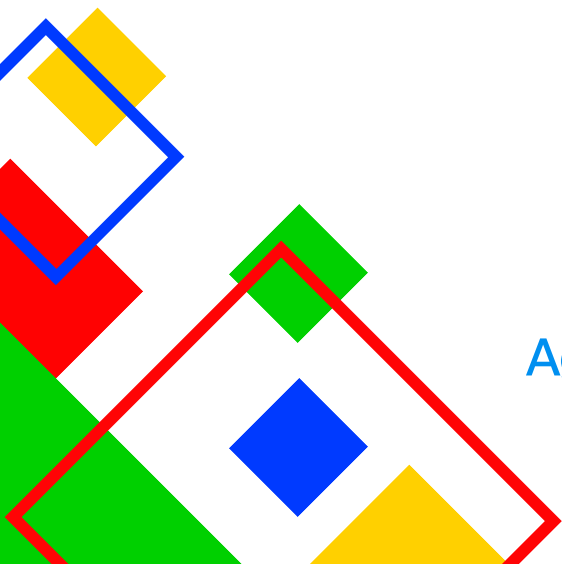


# CARTILHA DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL



# **CARTILHA DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL**



# Equipe responsável

## **Diretoria Executiva**

André Longo Araújo de Melo  
*Diretor-Presidente*

Luciana Maciel de Almeida Lopes  
*Diretora de Atenção Integral à Saúde*

Williames Pimentel  
*Diretor de Operações*

## **Unidade de Integridade**

Mário Augusto Silva Araújo  
*Gestor Executivo da Unidade de Integridade*

Cristiana Neusa de Araújo  
*Assessora de Unidade*

Juliane Lucas Dias Galvão  
*Coordenadora de Prevenção e Disciplina*

Juliana Grande Pousa Fidelis  
*Coordenadora da Auditoria Interna*

# Sumário

<b>Apresentação</b> .....	5
<b>1. Conceitos</b> .....	6
1.1 Assédio .....	6
1.2 Assédio Moral .....	6
1.3 Poder Diretivo .....	6
<b>2. Requisitos para caracterização de assédio moral</b> .....	8
<b>3. Tipos de assédio moral</b> .....	9
3.1 Assédio moral interpessoal .....	9
3.2 Assédio moral institucional .....	11
<b>4. Situações que configuram</b> .....	12
<b>5. Situações que NÃO configuram</b> .....	13
<b>6. Diretrizes Preventivas</b> .....	14
<b>7. Consequências</b> .....	15
<b>8. Você Sabia?</b> .....	16
<b>9. Canais de comunicação na AgSUS</b> .....	17
<b>Referências</b> .....	18

# Apresentação

A Unidade de Integridade, por meio do Programa de Integridade, tem por objetivo assegurar que os princípios e os valores institucionais sejam estabelecidos, além de prevenir a ocorrência de condutas que infringem o Código de Conduta e Ética da AgSUS.

Embora o tema assédio moral no ambiente de trabalho seja amplamente discutido, muitas pessoas ainda desconhecem ou possuem uma compreensão equivocada sobre o assunto.

Para contribuir com a compreensão dessa temática, apresentamos a ***Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral***.

Este material educativo foi elaborado para informar o que é o assédio moral e ajudar a reconhecer situações que podem ou não se enquadrar nessa conduta, conforme entendimento do Tribunal Superior do Trabalho (TST) e baseado na Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral e Sexual - Por um ambiente de trabalho mais positivo do TST.

# 1. Conceitos

## 1.1 Assédio

Trata-se de um conjunto de práticas ou condutas incompatíveis e inaceitáveis no ambiente de trabalho, que podem ocorrer de forma isolada ou reiterada e que têm potencial de causar danos de natureza física, psicológica, sexual ou econômica.

## 1.2 Assédio moral

De acordo com o TST, o assédio moral consiste na exposição repetitiva e prolongada de uma pessoa, no exercício de suas atividades laborais, a situações humilhantes e constrangedoras. Em outras palavras, não se trata de um comportamento isolado.

## 1.3 Poder Diretivo

Poder diretivo consiste na faculdade atribuída ao empregador ou gestor de orientar e dirigir a forma como o trabalho do empregado ou subordinado deve ser executado, em decorrência do contrato de trabalho e no âmbito da atividade institucional.

Dessa forma, atos de gestão, organização, fiscalização e controle das atividades, como a cobrança de prazos, a exigência de assiduidade e pontualidade não configuram assédio moral.

Entretanto, condutas reiteradas que envolvem desrespeito, humilhação ou exposição do trabalhador, como expressões do tipo “você nunca entende o que eu falo”, “de novo você não fez direito”, “eu preciso ter muita paciência com você”, podem caracterizar assédio moral.

## 2. Requisitos para caracterização de assédio moral

- **Repetição/Prolongamento:** ações devem ocorrer de maneira reiterada, ou seja, acontecendo várias vezes no ambiente de trabalho, de forma que uma conduta isolada não caracteriza assédio moral.

- **Intencionalidade:** condutas praticadas devem ter a intenção de prejudicar emocionalmente a vítima.

- **Direcionalidade:** ações humilhantes e constrangedoras devem ser dirigidas a uma pessoa ou grupo específico.

## 3. Tipos de assédio moral

### 3.1 Assédio moral interpessoal

Caracteriza-se por ações direcionadas a um indivíduo específico, com o objetivo de afetar negativamente sua integração no ambiente de trabalho.

Esse tipo de assédio pode se manifestar por meio de críticas constantes, insultos, isolamento social, disseminação de rumores, atribuição de tarefas impossíveis ou esvaziamento de função.

#### Como o assédio moral interpessoal se manifesta:

- **Assédio moral vertical:** ocorre entre trabalhadores que ocupam níveis hierárquicos diferentes, como chefes e subordinados, podendo ser descendente ou ascendente:



- **Descendente:** Caracteriza-se pela utilização indevida da autoridade por parte de superiores hierárquicos, com o objetivo de constranger, humilhar ou desestabilizar emocionalmente o trabalhador. Essa prática pode envolver, por exemplo, a sobrecarga ou esvaziamento de tarefas do colaborador de forma proposital ou a exposição a situações vexatórias.



- **Ascendente:** É praticado por subordinado ou grupo de subordinados contra o superior hierárquico, causando-lhe constrangimento. Por exemplo, as ações realizadas pelos empregados, como repassar informações erradas ou incompletas com o intuito de prejudicar o chefe, caracteriza esse tipo de assédio.

- **Assédio moral horizontal:** Ocorre entre empregados que ocupam o mesmo nível hierárquico, como entre auxiliares, analistas, coordenadores, entre outros. Atitudes como divulgar boatos ofensivos, atribuir apelidos pejorativos, desqualificar o trabalho feito pelo colega, são exemplos do assédio moral horizontal.

- **Assédio moral misto:** Ocorre quando o trabalhador é assediado por seu superior hierárquico e por colegas de trabalho, ao mesmo tempo. Esse tipo de assédio inicia por uma pessoa e faz com que as demais também submetam a vítima a situações constrangedoras e humilhantes.

### **3.2 Assédio moral institucional**

Ocorre quando a instituição não cria condições para combater o assédio. Dessa forma, a instituição é também responsável pela agressão, ao permitir a repetição de condutas abusivas em seu ambiente de trabalho.

Nesse sentido, ocorre o assédio moral institucional, quando a instituição, além de não combater o assédio praticado pelos seus empregados, cria uma cultura de competitividade excessiva e utiliza-se de estratégias degradantes para melhorar a produtividade.

## 4. Situações que configuram

Exemplos comuns de situações que configuram assédio moral:

- Ignorar a presença do trabalhador intencionalmente;
- Isolar a pessoa do grupo, retirando suas funções ou limitando sua comunicação;
- Gritar ou falar de forma desrespeitosa;
- Fazer piadas ofensivas ou atribuir apelidos pejorativos;
- Atribuir tarefas humilhantes ou degradantes;
- Sobrecarregar o trabalhador com novas tarefas como forma de punição;
- Excluir de reuniões, eventos ou decisões importantes;
- Desqualificar a capacidade profissional ou formação do trabalhador;
- Espalhar boatos ou fofocas para desmoralizar a pessoa;
- Comparar negativamente com colegas de forma vexatória;
- Impedir ou limitar que o trabalhador vá ao banheiro.

## 5. Situações que NÃO configuram

As situações descritas abaixo não configuram o assédio moral:

- Cobrança por cumprimento de metas ou prazos estabelecidos;
- Críticas construtivas sobre o desempenho, quando feitas de forma profissional, sem humilhação, com o objetivo de melhorar o trabalho;
- Controle de jornada e monitorar o cumprimento da carga horária do trabalhador;
- Distribuição de tarefas condizentes com o cargo é parte da gestão do trabalho.

**Importante:** Mesmo ações legítimas podem ser consideradas assédio moral quando são praticadas de forma reiterada, vexatória, discriminatória ou com abuso de poder. O contexto, a forma e a intenção importam na caracterização ou não do assédio moral.

## 6. Diretrizes Preventivas

- **Medidas institucionais:** divulgar o Código de Conduta e Ética da AgSUS, bem como materiais orientativos, capacitar as equipes e manter canais seguros de comunicação, como a Plataforma Fala.BR e o e-mail institucional da Unidade de Integridade.

- **Boas práticas de gestão:** comunicação assertiva e respeitosa, adotar práticas de inclusão e diálogo aberto, realizar orientações objetivas e agir prontamente diante de conflitos.

- **Comportamentos esperados dos trabalhadores:** comunicação respeitosa, trabalho colaborativo, respeito mútuo, respeito à diversidade.

- **Situações de alerta:** isolamento, sobrecarga injustificada, esvaziamento de atribuições, procure a Unidade de Integridade para tirar dúvidas ou faça denúncia pela Plataforma Fala.BR.

## 7. Consequências

O assédio moral pode gerar impactos significativos na saúde física e mental do trabalhador, além de prejuízos institucionais.

**- O assédio moral pode provocar à vítima:** dores generalizadas (psicossomatização); perda de autoestima; ansiedade; depressão; irritabilidade; perturbações do sono; síndrome do pânico; esgotamento físico e emocional.

**- O assédio moral pode provocar à organização:** afastamentos frequentes de funcionários; redução da produtividade; rotatividade de pessoal; desmotivação generalizada; indenizações trabalhistas; ambiente competitivo e hostil.

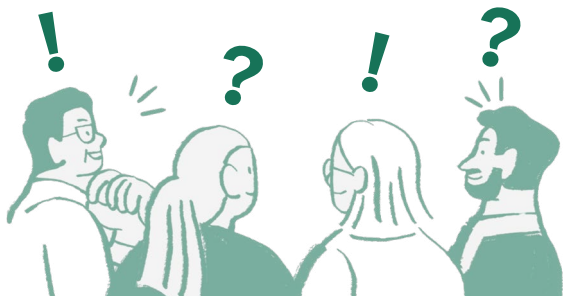
## 8. Você sabia?

O Tribunal Superior do Trabalho tem entendimento de que, caso fique comprovada a prática de assédio, a pessoa jurídica pode processar, depois de condenada, o assediador.

Isso quer dizer, em outras palavras, que quem cometer assédio no âmbito da AgSUS pode ser cobrado judicialmente para ressarcir-la em caso de eventual indenização que a empresa venha a ser condenada no âmbito da Justiça do Trabalho.

**Fonte: Tribunal Superior do Trabalho. Processo nº AIRR 619-50.2018.5.06.0019**

## 9. Canais de Comunicação na AgSUS



A sua dúvida ou denúncia pode ser encaminhada pelo e-mail da **[integridade@agenciasus.org.br](mailto:integridade@agenciasus.org.br)**.

A manifestação ou denúncia pode ser feita pelo **Fala.BR** – Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação.

# Referências

Resolução do Conselho Deliberativo nº 10, de 02 de julho de 2024. **Programa de Integridade da AgSUS**. Brasília, 02 de jul. de 2024. Disponível em: <[https://agenciasus.org.br/wp-content/uploads/2024/07/programa\\_integridade\\_2024.pdf](https://agenciasus.org.br/wp-content/uploads/2024/07/programa_integridade_2024.pdf)> Acesso em: 28 de nov. 2025.

Resolução do Conselho Deliberativo nº 09, de 02 de julho de 2024. **Código de Conduta e Ética da Agência de Apoio à Gestão do SUS**. Brasília, 02 de jul. de 2024. Disponível em: <<https://agenciasus.org.br/wp-content/uploads/2025/05/Resolucao-no-092024-de-2-de-julho-de-2024.pdf>>. Acesso em: 28 de nov. 2025.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST). **Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral e Sexual**. Pare e Repare Por um Ambiente de Trabalho mais Positivo. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/documents/10157/26144164/Campanha+ass%C3%A9dio+moral+e+sexual+-+a5+-+12092022.pdf/f10d0579-f70f-2a1e-42ae-c9dcfcc1fd47?t=1665432735176>>. Acesso em 28 de nov. de 2025.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **AIRR 619-50.2018.5.06.0019**. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tst/1212481367>>. Acesso em: 28 de nov. 2025.

 [www.agenciasus.org.br](http://www.agenciasus.org.br)

