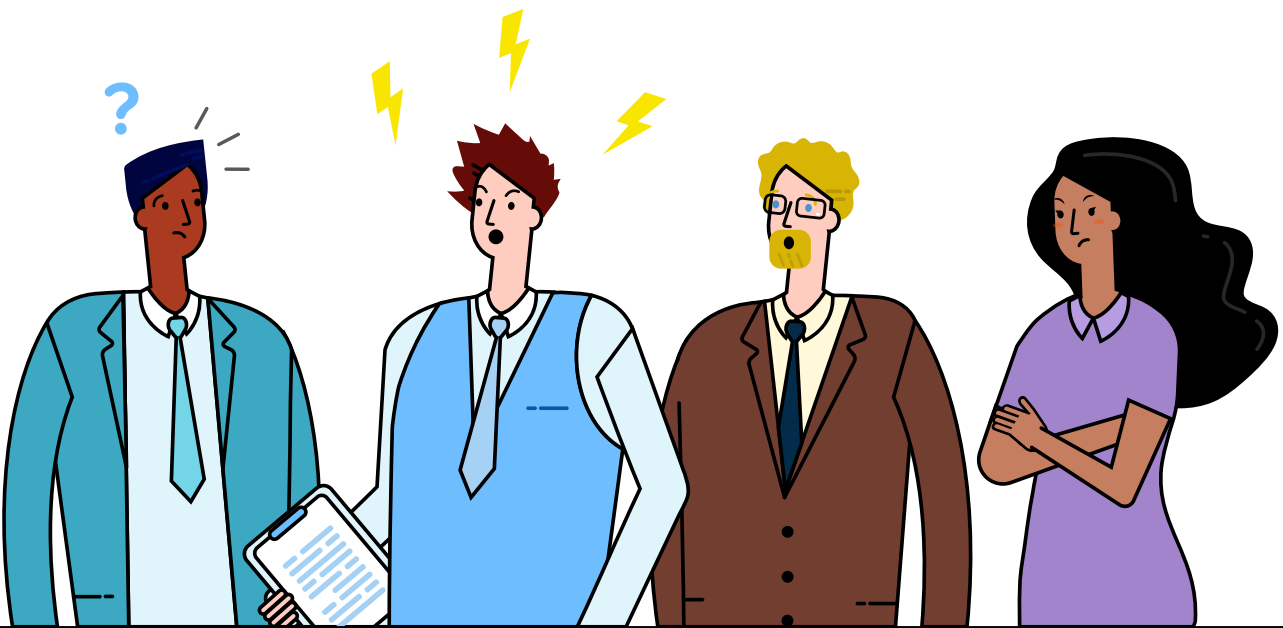


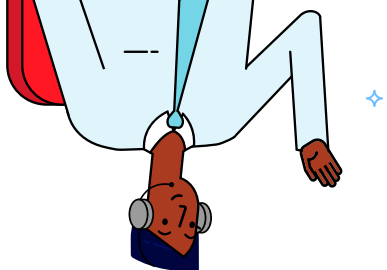


ASSÉDIO MORAL, SEXUAL E DISCRIMINAÇÃO

COMO PROMOVER RELAÇÕES DE TRABALHO SAUDÁVEIS

SUMÁRIO

●	ASSÉDIO MORAL	5
●	ASSÉDIO SEXUAL	16
●	DISCRIMINAÇÃO	24
●	COMO ROMPER O SILÊNCIO	30
●	BIBLIOGRAFIA	31



APRESENTAÇÃO

Com o objetivo de contribuir para a construção contínua de um ambiente de trabalho íntegro e saudável, a Diretoria de Apoio aos Servidores – Daps, em parceria com a Secretaria de Gestão de Pessoas – SGP, atualizou a presente cartilha **ASSÉDIO MORAL, SEXUAL E DISCRIMINAÇÃO**, que contém conceitos e exemplos, diferenças entre atos de gestão e assédio, orientações de como prevenir e a quem recorrer, entre outras informações para reflexão e conscientização



O documento integra o rol de iniciativas em cumprimento à Resolução do CNJ nº 351/20 como estratégia institucional de enfrentamento ao assédio moral, sexual e discriminação



ÓTIMA LEITURA!

ASSÉDIO MORAL



CONCEITO

Comportamentos ou atitudes que exponham uma pessoa, individualmente ou em grupo, à situação humilhante e constrangedora no ambiente de trabalho ou em contextos a ele relacionados, independentemente de intencionalidade

Essas condutas manifestam-se por meio de palavras, gestos e atitudes, que deterioram o clima organizacional ou que tenham por efeito excluir o servidor de suas funções, ofendendo a dignidade ou integridade psíquica do funcionário

Em alguns casos, revelam-se por meio de pequenas agressões que, isoladamente, podem até não ser consideradas graves, mas quando praticadas de maneira sistemática, tornam-se destrutivas



Por outro lado, a caracterização do assédio moral se dá pela prática de conduta que humilhe, ridicularize, menospreze, inferiorize, rebaixe ou ofenda a pessoa, provocando sofrimento psíquico e/ou físico, ainda que de forma isolada, não sendo exigida sua reiteração

ASSÉDIO MORAL X ATOS DE GESTÃO

A relação de trabalho pressupõe exigências próprias da função desempenhada. Por isso, é normal que existam cobranças, críticas construtivas e avaliações sobre o desenvolvimento das tarefas pelo superior hierárquico, sem que isso caracterize abuso

A exigência de metas e a verificação de resultados em busca de aumento de produtividade ou de diminuição de erros são atos regulares de gestão e não representam abuso de poder, a menos que a cobrança seja desproporcional e arbitrária, com claro objetivo de desqualificar ou humilhar o profissional

... NEM TODO CONFLITO NO TRABALHO É ASSÉDIO ...

Conflitos fazem parte das relações humanas e de trabalho. Divergências entre gestores e subordinados ou, ainda, entre colegas, por si só, não configuram assédio moral. Para que tal conduta seja configurada como assédio, a pessoa, individualmente ou em grupo, sofre tratamento desigual, com o objetivo de diminuí-la ou desmerecê-la frente à equipe

FORMAS

O assédio moral pode ocorrer entre todas as pessoas de uma organização, não importando a hierarquia. Embora a ocorrência mais frequente se dê entre superior e subordinado, o assédio moral pode ocorrer entre colegas de mesmo nível hierárquico ou, ainda, da equipe em relação ao superior

ASSÉDIO MORAL DO PONTO DE VISTA HIERÁRQUICO



VERTICAL DESCENDENTE

De cima para baixo: do superior para o subordinado

O gestor constrange, humilha e destrata o servidor



VERTICAL ASCENDENTE

De baixo para cima: do servidor para o superior

Neste caso, o gestor é o assediado. Por exemplo, quando a equipe não aceita o novo comando. Para sabotá-lo, sonegam informações, são hostis e burlam as atividades de trabalho solicitadas, com o propósito de atingir o chefe

HORIZONTAL

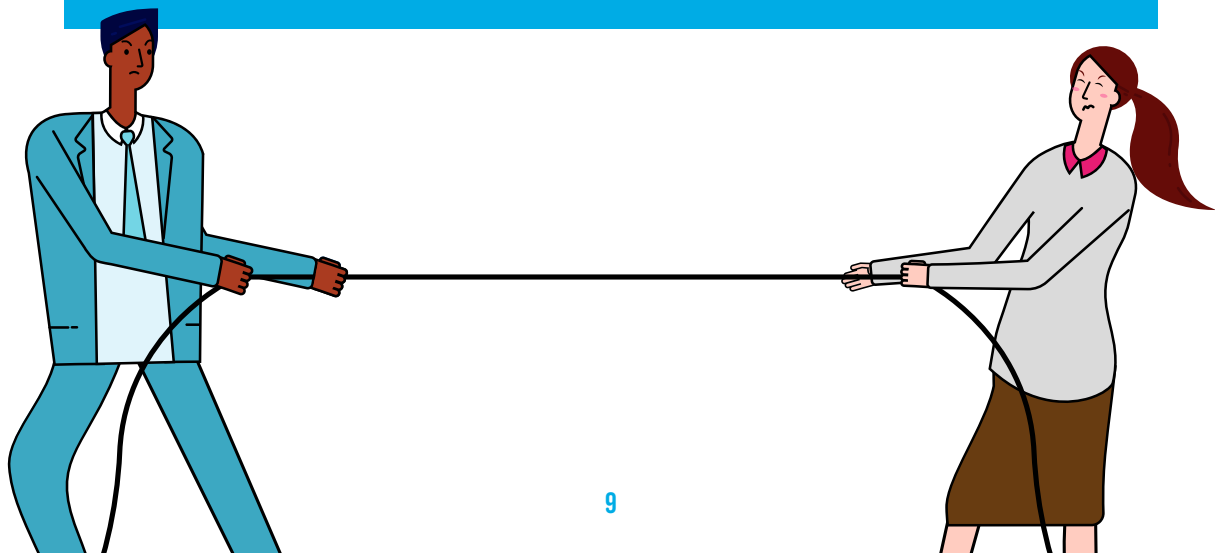
Na mesma hierarquia, é praticado por colegas de trabalho

As agressões podem começar em tom de brincadeira e se transformar em assédio moral

MISTO: HORIZONTAL E VERTICAL

Não depende do nível hierárquico do assediador ou do assediado

Em muitos casos, os colegas, por medo de perder o cargo ou se tornarem alvo dos ataques, isolam a vítima em uma rede de silêncio e de tolerância ou chegam a reproduzir os atos de agressões presenciados

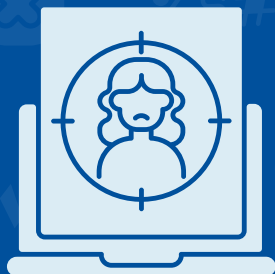


EXEMPLOS

- Criticar o trabalho de forma injusta ou exagerada
- Desconsiderar ou ironizar, injustificadamente, as opiniões
- Ignorar a presença do assediado, dirigindo-se apenas aos demais
- Evitar a comunicação direta, utilizando apenas e-mail, bilhetes ou outras formas de comunicação indireta
- Isolar fisicamente a pessoa para que ela não se comunique com os colegas
- Delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas
- Oferecer prazo desnecessariamente curto para finalização de trabalhos



- Exposição a situações vexatórias, ameaças e críticas grosseiras, inclusive, com a utilização de palavras de baixo calão
- “Brincadeiras” inapropriadas;
- Não atribuir atividades, deixando o funcionário sem tarefas a cumprir, provocando a sensação de inutilidade e incompetência

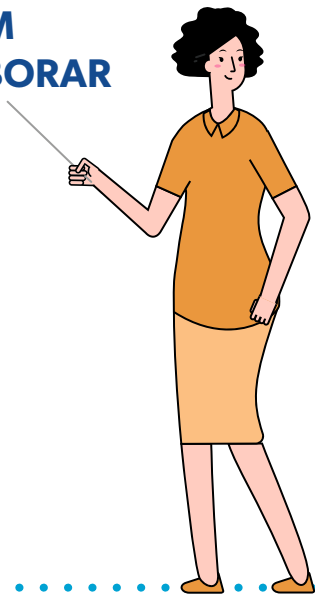


- Manter vigilância constante e excessiva
- Tecer comentários desabonadores sobre a vida privada ou pessoal
- Advertir arbitrariamente
- Xingar, imitar ou apelidar
- Desconsiderar recomendações médicas
- Piadas sexistas e racistas
- Comportamentos capacitistas, homofóbicos e etaristas.

COMO PREVENIR

Incentivar, de forma institucional, o diálogo, a participação, a transparência, a ética, a valorização do servidor e o respeito à diversidade. Cabe aos gestores promover uma comunicação contínua e significativa com suas equipes, que vá além de encontros sociais ou comemorativos

TODOS PODEM COLABORAR



- Buscar informações sobre o assunto
- Não se isolar do grupo de trabalho
- Não fazer piadas e comentários desrespeitosos aos colegas
- Refletir antes de agir e falar
- Resolver conflitos pelo diálogo, se necessário com a presença de um mediador
- Desenvolver comportamento assertivo – diga à pessoa, com civilidade, que você não gosta de determinada forma de tratamento

DA GESTÃO PARTICIPATIVA

A responsabilidade de criar um ambiente de trabalho saudável não é exclusiva da alta administração, deve ser compartilhada por todos. Em termos didáticos, a gestão participativa é o oposto da gestão feita “de cima para baixo”, traduzindo-se em três pilares principais dentro da política de enfrentamento e combate ao assédio e à discriminação:

1. COMISSÕES COM PARTICIPAÇÃO PLÚRIMA

Deverá contar com a participação de servidores, magistrados e colaboradores terceirizados, assegurando que a política de combate e enfrentamento ao assédio e à discriminação reflita as realidades e diferentes perspectivas de todos os grupos que atuam no ambiente de trabalho

2. ABORDAGEM TRANSVERSAL E COLETIVA

Gestores e líderes, em todos os níveis, devem promover um ambiente de diálogo e cooperação, adotando métodos de trabalho que fomentem um clima saudável

3. FOCO NA PREVENÇÃO E NA MUDANÇA CULTURAL

A gestão participativa deve ser adotada, já que o assédio é um problema que floresce em culturas organizacionais mais rígidas e fechadas, onde as relações de poder tendem a ser menos equilibradas

Exigir a participação de todos na política permite a promoção do diálogo, criando canais seguros para que qualquer pessoa possa noticiar condutas, sem medo de retaliação

Além disso, possibilita a identificação de problemas sistêmicos, por meio da experiência compartilhada, identificando focos de assédio e discriminação, para que a solução não seja apenas punir, mas promover a mudança da cultura organizacional

Em resumo, a gestão participativa é o mecanismo que transforma a política de assédio em uma responsabilidade coletiva, garantindo que as ações sejam construídas e fiscalizadas por aqueles que vivem o cotidiano do ambiente de trabalho

COMO ENFRENTAR



Anote com detalhes a situação: dia, hora e mês, nome do agressor e conteúdo da conversa, testemunhas e tudo o que se lembrar



Afastar sentimentos de culpa ou inferiorização e busque apoio psicológico para se fortalecer e conseguir lidar com o problema sem comprometer a saúde



Exija, quando pertinente, instruções por escrito, mesmo que seja por e-mail



Noticie aos órgãos competentes situações de assédio moral, contra si ou contra colegas



Busque auxílio de familiares e amigos; apoio e solidariedade são fundamentais para manter a autoestima, dignidade e confiança



Evite conversar com o agressor sem testemunhas

ASSÉDIO SEXUAL



CONCEITO

Consiste na conduta de conotação sexual, praticada contra a vontade de alguém, de maneira verbal, não verbal ou física, manifestada por palavras, gestos, contatos físicos ou outros meios, com o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador. Em outras palavras, essa atitude pode ser clara ou sutil, falada ou apenas insinuada, escrita ou explicitada em gestos, vir em forma de coação ou, ainda, de chantagem, causando constrangimento à vítima, violando a sua liberdade sexual.



No núcleo deste conceito está, portanto, o cometimento de uma agressão de natureza sexual, perpetrada pelo autor e sem o consentimento da vítima

MAS O QUE É CONSENTIMENTO NESSES CASOS?

Seria a faculdade de o indivíduo exercer sua vontade de forma consciente, ou seja, sem qualquer tipo de constrangimento e em perfeitas condições de decisão

Assim, nos casos em que as vítimas sejam menores de idade, idosos ou demais pessoas em situação de vulnerabilidade, submissão, falta de maturidade ou até em razão da posição profissional estabelecida entre vítima e agressor, em regra, não há que se falar na existência de consentimento, dada a impossibilidade de reagir ou decidir a respeito

O comportamento do assediador pode compreender desde comentários, gestos ou condescendência sexista, passando por gestos sexuais, comentários e questionamentos pessoais, que geram constrangimento no ambiente, até conduta ameaçadora, com o intuito de satisfação sexual, mediante promessas, ameaças, toques ou contato sexual violento ou forçado



.....

Para configurar assédio sexual, a conduta pode ser efetuada dentro ou fora do local de trabalho, mas, em regra, envolve situações relacionadas à atividade laboral

.....



EXEMPLOS

- Toques (sensuais, carícias, agarrões, beliscões) ou gestos invasivos (roçar no corpo)
- Bloqueio de passagem com a finalidade de forçar uma aproximação ou avanço sexual
- Contatos físicos inapropriados como abraços, beijos ou massagens, quando não há intimidade, consentimento ou proximidade para tais atitudes, ou quando são realizados com intenção de cunho sexual
- Exposição de partes do corpo ou a prática de atos obscenos
- Comentários ou piadas com teor sexual, insinuações e trocadilhos ofensivos
- Convites repetidos ou forçados para encontros de natureza sexual ou afetiva, ignorando a recusa
- Propostas ou chantagens sexuais indesejadas, seja em conversas diretas ou por meio de comunicação virtual



- Criação de obstáculos no desempenho de tarefas ou funções com a finalidade de solicitar favores sexuais em troca de facilidades
- Exposição de forma ostensiva de material pornográfico no local de trabalho
- Transmissão ou envio de conteúdo audiovisual de natureza sexual e ofensiva para colegas
- Exibição ou uso de objetos ou brinquedos com conotação sexual explícita
- Divulgação não consensual de imagens íntimas da pessoa assediada
- Observação visual insistente, constrangedora ou com subentendidos sexuais
- Gestos corporais obscenos



Elogios sem conteúdo sexual, **NÃO NECESSARIAMENTE CONSTITUEM ASSÉDIO SEXUAL**, embora possam ser considerados inadequados no ambiente de trabalho

COMO PREVENIR

Conscientização e capacitação por meio de treinamentos abrangentes, acessíveis e periódicos para todos os integrantes da equipe

Promoção da cultura de diálogo e respeito por meio da criação de um ambiente aberto e acessível, onde os integrantes da equipe se sintam seguros para falarem a respeito e debaterem o tema



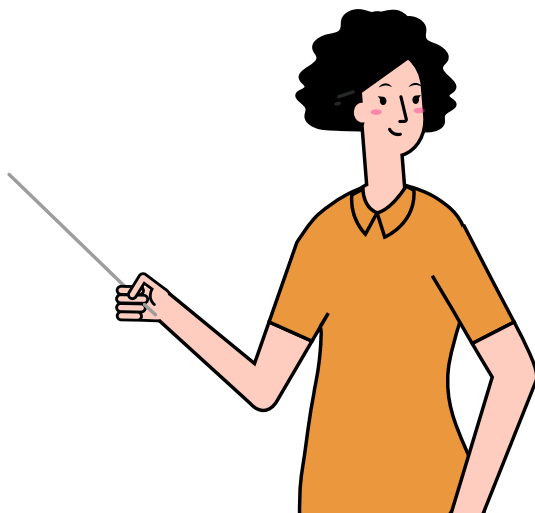
Acolhimento e apoio às vítimas pelo oferecimento de suporte psicossocial e institucional



Liderança modelo, comprometida com a prevenção e o combate ao assédio sexual, pela adoção de comportamentos exemplares e respeitosos



Intervenção eficaz mediante a definição de um protocolo claro e fácil de aplicar no caso da ocorrência de assédio, contendo orientações sobre como intervir de forma segura e satisfatória



O QUE VOCÊ PODE FAZER

O assédio sexual ocorre, frequentemente, em situações em que apenas autor e vítima estão presentes, o que pode dificultar a comprovação dos fatos. Por isso, é fundamental relatar o ocorrido aos superiores, colegas de confiança, amigos ou familiares

Sempre que possível, **reúna provas, como mensagens escritas, bilhetes, presentes e informações de possíveis testemunhas**

Nem sempre a prevenção consegue evitar que um caso de assédio sexual acabe ocorrendo no âmbito de uma organização

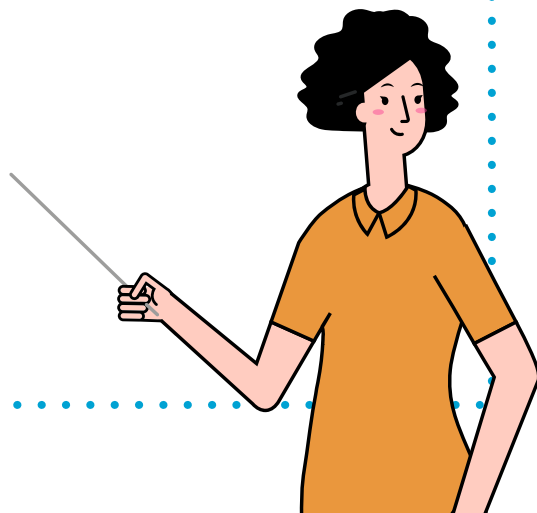
Nesse momento, o papel do líder da equipe se mostra fundamental, uma vez que possui melhores condições de identificar as dinâmicas que ocorrem entre os envolvidos. É, geralmente, o primeiro a ser acionado pelas vítimas, principalmente quando adotam uma postura aberta e disponível

Implicações Penais

O Código Penal estabelece distintos tipos penais, para cada cenário, sendo o ponto de inflexão a presença ou não de hierarquia:

Assédio sexual (artigo 216-A) - Prevalência da posição de poder para constranger a vítima, com o objetivo de obter vantagem ou favorecimento sexual

Importunação sexual (artigo 215-A) - Não exige a relação de hierarquia, ela abrange as condutas sexuais constrangedoras que ocorrem entre pares no ambiente de trabalho



DISCRIMINAÇÃO



CONCEITO

Refere-se ao fenômeno, resultado ou condição de se fazer distinções injustas, ilegais ou preconceituosas entre pessoas ou grupos, e se fundamenta em características como raça, gênero, orientação sexual, idade, religião ou deficiência

Do ponto de vista legal, a discriminação se configura quando uma distinção, exclusão ou preferência tem o efeito de eliminar ou reduzir a igualdade de oportunidades ou de tratamento, sem que haja uma justificativa razoável e legítima para a diferença

Em resumo, a discriminação pode ser vista como o tratamento desigual e injustificado

CONDUTAS DISCRIMINATÓRIAS

Reveladas por ação ou prática específica que concretiza uma discriminação. É o comportamento ativo, um ato ou uma omissão, por meio do qual a distinção injusta se manifesta no cotidiano. As leis, como as que tratam de crimes de preconceito ou de assédio no trabalho, geralmente tipificam e punem essas condutas. Por exemplo, enquanto a discriminação de gênero é o fenômeno da desigualdade, a conduta discriminatória seria o ato de negar uma promoção a um funcionário devidamente qualificado unicamente por causa de seu gênero.

Em suma, a discriminação é onde se verifica a desigualdade injusta. Já a conduta discriminatória é o como isso se manifesta: a ação ou omissão específica que viola o princípio da igualdade. Portanto, a conduta é o meio pelo qual a discriminação se materializa e se torna uma violação legal. É vedada pela **Constituição Federal Brasileira**, que, em seu **artigo 5º**, caput, estabelece serem todos iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza.

Em outras palavras, **a discriminação é a exteriorização de preconceito, distinção, exclusão ou preferência sobre algo, em razão de raça, cor, etnia, procedência, gênero, orientação sexual, deficiência, crença religiosa, convicção política ou filosófica**, ou seja, de características pessoais que não interferem no exercício da função. Todo comportamento baseado nessas singularidades, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em âmbito profissional, pode ser entendido como discriminação.



.....
! Preconceito é um julgamento prévio desfavorável ou a :
: indisposição que se faz de pessoas estigmatizadas por :
: estereótipos. Manifesta-se como intolerância ou aversão às :
: individualidades, sem ponderação ou razão :
.....

EXEMPLOS

- ▶ Pagar salário menor a uma mulher que desempenhe as mesmas funções de um homem
- ▶ Não contratar ou não promover uma pessoa em razão de sua cor, deficiência, idade, orientação sexual ou gênero
- ▶ Ofender ou agredir em razão de sua orientação sexual ou identidade de gênero
- ▶ Isolar ou excluir pessoas com deficiência de espaços sem acessibilidade
- ▶ Não contratar, não promover, exonerar mulheres de cargos de chefia por motivos de gravidez ou licença maternidade
- ▶ Limitar oportunidades, ao não oferecer capacitação, cursos ou novas tarefas a servidores mais velhos, com argumentos de que “não vale mais a pena” ou “não vão se adaptar”
- ▶ Utilizar linguagem e comportamento sexista, propagando condutas machistas que deterioram as relações
- ▶ Desmerecer o trabalho de alguém diante de colegas sob a justificativa de ser “mais velho” ou, em sentido inverso, desconfiar da capacidade de um profissional mais jovem para representar a equipe
- ▶ Atribuir tarefas humilhantes ou estabelecer um monitoramento excessivo, com a alegação de que a pessoa idosa ou mais velha não é mais capaz ou eficiente
- ▶ Permitir cursos de aperfeiçoamento preferencialmente aos homens em detrimento das mulheres
- ▶ Proibir o acesso a determinado local tendo como justificativa cor, raça, sexo, gênero ou crença religiosa de uma pessoa

ASSÉDIO MORAL X DISCRIMINAÇÃO

O assédio moral pode ser motivado por discriminação, como machismo, etarismo, racismo, capacitismo ou LGBTQIA+fobia

A discriminação tem origem na diferença entre pessoas. É toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, deficiência, opinião política, ascendência nacional ou origem social, idade, orientação sexual, identidade e expressão de gênero

O assédio moral pode reforçar uma discriminação ou ocorrer de forma concomitante a uma prática discriminatória



IMPLICAÇÕES PENAIS

Condutas discriminatórias podem se enquadrar em diferentes tipos penais, a depender da motivação e da ação praticada:

- **Discriminação** - a Lei nº 7.716/89, conhecida como Lei do Crime Racial, define os crimes resultantes de discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia ou procedência nacional (artigo 1º, caput, com redação dada pela Lei nº 9.459/97)
- **Racismo** - a Lei nº 14.532/23 alterou a Lei nº 7.716/89 e o Código Penal, tipificando como crime de racismo a injúria racial, prevendo penas de suspensão de direito, em casos praticados no contexto de atividade esportiva ou artística, para o racismo religioso e recreativo, bem como para o praticado por funcionário público
- **Homofobia e Transfobia** - enquadrados pelo Supremo Tribunal Federal (STF) como crimes análogos ao racismo, sujeitando-os às penas da Lei nº 7.716/89, ao reconhecer omissão legislativa acerca do tema
- **Estatuto da Pessoa com Deficiência (artigo 88, da Lei nº 13.146/15)** - prevê como crime a conduta de discriminar a pessoa em razão da sua deficiência. Na mesma linha, a Resolução do CNJ nº 401/2021 considera discriminação por deficiência qualquer ato que, em razão da deficiência, limite o exercício dos direitos e liberdades da pessoa em igualdade com as demais
- **Estatuto do Idoso (artigo 96, da Lei nº 10.741/03)** - criminaliza, por exemplo, a discriminação que embarça ou impede o acesso ou o pleno exercício de direitos do idoso

COMO ROMPER O SILÊNCIO

As reclamações podem ser encaminhadas para o e-mail daps@tjsp.jus.br, com nome e posto de trabalho de todos os envolvidos, seguido de um breve relato sobre a situação; ou pelo botão  [Assédio - Denúncia](#), disponibilizado na *intranet*

A Diretoria de Apoio aos Servidores (Daps), canal de comunicação entre a Presidência e os funcionários do Tribunal de Justiça de São Paulo, tem como função primordial prestar apoio em casos de problemas no ambiente de trabalho, situações aflitivas e orientações gerais, além da instauração de Expediente de Averiguação de Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação, com a finalidade de garantir um ambiente de trabalho saudável, harmonioso e cordial

O atendimento é sigiloso e, a princípio, não implica em formalização de Expediente de Averiguação, salvo manifestação expressa de vontade do noticiante. É possível buscar atendimento presencial, com os integrantes da Equipe ou virtualmente por meio da plataforma Microsoft Teams



Toda conduta de assédio ou discriminação no trabalho pode ser noticiada pela parte ofendida ou por qualquer pessoa que tenha conhecimento dos fatos caracterizadores dessas condutas. O atendimento abrange servidores, estagiários, aprendizes, terceirizados, magistrados e quaisquer outros prestadores de serviços, independentemente do vínculo jurídico mantido com a Corte paulista

BIBLIOGRAFIA

CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA - CNJ. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3557>>. Acesso em 09 out. 2025

CONVENÇÕES DA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. Disponível em: <<https://www.ilo.org/>>. Acesso em 11 jun. 2025

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Assédio moral e sexual. Disponível em: <https://www3.mte.gov.br/trab_domestico/trab_domestico_assedio.asp>. Acesso em 11 jun. 2025

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/12/cgu-lanca-versao-atualizada-do-guia-lilas-contrassedios-e-discriminacao-no-governo/22nov24-vfinal_cgu-quialilas2024.pdf> Acesso em 09 out. 2025

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO - CGE. Disponível em <<https://admin.sggd.sp.gov.br/dx/api/dam/v1/collections/9ea0c5cd-bd9a-46e6-b3a2-807b62cfdc7f/items/e4122eef-1664-46a3-baf3-f9e6beaa2592/renditions/c3d95610-13fb-45b5-84b7-003a5843a84b?binary=true>> Acesso em 09 out. 2025

MINISTÉRIO DOS DIREITOS HUMANOS - <<https://www.gov.br/mdh/pt-br>>



Secretaria da Presidência
Diretoria de Apoio aos Servidores – Daps

Diagramação
SPr 3 – Diretoria de Comunicação Social