



GESTÃO OU ASSÉDIO?

O Limite entre Liderar e Assediar

Meg Gomes

Servidora Psicóloga do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

1



-  Você já se sentiu desconfortável com a forma como foi cobrado?
-  Você já se questionou se cobrou alguém da forma certa?
-  Você já sentiu que precisava cobrar algo, mas ficou com medo de parecer autoritário demais?

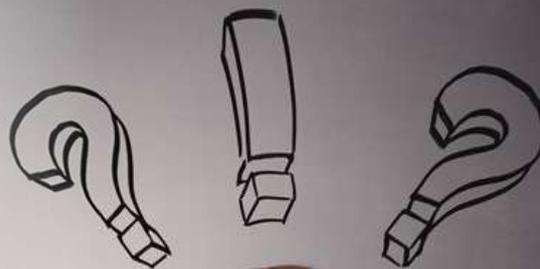
2

Ato de gestão ou assédio??

Um gestor exige que o servidor envie um relatório até meia-noite, fora do expediente.

Um gestor questiona frequentemente o motivo de faltas médicas, exigindo justificativas detalhadas.

Um gestor chama atenção de um servidor na frente da equipe, com tom irônico.



3



O que é Assédio Moral?



Violação da dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa por meio de conduta abusiva, independentemente de intencionalidade, por meio da degradação das relações socioprofissionais e do ambiente de trabalho, podendo se caracterizar pela exigência de cumprimento de tarefas desnecessárias ou exorbitantes, discriminação, humilhação, constrangimento, isolamento, exclusão social, difamação ou situações humilhantes e constrangedoras suscetíveis de causar sofrimento, dano físico ou psicológico.

Resolução 351/2020 (redação 2023)

4



O que é Discriminação?

Toda **distinção, exclusão, restrição** ou **preferência** fundada na **raça, etnia, cor, sexo, gênero, religião, deficiência, opinião política, ascendência nacional, origem social, idade, orientação sexual, identidade e expressão de gênero**, ou qualquer outra que atente **contra o reconhecimento ou exercício**, em condições de igualdade, dos **direitos e liberdades fundamentais** nos campos **econômico, social, cultural, laboral** ou em qualquer campo da **vida pública**; abrange todas as formas de discriminação, inclusive a recusa de adaptação razoável.

Resolução 351/2020 (redação 2023)

5

Atos de Gestão Legítimos

- ✓ Definir papéis e responsabilidades: o gestor tem o dever de cobrar e direcionar
- ✓ Cobrança legítima, justificadas: definição de metas e prazos, com clareza, proporcionalidade, respeito
- ✓ Correção de erros com foco na melhoria
- ✓ Registro e formalização de condutas



6



7

-  Invadir a vida pessoal
-  Fazer comentários sobre aparência, saúde, relações pessoais
-  Humilhar, gritar ou ironizar
-  Não respeitar a individualidade e autonomia do servidor

Limites Éticos do Gestor

Quando perguntar/interferir vira invasão?

Manter empatia sem ultrapassar o limite da intimidade

8

É ASSÉDIO MORAL

- Privar o(a) colaborador(a) de autonomia, retirar o trabalho que habitualmente competia a ele(a) executar ou contestar, frequentemente e de forma desrazoada, as decisões do(a) colaborador(a), ensejando sentimento de inutilidade e incompetência;
- Sobrecarregar o(a) colaborador(a) com tarefas;
- Ignorar a presença do(a) colaborador(a), evitar a comunicação direta ou isolá-lo(a) fisicamente para que não haja comunicação com os(a) demais colegas;
- Demandar tarefas humilhantes ou impor punições vexatórias (como prendas);
- Falar de forma desrespeitosa;
- Espalhar rumores, divulgar boatos ofensivos ou postar mensagens depreciativas em redes sociais a respeito do(a) colaborador(a);
- Não considerar os problemas de saúde do(a) colaborador(a);
- Criticar a vida particular do(a) colaborador(a);
- Atribuir apelidos pejorativos;
- Desconsiderar ou ironizar, injustificadamente, as opiniões do(a) colaborador(a);
- Retirar cargos e funções sem motivo justo;
- Impor condições e regras de trabalho personalizadas, diferentes das que são cobradas dos outros(as) profissionais;

- Delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas ou determinar prazos incompatíveis para finalização de um trabalho;
- Manipular informações, deixando de repassá-las com a devida antecedência necessária para que o(a) colaborador(a) realize suas atividades;
- Vigilância excessiva;
- Limitar o número de vezes que o(a) colaborador(a) vai ao banheiro e monitorar o tempo que lá ele(a) permanece;
- Advertir arbitrariamente; e
- Instigar o controle de um(a) colaborador(a) por outro(a), criando um controle fora do contexto da estrutura hierárquica, para gerar desconfiança e evitar a solidariedade entre colegas

NÃO É ASSÉDIO MORAL

- Exigir que o trabalho seja cumprido com eficiência;
- Exigir metas, considerando a razoabilidade a realidade da atividade laborativa;
- Chamar atenção do(a) colaborador(a), dentro dos limites do poder diretivo;
- Solicitação de serviço extraordinário, se respeitados os limites legais e por justificada necessidade de serviço;
- Usar mecanismos tecnológicos de controle das atividades desenvolvidas pelo(a) colaborador(a);
- Inadequação do meio ambiente de trabalho (a não ser que o(a) profissional seja colocado(a) nessas condições com o objetivo de diminuir-lo(a);

9

EXEMPLO DE ASSÉDIO SEXUAL

- Ameaçar retirar função se não prestar favor sexual ou exigir favor sexual para concessão da função;
- Fazer insinuações de cunho sexual, constrangendo, intimidando ou humilhando o(a) colaborador(a) ou grupo de colaboradores(as).

**EXEMPLO DE ASSÉDIO MORAL CONTRA MULHER E DISCRIMINAÇÃO EM FACE DO GÊNERO**

- Criar obstáculos ou impedir que gestantes compareçam a consultas médicas;
- Exigir que a mulher não engravide ou impedir/difícultar a ascensão profissional em virtude de gestação;
- Desconsiderar ou desvalorizar a opinião técnica da mulher em sua área de conhecimento.

**EXEMPLO DE COMPORTAMENTOS DISCRIMINATÓRIOS À POPULAÇÃO LGBTQIA+**

- Ameaçar, xingar, ofender e difamar a pessoa em razão de sua orientação sexual e/ou identidade de gênero;
- Proibir a entrada e/ou permanência no mesmo ambiente;
- Impedir/difícultar a ascensão profissional em virtude da orientação sexual e/ou identidade de gênero;
- Negar assistência ou atenção adequada em ambientes em virtude da orientação sexual e/ou identidade de gênero;
- Desrespeito ao uso do nome social.
- Desrespeitar o uso do nome social e se referir à vítima com o nome de batismo, em decorrência de chacota.
- Referir-se à vítima por gênero que ela não se reconhece.

10

Comunicação Assertiva e Respeitosa

Como dizer o que precisa ser dito sem desrespeitar?

- 💡 Use fatos, não julgamentos
- 💡 Foque no comportamento, não na pessoa
- 💡 Fale em particular ao corrigir



- 📣 Tom, linguagem e contexto: o peso das palavras no ambiente hierárquico

Em vez de: "Você é desorganizado!"

Diga: "O relatório não foi entregue no prazo. O que aconteceu?"

11

Reformulando Frases

🧠 Transformar frases agressivas em assertivas

🧠 Reformular com foco no comportamento

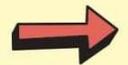
🧠 falas que constroem vs. falas que intimidam

Comunicação agressiva

"Preciso que você faça isso agora!"

"Você fez tudo errado, novamente!"

"Não vou fazer isso para você, se vire!"



Comunicação assertiva

"Gostaria que fizesse isso agora. É possível?"

"Você está repetindo um erro, posso te ajudar?"

"Infelizmente não posso fazer isso, mas espero que consiga"

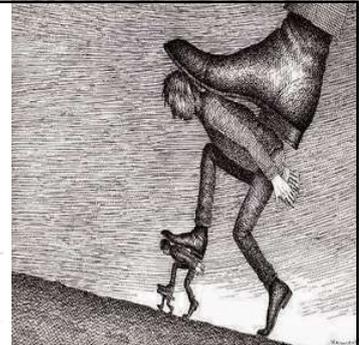


12

Gestão Exigente x Gestão Opressora

Ser exigente é diferente de ser opressor: onde está a fronteira?

Gestão Exigente	Gestão Opressora
Define metas claras	Cobra sem critério
Dá feedback construtivo	Humilha e ameaça
Reconhece avanços	Ignora resultados positivos



Reflexão:

Qual o seu estilo de gestão?

Quais seriam boas práticas para manter o alto desempenho com respeito?

13

Ferramentas e Estratégias para Prevenir o Assédio

🔧 Cultura de escuta e acolhimento. Desenvolva/Pratique a escuta ativa

🔧 Registro e formalização de orientações e tarefas. Formalize orientações importantes por escrito

🔧 Capacitação contínua em liderança, ética, direitos humanos, comunicação.

🔧 Adote um código de conduta

14

Compromisso com Liderança Ética

- 🗨️ Você não é só gestor de tarefas, mas de pessoas.
 - 🗨️ Ser líder exige cuidado com o outro
 - 🗨️ Construa respeito, não medo. “Mandar sem oprimir”: o desafio da liderança humanizada
 - 🗨️ Liderar é orientar com firmeza e respeito
 - 🗨️ Seja exemplo de ética e humanidade
 - 🗨️ Ética e respeito são indissociáveis da liderança
- Assédio não é ferramenta de gestão

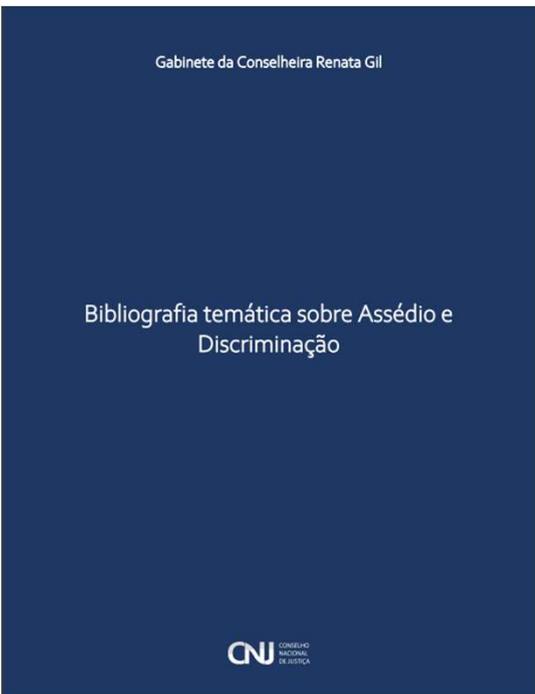


15

Como você quer ser lembrado pela sua equipe?

Que tipo de marca sua liderança está deixando nas pessoas que trabalham com você?

16



Gabinete da Conselheira Renata Gil

Bibliografia temática sobre Assédio e Discriminação

CNJ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/10/bibliografia-tematica-sobre-assedio-e-discriminacao.pdf>

17



OBRIGADA

Meg Gomes
61 2326-5134 / 98452-5215
meg.martins@cnj.jus.br
qvt@cnj.jus.br
Instagram: @megpsi

18