



ASSISTÊNCIA SOCIAL  
DO EXÉRCITO

# CADERNO DE ORIENTAÇÃO



CLIMA  
ORGANIZACIONAL

1ª versão  
Julho 2024



*“A Serviço da Família Militar!”*



## INTRODUÇÃO

A gestão pública deve orientar-se pelos princípios do respeito à dignidade humana, da promoção do valor social do trabalho, da proibição de qualquer tipo de discriminação, do acesso ao direito à saúde e da garantia da segurança laboral (previstos nos artigos 1º, incisos III e IV; 3º, IV; 6º; 7º, inciso XXII; 37 e 39, § 3º; 170, caput, da Constituição Federal).

O assédio moral e sexual, bem como todas as formas de discriminação, representam uma violação dos direitos humanos e comprometem a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho. Pensando nisso, nos últimos anos, esse assunto deixou de ter paradigmas naturalizados no ambiente de trabalho, particularmente no serviço público, com o fomento de políticas públicas com fins de enfrentar ao assédio, por meio de normativas que preveem ações proativas e preventivas para o seu público-alvo.

O Exército Brasileiro reconhece a importância de estar alinhada com as demandas atuais do mundo contemporâneo, especialmente no que diz respeito à promoção de um ambiente de trabalho seguro e respeitoso.

Diante do crescente reconhecimento da gravidade dos casos de conduta atentatória contra a pessoa como uma violação dos direitos humanos e uma ameaça à igualdade de oportunidades, a Instituição, por intermédio da Diretoria de Assistência ao Pessoal (DAP), entende que é fundamental agir de forma proativa para prevenir e combater tais comportamentos nocivos.

O desenvolvimento deste caderno de orientação reflete o compromisso do Exército com a promoção de uma cultura organizacional baseada no respeito mútuo, na equidade e na proteção dos direitos de todos os militares. Ao dispor diretrizes claras e procedimentos eficazes para lidar com casos de conduta atentatória contra a pessoa, a Força Terrestre busca assegurar um ambiente de trabalho respeitoso, onde cada indivíduo possa desempenhar seu papel com segurança e dignidade.

Além disso, a implementação deste guia não apenas reforça os valores fundamentais da Força, mas também contribui para a construção de uma imagem sólida e responsável, demonstrando o comprometimento com o bem-estar de nossa tropa e a promoção de relações profissionais saudáveis.

Em última análise, investir na prevenção e no tratamento do assédio moral e sexual não é apenas uma obrigação ética, mas também uma estratégia essencial para o sucesso e a sustentabilidade de nossa instituição no longo prazo.

Para uma compreensão mais abrangente do tema, é imprescindível que nos detenhamos nas definições precisas e nas significativas repercussões associadas à ocorrência do assédio moral e sexual.



## ASSÉDIO MORAL

A definição sobre o assédio moral consiste na violação da dignidade ou integridade psíquica ou física de outra pessoa por meio de conduta imprópria. Expressa-se por meio de gestos, palavras (orais ou escritas), comportamentos ou atitudes que exponham outro sujeito, individualmente ou em grupo, a situações humilhantes e constrangedoras, degradando o clima de trabalho e muitas vezes impactando a estabilidade emocional e física da vítima.

As características da prática do assédio moral no ambiente de trabalho são identificadas nas práticas de exposição das pessoas em situações de humilhação, constrangimento, intimidação, rivalidade, agressividade, menosprezo, causando-lhes sofrimento psíquico ou físico, interferindo negativamente tanto na sua vida pessoal quanto na sua vida profissional.

### **Exemplos de conduta de assédio moral:**

- Restringir o acesso do subordinado aos recursos necessários para realizar suas atividades laborais;
- Omitir informações para a realização das tarefas ou fornecer informações enganosas;
- Deixar o subordinado sem atribuições específicas, causando-lhe sentimentos de inutilidade e incompetência ou expondo-a a situações humilhantes diante dos colegas;
- Criticar constantemente as decisões do subordinado e seu desempenho de maneira injustificada ou exagerada, especialmente na presença de outros militares;
- Sobrecarregar permanentemente o subordinado com mais tarefas do que seus colegas;
- Agredir verbalmente, gritar, dirigir gestos de desprezo, ou ameaçar com outras formas de violência física e/ou emocional;
- Solicitar de forma contínua e desnecessária a realização de tarefas urgentes;
- Atribuir frequentemente tarefas que estão abaixo ou acima das competências da pessoa;
- Limitar a quantidade de vezes que o subordinado vai ao banheiro e monitorar o tempo em que permanece por lá;
- Não considerar os problemas de saúde do subordinado;
- Retirar cargos e funções sem motivo justo; e
- Vigilância excessiva.



### **O que não se caracteriza como assédio moral:**

- Exigir que o trabalho seja cumprido com eficiência e pontualidade;
- Impor metas, considerando a razoabilidade a realidade da atividade do militar;
- Cobranças de trabalho, feitas de forma firme, porém respeitosa;
- Chamar atenção dentro dos limites hierárquicos;
- Solicitar serviço de caráter extraordinário, respeitando os limites legais e justificada pela necessidade de serviço;
- Usar mecanismos tecnológicos de controle de atividades desenvolvidas pelo subordinado;
- Atribuição de responsabilidades aos subordinados, visando o interesse da Administração;
- Conflitos esporádicos com pares ou superiores - divergências sobre um determinado assunto expressas de maneira direta e respeitosa;
- Críticas construtivas;
- Avaliações de desempenho realizadas por pares ou superiores, desde que não sejam conduzidas de modo a constranger a pessoa avaliada.

## **ASSÉDIO SEXUAL**

O assédio sexual é a conduta, em ambiente de trabalho, de conotação sexual praticada contra a vontade de alguém, sob forma verbal, não verbal ou física, manifestada por palavras, gestos, contatos físicos ou outros meios, com o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador. As características da prática do assédio sexual se manifestam nas insinuações de cunho sexual, constrangendo, intimidando ou humilhando a pessoa assediada, na chantagem para saída/permanência no cargo, nos contatos físicos indesejados, na aproximação intimidatória, nos comentários obscenos e nos convites impertinentes.

Trata-se de um crime capitulado no código penal e consiste no fato de o agente “constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente de sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função” (CP, art. 216-A, caput)



### **Exemplos de condutas de assédio sexual:**

- Conversas sobre sexo não solicitadas;
- Contar piadas ou usar linguagem de teor sexual;
- Contato físico não solicitado e além do formal, com intimidade não construída;
- Pedido de favores sexuais;
- Convites inadequados;
- Pressão para participar de encontros ou saídas;
- Exibicionismo;
- Criação de um ambiente sexualmente sugestivo;
- Insinuações de natureza sexual, explícitas ou veladas;
- Gestos ou palavras de teor sexual, escritos ou falados;
- Promessas de tratamento preferencial;
- Ameaças de retaliação, como punição;
- Exibição de material pornográfico por meio de aplicativos de mensagens; e
- Comentários e observações sugestivas sobre a aparência ou personalidade da pessoa assediada.

### **O que não se caracteriza como assédio sexual:**

- Cumprimentos respeitosos ou elogios genuínos sobre a aparência de alguém, desde que sejam feitos de maneira apropriada e sem constranger a pessoa;
- Flertar de forma educada e consensual, desde que seja mútuo e não invasivo;
- Convites sociais ou profissionais feitos de maneira respeitosa e sem pressão ou intimidação;
- Toques ou gestos de afeto, desde que sejam bem recebidos e consentidos pela outra pessoa;
- Relacionamentos amorosos ou românticos entre colegas de trabalho, desde que não interfiram no ambiente profissional ou causem desconforto para outras pessoas.

Por tudo o que foi apresentado fica fácil responder a pergunta:

**“PARA CARACTERIZAR O ASSÉDIO SEXUAL É NECESSÁRIO O CONTATO FÍSICO?”**

Não, pois várias condutas podem configurar assédio, mesmo sem contato físico. Essa prática pode ser clara, como expressões verbais ou escritas, ou de formas mais sutis, como comentários, gestos, imagens enviadas por e-mails, entre outros.



### **Assédio sexual vertical e horizontal:**

Dentro do contexto do assédio sexual, destaca-se como característica a relação hierárquica, ou seja, a relação chefe e subordinado(a). Para esses casos, mais comuns de acontecer, o assédio sexual recebe o nome de assédio sexual vertical.

No entanto, existem casos em que as condutas inapropriadas acontecem na relação entre colegas de trabalho em que não se caracteriza a hierarquização de funções. Para esses casos, o assédio sexual recebe o nome de assédio sexual horizontal.

## **IMPORTUNAÇÃO SEXUAL**

Paralela à prática do assédio sexual, temos a manifestação da importunação sexual, que é quando o agressor persiste em beijar, apalpar, passar a mão de modo forçoso no indivíduo que não permitiu receber toque físico previamente. Ou seja, importunar é “praticar contra alguém e sem a sua anuênciam ato libidinoso com o objetivo de satisfazer a própria lascívia ou a de terceiro”. As práticas de importunação, assim como o assédio sexual, são tratadas como atos criminosos pelo ordenamento jurídico brasileiro.

A diferença entre importunação e assédio sexual é que a manifestação do assédio, frequentemente, envolve relações de trabalho onde existe uma hierarquia. De modo diferente, o crime de importunação pode acontecer em qualquer ambiente e não necessariamente ocorre dentro de uma relação hierárquica. Já a semelhança entre ambos os crimes consiste na conduta de ações do agressor em satisfazer seus desejos sexuais, violando a liberdade da vítima.

### **Sobre Assédio sexual e importunação é importante salientar:**

- Tanto a pessoa que comete o ato quanto a pessoa que sofre podem ser do sexo masculino ou feminino.
- Para que ocorra, basta um único ato não consentido; não é necessária a repetição nem a sistematização da conduta.
- A caracterização desses crimes não depende da conduta, vestimenta ou comportamento da vítima, mas do comportamento do agressor e de suas intenções, sejam elas repetidas ou não, claramente manifestadas pela outra parte.
- O silêncio da vítima não pode ser interpretado como consentimento à conduta sexual e não descaracteriza o assédio sexual no trabalho.



É primordial examinarmos as definições de assédio moral e sexual para adquirirmos uma compreensão conceitual abrangente dos casos de conduta atentatória contra a pessoa, porém, isso não é o suficiente. É fundamental reconhecermos as oportunidades para cultivar um ambiente de trabalho saudável, promovendo os valores militares que ressaltam o respeito entre superiores e subordinados buscando otimizar o ambiente onde a dignidade humana é valorizada e o significado da vida humana é equilibrado com as exigências da profissão militar.

Sendo assim, compreendendo que a Instituição causa impactos entre as pessoas que nela permeiam, podemos então conferir o ambiente de trabalho como espaço que pode potencializar a valorização da vida, apreciar a inteligência coletiva, reconhecer a importância da história de vida do sujeito construída naquela Organização Militar, podendo, assim, repercutir influências positivas e exemplares para a sociedade civil.

As medidas preventivas requerem um conjunto de ações, incluindo a prática contínua da valorização do indivíduo, por meio de abordagens acolhedoras, como ouvir e ser ouvido, reconhecer o trabalho realizado e respeitar a dignidade de cada pessoa.

Quando implementadas de forma regular, essas ações preventivas podem fortalecer a dimensão humana e promover relacionamentos sociais saudáveis, tanto no ambiente de trabalho quanto em outros contextos de convivência.

### **Como o comandante pode prevenir a conduta atentatória contra a pessoa na sua OM?**

- Divulgar as informações deste caderno de informação para todos os oficiais, praças, servidores civis e terceirizados, e propor ações de conscientização e prevenção, assegurando condições necessárias para essas atividades;
- Investigar prontamente as denúncias de condutas inadequadas.
- Fomentar um clima de trabalho colaborativo e solidário;
- Realizar campanhas regulares de conscientização sobre o tema;
- Disponibilizar, se for o caso, o adjunto de comando e/ou o elo de ligação da assistência social da OM para receber denúncias e os procedimentos subsequentes.
- Oferecer informação sobre o que caracteriza assédio moral, sexual ou importunação e sobre os procedimentos a serem adotados em caso de assédio;
- Fazer constar medidas de prevenção conduta atentatória contra a pessoa nos contratos das empresas de terceirização, assim como dos contratos de trabalho de prestadores de serviços;



- Garantir a confidencialidade, a privacidade, a proteção e o acolhimento das pessoas que denunciam;
- Garantir a lisura e o sigilo dos procedimentos;
- Caso seja desejo da vítima, promover troca de função, seção ou OM, até o fim das apurações;
- Avaliar constantemente as relações interpessoais no ambiente de trabalho, atentando para as mudanças de comportamento; e
- Apurar e punir as violações denunciadas.

Por fim, esse Caderno fornece conhecimentos básicos que possibilitam a identificação de situações que caracterizem o assédio moral e sexual. As informações aqui expostas são de interesse de todo o efetivo para que haja promoção de um ambiente de trabalho seguro e sadio.

## REFERÊNCIAS

- a. Diretriz do Comandante do Exército 2021-2022.
- b. Plano Estratégico do Exército (PEEX) 2020-2023 (EB10-P-01.007).
- c. Instruções Gerais para o funcionamento do Sistema de Assistência Social do Exército(SASEx) - EB10-IG-02.013, 3<sup>a</sup> Edição, 2022.
- d. Cartilha Assédio sexual e importunação: assunto de todos Prevenção e enfrentamento na Marinha.
- e. Orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal 2023 Guia lilás - Controladoria-Geral da União.

## FINALIDADE

O Sistema de Assistência Social do Exército (SASEx) tem como objetivo principal planejar, organizar, coordenar e promover ações socioassistenciais integradas para aprimorar a qualidade de vida da Família Militar. Entre suas atribuições, destaca-se a identificação de situações sociais que possam afetar o desempenho profissional e as relações familiares e sociais dos militares.



Reconhecendo a gravidade e a relevância do fenômeno social do assédio moral e sexual, a DAP está empenhada em desenvolver iniciativas preventivas e de proteção para a Família Militar. Nesse sentido, a Diretoria elaborou um caderno de Orientações sobre Prevenção nos casos de conduta atentatória contra a pessoa, destinado aos órgãos executivos, às Seções de Assistência Social Regionais (SAS R) e às Organizações Militares (OM).

Esse caderno visa orientar de maneira prática e direta para implementação de ações de conscientização, informação e sensibilização da Família Militar sobre a importância da prevenção primária contra o assédio moral e sexual, por meio de diversas atividades educativas e informativas.

## OBJETIVO

Conhecer as definições de conduta atentatória contra a pessoa no ambiente de trabalho com fins de identificar e evitar a prática de assédio, visando medidas protetivas e promotoras de ambiente de trabalho saudável.

## O QUE FAZER

- a. Promover conscientização entre a Família Militar sobre o que é conduta atentatória contra a pessoa e suas manifestações nas relações de trabalho.
- b. Incentivar boas práticas que promovam ambiente de trabalho saudável nas OM.

## COMO FAZER

- a. Promover conscientização sobre o que é conduta atentatória contra a pessoa e suas manifestações nas relações de trabalho.**
  - 1) DAP
    - Divulgar banners digitais sobre o que é conduta atentatória contra a pessoa
  - 2) SAS R e SAS Gu
    - a) Repostar a divulgação de banners digitais nas redes sociais (ANEXO A) (ANEXO B)
    - b) Disponibilizar folders explicativos sobre as manifestações do assédio moral nas relações de trabalho (ANEXO C)



3) OM

- a) Repostar a divulgação de banners digitais nas redes sociais (ANEXO A) (ANEXO B)
- b) Disponibilizar folders explicativos sobre as manifestações do assédio moral nas relações de trabalho. (ANEXO C)

**b.** Incentivar boas práticas que promovam ambiente de trabalho saudável.

1) DAP

- Divulgar banners digitais. (ANEXO D)

2) SAS R e SAS Gu

- Repostar a divulgação de banners digitais nas redes sociais (ANEXO D)

3) OM

- Repostar a divulgação de banners digitais nas redes sociais (ANEXO D)



## ANEXO A

**Assédio Sexual é crime!**

Contato físico não solicitado,  
além do formal, com intimidade  
não construída.

Não tenha receio, DENUNCIE!  
Entre em contato com sua SAS regional  
ou através do telefone (61) 3415- 6629





## ANEXO B

**Assédio Sexual é crime!**

Contato físico não solicitado,  
além do formal, com intimidade  
não construída.

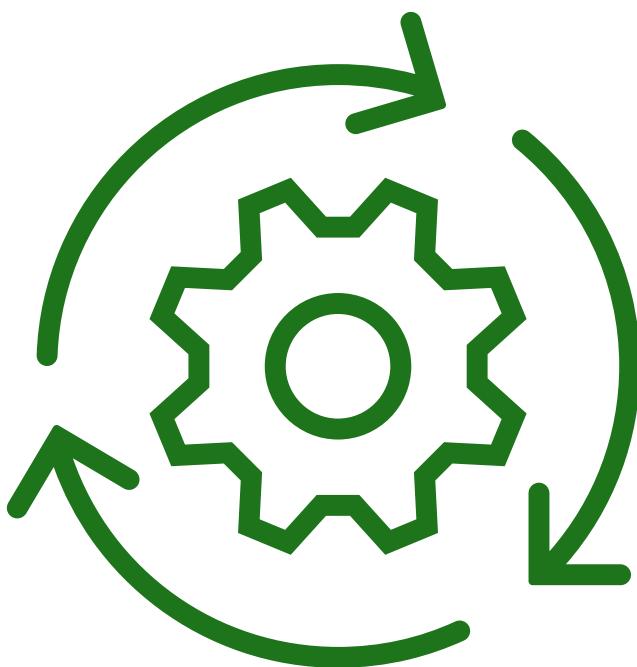
Não tenha receio, DENUNCIE!  
Entre em contato com sua SAS regional  
ou através do telefone (61) 3415- 6629

 ASSISTÊNCIA SOCIAL  
DO EXÉRCITO



## ANEXO C



**Em produção**



## ANEXO D

Enviar material pornográfico por meio de aplicativos de mensagens, sem o consentimento da pessoa que irá receber, pode ser considerado uma conduta de **assédio sexual**.

Assédio é crime e não deve ser tolerado.

Não tenha receio, DENUNCIE!  
Entre em contato com sua SAS regional.