

Assédio Moral

Prevenção e combate às violências no ambiente de
trabalho do Poder Executivo do Município de
Congonhas





Assédio Moral

Prevenção e combate às violências no ambiente de
trabalho do Poder Executivo do Município de
Congonhas



Prefeitura Municipal de Congonhas

Anderson Costa Cabido
Prefeito

José de Freitas Cordeiro
Vice-Prefeito

Secretaria Municipal de Integridade e Controle Interno

Lucas Emanuel Amaro Octávio
Secretário Municipal de Integridade e Controle Interno

Graceline Aparecida Alves
Diretora de Corregedoria

Cristiane Araújo Pereira
Diretora de Integridade Governamental

Pesquisa e Produção de Conteúdo

Secretaria Municipal de Integridade e Controle Interno

Revisão

Secretaria Municipal de Comunicação

APRESENTAÇÃO

Com a intenção de informar, conscientizar e sensibilizar os agentes públicos acerca do assédio moral, a Secretaria Municipal de Integridade e Controle Interno apresenta a Cartilha *“Assédio Moral: Prevenção e Combate às Violências no Ambiente de Trabalho do Poder Executivo do Município de Congonhas”*.

O assédio moral é uma grave violação da dignidade humana e dos princípios que orientam a Administração Pública. Seus efeitos vão além do sofrimento individual, afetando o clima organizacional, a qualidade dos serviços públicos e a confiança da sociedade nas instituições.

Frequentemente, as vítimas de assédio moral se sentem perdidas sobre como reagir. Muitas vezes, optam pelo silêncio, o que acaba reforçando a normalização de práticas assediadoras no ambiente de trabalho, especialmente por medo de retaliação, um efeito que também se estende aos colegas que, por motivos semelhantes, permanecem em silêncio.

Por outro lado, existem situações em que os agentes públicos confundem a cobrança regular do cumprimento de deveres e obrigações do cargo com assédio moral.

Esta cartilha tem uma abordagem educativa e preventiva. Seu propósito é esclarecer conceitos, fornecer exemplos práticos, orientar vítimas e testemunhas, fortalecer a atuação das lideranças, e promover uma cultura organizacional fundamentada no respeito, na empatia, no diálogo e na integridade.

O enfrentamento ao assédio moral é uma responsabilidade coletiva. Cada atitude conta.

Entendendo o que é Assédio Moral



O assédio moral pode ser definido como **um ato ou uma conduta que atinge a dignidade da pessoa humana, provocando humilhação e constrangimento, o que pode ocorrer em qualquer esfera das relações interpessoais.**

No âmbito da Administração Pública Municipal, o assédio moral se caracteriza quando práticas incompatíveis com os deveres funcionais e os princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade e respeito à dignidade humana são adotadas por agentes públicos.

O assédio moral pode ocorrer:

- No local de trabalho ou em atividades externas;
- Durante ou fora do horário de expediente;
- Presencialmente ou por meios digitais;
- Entre pessoas com ou sem relação hierárquica.



Existem requisitos para que o Assédio Moral seja configurado?



A Resposta é sim, nem toda ação pode ser de imediato caracterizada como Assédio Moral.

O assédio moral no trabalho ocorre quando um servidor é submetido, de forma repetida e contínua, a atitudes abusivas que ultrapassam o exercício normal da hierarquia e da gestão.

Essas condutas podem incluir **humilhações, constrangimentos, perseguições, desqualificações, isolamento ou exigências incompatíveis com o cargo, praticadas por superiores hierárquicos ou colegas de trabalho**. Para que o assédio moral seja caracterizado, não basta um fato isolado, sendo necessária a repetição das atitudes ao longo do tempo, de modo a causar humilhação, desvalorização ou sofrimento psicológico ao servidor.

Essa prática viola a dignidade da pessoa humana e os princípios que regem a Administração Pública, como a legalidade e a moralidade. Além disso, **deve haver relação entre a conduta abusiva e o prejuízo sofrido pelo servidor**.

É muito importante lembrar que o assédio moral **não pode ser confundido com cobranças legítimas, medidas administrativas regulares ou conflitos pontuais no ambiente de trabalho**.



“O assédio moral pode se manifestar por meio de **gestos, palavras ou comportamentos que resultam em intimidação, humilhação, desmerecimento e isolamento**, independentemente das posições hierárquicas dos indivíduos envolvidos.”



Exemplos de atitudes que podem configurar o assédio moral:



Destacamos alguns exemplos de situações que podem caracterizar assédio moral segundo o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e a Controladoria-Geral da União (CGU).

-
- Apresentar olhares de desprezo;
 - Fazer piadas desrespeitosas;
 - Provocar gracejos inapropriados;
 - Debochar;
 - Fazer brincadeiras com a intenção de ferir os sentimentos do colega ou diminuí-lo profissionalmente;
 - Deixar o servidor sem serviço propositadamente ou demandar quantidade de trabalhos em demasia em comparação aos colegas de mesmo cargo, função e atribuições;
 - Encaminhar mensagens ou solicitações de forma desrespeitosa;
 - Dirigir-se aos gritos de forma desrespeitosa e inadequada;
 - Proferir agressões verbais;
 - Criticar o agente público de forma desrespeitosa;
 - Controlar as idas ao banheiro ou demais saídas legalmente permitidas;
 - Negar a determinado servidor vantagens dadas a outro, sem justificativa;
 - Designar o servidor para trabalhar em local insalubre sem necessidade;
 - Promover a desqualificação profissional e a exposição constrangedora;
 - Comportar-se de maneira ofensiva, intimidadora, maliciosa ou humilhante em relação a subordinados, demais colegas de trabalho e superiores hierárquicos;
 - Deixar de transmitir informações úteis ao agente público, que são indispensáveis ao desenvolvimento das suas atividades;
 - Determinar prazo desnecessariamente curto para finalização de um trabalho ou delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas;
 - Ignorar a presença de qualquer pessoa ou mesmo isolá-la do contato com os demais;
 - Espalhar rumores a respeito do servidor;
 - Criticar vida particular do Servidor.

Há ainda situações de assédio que se manifestam exclusivamente pelo fato de a vítima ser mulher, vejamos alguns exemplos mais comuns:



-
- Fazer insinuações ou afirmações de incompetência ou incapacidade da pessoa pelo fato de ser mulher;
 - Questionar a sanidade mental da pessoa pelo fato de ser mulher;
 - Interromper constantemente mulheres no ambiente de trabalho e/ou em atividades relacionadas ao trabalho;
 - Tratar mulheres de forma infantilizada e/ou condescendente.
 - Dificultar ou impedir que as gestantes compareçam a consultas médicas fora do ambiente de trabalho;
 - Emitir críticas ao fato de a mulher ter engravidado;
 - Desconsiderar recomendações médicas às gestantes na distribuição de tarefas;
 - Desconsiderar sumária e repetitivamente a opinião técnica da mulher em sua área de conhecimento;
 - Interferir no planejamento familiar das mulheres, sugerindo que não engravidem;
 - Proferir piadas de cunho sexista.

São exemplos de situações que podem configurar assédio moral direcionado a mulheres, independentemente de sua posição hierárquica, apenas pelo fato de serem mulheres.



O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL?

COBRANÇAS DO CUMPRIMENTO DE DEVERES E OBRIGAÇÕES

A Lei nº 4.256, de 27 de dezembro de 2023 (Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Congonhas, das Autarquias, do Legislativo e das Fundações Públicas Municipais) define os deveres e obrigações de cada agente público. O superior hierárquico tem o dever de acompanhar esse cumprimento de forma educada, cortês e, se possível, de maneira reservada. Por isso, é importante reconhecer que certas situações do dia a dia, quando realizadas com respeito, não representam assédio moral. Entre elas:

- Cobrança de Resultados dos trabalhos de forma respeitosa;
- Solicitação de cumprimento de horários da jornada de trabalho;
- Realização de críticas construtivas, entre outras.

Dessa forma, o que diferencia uma cobrança legítima de assédio moral é a forma como ela é feita, pois há assédio quando a pessoa é colocada em situações constrangedoras, humilhantes ou vexatórias.

Exemplos:

“Um servidor que chega atrasado com certa frequência é chamado em particular pelo seu superior hierárquico, que informa, de maneira educada, a necessidade do cumprimento do horário regulamentar de trabalho.”

Nesse caso, a cobrança de horário é legítima, por se tratar de um dever funcional previsto no artigo 114, inciso X, da Lei nº 4.256/2023 e, portanto, não configura assédio moral.

Exemplos:

“O diretor comunica o uso de mecanismos tecnológicos de controle de tarefas, com determinação de prazos de entrega atribuídas a cada colaborador de sua equipe, visando assegurar o cumprimento dos objetivos estratégicos da área.”

Nessa situação, o emprego de tecnologias para avaliar a produtividade não constitui ameaça ou assédio moral, funcionando somente como instrumento de controle e acompanhamento das atividades dos colaboradores.

DIVERGÊNCIAS PROFISSIONAIS

É importante diferenciar o assédio moral das situações de desacordo que podem acontecer dentro de um órgão ou entidade pública. Divergências comuns fazem parte da convivência diária, surgem de forma natural e costumam seguir as regras de conduta da instituição.

Para ilustrar inserimos abaixo um quadro comparativo elaborado pela CGE/SP onde são demonstradas as principais diferenças entre assédio moral e desacordos no trabalho.

Assédio Moral	Divergências no Trabalho.
O assediador tem o objetivo de prejudicar ou afastar a vítima e, por isso, causa danos ao profissional ou equipe.	As divergências decorrem de situações ou questões específicas do trabalho e têm como fundamento contribuir para o desenvolvimento de uma atividade ou processo.
As agressões verbalizadas são dirigidas direta ou indiretamente a uma pessoa ou grupo, geralmente, desconectadas da relação habitual do trabalho.	As ideias e posições divergentes defendidas pelos envolvidos são explicitadas e comunicadas a todos no contexto do trabalho.
As agressões verbalizadas são frequentes e direcionadas a uma pessoa ou grupo.	As divergências são pontuais e não objetivam atingir uma pessoa específica

O QUE A VÍTIMA DEVE FAZER EM CASO DE ASSÉDIO MORAL?



Muitos casos de assédio moral não são relatados às instâncias encarregadas, resultando em uma ausência de resposta a essa forma de violência no ambiente de trabalho.

Para que essas instâncias possam atuar adequadamente, interrompendo o assédio e responsabilizando o assediador quando necessário, é fundamental que a vítima ou qualquer pessoa que presenciar a ação registre uma denúncia.

Atualmente, as denúncias de assédio moral podem ser encaminhadas à Diretoria de Corregedoria da Secretaria Municipal de Integridade e Controle Interno, seja presencial ou virtualmente.

Além disso, o novo sistema de ouvidoria e denúncias implementado pela Prefeitura Municipal permite, inclusive, que a denúncia seja realizada de forma anônima, garantindo sigilo e confidencialidade no tratamento da denúncia.

As denúncias precisam incluir informações e provas que deixem a conduta evidente.

Você pode registrar sua denúncia à Corregedoria, lendo o QR Code ao lado com a câmera do seu celular.



QUAIS INFORMAÇÕES DEVEM CONSTAR NA DENÚNCIA?



Para que a Corregedoria realize a apuração de maneira correta, é importante que o relato apresente os itens abaixo:

- 1** O autor do assédio (agente público do Poder Executivo Municipal);
- 2** A descrição do ocorrido explicada de forma clara e contendo o maior detalhamento possível sobre os fatos;
- 3** A data de acontecimento do assédio;
- 4** O local de ocorrência do fato;
- 5** A vítima e as provas do assédio.

Quanto maior o número de informações e elementos de prova apresentados, mais fácil e rápido será o trabalho da corregedoria na apuração dos fatos.



COMO FUNCIONA O PROCEDIMENTO DE APURAÇÃO DA DENÚNCIA DE ASSÉDIO MORAL?

Ao ser comunicada, a denúncia passa por uma análise preliminar da Corregedoria, que checa se há informações mínimas que permitam o envio do caso para a comissão de sindicância.

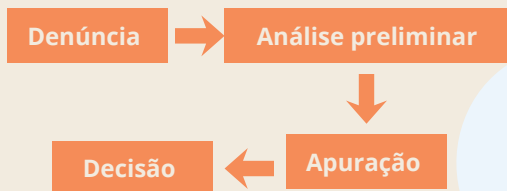
Nesse momento, a Corregedoria também pode procurar o denunciante para solicitar mais detalhes, se a denúncia não for anônima.

Os agentes atuantes na Corregedoria estão em constante formação para aprimorar atendimento, fluxos e tratamento de denúncias como assédio moral e outras formas de violência no ambiente de trabalho.

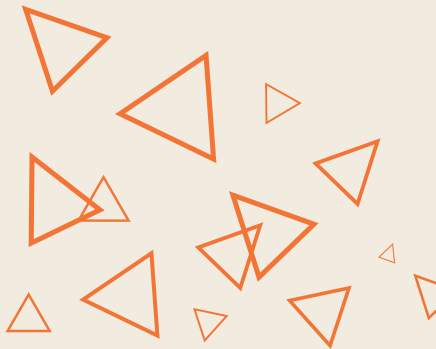
Após análise preliminar, começa uma verificação inicial para identificar os responsáveis e confirmar a existência de indícios suficientes para abertura do Processo Administrativo Disciplinar (PAD). Havendo indícios de condutas proibidas pelo Estatuto ou pela CLT, o servidor envolvido será submetido ao processo disciplinar.

Quando esse processo é concluído, após serem garantidos o direito de defesa e a apresentação de informações, a punição só é aplicada se o ilícito for comprovado.

Ao registrar a denúncia, a vítima deve estar ciente de que provavelmente será convidada a testemunhar.



COMO PROVAR O ASSÉDIO MORAL?



A vítima precisa reunir provas que mostrem que o assédio moral aconteceu. Essas provas podem incluir:

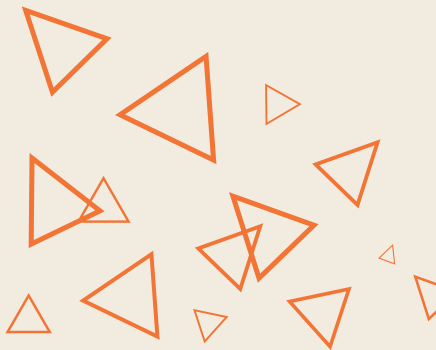
- Testemunhas;
- Registros de mensagens em aplicativos como Teams, WhatsApp ou Facebook;
- Além de cartas;
- Bilhetes;
- E-mails;
- Fotos;
- Vídeos e
- Áudios.

QUEM PODE DENUNCIAR O ASSÉDIO MORAL?

A denúncia pode ser feita pela própria vítima, por um colega de trabalho ou por terceiro que tenha presenciado ou tomado conhecimento do ocorrido.



QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS PARA O ASSEDIADOR?



Ainda que a Lei nº 4.256/2023 não trate expressamente do assédio moral, **o assediador pode sofrer desde advertência e suspensão até a punição mais rígida**, que é a demissão, visto que a prática de assédio moral pode ser caracterizada como uma conduta escandalosa na repartição. Além disso, o agente pode enfrentar responsabilidades civis e penais.

QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL PARA A VÍTIMA E PARA A INSTITUIÇÃO?

A prática do assédio moral traz sérios prejuízos à vítima, como perda de motivação, desgaste psicológico, enfraquecimento da confiança e da autoestima, refletindo negativamente em sua vida profissional e no avanço da carreira.

Além disso, compromete o clima de trabalho, interfere no bem-estar de todos e contribui para mais faltas, maior rotatividade e danos à imagem da instituição pública.



AMBIENTE DE
TRABALHO TOXICO



ABSENTEÍSMO



ROTATIVIDADE



PERDA DE
MOTIVAÇÃO



SOFRIMENTO
PSICOLOGICO



CONFIANÇA
ABALADA

QUAIS SÃO OS TIPOS DE ASSÉDIO MORAL?

O assédio moral pode ser classificado em diferentes tipos, que nos auxiliam a compreender as dinâmicas específicas que os caracterizam.

ASSÉDIO MORAL VERTICAL DESCENDENTE

É o mais conhecido, sendo praticado por um superior hierárquico em relação a seus subordinados.

Exemplos:

O diretor da área tem por hábito chamar a atenção de seus subordinados, gritando na frente de todos os demais colegas do departamento, ofendendo-os quanto à sua capacidade de realizar as atividades. Todos os servidores da área, além de se sentirem constrangidos quando esse fato ocorre, passam por constante receio de que essas situações se repitam, bem como de serem os próximos ofendidos.



Exemplos:

A diretora de um servidor tem feito críticas repetidas vezes em relação à sua capacidade profissional durante reuniões de trabalho e na frente dos outros colaboradores. O servidor sente-se constrangido, diminuído e exposto em razão desses comentários.

Em ambos os cenários, os superiores hierárquicos realizam assédio moral ao submeter os servidores a situações embaraçosas na frente de outros colegas. No primeiro, a conduta é contínua; no segundo, ocorre repetidamente.

QUAIS SÃO OS TIPOS DE ASSÉDIO MORAL?

O assédio moral pode ser classificado em diferentes tipos, que nos auxiliam a compreender as dinâmicas específicas que os caracterizam.

ASSÉDIO MORAL VERTICAL ASCENDENTE

É aquele realizado por subordinados que praticam atos de assédio contra seu superior hierárquico.

Exemplos:

Uma pessoa nomeada diretora chega ao departamento, frustrando as expectativas de alguns servidores que tinham a intenção de ascender a tal cargo. Como forma de boicotar a nova servidora, os subordinados passam, então, a desacreditá-la e a atuar de forma omissa, criando situações embaraçosas ou vexatórias



ASSÉDIO MORAL HORIZONTAL

Além dos exemplos com vínculos de autoridade, há casos em que tais características não estão presentes. Quando não há diferença de posição entre os envolvidos, o fato é considerado assédio moral horizontal.

Exemplos:

Um colega de um servidor costuma reiteradamente fazer piadas sobre a dificuldade que este apresenta para operar um dos sistemas do órgão em que trabalham, comentando com outros colegas na sua frente.

QUAIS SÃO OS TIPOS DE ASSÉDIO MORAL?

O assédio moral pode ser classificado em diferentes tipos, que nos auxiliam a compreender as dinâmicas específicas que os caracterizam.

ASSÉDIO MORAL MISTO

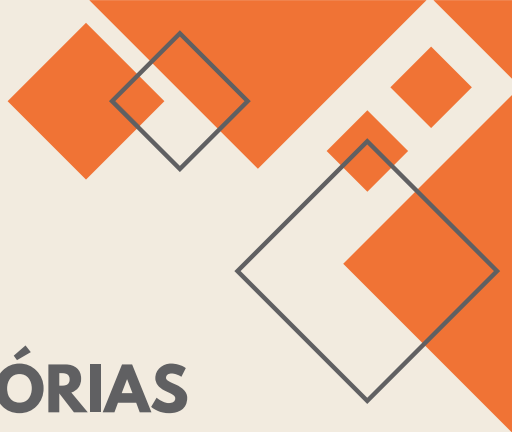
Quando o assédio moral praticado pelo chefe se junta ao assédio vindo dos colegas, ocorre o assédio moral misto, em que a pessoa sofre pressão tanto da liderança quanto do grupo de trabalho.

Exemplos:

O superior hierárquico faz comentários depreciativos e menospreza um dos servidores, e, no mesmo momento, os demais colaboradores aproveitam-se da oportunidade para ridicularizá-lo ainda mais



Reconhecer os diferentes tipos de assédio vivenciados ajuda a entender cada situação e a encontrar formas mais eficazes de enfrentamento. No assédio moral horizontal, por exemplo, o chefe pode ser um aliado importante quando não concorda com o comportamento da equipe. Já no assédio vertical ou misto, o chefe passa a fazer parte do problema.



CONDUTAS DISCRIMINATÓRIAS

Alguns comportamentos, além de poderem configurar assédio moral, também podem ser vistos como discriminação quando envolvem exclusão ou diferenças de tratamento baseadas em cor, raça, origem, idade, religião, sexo, identidade de gênero, orientação sexual, opinião política ou outras formas de preconceito. Em certos casos, essas práticas são consideradas crimes, como racismo, injúria racial, LGBTfobia e intolerância religiosa.

Um exemplo prático: uma pessoa é constantemente excluída de reuniões importantes apenas por causa de sua idade. Além do impacto emocional, essa exclusão cria uma diferença de tratamento sem motivo válido e pode ser vista como discriminação, já que impede sua participação e desenvolvimento no trabalho.

Caso a conduta do assediador ultrapasse infrações administrativas e aponte para crimes — como intolerância religiosa — o fato deve ser comunicado à autoridade policial ou ao Ministério Público para investigação criminal.

A Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), adotada em 2019, reconhece o direito universal a ambientes de trabalho livres de violência e assédio. O texto também reforça a adoção de políticas de proteção a mulheres e demais pessoas em situação de vulnerabilidade.



COMO PREVENIR O ASSÉDIO MORAL?

Cabe aos ocupantes dos cargos de liderança e à alta administração dos órgãos e entidades da Administração Pública fiscalizar, acompanhar e estimular práticas que possam prevenir e combater o assédio moral, tais como:

- **Criar e divulgar os canais de denúncias do órgão;**

Atualmente está disponível na página da Prefeitura Municipal, o canal de denúncias da corregedoria, onde poderão ser apresentadas reclamações, denúncias e sugestões quanto à atuação de servidores.

- **Apurar e aplicar sanção nos casos de atos de assédio;**

As comissões de sindicância e disciplinar atuam com competência e responsabilidade na apuração de condutas que caracterizem assédio moral.

- **Incluir regras de conduta relativas ao assédio moral nas normas internas e no Programa de Integridade da instituição, inclusive prevendo formas de apuração e punição.**

O Programa de Integridade do Poder Executivo já está em discussão e será lançado, prevendo inclusive o código de ética e condutas que tipificam a quebra da integridade, como o assédio moral.

Cada agente público tem o importante papel de contribuir para prevenir, coibir e erradicar essa prática tão abusiva e discriminatória, para que a Administração Pública mantenha um ambiente íntegro e seguro para todos os colaboradores.

REFERÊNCIAS

Brasil. Ministério da Previdência Social. Guia de prevenção ao assédio e discriminação. Brasília, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/previdencia/pt-br/noticias/2023/julho/Guia_prevencao_assedio_discriminacao.pdf.

Conselho Nacional do Ministério Público. Assédio moral e sexual: previna-se. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/245-cartilhas-e-manuais/9982-assedio-moral-e-sexual-previna-se>.

Conselho Nacional do Ministério Público. Assédio moral e sexual. 2016. Acesso em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/assedio-moral-e-sexual.pdf>

Controladoria Geral do Estado de São Paulo. Cartilha sobre assédio moral. Brasília, 2024. Disponível em: [CARTILHA-ASSEDIO-MORAL_02-10-24.pdf](#).

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (Brasil). Campanha assédio moral e sexual. Brasília: TST, 2022. Disponível em: Tribunal Superior do Trabalho. Acesso em: 02 de fevereiro de 2026.

