



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
CONTROLADORIA E OUVIDORIA  
GERAL DO ESTADO

# CARTILHA DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL

**CONSTRUINDO UM AMBIENTE DE  
TRABALHO DE INTEGRIDADE E RESPEITO**





**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
CONTROLADORIA E OUVIDORIA  
GERAL DO ESTADO

CARTILHA DE  
**PREVENÇÃO E COMBATE AO**  
**ASSÉDIO MORAL**

**CONSTRUINDO UM AMBIENTE DE  
TRABALHO DE INTEGRIDADE E RESPEITO**

**FORTALEZA, 2026**  
**1ª EDIÇÃO**



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
CONTROLADORIA E OUVIDORIA  
GERAL DO ESTADO

## **ELABORAÇÃO**

### **Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará**

Coordenadoria de Ética, Inspeção e Correição  
Célula de Gestão da Ética Pública, Prevenção e  
Combate ao Assédio

## **PARCERIA**

**Comissão Central de Prevenção e Combate ao  
Assédio Moral (CCPCAM)**



**CEARÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
CONTROLADORIA E OUVIDORIA  
GERAL DO ESTADO

## **EQUIPE TÉCNICA**

### **COORDENADORIA DE ÉTICA, INSPEÇÃO E CORREIÇÃO**

**Antonio Paulo da Silva**  
Coordenador

**Denise Andrade Araújo**  
Articuladora

**Flávia Fernanda França de Lima**  
Orientadora da Célula de Gestão da Ética Pública,  
Prevenção e Combate ao Assédio

**Marília Martins França**  
Auditora de Controle Interno

**Tiago Peixoto Feliciano**  
Auditor de Controle Interno

# APRESENTAÇÃO

Caro(a) leitor(a),

A presente cartilha foi criada pela Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE), com apoio da Comissão Central de Prevenção e Combate ao Assédio Moral (CCPCAM), para auxiliar na identificação, prevenção e enfrentamento do assédio moral no trabalho, apresentando informações claras e exemplos simples para fortalecer uma cultura de respeito no serviço público.

Construir um espaço laboral saudável é responsabilidade de todos e envolve saber reconhecer comportamentos inadequados, acolher possíveis vítimas e utilizar corretamente os canais oficiais de denúncia.

Gestores e lideranças têm papel fundamental nesse processo, devendo atuar com responsabilidade, atenção e compromisso ético. Ao concluir o estudo deste material, você estará mais preparado(a) para identificar práticas abusivas e contribuir para um ambiente institucional mais seguro, íntegro e respeitoso para todos.

# CARTILHA DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL

## 1. O QUE É ASSÉDIO MORAL?

Assédio moral é toda conduta **repetitiva** que **humilha, inferioriza, desvaloriza** ou **isola** um trabalhador no contexto de suas atividades profissionais. Pode ocorrer entre colegas, superiores ou subordinados, e costuma se manifestar de maneira **contínua**, criando tensão, insegurança e sofrimento emocional.

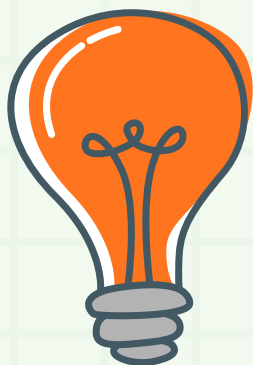


Essas práticas prejudicam a **autoestima** e afetam a **saúde física e mental**, além de comprometer o **desempenho profissional**.

Por isso, identificar o assédio moral é fundamental para interromper os ciclos de violência no ambiente de trabalho.

## 2. CARACTERÍSTICAS DO ASSÉDIO MORAL

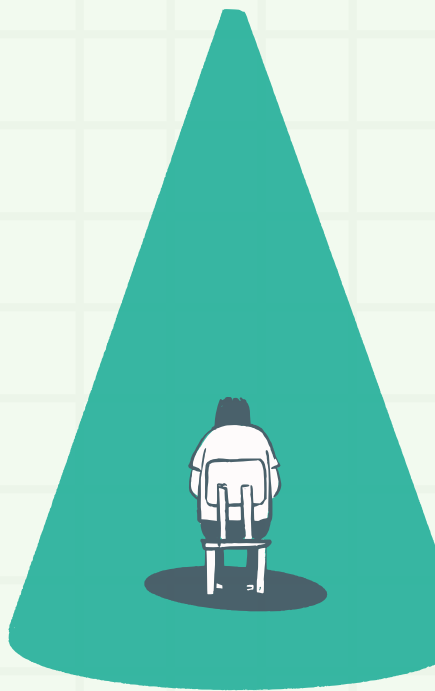
O assédio moral normalmente envolve:



- ✓ Repetição da conduta ao longo do tempo;
- ✓ Direcionamento a uma pessoa ou grupo específico;
- ✓ Intenção de humilhar, constranger ou isolar;
- ✓ Impacto negativo na saúde, desempenho e clima profissional.

Exemplos comuns incluem:

- ➔ desqualificar constantemente o trabalho de alguém;
- ➔ espalhar boatos;
- ➔ excluir alguém de reuniões ou atividades;
- ➔ usar em benefício próprio ideias, projetos ou trabalho de outra pessoa;
- ➔ impor tarefas inviáveis ou irrelevantes com objetivo punitivo.



### **3. O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL?**

**Cobrança legítima de resultados**

**Feedbacks respeitosos, inclusive com críticas fundamentadas**

**Distribuição de tarefas compatíveis com a função**

**Divergências profissionais tratadas com respeito**

**Uso adequado de mecanismos de controle de ponto e de produtividade**

**Mudanças ou transferências sem caráter punitivo e não motivadas por perseguição**



## 4. ATOS DE GESTÃO X ASSÉDIO

Atos de gestão são ações necessárias para **organizar o trabalho**, como **definir metas, realocar servidores, avaliar desempenho, solicitar correções ou priorizar tarefas**.

Conflitos pontuais, divergências profissionais e cobranças legítimas fazem parte da dinâmica laboral.

No entanto, quando práticas de gestão passam a ser **utilizadas de forma repetitiva para expor, punir, humilhar, desqualificar ou isolar pessoas**, deixam de cumprir sua função organizacional e passam a caracterizar assédio moral. A diferença está **no propósito e na forma como são conduzidos**.



### LEMBRE-SE!

O fator-chave está na **intencionalidade**, **repetição** e no **impacto** causado!

## 5. FORMAS DE ASSÉDIO MORAL

1

### Assédio moral vertical

Ocorre quando há **diferença de hierarquia** entre quem assedia e quem é assediado:



**Vertical descendente:** praticada por superiores contra subordinados;



**Vertical ascendente:** grupo de profissionais assedia ou hostiliza um gestor, geralmente buscando desestabilizar sua atuação ou autoridade.

2

### Assédio moral horizontal

Acontece entre colegas que ocupam o **mesmo nível hierárquico**.




Essa modalidade costuma surgir em contextos de **rivalidade, competitividade ou conflitos mal mediados.**

O assédio moral horizontal pode se manifestar por meio de **fofocas, sabotagem de tarefas, exclusão deliberada, hostilidade continuada ou atitudes que buscam inferiorizar ou isolar alguém** dentro da equipe.




3

### Assédio moral misto



Caracteriza-se pela combinação das duas modalidades anteriores: o assédio **parte simultaneamente de superiores e colegas.**



O assédio moral misto é especialmente prejudicial, pois envolve **múltiplas fontes de violência psicológica** e tende a gerar um ambiente de trabalho profundamente **inseguro e desestruturante** para a vítima.

# ATENÇÃO!

## BULLYNG É CRIME!

O **Art. 146-A** do Código Penal Brasileiro tipifica o bullying e o cyberbullying:

### Intimidação sistemática (bullying)

Art. 146-A. Intimidar **sistematicamente, individualmente ou em grupo**, mediante violência física ou psicológica, uma ou mais pessoas, **de modo intencional e repetitivo, sem motivação evidente**, por meio de atos de intimidação, de humilhação ou de discriminação ou de ações verbais, morais, sexuais, sociais, psicológicas, físicas, materiais ou virtuais: Pena - multa, se a conduta não constituir crime mais grave.

### Intimidação sistemática virtual (cyberbullying)

Parágrafo único. Se a conduta é realizada por meio da rede de computadores, de rede social, de aplicativos, de jogos on-line ou por qualquer outro **meio ou ambiente digital**, ou transmitida em tempo real: Pena - reclusão, de 2 (dois) anos a 4 (quatro) anos, e multa, se a conduta não constituir crime mais grave.



## 6. ASSÉDIO ORGANIZACIONAL



O assédio moral organizacional ocorre quando práticas de gestão, normas internas ou condutas toleradas pela instituição produzem **constrangimento, medo ou adoecimento coletivo**.

Nesses casos, o assédio não **é um desvio isolado, praticado por um indivíduo**, mas parte de um **modelo institucional** que reforça relações desiguais de poder e compromete a saúde do ambiente de trabalho.

Pode se manifestar por meio de metas inalcançáveis, sobrecarga contínua, pressão excessiva, **métodos de gestão baseados no medo**, exposição pública de erros ou **incentivo a ambientes competitivos nocivos**.

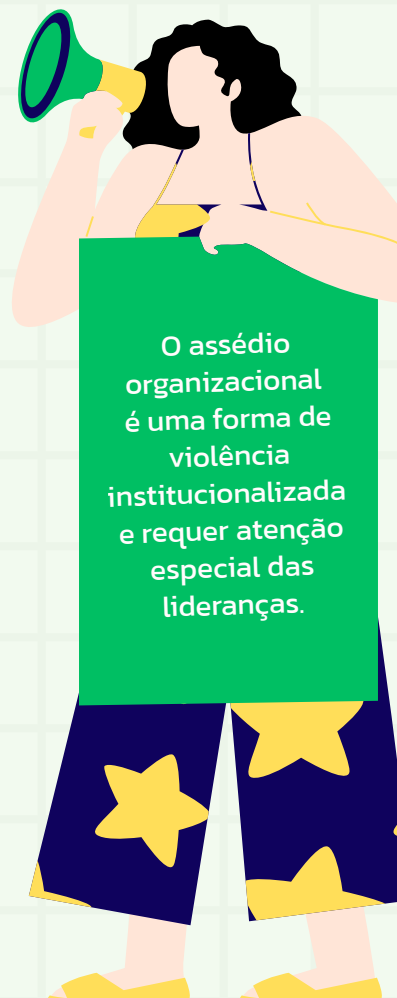


## 7. CULTURA ORGANIZACIONAL

O conjunto de valores, normas, comportamentos e práticas que orientam o cotidiano de uma instituição tem papel decisivo na prevenção ou perpetuação do assédio moral. Instituições que valorizam **respeito, transparência e diálogo** tendem a desencorajar práticas abusivas e a fortalecer **ambientes de trabalho psicologicamente seguros**.

Combater o assédio organizacional exige mais do que ações pontuais. É necessário **promover continuamente uma cultura institucional** marcada por:

- comunicação clara e não violenta;
- criação de espaços seguros para diálogo e participação;
- divulgação dos canais de denúncia;
- capacitação de líderes e gestores;
- valorização das pessoas;
- definição clara das atribuições dos cargos e funções.



## 8. AÇÕES PREVENTIVAS

A prevenção é a forma mais eficaz de combater o assédio moral. Algumas práticas essenciais incluem:

- Promover uma cultura de **diálogo e respeito**;
- **Capacitar** equipes e lideranças continuamente;
- Manter **canais de escuta** acolhedores e seguros;
- Estruturar **processos transparentes e participativos** de tomada de decisão;
- **Intervir rapidamente** ao primeiro sinal de comportamento abusivo;
- Produzir diagnóstico sobre **qualidade de vida e bem-estar** dos profissionais;
- Seguir **princípios éticos e regras de conduta**;
- Reforçar **políticas e valores institucionais**;

**Ambientes saudáveis não acontecem por acaso.  
São construídos diariamente!**



## 9. COMO DENUNCIAR CASOS DE ASSÉDIO MORAL

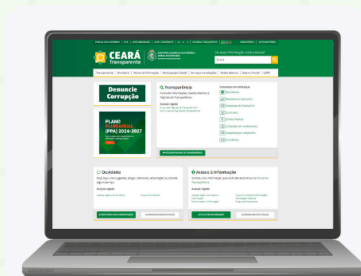
Qualquer pessoa que **vivencie ou presencie** situação de assédio moral pode denunciar! A denúncia garante que a situação seja analisada e que as **medidas cabíveis sejam tomadas de forma** adequada e segura!

### 1) Acessando a plataforma **CEARÁ TRANSPARENTE**

[www.ceartransparente.ce.gov.br](http://www.ceartransparente.ce.gov.br)

**CLIQUE EM:**

 REGISTRAR NOVA MANIFESTAÇÃO



### 2) Ligando para a **CENTRAL DE ATENDIMENTO 155**



Horário de Atendimento:  
**segunda a sexta-feira das 7h às 20h**

**LIGAÇÃO GRATUITA!**

### 3) Presencialmente nas **OUVIDORIAS DOS ÓRGÃOS E ENTIDADES**

**Registrar os fatos é  
uma ferramenta de  
autoproteção e  
contribui para a  
apuração!**



## INFORMAÇÕES QUE PODEM SER FORNECIDAS NO REGISTRO DA DENÚNCIA



- Data e horário;
- Local;
- Quem estava presente;
- O que foi dito ou feito;
- Como você se sentiu.

Mensagens, e-mails, gravações, registros de conversas, indicação de possíveis testemunhas, bem como laudos médicos ou psicológicos, também contribuem para o fortalecimento dos relatos.

### **Denuncie com responsabilidade, honestidade e boa-fé!**

O uso irresponsável ou mal-intencionado dos canais de denúncia prejudica pessoas, processos e o funcionamento da instituição, podendo ainda resultar na responsabilização do denunciante.



## 10. SISTEMA DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL

A Lei Estadual nº 15.036/2011 instituiu o **Sistema de Prevenção e Combate ao Assédio Moral** no âmbito da Administração Pública Estadual, com o objetivo de **prevenir, identificar e enfrentar práticas de assédio moral** no ambiente de trabalho. Integram o Sistema de Prevenção e Combate ao Assédio Moral:

- **A Comissão Central de Prevenção e Combate ao Assédio Moral**, responsável por zelar pelo cumprimento da Lei nº15.036/2011;
- **As Comissões Setoriais de Prevenção e Combate ao Assédio Moral**, presentes no âmbito dos órgãos e entidades que possuam 500 (quinhentos) ou mais servidores efetivos.



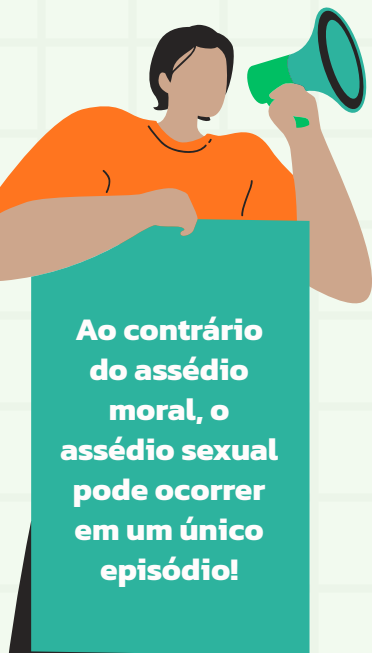
## 11. QUAL A DIFERENÇA ENTRE ASSÉDIO MORAL E SEXUAL?

O assédio sexual é uma forma de assédio que envolve comportamento **(físico, verbal, gestual ou virtual)** de **conotação sexual desagradável**, ofensivo e impertinente, praticada contra a vontade da pessoa assediada e que cause constrangimento, intimidação ou humilhação.

**Exemplos de algumas condutas que podem caracterizar assédio sexual**

- Insinuações, explícitas ou veladas, de caráter sexual;
- Narração de piadas, uso de expressões ou exibição de material pornográfico;
- Envio de conteúdos inapropriados;
- Comentários sobre o corpo ou atributos físicos;
- Pedidos de favores sexuais, relações íntimas ou outro tipo de conduta sexual;
- Contato físico indesejado.





## NÃO é considerado assédio sexual:

- Elogios sem conteúdo sexual;
- Paqueras e flertes consentidos.

Embora possam surgir de forma associada, **o assédio sexual e o assédio moral constituem fenômenos diferentes**, definidos por objetivos, dinâmicas e impactos específicos!

# ATENÇÃO!

## ASSÉDIO SEXUAL É CRIME!

O **Art. 216-A** do Código Penal Brasileiro tipifica o crime de assédio sexual praticado por superior hierárquico:

Art. 216-A. Constranger alguém com o intuito de obter **vantagem ou favorecimento sexual**, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função. Pena – detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos.



Caso o assediador não seja superior hierárquico da vítima, a prática pode ser enquadrada como **importunação sexual (Art. 215 - A do Código Penal)** ou em outros tipos penais.

## 12. LEGISLAÇÃO APLICÁVEL



### LEI ESTADUAL Nº 15.036/2011

Define o assédio moral, estabelece ações de prevenção, repreensão e promoção da dignidade do servidor público. A Lei nº 15.036/2011 instituiu o Sistema de Prevenção e Combate ao Assédio Moral do Poder Executivo do Estado do Ceará, composto por uma Comissão Central e por Comissões Setoriais de prevenção e combate ao assédio moral.



### DECRETO ESTADUAL Nº 31.583/2014

Regulamenta a Lei nº 15.036/2011, detalhando ações preventivas e procedimentos de combate ao assédio moral, bem como disciplinando as competências das comissões.



### DECRETO ESTADUAL Nº 31.198/2013

Código de Ética e Conduta da Administração Pública Estadual.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia Lilás: orientações para prevenção e enfrentamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal**. Brasília: CGU, 2024. Disponível em: [https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/12/cgu-lanca-versao-atualizada-do-guia-lilas-contr-assedios-e-discriminacao-no-governo/22nov24-vfinal\\_cgu-gualilas2024.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/12/cgu-lanca-versao-atualizada-do-guia-lilas-contr-assedios-e-discriminacao-no-governo/22nov24-vfinal_cgu-gualilas2024.pdf). Acesso em: 17 mar. 2026.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho; Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Guia prático por um ambiente de trabalho mais positivo: prevenção e enfrentamento das violências, dos assédios e das discriminações**. Brasília, DF: TST/CSJT, 2024. Disponível em: [https://www.trt7.jus.br/files/publicacoes\\_e\\_midia/GuiaPraticoPorUmAmbientedeTrabalhoMaisPositivo.pdf](https://www.trt7.jus.br/files/publicacoes_e_midia/GuiaPraticoPorUmAmbientedeTrabalhoMaisPositivo.pdf). Acesso em: 17 mar. 2026.

DISTRITO FEDERAL. Controladoria-Geral do Distrito Federal. **Guia de combate ao assédio**. Brasília: Controladoria-Geral do Distrito Federal, [s.d.]. Disponível em: [https://www.cg.df.gov.br/documents/d/cg/guia\\_combate\\_assedio\\_gdf\\_impreso](https://www.cg.df.gov.br/documents/d/cg/guia_combate_assedio_gdf_impreso). Acesso em: 17 mar. 2026.

PARANÁ. Controladoria-Geral do Estado. **Cartilha de enfrentamento e prevenção a assédios e a outras discriminações no ambiente de trabalho**. Curitiba: Controladoria-Geral do Estado do Paraná, 2025. Disponível em: [https://www.cge.pr.gov.br/sites/default/arquivos\\_restritos/files/documento/2025-07/cartilha%20de%20enfrentamento%20assedio.pdf](https://www.cge.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2025-07/cartilha%20de%20enfrentamento%20assedio.pdf). Acesso em: 17 mar. 2026.



# **CEARÁ**

**GOVERNO DO ESTADO**

**CONTROLADORIA E OUVIDORIA  
GERAL DO ESTADO**