



# VAMOS FALAR SOBRE ASSÉDIO MORAL, SEXUAL E DISCRIMINAÇÃO?

2ª EDIÇÃO



**TCE-SP**  
Tribunal de Contas  
do Estado de São Paulo

MAIO/2026

# EXPEDIENTE

## COORDENAÇÃO

Observatório do Futuro

## ELABORAÇÃO (1ª EDIÇÃO)

Cláudia Renata de Toledo Alves  
Leandro Luis dos Santos Dall'Olio  
Marcela Pégolo da Silveira  
Marcus Augusto Gomes Cerávolo  
Maria Izabel Rabelo Fonseca Steter  
Paulo Marques Sanção  
Sergio Satoshi Otsuki  
Tatiana Higa Massutani

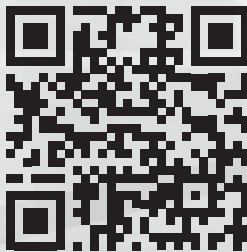
## ATUALIZAÇÃO (2ª EDIÇÃO)

Ana Amélia Caldas Saad de Oliveira  
Fernanda Borges Keid  
Leandro Luis dos Santos Dall'Olio  
Roberta Marques Yanez

## APOIO

Diretoria de Comunicação Social (DCS)

Escaneie o QR Code abaixo para  
acessar as publicações do TCESP



[www.tce.sp.gov.br/publicacoes](http://www.tce.sp.gov.br/publicacoes)



# VAMOS FALAR SOBRE ASSÉDIO MORAL, SEXUAL E DISCRIMINAÇÃO?

2ª EDIÇÃO - MAIO/2026



**TCE-SP**  
Tribunal de Contas  
do Estado de São Paulo



# TCESP

Tribunal de Contas  
do Estado de São Paulo

## EXERCÍCIO DE 2026

### Conselheiros

Cristiana de Castro Moraes (Presidente)  
Dimas Ramalho (Vice-Presidente)  
Marco Aurélio Bertaiolli (Corregedor)  
Renato Martins Costa  
Maxwell Borges de Moura Vieira  
Wagner de Campos Rosário  
Carlos Cezar

### Conselheiros Substitutos-Audidores

Alexandre Manir Figueiredo Sarquis  
(Coordenador)  
Antonio Carlos dos Santos  
Josué Romero  
Márcio Martins de Camargo  
Samy Wurman  
Sílvia Monteiro  
Valdenir Antônio Polizeli

### Ministério Público de Contas - MPC

Letícia Formoso Delsin Matuck Feres  
(Procuradora-Geral)  
Celso Augusto Matuck Feres Júnior  
Élida Graziane Pinto  
João Paulo Giordano Fontes  
José Mendes Neto  
Rafael Antonio Baldo  
Rafael Neubern Demarchi Costa  
Renata Constante Cestari  
Thiago Pinheiro Lima

### Procuradoria da Fazenda do Estado junto ao TCESP

Denis Dela Vedova Gomes  
(Procurador-Chefe)  
Débora Sammarco Milena  
Fernanda Bardichia Pilat Yamamoto  
João Carlos Pietropaolo  
Marcel Felipe Moitinho Torres  
Roberto Pereira Perez

### Secretaria-Diretoria Geral - SDG

Germano Fraga Lima

### Departamento Geral de Administração - DGA

Carlos Eduardo Corrêa Malek

### Departamento de Tecnologia da Informação - DTI

Fábio Corrêa Xavier

### Departamento de Supervisão da Fiscalização - DSF

Paulo Massaru Uesugi Sugiura (DSF-1)  
Alexandre Teixeira Carsola (DSF-2)



# APRESENTAÇÃO

A atualização desta Cartilha de Conscientização e Combate ao Assédio e à Discriminação reafirma um compromisso que considero inegociável: o de garantir que cada pessoa que integra esta instituição seja tratada com dignidade, respeito e segurança. Não se trata apenas de cumprir normas, mas sim de cultivar um ambiente em que todos possam exercer suas funções com liberdade, confiança e igualdade de oportunidades.

Nossa atuação precisa ser contínua, transparente e baseada em informação clara. Esta cartilha cumpre exatamente esse papel: orientar, prevenir, acolher e fortalecer uma cultura institucional ética e responsável.

Ao revisarmos e atualizarmos este material, buscamos incorporar avanços normativos, aprimorar procedimentos e tornar ainda mais acessíveis os canais de apoio e denúncia. Queremos que cada servidor, servidora, colaborador e colaboradora saiba que não está sozinho, que existe respaldo, que existe escuta, e que existe ação.

Convido todos a conhecerem, utilizarem e divulgarem esta cartilha. Que ela seja instrumento de proteção, aprendizado e transformação. Construir um ambiente de trabalho saudável é uma tarefa coletiva e começa com a consciência e o compromisso de cada um de nós.

Seguimos firmes na defesa do respeito, da equidade e da integridade que devem orientar o serviço público.

**CRISTIANA DE CASTRO MORAES**

Presidente do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo






# SUMÁRIO

PRECISAMOS FALAR SOBRE ASSÉDIO MORAL, ASSÉDIO SEXUAL E DISCRIMINAÇÃO .....	8
O QUE É ASSÉDIO MORAL?.....	10
O QUE A LEGISLAÇÃO FALA SOBRE ASSÉDIO MORAL? .....	12
CLASSIFICAÇÃO E TIPOS DE ASSÉDIO MORAL .....	16
ASSÉDIO MORAL NA PRÁTICA .....	18
O QUE É ASSÉDIO SEXUAL? .....	22
QUE A LEGISLAÇÃO FALA SOBRE ASSÉDIO SEXUAL? .....	24
CLASSIFICAÇÃO E TIPOS DE ASSÉDIO SEXUAL .....	26
ASSÉDIO SEXUAL NA PRÁTICA .....	28
O QUE DIFERENCIA O ASSÉDIO SEXUAL DO ASSÉDIO MORAL?.....	30
A TRÍPLICE RESPONSABILIDADE POR ASSÉDIO NO SERVIÇO PÚBLICO .....	32
O QUE É DISCRIMINAÇÃO?.....	34
COMO DIFERENCIAR DISCRIMINAÇÃO DE PRECONCEITO?.....	35
CLASSIFICAÇÃO E TIPOS DE DISCRIMINAÇÃO .....	36
RACISMO .....	38
COMPORTAMENTOS RACISTAS .....	39
MACHISMO .....	40
COMPORTAMENTOS MACHISTAS .....	41
INTOLERÂNCIA RELIGIOSA .....	42
IDENTIDADE DE GÊNERO .....	43
ATORES DA DISCRIMINAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	44
DISCRIMINAÇÃO NA PRÁTICA .....	46
QUANDO O TRATAMENTO DIFERENCIADO NÃO É DISCRIMINATÓRIO? .....	48
GESTÃO EFICAZ X GESTÃO TÓXICA E SEUS IMPACTOS NA SAÚDE MENTAL .....	50
OS LIMITES DA RESILIÊNCIA INDIVIDUAL E A RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL .....	52
O QUE FAZER QUANDO SE SOFRE ASSÉDIO OU DISCRIMINAÇÃO? .....	54
COMO COMPROVAR O ASSÉDIO OU A DISCRIMINAÇÃO?.....	56
O QUE FAZER QUANDO SE PRESENCIA UMA SITUAÇÃO DE ASSÉDIO OU DISCRIMINAÇÃO?.....	58
QUAIS SÃO OS DANOS PARA A PESSOA QUE SOFRE ASSÉDIO OU DISCRIMINAÇÃO?.....	60
QUAIS SÃO AS CONSEQUÊNCIAS PARA A INSTITUIÇÃO?.....	64
O QUE A INSTITUIÇÃO PODE FAZER? .....	65
COMO EVITAR QUE ESSAS SITUAÇÕES OCORRAM?.....	66
PARA QUEM DENUNCIAR?.....	69
AÇÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO .....	70
PARA SABER MAIS .....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	74
REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS .....	76

# PRECISAMOS FALAR SOBRE ASSÉDIO MORAL, SEXUAL E DISCRIMINAÇÃO





Embora sejam assuntos cada vez mais comentados, muitas pessoas não conhecem ou têm uma compreensão parcial ou equivocada sobre o que são assédio moral, assédio sexual e discriminação.

A abordagem dos temas é muito importante, pois as condições de trabalho influenciam na qualidade do serviço prestado e também constituem premissas de uma sociedade equilibrada, saudável e feliz.

Ao utilizar conceitos, exemplos e possibilidades, esta cartilha busca trazer informações sobre os assuntos e, ao mesmo tempo, apresentar políticas de enfrentamento diante de situações de assédio e discriminação.

O primeiro passo na adoção de uma política para tratar destas questões no ambiente de trabalho é estabelecer as condutas que não devem ser admitidas.

O reconhecimento de que essas práticas podem ocorrer por meio de comportamentos inapropriados, de pequenas agressões, de estímulo e manutenção de ambientes nocivos e de outras violências é fundamental para se avançar no enfrentamento efetivo dessas questões.

É importante reconhecer, também, que em muitos casos os assédios moral e sexual estarão sobrepostos e entrelaçados, sendo difícil a sua diferenciação.

Passemos às análises individualizadas.



# O QUE É ASSÉDIO MORAL?



De acordo com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), considera-se assédio moral a 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<sup>1</sup>.

Sob a perspectiva da saúde mental, a ausência de intencionalidade do agressor não atenua o sofrimento da vítima, podendo até dificultar o processamento emocional do evento, dado o caráter insidioso do dano psíquico.

É a repetição sistemática de gestos, palavras, comportamentos e qualquer outro tipo de comunicação com o objetivo de humilhar ou constranger pessoas no ambiente de trabalho, independentemente do cargo ou da função exercida.

A caracterização do assédio moral depende da frequência e gravidade na conduta do agressor e, ainda, do fato de comumente ocorrer no local de trabalho, podendo ser verificado também em outros ambientes, desde que relacionados com as atividades profissionais.


No serviço público, o assédio moral é caracterizado quando agente público que ultrapassa os limites de suas funções, de modo a afetar a autoestima, a autodeterminação, a evolução na carreira ou a estabilidade emocional de outro agente público na mesma instituição.

Os resultados são significativos para o órgão público e para a sociedade, impactando não só a vida e a produtividade da vítima, mas o ambiente de trabalho e a qualidade dos produtos e serviços entregues à população.

Estas condutas abusivas podem ocorrer de maneira direta (acusações, insultos, gritos, humilhações públicas) e/ou indireta (propagação de boatos, isolamento, recusa na comunicação, fofocas e exclusão social), desestabilizando a vítima das mais variadas formas (como nos campos profissional, emocional, físico, social, entre outros).

A exposição repetitiva e prolongada a este tipo de violência pode ocasionar graves prejuízos à saúde física e mental com impactos significativos na vida profissional e pessoal da vítima. Por isto, estas condutas abusivas são inadmissíveis e devem ser combatidas.

1) Resolução CNJ nº. 351/2020, artigo 2º, I, com redação dada pela Resolução CNJ nº. 518/2023.



# O QUE A LEGISLAÇÃO FALA SOBRE O ASSÉDIO MORAL?

### **Constituição Federal**

Qualquer tipo de assédio afronta o princípio da dignidade da pessoa humana, o valor social do trabalho, a proibição de todas as formas de discriminação e o direito à saúde e à segurança no trabalho<sup>2</sup>.

### **Código Civil**

Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito<sup>3</sup>.

### **Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de São Paulo (Lei nº 10.261/1968)**

São deveres do servidor público, entre outros, cooperar e ser solidário com os colegas de trabalho, tratar as pessoas com urbanidade e proceder de forma que dignifique a função pública.

É proibido promover manifestação de apreço ou despreço dentro da repartição, ou tornar-se solidário com elas<sup>4</sup>.

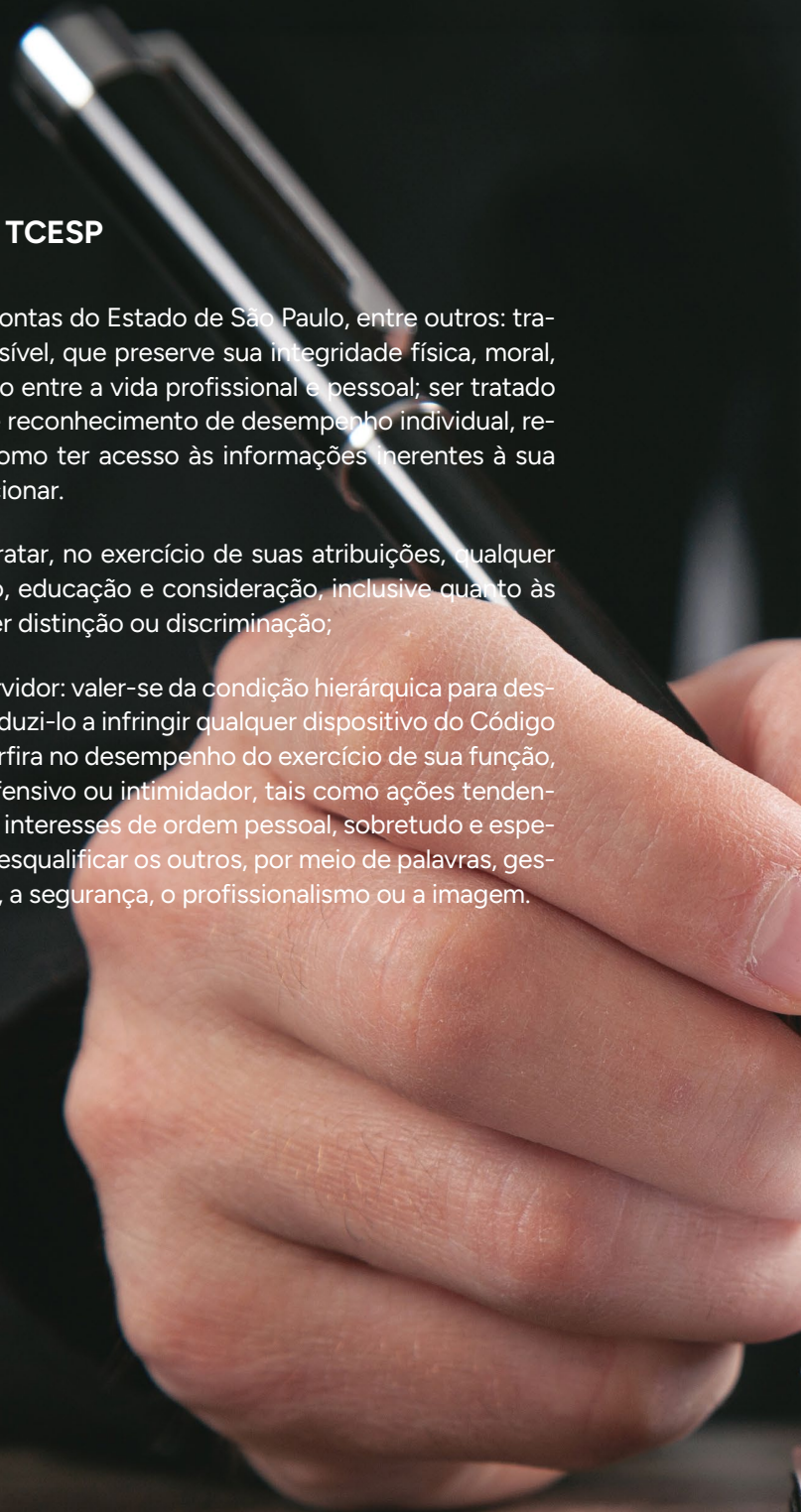
### **Organização Internacional do Trabalho**

No âmbito internacional, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) possui várias convenções que dispõem sobre a proteção da integridade física e psíquica do trabalhador, a exemplo da Convenção nº 155, de 1981.

2) Artigo 1º, incisos III e IV; artigo 3º, inciso IV; artigo 6º; artigo 7º, inciso XXII; artigos 37 e 39, § 3º; artigo 170, caput.

3) Artigo 186.

4) Artigo 241, incisos VI, XII e XIV e artigo 242, inciso VI.




## **Código de Ética dos Servidores do TCESP (Resolução nº 20/2024)**

É direito de todo servidor do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, entre outros: trabalhar em ambiente o mais adequado possível, que preserve sua integridade física, moral, mental e psicológica e promova o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; ser tratado com equidade nos sistemas de avaliação e reconhecimento de desempenho individual, remuneração, promoção e remoção, bem como ter acesso às informações inerentes à sua vida funcional, sem a necessidade de peticionar.

É esperado de todo servidor do TCESP: tratar, no exercício de suas atribuições, qualquer pessoa com urbanidade, cortesia, respeito, educação e consideração, inclusive quanto às possíveis limitações pessoais, sem qualquer distinção ou discriminação;

É considerada conduta incompatível do servidor: valer-se da condição hierárquica para desrespeitar a dignidade de subordinado ou induzi-lo a infringir qualquer dispositivo do Código de Ética; adotar qualquer conduta que interfira no desempenho do exercício de sua função, do trabalho ou que crie ambiente hostil, ofensivo ou intimidador, tais como ações tendenciosas geradas por simpatias, antipatias ou interesses de ordem pessoal, sobretudo e especialmente o assédio moral, no sentido de desqualificar os outros, por meio de palavras, gestos ou atitudes que ofendam a autoestima, a segurança, o profissionalismo ou a imagem.



É vedado ao servidor praticar qualquer ato ou comportamento que constitua assédio moral, incluindo, mas não se limitando a: intimidação ou agressão, seja por meio de gritos, gestos agressivos ou críticas públicas que desqualifiquem a capacidade profissional do servidor; isolamento, atribuição de tarefas excessivas ou inviáveis, estabelecimento de prazos irrealistas, recusa de assistência em tarefas complexas, ou exigência injustificada de trabalho fora da jornada estabelecida, capazes de prejudicar o servidor ou comprometer sua saúde física ou mental; manipulação de informações, avaliação de desempenho de forma injusta e tendenciosa, ou imposição de obstáculos na concessão de oportunidades de desenvolvimento profissional.

É dever do servidor encorajar condutas que promovam um ambiente de trabalho respeitoso e inclusivo, tais como: fomentar um ambiente de trabalho inclusivo, igualitário, de comunicação aberta, transparente e respeitosa, que valorize a diversidade de ideias e experiências, e reconheça a contribuição de todos; oferecer suporte e indicar os canais apropriados aos colegas que enfrentam dificuldades, garantindo um ambiente seguro e acolhedor, que resguarde a confidencialidade e privacidade, assegurando que não haja desincentivo à denúncia de comportamentos abusivos; participar de treinamentos sobre práticas éticas, incluindo a prevenção ao assédio moral.

É dever do gestor zelar pela prevenção e combate ao assédio moral, seja de caráter pessoal ou funcional, adotando medidas proativas para identificar, corrigir e coibir práticas abusivas, promovendo um ambiente de trabalho respeitoso e inclusivo<sup>5</sup>.

5) Artigos 5º, I e II; 6º, IV; 11, III e IX; e 13 a 15 da Resolução nº 20/2024.



# CLASSIFICAÇÃO E TIPOS DE ASSÉDIO MORAL

O assédio moral pode ocorrer de maneira individual ou coletiva:

- **Individual ou interpessoal:** quando exercido contra um profissional específico. É o assédio direto, individual e pessoal. É uma forma clássica de assédio praticado no exercício da autoridade hierárquica.
- **Coletivo ou organizacional:** quando conhecido, tolerado ou não coibido pela organização, incorporando-se à cultura institucional como forma de gestão, ainda que informal, voltada a resultados, em prejuízo da dignidade do trabalhador.

Quanto aos tipos, o assédio pode ocorrer entre pessoas de níveis hierárquicos distintos (vertical) ou entre pessoas pertencentes ao mesmo grau de carreira (horizontal):

- **Assédio moral vertical descendente:** quando o superior hierárquico, aproveitando de sua condição de autoridade, coloca o subordinado em situações desconfortáveis, humilhantes ou degradantes. É o caso, por exemplo, de solicitar ao subordinado uma tarefa que não faz parte de suas atribuições, sem que sejam dados o devido treinamento e as instruções para sua realização.
- **Assédio moral vertical ascendente:** quando praticado por subordinado ou grupo de subordinados contra o superior hierárquico. Ações, omissões e constrangimentos para prejudicar uma nova chefia são exemplos deste tipo de agressão.
- **Assédio moral horizontal:** ocorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico. É o comportamento instigado pela cultura competitiva exagerada entre colegas de trabalho, incluindo intimidações, comunicação violenta e condutas que se aproximam do bullying.
- **Assédio moral misto:** quando a vítima sofre com condutas abusivas dos superiores hierárquicos e dos colegas de trabalho. Normalmente, o comportamento abusivo começa com um autor e é imitado por outras pessoas.



# **ASSÉDIO MORAL NA PRÁTICA**

É importante destacar que nem toda conduta pode ser considerada assédio moral. Nas relações profissionais é necessário certo grau de exigência, de compromisso e de qualificação.

No dia a dia das atividades profissionais, acontecem conflitos esporádicos, críticas construtivas e avaliações do trabalho realizadas por colegas e chefias. Desde que não sejam realizadas em público e que não exponham o servidor a situações vexatórias, estas condutas não constituem assédio moral.

Desde que devidamente justificados, fundamentados e vinculados aos interesses da Administração, podem não constituir assédio determinados atos típicos de gestão, a exemplo de: atribuição de tarefas aos subordinados com estabelecimento de parâmetros, prazos e metas razoáveis para entrega; transferência do servidor para outra lotação ou posto de trabalho; aumento do volume de trabalho; alteração da jornada de trabalho; e destituição de função de confiança, quando motivada por critérios objetivos relacionados ao interesse do serviço.

É igualmente importante diferenciar o assédio de atos legítimos de gestão, ainda que estes possam gerar desconforto ou insatisfação. A organização do trabalho, a cobrança por resultados, a definição de metas e a avaliação de desempenho, quando realizadas de forma objetiva, impessoal e respeitosa, integram o exercício regular do poder hierárquico.

Mesmo eventuais falhas na condução da equipe ou erros de gestão não configuram, por si sós, assédio moral, salvo quando acompanhados de condutas reiteradas que atentem contra a dignidade, a integridade ou a honra do trabalhador.

**LEMBRE-SE: para caracterizar assédio moral, a conduta deve ser capaz de violar a dignidade da pessoa, independentemente da intenção do agente.**

É fundamental compreender que, para a caracterização do assédio moral e seus impactos na saúde mental, a ausência de habitualidade ou intencionalidade do agressor não invalida o sofrimento psíquico da vítima, que pode experimentar trauma e desestabilização mesmo diante de um único evento grave ou de condutas não intencionais, mas percebidas como agressivas.

São exemplos de condutas indicativas de assédio moral no ambiente de trabalho:

- Retirar autonomia funcional dos trabalhadores ou privá-los de acesso aos instrumentos de trabalho;
- Contestar repetidamente todas as decisões e criticar o trabalho de modo exagerado ou injusto;
- Entregar, de forma constante, quantidade superior de atividades comparativamente a seus colegas ou exigir a execução de tarefas urgentes de forma permanente;
- Atribuir, com frequência, tarefas inferiores, superiores e até mesmo humilhantes, distintas das atribuições do trabalhador;
- Vigiar de maneira excessiva a vítima como, por exemplo, controlar a frequência e o tempo de utilização de banheiros;
- Instigar a vigilância de um trabalhador por outro, criando um controle fora do contexto da estrutura hierárquica para gerar desconfiança e evitar a solidariedade entre colegas;
- Delegar tarefas impossíveis de serem cumpridas ou determinar prazos incompatíveis para a finalização de um trabalho;
- Manipular informações, deixando de repassá-las com a antecedência necessária para que o trabalhador realize suas atividades;

- Pressionar para que o trabalhador não exerça seus direitos estatutários ou trabalhistas;
- Dificultar ou impedir promoções ou o exercício de funções diferenciadas;
- Impor condições e regras de trabalho personalizadas, diferentes das que são cobradas de profissionais que se encontram em situação similar;
- Agredir verbalmente, dirigir gestos de desprezo, alterar o tom de voz ou ameaçar com violência física;
- Criticar a vida privada, as preferências pessoais ou as convicções da pessoa assediada;
- Espalhar boatos ou fofocas a respeito da pessoa assediada ou fazer piadas, procurando desmerecê-la ou constrangê-la perante seus superiores, colegas ou subordinados;
- Atribuir apelidos pejorativos;
- Postar mensagens depreciativas em grupos nas redes sociais;
- Desconsiderar problemas de saúde ou recomendações médicas na distribuição de tarefas;
- Isolar a pessoa assediada de confraternizações, almoços e atividades realizadas em conjunto com os demais colegas;
- Dificultar ou impedir que as gestantes compareçam a consultas médicas fora do ambiente de trabalho, bem como desconsiderar recomendações médicas na distribuição de tarefas;
- Interferir no planejamento familiar das mulheres, exigindo que não engravidem;
- Desconsiderar sumariamente a opinião técnica da mulher em sua área de conhecimento.



# O QUE É ASSÉDIO SEXUAL?

Uma definição didática dada pela Resolução nº 351/2020, do Conselho Nacional de Justiça, menciona o assédio sexual como a “conduta 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”.

O assédio sexual pode acontecer por meio de comportamentos inapropriados, de pequenas agressões, do estímulo e da manutenção de ambientes nocivos e de outras violências tipicamente cometidas contra mulheres.



Pode haver assédio sexual de homens contra mulheres, mulheres contra homens, homens contra homens e mulheres contra mulheres. Contudo, as pesquisas indicam ser muito mais frequente o assédio de homens contra mulheres.


Em geral, a conduta pode se concretizar em uma ação específica que acontece em um tempo determinado ou com práticas que se combinam de maneira prolongada. Piadas, comentários pessoais ou íntimos, toques inapropriados, constrangimento e propostas de encontros podem caracterizar o assédio sexual.

Uma característica própria desta violência é o seu caráter cíclico, que geralmente se divide em estágios. No assédio sexual, o primeiro estágio apresenta um aumento constante e progressivo de piadas e comentários inapropriados, o que culmina em uma investida mais agressiva e incisiva – o segundo estágio. O terceiro e último momento do ciclo é identificado pela demonstração de arrependimento do assediador – que também pode ser acompanhado de promessas de mudança em seu comportamento – ou de retaliações profissionais de sua parte.

É normalmente no segundo momento do ciclo, de uma investida mais agressiva e incisiva, que as mulheres costumam procurar ajuda, pois é quando percebem que a linha foi ultrapassada. Raramente ocorrem intervenções em momentos de piadas ou comentários inapropriados, ainda que costumem deixar as mulheres desconfortáveis.

É possível até que ocorram estágios de tranquilidade em meio aos ciclos, fazendo com que a mulher acredite que a situação vai melhorar. Raramente, entretanto, um chefe ou colega assediador muda seu comportamento. Sem a devida responsabilização, o mais provável é que seu comportamento apenas se agrave. No entanto, à medida que esse ciclo se repete os limites são esticados, o que leva a episódios progressivamente mais violentos. A repetição do ciclo também tende a encolher a rede social de apoio à vítima, que vai se isolando cada vez mais no local de trabalho.





# O QUE A LEGISLAÇÃO FALA SOBRE ASSÉDIO SEXUAL?

## Código Penal

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<sup>6</sup>. Assim, podemos extrair o seguinte:

- **Conduta:** é a insistência importuna de alguém em posição privilegiada, que usa dessa vantagem para obter favores sexuais de um subalterno.
- **Bem jurídico tutelado:** liberdade sexual do indivíduo, liberdade de exercício do trabalho e direito de não ser discriminado.
- **Regra:** Crime de menor potencial ofensivo (pena de detenção de 1-2 anos), admite transação penal e suspensão condicional do processo.
- **Sujeitos do crime:** crime próprio.
- **Sujeito ativo:** superior hierárquico ou ascendente em relação de emprego, cargo ou função.
- **Sujeito passivo:** subalterno do autor.

### ***E quando não houver relação hierárquica entre os personagens?***

Constrangimento ilegal e importunação sexual<sup>7</sup>.

### ***E se houver o emprego de violência ou grave ameaça?***

Prevalece o entendimento de que se o agente proceder dessa maneira restará configurado o delito de estupro<sup>8</sup>.

### ***É preciso que o comportamento seja habitual, reiterado?***

Não, prevalece o entendimento de que o comportamento se efetiva com o constrangimento, ainda que representado por um só ato.

### **Ação penal:**

Pública incondicionada (não depende de representação da vítima).

6) Artigo 216-A.

7) Artigos 146 e 215 do Código Penal.

8) Artigo 213 do Código Penal.

# CLASSIFICAÇÃO E TIPOS DE ASSÉDIO SEXUAL



Existem algumas formas de Assédio sexual:

### **Assédio sexual por chantagem**

Aquele causado por quem se prevalece de sua condição de superior hierárquico ou de ascendência, inerente ao exercício de emprego, cargo ou função, para constranger ou prometer benefício a alguém com o intuito de obter vantagem sexual.

### **Assédio sexual por intimidação**

Aquele caracterizado pelo comportamento invasivo e inadequado, com conotação sexual, que cria situação especialmente ofensiva à dignidade sexual da vítima.

Quanto aos tipos, o assédio pode ocorrer entre pessoas de níveis hierárquicos distintos (vertical) ou entre pessoas pertencentes ao mesmo grau de carreira (horizontal):

### **Assédio vertical**

Ocorre quando o homem ou a mulher, em posição hierárquica superior, se vale de sua posição de 'chefe' para constranger alguém, com intimidações, pressões ou outras interferências, com o objetivo de obter algum favorecimento sexual. Esta forma clássica de assédio encontra previsão expressa no Código Penal.

### **Assédio horizontal**

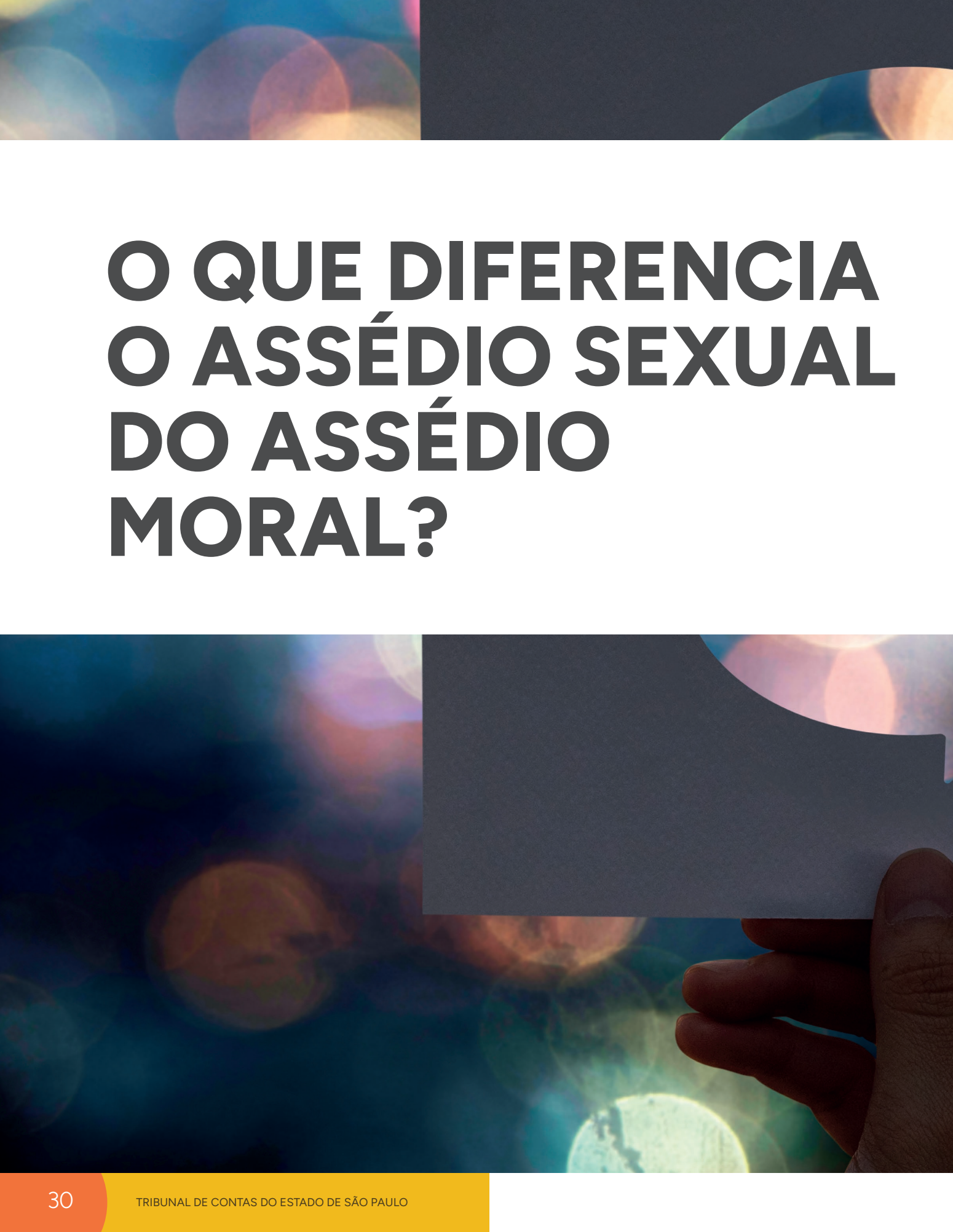
Ocorre quando não há diferença hierárquica entre a pessoa que assedia e aquela que é assediada, a exemplo do constrangimento verificado entre colegas de trabalho.

# ASSÉDIO SEXUAL NA PRÁTICA

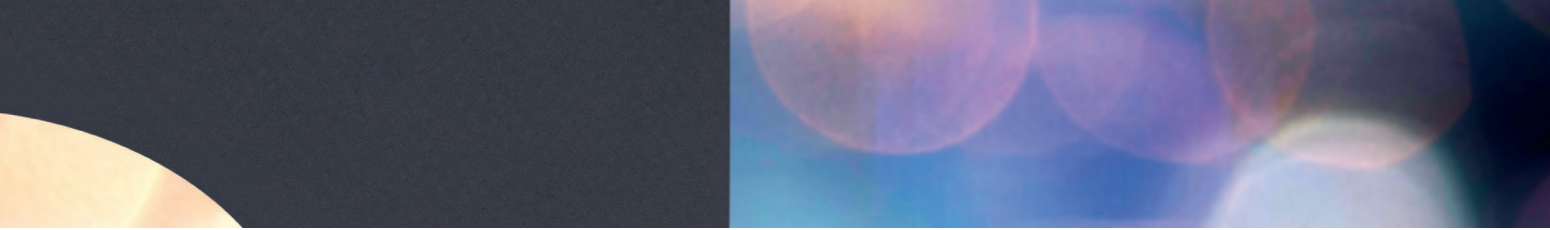
Em alguns casos, a repetição da conduta não é condição para assédio sexual, que pode se caracterizar por ato único e grave, a exemplo das seguintes situações:

- Fazer críticas ou brincadeiras sobre particularidades físicas ou sexuais;
- Seguir, espionar e/ou realizar abordagem com intuito sexual;
- Insinuar ou agredir com gestos ou propostas sexuais;
- Realizar conversas indesejáveis sobre sexo;
- Constranger com piadas ou expressões de conteúdo sexual e frases de duplo sentido;
- Declarar palavras, escritas ou faladas, de caráter sexual;
- Realizar insinuações, explícitas ou veladas, de caráter sexual;
- Realizar contato físico de forma inoportuna, tocar ou criar situações de contato corporal, sem consentimento recíproco e com conotação sexual;
- Realizar convites impertinentes e/ou pressionar para participar de encontros e saídas com intuito sexual;
- Fazer ameaças de perdas significativas ou promessas de obtenção de benefícios em troca de favores sexuais;
- Fazer chantagem para permanência ou promoção no cargo ou emprego, inclusive de empregados(as) terceirizados(as);
- Fazer ameaças, indiretas ou diretas, de represálias, perturbação e ofensa caso não receba o favor sexual;
- Praticar outras condutas que tenham por objetivo ou efeito constranger ou perturbar para a obtenção de vantagens ou favorecimentos sexuais por meio de comportamentos indesejáveis, afetando a dignidade de uma pessoa ou grupo específico, criando um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante e desestabilizador.

**ATENÇÃO: elogios sem conteúdo sexual, cantadas, paqueras ou flertes consentidos NÃO CONSTITUEM ASSÉDIO SEXUAL.**



# O QUE DIFERENCIA O ASSÉDIO SEXUAL DO ASSÉDIO MORAL?



Primeiramente, o assédio sexual encontra-se expressamente definido no artigo 216-A do Código Penal, o que não ocorre com o assédio moral:

**Código Penal – “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”.

Não é necessária a repetição nem a sistematização da conduta para ocorrer a tipificação do assédio sexual, bastando um único ato. No assédio sexual, a singularidade do ato não diminui seu potencial traumatogênico. Um único evento de conotação sexual pode gerar um impacto psicológico devastador, desencadeando quadros de ansiedade, estresse pós-traumático e comprometimento da dignidade e integridade psíquica da vítima, demandando acolhimento e suporte imediatos.



# **A TRÍPLICE RESPONSABILIDADE POR ASSÉDIO NO SERVIÇO PÚBLICO**



Embora o assédio moral ainda não seja tipificado como crime – diferentemente do assédio sexual, que possui previsão expressa no Código Penal –, em ambos os casos quem assedia pode ser responsabilizado nas esferas administrativa (infração disciplinar), civil (danos morais e materiais) e penal (quando a conduta, além de assédio moral, configurar crime tipificado em lei).

Sendo o assediador um servidor público, a União, o Estado ou o Município pode ser responsabilizado civilmente pelos danos materiais e morais sofridos pela vítima, já que o Estado possui responsabilidade objetiva, que independe de prova de culpa, nos termos do artigo 37, §6º, da Constituição Federal. Assim, ao ser comprovado o assédio e o dano, cabe ao Estado indenizar a vítima.





# O QUE É DISCRIMINAÇÃO?

Conforme dispõe o artigo 5º da Constituição Federal, “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza” e seu artigo 3º estabelece, dentre os objetivos fundamentais, que a República Federativa do Brasil deve “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação”.

Desse modo, a discriminação pode ser compreendida como toda distinção, exclusão, restrição ou preferência com base em sexo, gênero, orientação sexual, crença religiosa, convicção filosófica ou política, cor, raça ou deficiência, que tenha o intuito de anular ou restringir o exercício, em igualdade de condições, dos direitos e liberdades fundamentais nos campos econômico, social, cultural, laboral ou em qualquer campo da vida pública.



# COMO DIFERENCIAR DISCRIMINAÇÃO DE PRECONCEITO?

O preconceito é um julgamento prévio negativo, é a disposição de julgar a diferença com prepotência ideológica, que pretende tornar alguns superiores a outros. Habita o campo abstrato do agente preconceituoso.

Já a discriminação é a prática de uma conduta injusta que conduz ao desequilíbrio das relações humanas, no sentido de anular ou restringir o exercício, em igualdade de condições, de direitos humanos e liberdades fundamentais. Ultrapassa o campo abstrato e produz efeitos concretos na vida da vítima, podendo a discriminação ser direta ou indireta.




# CLASSIFICAÇÃO E TIPOS DE DISCRIMINAÇÃO

Pode-se identificar duas formas de discriminação:

- A direta é aquela que contém em si a intenção de discriminar. O sujeito é discriminado intencionalmente, tratado de forma desigual, em função de uma característica, individual ou de grupo, que lhe é peculiar, tal como sua condição física.
- Na indireta, a diferença de tratamento é de forma dissimulada, cujos efeitos advêm de práticas ou políticas aparentemente neutras, mas que redundam em atos discriminatórios.

Quanto aos tipos, a discriminação pode se dar de diversos modos, uma vez que toda distinção, exclusão ou preferência no ambiente de trabalho que tenha como efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento, pode estar fundada em:

- **Raça:** o conceito de raça tem sua origem em uma suposta fundamentação biológica, dentro do paradigma de uma raça inferior e uma superior. Cientificamente, a terminologia é inaplicável à espécie humana. No entanto, quando nos referimos ao termo não estamos falando em distinção biológica, mas sim em uma construção política e histórica desse conceito. A importância de falarmos sobre raça se dá no sentido de reconstituir a identidade da população negra no país, que é marcada pela desvalorização de seus traços físicos e de sua cultura;

- 
- **Cor:** diz respeito à gradação do tom de pele. De forma semelhante, na perspectiva daqueles que alimentam um pensamento discriminatório, é um marcador de diferença e indicaria inferioridade daqueles que possuem a tonalidade mais escura<sup>9</sup>;
  - **Sexo:** masculino, feminino, diádico, intersexo e altersexo;
  - **Idade:** o tempo de vida decorrido desde o nascimento: criança, jovem, adulto, idoso (etarismo);
  - **Religião:** o Estado brasileiro, por definição legal é 'laico', ou seja, separado de qualquer religião. A população, por sua vez, tem a liberdade de optar entre o ateísmo ou qualquer uma das religiões e deve ser respeitada;
  - **Opinião política:** conjunto de valores que um indivíduo defende e/ou promove em relação a sua preferência sobre seu meio social;
  - **Ascendência nacional:** todos os antepassados dos indivíduos;
  - **Origem:** naturalidade, nacionalidade;
  - **Orientação sexual:** atração ou ligação afetiva que se sente por outra pessoa: homossexual, heterossexual, bissexual, pansexual, assexual ou outras possibilidades;
  - **Outros tipos:** etnia, gênero, doença, origem social e quaisquer outros critérios de discriminação ou qualquer outro tipo de característica que não se enquadre nos tópicos anteriores, mas que seja usado para a exclusão do indivíduo.

9) A partir desses conceitos (raça e cor), toda uma simbologia excludente foi construída no inconsciente coletivo, pela qual a cor preta representaria o mal, o feio e o sem inteligência, ao passo que a cor branca representaria o bom, o bonito e o inteligente.

# RACISMO

Segundo a Enciclopédia Brasileira da Diáspora Africana, RACISMO é a doutrina que afirma a superioridade de determinados grupos étnicos, nacionais, linguísticos, religiosos, sobre outros (Lopes, 2014).

# COMPORTAMENTOS RACISTAS

- Apelidar pessoas pretas de acordo com as características físicas, a partir de elementos de cor e etnia da pessoa;
- Inferiorizar as características estéticas de pessoas pretas;
- Considerar uma pessoa preta inferior intelectualmente, podendo até impedir o acesso a determinados cargos, funções ou empregos;
- Ofender verbal ou fisicamente uma pessoa preta;
- Desprezar costumes, hábitos e tradições de uma pessoa preta, como na ofensa a religiões de matriz africana;
- Duvidar da honestidade e da competência de uma pessoa preta;
- Recusar-se a prestar serviços a pessoas pretas;
- Fazer ou se divertir com piadas depreciativas das pessoas pretas e, ao ser confrontado, afirmar que é exagero;
- Afirmar que o cabelo natural de uma pessoa preta é bonito ou feio, em razão de sua textura ou volume;
- Identificar a profissão de uma pessoa preta a partir de sua vestimenta e de suas concepções sobre os papéis sociais ou profissionais que crê ser adequados a ela.



# MACHISMO

O conceito de 'gênero' surgiu na literatura feminista para demonstrar que esses papéis e padrões do que é 'ser homem' e do que é 'ser mulher' são construções culturais que foram sendo constituídas ao longo da história. Essas diferenças entre um ou outro possibilitaram que homens tivessem poder e privilégio na sociedade e contribuíram para que as mulheres ficassem ausentes e não ocupassem espaços em diversas áreas da vida social.

A discriminação, em especial de gênero, também pode ser sentida a partir do uso de uma linguagem sexista, que consiste numa forma sutil de dominação de gênero, que se relaciona ao mau uso que se faz dela.



# COMPORTAMENTOS MACHISTAS

- **Apropriação:** quando um homem se apropria da ideia de uma mulher e leva os créditos no lugar dela;
- **Explicação (*mansplaining*):** quando um homem desmerece o conhecimento de uma mulher e dedica seu tempo para explicar algo que lhe é óbvio, como se ela não fosse capaz de compreender em virtude de sua condição feminina;
- **Manipulação (*gaslighting*):** corresponde à violência emocional por meio da manipulação psicológica, que leva a mulher e todos ao seu redor a acharem que ela enlouqueceu ou que é incapaz;
- **Interrupção (*maninterrupting*):** ocorre de forma mais frequente em reuniões, palestras e debates, em que as mulheres não conseguem finalizar suas ideias em virtude de interrupções desnecessárias feitas por homens;
- **Desqualificação (*negging*):** é a prática de certos homens de lançarem mão de uma crítica que tenta rebaixar a mulher ou de outras falas que tentam fragilizar a autoestima da mulher para 'aumentar' as chances do homem ser aceito por ela ou se sobressair (Exemplo: "Você está linda, mas estaria mais se estivesse com outra roupa"; "Eu gosto de você, mas gostaria mais se não fosse tão brava");
- Utilizar expressões como: "já sabe cozinhar, pode se casar"; "trabalho de mulher é pilotar o fogão"; "você está de TPM?"; "não vai começar a chorar, hein?"; e "a maternidade atrasa a carreira".



# INTOLERÂNCIA RELIGIOSA

Em geral, a população de um país é composta por várias religiões (católica, evangélica, espírita, de matriz africana) e ateus. No Brasil, por lei, o Estado é laico, ou seja, separado de qualquer religião. Portanto, todos devem ter liberdade de crença.

# IDENTIDADE DE GÊNERO

O Brasil é referência mundial em termos de direitos reconhecidos para a comunidade LGBTQIA+, sendo um dos primeiros países a proibir as 'terapias de conversão', popularmente conhecida como 'cura gay', desde 1999. Apesar disso, o país segue sendo o mais violento e com menos oportunidades para transgêneros e travestis.


Um passo importante foi dado para os direitos e para o reconhecimento da cidadania da população LGBTQIA+ quando, em 2019, o Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu criminalizar a homofobia e a transfobia. Contudo, mudanças culturais voltadas à inclusão e ao respeito à diversidade ainda são um desafio no país.

A comunidade LGBTQIA+ sofre com a pressão social relacionada ao gênero, pois muitas vezes esses indivíduos possuem identidades, personalidades e características que se diferenciam do padrão normativo do que é ser homem ou do que é ser mulher. Por esse motivo, acabam sofrendo com discriminações, preconceitos e violências.



# ATORES DA DISCRIMINAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO





A discriminação não segue necessariamente a relação hierárquica presente na organização administrativa, portanto todos os envolvidos nas relações do desempenho do serviço público estão sujeitos a serem praticantes e/ou vítimas de discriminação:

- **Servidores:** efetivos, comissionados, encarregados de setor, executivos públicos, assessores, ocupantes de função de Chefia, Diretores, Secretário-Diretor Geral.
- **Membros:** Conselheiros, Auditores e Procuradores do Ministério Público de Contas.
- **Estagiários e estagiárias:** aprendizes que buscam conhecimento prático das atividades desempenhadas pelo Tribunal de Contas.
- **Prestadores de serviços:** funcionários e funcionárias de empresas terceirizadas que prestam serviços nas dependências das Unidades Regionais ou na Sede do Tribunal de Contas.



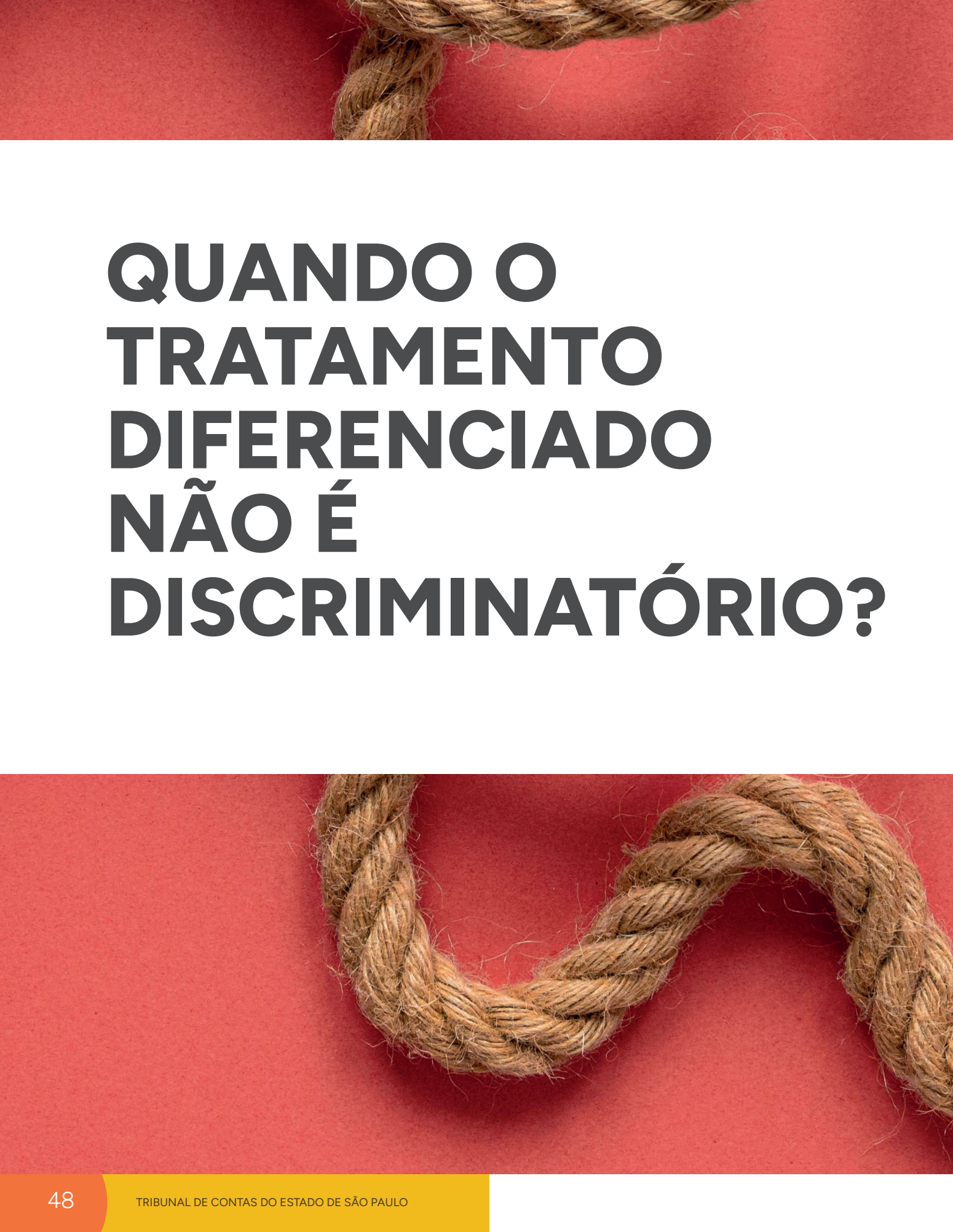
# DISCRIMINAÇÃO NA PRÁTICA



A discriminação no ambiente de trabalho pode acontecer de diversas formas, como por exemplo:

- Não promover uma pessoa em razão de sua cor, sexo, raça ou deficiência;
- Agredir alguém física ou verbalmente em virtude de sua cor, raça, sexo, orientação sexual ou política e, no caso de mulheres, em virtude de estar gestante;
- Proibir o acesso a determinado local sob a justificativa de cor, raça, sexo, gênero ou crença religiosa;
- Excluir ou evitar o contato com pessoas com deficiência;
- Não promover ou exonerar de cargos de direção, chefia e assessoramento mulheres em razão de gravidez e de licença maternidade;
- Expor gestantes a situações constrangedoras, intimidadoras ou humilhantes em razão de abuso de poder por parte do superior hierárquico;
- Preterir ou desclassificar, em razão da idade ou sexo, uma pessoa que se encontra devidamente qualificada para desempenhar uma posição de gestão;
- Segregar pessoas com doenças, principalmente as incuráveis, como HIV, LER ou Dort<sup>10</sup>;
- Permitir cursos de aperfeiçoamento preferencialmente aos homens em detrimento das mulheres;
- Uso de uma linguagem sexista, que consiste numa forma sutil de dominação de gênero que se relaciona ao mau uso que se faz dela.

10) LER é a sigla de lesão por esforço repetitivo, um termo que designa várias condições que atingem o sistema musculoesquelético (formado por estruturas como tendões, nervos, músculos, ossos e articulações) devido a uma sobrecarga mecânica (fonte: <https://medprev.online/blog/doencas/ler-o-que-e-lesao-por-esforco-repetitivo-qual-o-tratamento-e-prevencao/>). É também conhecida como distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT).



# **QUANDO O TRATAMENTO DIFERENCIADO NÃO É DISCRIMINATÓRIO?**

É importante destacar que nem toda diferenciação de tratamento configura discriminação.

Em determinadas situações, podem ser adotadas medidas diferenciadas, desde que pautadas em critérios objetivos, legais e relacionados às necessidades do serviço ou às condições específicas da pessoa envolvida.

Não há discriminação quando o tratamento distinto:

- decorre de requisitos legais para o exercício de determinada função (por exemplo, exigir formação técnica específica para ocupar determinado cargo);
- está fundamentado em critérios técnicos ou de desempenho previamente estabelecidos (como a designação de servidor com maior experiência para coordenar projeto específico);
- visa à proteção da saúde ou da integridade do servidor (como a adequação de atividades a gestante ou a servidor com restrição médica);
- busca promover a inclusão ou compensar desigualdades historicamente reconhecidas (como ações afirmativas previstas em lei);
- está vinculado às atribuições do cargo ou às necessidades organizacionais.

A discriminação ocorre quando a diferenciação se baseia em preconceito, estigmatização ou critérios subjetivos que excluam, restrinjam direitos ou coloquem alguém em situação de desvantagem injustificada.



# GESTÃO EFICAZ x GESTÃO TÓXICA E SEUS IMPACTOS NA SAÚDE MENTAL



É imperativo discernir o exercício legítimo do poder hierárquico e as condutas gerenciais de situações que, mesmo sem intenção de assediar, provocam danos significativos à saúde mental. Atos de gestão, como atribuição de tarefas e estabelecimento de metas, devem ser comunicados de forma clara, respeitosa e ética, preservando a dignidade do servidor.

Quando práticas de gestão, como a 'gestão por estresse' ou a 'gestão por injúria', são adotadas, observa-se que a busca por resultados pode sobrepor-se ao bem-estar, expondo servidores a pressões excessivas, desqualificação e violência velada. Tais condutas, ainda que não tipificadas legalmente como assédio, contribuem para um ambiente de trabalho tóxico e podem desencadear burnout, ansiedade generalizada, depressão e outros transtornos, comprometendo a capacidade produtiva e a qualidade de vida. A linha que separa a exigência profissional da toxicidade gerencial é marcada pelo respeito à individualidade, à integridade psíquica e à promoção de um ambiente colaborativo.



# **OS LIMITES DA RESILIÊNCIA INDIVIDUAL E A RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL**

Embora a resiliência seja um atributo valioso, é fundamental que a instituição reconheça que a exposição contínua a ambientes laborais desfavoráveis, mesmo que não legalmente assediadores, excede a capacidade adaptativa individual.

A responsabilidade primária pela criação e manutenção de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro recai sobre a instituição, que deve prover ferramentas de gestão humanizada e monitorar proativamente os fatores de risco psicossociais.



# O QUE FAZER QUANDO SE SOFRE ASSÉDIO OU DISCRIMINAÇÃO?



Existem alguns meios de agir para a vítima de assédio moral, sexual ou discriminação no ambiente de trabalho:

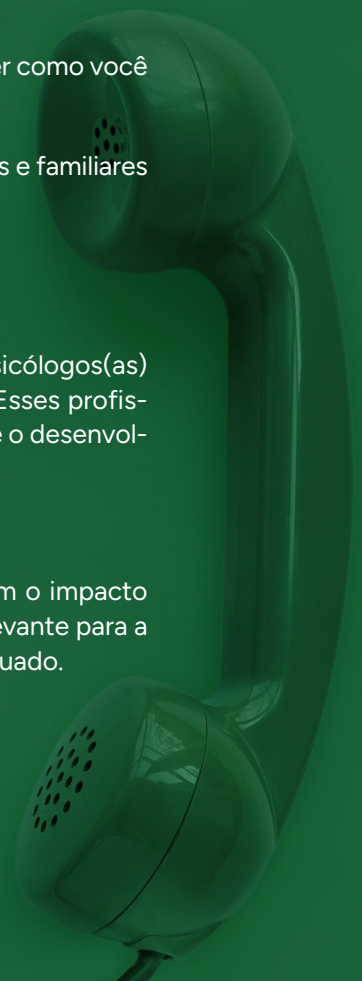
- **NÃO SE CALE e DENUNCIE** o assédio ao setor responsável, ao superior hierárquico ou à Ouvidoria/Ouvidoria das Mulheres;
- Reúna todas as provas possíveis, tais como bilhetes, presentes e testemunhas;
- Busque orientação de profissionais da área da saúde, como psicólogos, para saber como lidar com a situação;
- Procure apoio no sindicato profissional ou órgão representativo de classe, na Delegacia Regional do Trabalho, no Ministério Público do Trabalho ou em qualquer outra entidade de defesa dos direitos humanos, podendo, inclusive, ingressar com ação judicial;
- Registre a ocorrência na Delegacia de Defesa da Mulher, Delegacia Eletrônica e Delegacias de bairros;
- Ligue 180 para fazer denúncias de caso de violência contra a mulher;
- Se houver possibilidade de diálogo, converse com o agressor para esclarecer como você se sente e que não aceita o comportamento da pessoa;
- Não se sinta culpado nem inferiorizado, conte o ocorrido aos colegas, amigos e familiares e procure suporte emocional.

***Busca por Apoio Psicológico Especializado:***

Além da orientação de profissionais da saúde em geral, priorize a busca por psicólogos(as) ou psicanalistas com experiência em trauma, assédio e saúde ocupacional. Esses profissionais podem oferecer um espaço seguro para a elaboração do sofrimento e o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento.

***Documentação Detalhada com foco psicossocial:***

Ao registrar as situações, anote não apenas os fatos objetivos, mas também o impacto emocional e psicológico que cada evento causou. Esse registro pode ser relevante para a compreensão do processo de adoecimento e para a busca por suporte adequado.



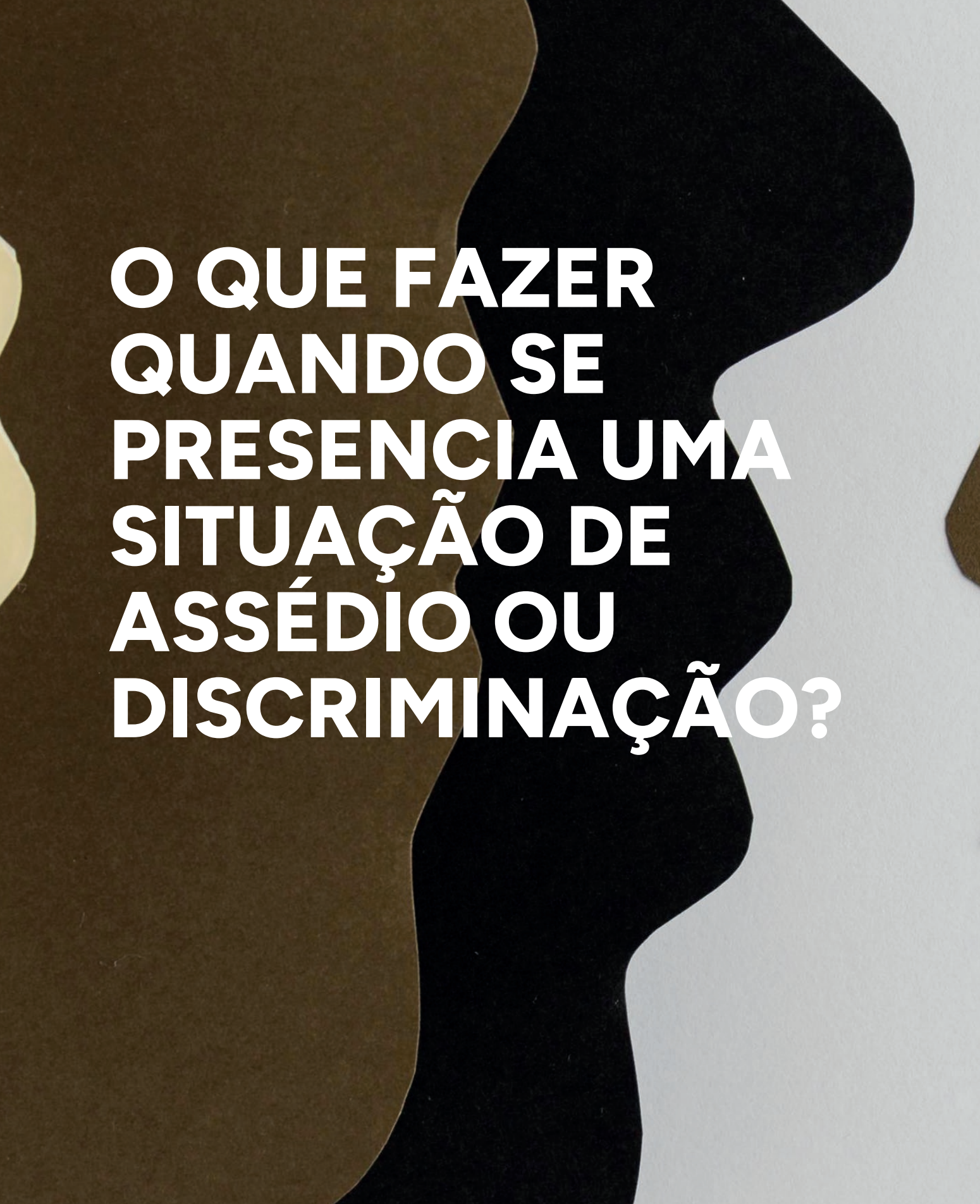
# COMO COMPROVAR O ASSÉDIO OU A DISCRIMINAÇÃO?



Muitas vezes é difícil comprovar a ocorrência destas situações, pois ocorrem geralmente de maneira oculta e o ônus da prova é de quem alega, ou seja, da própria vítima. Mas é possível prová-las através de algumas formas, como:

- Anotar com detalhes todas as situações de assédio e de discriminação (dia, mês, ano, hora, local ou setor, nome do agressor, conteúdo das conversas, servidores que testemunharam e tudo o que se lembrar);
- Realizar gravações das situações;
- Guardar bilhetes, e-mails, mensagens eletrônicas e o que mais achar necessário para servir como prova do ocorrido;
- Buscar ajuda dos colegas, principalmente de depoimentos daqueles que testemunharam o fato ou que já passaram pela mesma situação.

Busque orientação junto à Comissão de Ética do Tribunal ([comissãodeetica@tce.sp.gov.br](mailto:comissãodeetica@tce.sp.gov.br)), especialmente para esclarecimentos sobre a adequada preservação de provas, os caminhos institucionais disponíveis e as possíveis consequências da formalização de procedimentos de apuração.




# O QUE FAZER QUANDO SE PRESENCIA UMA SITUAÇÃO DE ASSÉDIO OU DISCRIMINAÇÃO?

- Tenha empatia e desperte empatia no outro;
- Acolha a vítima, ouvindo sem julgamento e dizendo que ela não é culpada pelo que aconteceu e que não está sozinha;
- Ofereça ajuda e se disponha a ouvir;
- Incentive a pessoa a DENUNCIAR o assediador;
- Informe-se e, se possível, converse com o assediador, explicando que o que ele fez é assédio e quais são as consequências do seu ato, mostrando vídeos e textos para conscientização sobre o tema;
- Busque ajuda da instituição para o problema, comunicando ao superior hierárquico do assediador ou denunciando ao setor responsável, como a Ouvidoria/Ouvidoria das Mulheres;
- Ofereça-se como testemunha. Supere o medo e seja solidário. Coloque-se no lugar do outro.

A broken lightbulb is shown against a vibrant red background. The glass is shattered into several pieces, with some shards still attached to the metal base on the right. The text is overlaid in large, white, bold, sans-serif capital letters.


**QUAIS SÃO OS  
DANOS PARA  
A PESSOA  
QUE SOFRE  
ASSÉDIO OU  
DISCRIMINAÇÃO?**

A broken lightbulb is shown on the left side of the page, with several sharp, jagged pieces of glass scattered across a dark red background. The lightbulb's base is visible at the bottom left. The overall image conveys a sense of shattering or destruction.

As vítimas de situações de violência e de assédio frequentemente enfrentam **desestruturação da autoimagem profissional e pessoal**, resultando em crise de competência e internalização da culpa. Observa-se também a **diminuição da capacidade de concentração e memorização**, decorrente de esgotamento cognitivo e emocional e estado de hipervigilância.

Em termos sociais, há um significativo **isolamento, tristeza e redução da capacidade de se relacionar**, impulsionados pelo medo, vergonha e desconfiança. Em casos graves, sentimentos de culpa podem evoluir para **desesperança e ideação suicida**, evidenciando a urgência de intervenção. Além dos danos diretos, pôde ocorrer o **trauma vicário**, quando testemunhas de condutas abusivas também podem desenvolver sintomas de estresse, demonstrando o impacto sistêmico.

Diante desses sinais, a **Brigada de Saúde Mental do TCESP**, instituída pela Resolução nº 18/2024, é apresentada como um canal essencial de suporte e atendimento.

A broken lightbulb is shown at the top of the page, with its glass shattered and pieces scattered on a red background. The bulb's metal base is visible on the right side.

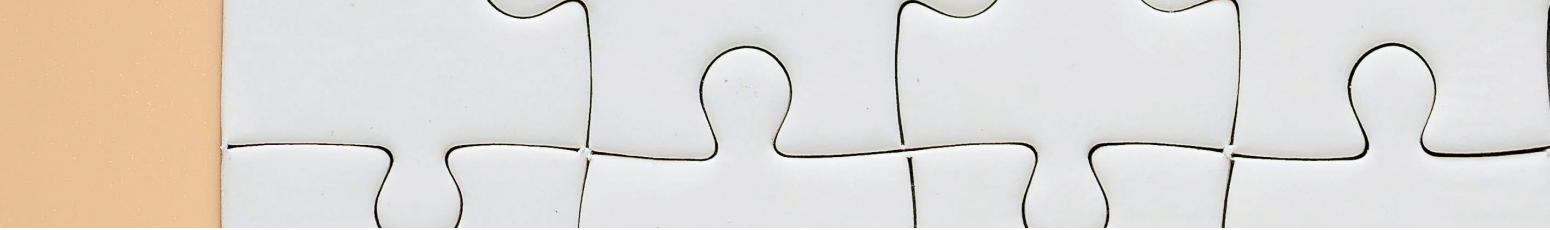
Os reflexos de quem sofre humilhação são significativos e vão desde a queda da autoestima a problemas de saúde. Entre as marcas prejudiciais na saúde do trabalhador estão:

- Depressão, angústia, estresse, crises de competência, crises de choro, mal-estar físico e mental;
- Cansaço exagerado, falta de interesse pelo trabalho, irritação constante;
- Insônia, alterações no sono, pesadelos;
- Diminuição da capacidade de concentração e memorização;
- Isolamento, tristeza, redução da capacidade de se relacionar com outras pessoas e fazer amizades;
- Sensação negativa em relação ao futuro;
- Mudança de personalidade, reproduzindo as condutas de violência moral ou sexual;
- Aumento de peso ou emagrecimento exagerado, aumento da pressão arterial, problemas digestivos, tremores e palpitações;
- Redução do desejo sexual;
- Sentimento de culpa e pensamentos suicidas;
- Uso de álcool e drogas;
- Tentativa de suicídio.

As vítimas de situações de violência e de assédio frequentemente enfrentam **desestruturação da autoimagem profissional e pessoal**, resultando em crise de competência e internalização da culpa. Observa-se também a **diminuição da capacidade de concentração e memorização**, decorrente de esgotamento cognitivo e emocional e estado de hipervigilância.


Em termos sociais, há um significativo isolamento, tristeza e redução da capacidade de se relacionar, impulsionados pelo medo, vergonha e desconfiança. Em casos graves, sentimentos de culpa podem evoluir para **desesperança e ideação suicida**, evidenciando a urgência de intervenção. Além dos danos diretos, pode ocorrer o **trauma vicário**, quando testemunhas de condutas abusivas também podem desenvolver sintomas de estresse, demonstrando o impacto sistêmico.

Diante desses sinais, a **Brigada de Saúde Mental do TCESP**, instituída pela Resolução nº 18/2024, é apresentada como um canal essencial de suporte e atendimento.



# QUAIS SÃO AS CONSEQUÊNCIAS PARA A INSTITUIÇÃO?

- Degradação do clima organizacional;
- Retirada dos comportamentos de cidadania organizacional;
- Riscos de imagem e financeiros (indenização e reparação de danos na esfera cível);
- Aumento da rotatividade dos funcionários/servidores.

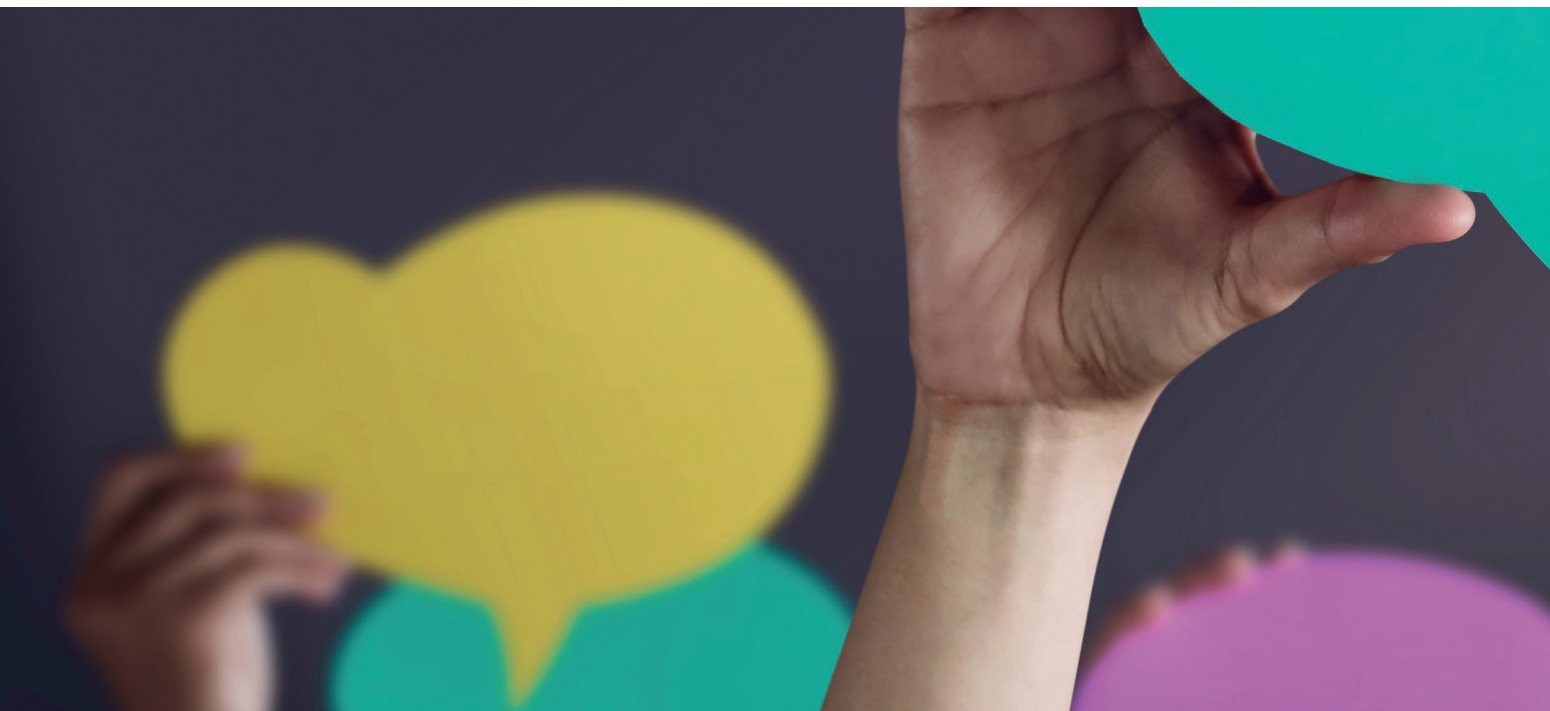


# O QUE A INSTITUIÇÃO PODE FAZER?

- Ter um espaço propício para recebimento das denúncias ou dúvidas sobre o assunto, bem como servidor(es) disponível(eis) e capacitado(s) para acolher e ouvir sem julgamentos (preferencialmente do gênero feminino para casos de assédio contra a mulher);
- Oferecer apoio e acolhimento com profissionais da área da saúde e orientação às vítimas de assédio e discriminação;
- Apurar o caso por meio de Comissão instituída, mantendo-se o sigilo;
- Adotar práticas restaurativas na resolução de conflitos e promover ferramentas como a Comunicação Não Violenta;
- Responsabilizar os agressores e disponibilizar aconselhamento ou outras medidas para prevenir a reincidência de violência, assédio e discriminação.



# COMO EVITAR QUE ESSAS SITUAÇÕES OCORRAM?



A maneira mais eficaz de se lidar com estes problemas no trabalho é o treinamento de funcionários e gestores para que desenvolvam habilidades de liderança e capacidade de gerir pessoas, além de investir na formação de seus servidores, promovendo sua valorização. Assim, consegue-se prevenir novos casos de assédio ou discriminação, apresentando as condutas que são adequadas e as que são inapropriadas e inaceitáveis no ambiente profissional. As regras precisam ser claramente estabelecidas.

Outra forma de prevenção é a realização de campanhas para divulgação de informações sobre os temas, para conscientizar os servidores desses tipos de condutas, de como agir diante delas, das lesões provocadas pelas atitudes de assédio e discriminação e das suas possíveis consequências nas esferas cível, administrativa e criminal.



Sugestões para reforçar a importância da saúde mental em todas as etapas de enfrentamento e prevenção do assédio e discriminação, oferecendo diretrizes práticas e programas de suporte que se alinham à sua função e especialidades:

- **Avaliação de Riscos Psicossociais:** Instituir um sistema de avaliação periódica dos riscos psicossociais no ambiente de trabalho. Essa ferramenta proativa permite identificar e mitigar estressores ocupacionais que, embora não se enquadrem diretamente como assédio, contribuem para o adoecimento psíquico e a deterioração do clima organizacional, antes que se configurem em problemas maiores.
- **Liderança Humanizada e Formação Contínua:** Reforçar a formação de lideranças com foco em gestão humanizada, ética e inclusiva. Os treinamentos devem abordar a responsabilidade dos gestores na criação de um ambiente seguro, o reconhecimento de sinais de sofrimento psíquico na equipe e as formas adequadas de intervenção e suporte.

Relações de trabalho saudáveis, com tolerância e cooperativismo, são fundamentais para a construção de um ambiente voltado à empatia e à solidariedade, criando uma rede de apoio formada entre os servidores e causando a intimidação de possíveis agressores.

Chefes, servidores e líderes devem ser equilibrados e justos, com tratamento igualitário e respeitoso aos companheiros de trabalho.

A utilização da Ouvidoria/Ouvidoria das Mulheres, espaços criados para recebimento de situações que gerem desconfortos, mesmo que ainda não caracterizem assédio ou a prática de discriminação, mas que contribuam para um ambiente nocivo, também são formas de prevenção.

A Comissão de Ética deve atuar na promoção da ética institucional, oferecendo orientação, esclarecimento de dúvidas e ações educativas, bem como contribuindo para a disseminação do Código de Conduta Ética.

Por fim, é igualmente importante a realização constante de avaliações de riscos sobre violência, assédio e discriminação no ambiente de trabalho, através de verificações periódicas para conhecer a qualidade das relações interpessoais naquele ambiente.

## **PARA QUEM DENUNCIAR**

No Tribunal de Contas do Estado de São Paulo existe a Ouvidoria e a Ouvidoria das Mulheres, que, por meio de seus canais, podem receber as denúncias de assédio moral, de assédio sexual ou de discriminação desde sua origem, evitando que delas decorram maiores consequências e prejuízos aos servidores(as), estagiários(as) ou terceirizados(as).





# AÇÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

No Tribunal de Contas do Estado de São Paulo existe a Ouvidoria e a Ouvidoria das Mulheres, que, por meio de seus canais, podem receber as denúncias de assédio moral, de assédio sexual ou de discriminação desde sua origem, evitando que delas decorram maiores consequências e prejuízos aos servidores(as), estagiários(as), empregados(as), ou terceirizados(as).

Com o objetivo de implementar políticas de prevenção, orientação e enfrentamento ao assédio e à discriminação, o TCESP iniciou uma série de ações, dentre elas:

- Instituição de Código de Ética para Membros do TCESP (Resolução nº 7/2021);
- Instituição e aperfeiçoamento de Código de Ética com a participação dos servidores por meio de consulta pública (Resolução nº 20/2024);
- Instituição da Ouvidoria da Mulher (Resolução nº 02/2022);
- Instituição do Núcleo de Acolhimento (Resolução nº 11/2024) no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo;
- Criação da Brigada em Saúde Mental (Resolução nº 18/2024) no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo;
- Realização de eventos com os temas “Assédio Moral e Sexual no Ambiente de Trabalho” e “Boas Práticas no Combate ao Assédio Moral e Sexual”;
- Realização do evento “Corregedoria Day – Dia Nacional da Ética” em maio de 2024 e de 2025;
- Criação da Diretoria de Gestão de Pessoas (Resolução nº 15/2023) para contribuir com a expansão das potencialidades do corpo técnico do TCESP;
- Mensuração da percepção dos servidores sobre aspectos principais da instituição, que podem afetar o desempenho e o comportamento, através de pesquisa de clima organizacional com periodicidade, no mínimo, bienal e a consequente construção coletiva de planos de ação (Resolução nº 15/2023).
- Entre os dias 08 e 22 de junho, foi realizada pesquisa para diagnosticar eventuais situações de assédio moral, sexual e discriminação na Casa. Participaram 1.031 pessoas entre servidores(as), prestadores(as) de serviços e estagiários(as), respondendo a uma série de perguntas por meio de um formulário virtual, sob a condição de anonimato.

É importante destacar que este material tem o objetivo, também, de servir de apoio e referência aos órgãos públicos fiscalizados por este Tribunal de Contas, para que toda a Administração Pública, em conjunto, possa enfrentar esse assunto com coragem e firmeza.



# PARA SABER MAIS

## LIVROS

ASSÉDIO MORAL – GESTÃO POR HUMILHAÇÃO, por Roberto Heloani e Margarida Barreto (Editora Juruá)

COMO SER UM LÍDER INCLUSIVO, por Liliane Rocha (Editora Scortecci)

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA, por Marshall Rosenberg (Editora Ágora)

FEMINISMO EM COMUM, por Marcia Tiburi (Editora Rosa dos Tempos)

GESTÃO COMO DOENÇA SOCIAL, por Vincent de Gaulejac (Editora Ideias & Letras)

INTERSECCIONALIDADE, por Carla Akotirene (Editora Jandaíra)

INTOLERÂNCIA RELIGIOSA, por Sidnei Nogueira (Editora Jandaíra)

LUGAR DE FALA, por Djamila Ribeiro (Editora Jandaíra)

MEMÓRIAS DA PLANTAÇÃO, por Grada Kilomba (Editora Cobogó)

NA MINHA PELE, por Lázaro Ramos (Editora Objetiva)

O PERIGO DA HISTÓRIA ÚNICA, por Chimamanda Ngozi Adichie (Editora Companhia das Letras)

OLHARES NEGROS: RAÇA E REPRESENTAÇÃO, por Bell Hooks (Editora Elefante)

PENSANDO COMO UM NEGRO, por Adilson José Moreira (Editora Contracorrente)

PEQUENO MANUAL ANTIRRACISTA, por Djamila Ribeiro (Editora Companhia das Letras)

RACISMO ESTRUTURAL, por Silvio de Almeida (Editora Jandaíra)

RACISMO RECREATIVO, por Adilson José Moreira (Editora Jandaíra)

A LOUCURA DO TRABALHO: ESTUDO DE PSICOPATOLOGIA DO TRABALHO, por Christophe Dejours (Editora Cortez-Oboré)

O FATOR HUMANO, por Christophe Dejours (Editora Cortez-Oboré)

ASSÉDIO MORAL – GESTÃO POR HUMILHAÇÃO, por Roberto Heloani e Margarida Barreto (Editora Juruá)

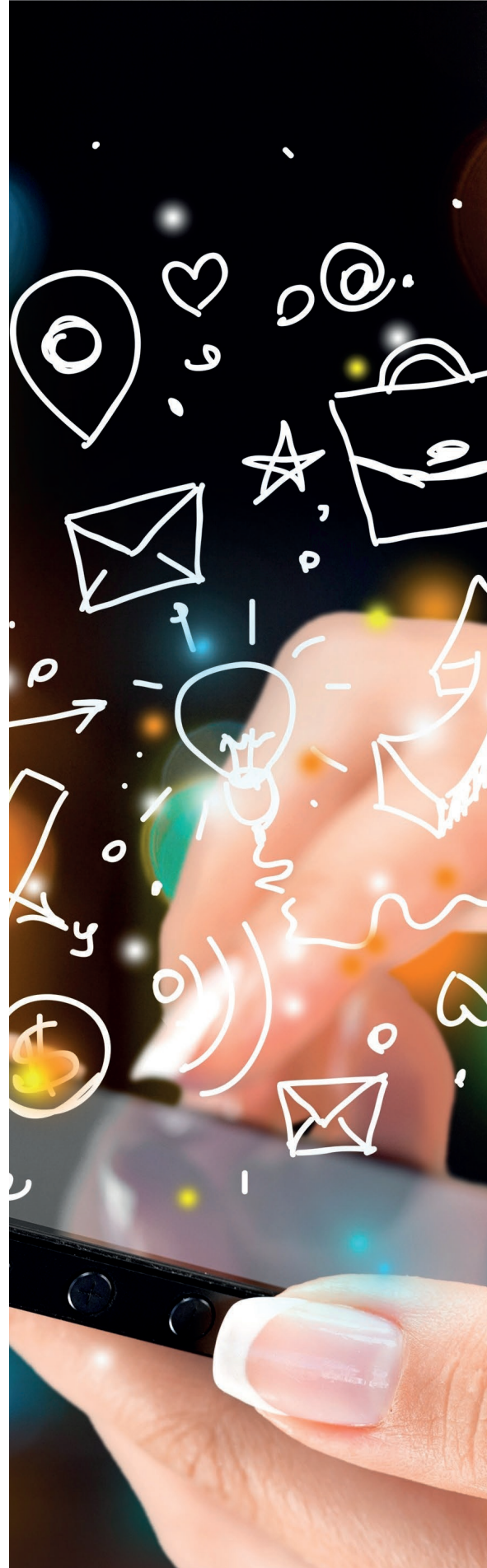
FATORES DE RISCOS PSICOSSOCIAIS DO TRABALHO, por Gustavo Franco Veloso (Editora Leme)

## FILMES / SÉRIES / DOCUMENTÁRIOS

- 12 ANOS DE ESCRAVIDÃO, 2014 (filme)  
13ª EMENDA, 2016 (documentário)  
A VIDA E HISTÓRIA DE MADAM C.J. WALKER, 2020 (série)  
AMARELO – É TUDO PRA ONTEM, 2020 (documentário)  
COLIN EM PRETO E BRANCO, 2021 (série)  
DOIS ESTRANHOS, 2020 (filme - curta)  
DOUTOR GAMA, 2021 (filme)  
HISTÓRIAS CRUZADAS, 2012 (filme)  
INACREDITÁVEL, 2019 (série)  
INFILTRADOS NA KLAN, 2018 (filme)  
MOONLIGHT: SOB A LUZ DO LUAR, 2017 (filme)  
O DIABO VESTE PRADA, 2006 (filme)  
O ESCÂNDALO, 2020 (filme)  
OLHOS QUE CONDENAM, 2019 (série)  
SANKOFA – A ÁFRICA QUE TE HABITA, 2020 (série)  
TEMPOS MODERNOS, 1936 (filme)

## PODCASTS

- HISTÓRIA PRETA  
INFILTRADOS NA CAST  
MANO A MANO





# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL. Política de prevenção e enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação no Poder Judiciário. Disponível em: [https://ajufe.org.br/images/pdf/Cartilha\\_AJUFEJOTA\\_-\\_Bastet-editado-FINAL.pdf](https://ajufe.org.br/images/pdf/Cartilha_AJUFEJOTA_-_Bastet-editado-FINAL.pdf). Acesso em 21 jul. 2022.

CARMO, Jacqueline. 8 de março: 8 frases machistas que mulheres ouvem no trabalho. 24/02/2022. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/8-de-marco-8-frases-que-mulheres-ouvem-no-trabalho/>. Acesso em 02 ago. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 351/2020, que institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original192402202011035fa1ae5201643.pdf> Acesso em 21 jul. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 518/2023, que altera a Resolução CNJ n. 351/2020, que institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5242>. Acesso em 13 fev. 2026.


CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Assédio moral e sexual - Previna-se. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2016/assedio-moral-e-sexual.pdf> Acesso em 19 jun. 2022.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES. Assédio Moral – Como Prevenir e Combater. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sudeste/hc-ufmg/aceso-a-informacao/servidores/assedio-moral/cartilha-assedio-moral-versao-janeiro-2020-virtual.pdf/@@download/file/cartilha-assedio-moral-versao-janeiro-2020-virtual.pdf> Acesso em 19 jun. 2022.

GNT, canal. Preconceito não é opinião - Rita Von Hunty - Mini Saia - Saia justa disponível em [https://youtu.be/8dCSHm\\_bjpg](https://youtu.be/8dCSHm_bjpg).

INSTITUTO RUI BARBOSA. Cartilha de conscientização e combate ao assédio moral e sexual nos Tribunais de Contas. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2021/09/cartilha-assedio-moral-e-sexual-nos-tribunais-de-contas.pdf>. Acesso em 21 jul. 2022.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Assédio Moral conhecer, prevenir, cuidar. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/assedio\\_moral\\_conhecer\\_pevinir\\_cuidar.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/assedio_moral_conhecer_pevinir_cuidar.pdf) Acesso em 19 jun. 2022.



MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARÁ. Em defesa da diversidade. População - LGBTI+: Conceitos, Direitos e Conquistas. 4a edição - Revista, atualizada e ampliada. Belém – 2022. Disponível em: [https://www2.mppa.mp.br/data/files/5C/63/24/2C/24BA18100D6BB818180808FF/EM%20DEFESA%20DA%20DIVERSIDADE%20-%20Populacao%20LGBTI\\_%20Conceitos\\_%20Direitos%20e%20Conquistas.pdf](https://www2.mppa.mp.br/data/files/5C/63/24/2C/24BA18100D6BB818180808FF/EM%20DEFESA%20DA%20DIVERSIDADE%20-%20Populacao%20LGBTI_%20Conceitos_%20Direitos%20e%20Conquistas.pdf). Acesso em 25 jul. 2022.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, OUVIDORIA E COMITÊ GESTOR DE GÊNERO E RAÇA. Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/o-mpf/ouvidoria-mpf/publicacoes/assedio-moral-sexual-e-discriminacao-saiba-mais-sobre-essas-distorcoes-de-conduta-no-ambiente-de-trabalho> Acesso em 19 jun. 2022.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Manual sobre a prevenção e o enfrentamento ao assédio moral e sexual e à discriminação. Disponível em: [https://mpt.mp.br/pgt/publicacoes/manuais/manual-sobre-a-prevencao-e-o-enfrentamento-ao-assedio-moral-e-sexual-e-a-discriminacao/@@display-file/arquivo\\_pdf](https://mpt.mp.br/pgt/publicacoes/manuais/manual-sobre-a-prevencao-e-o-enfrentamento-ao-assedio-moral-e-sexual-e-a-discriminacao/@@display-file/arquivo_pdf) Acesso em 19 jun. 2022.

NÚCLEO DE DEFESA DOS DIREITOS HUMANOS – DEFENSORIA PÚBLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Cartilha Direitos Humanos e o Combate ao Racismo. Disponível em: <https://www.defensoria.rs.def.br/upload/arquivos/201911/11095409-cartilha-combate-ao-racismo-impressao.pdf>. Acesso em 01 ago. 2022.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Assédio Sexual na Administração Municipal - Como Denunciar? Disponível em: [https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/cartilha%20combate%20ass%C3%A9dio%20-%20FINAL2\(1\).pdf](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/cartilha%20combate%20ass%C3%A9dio%20-%20FINAL2(1).pdf) Acesso em 15 jun. 2022.

SENADO FEDERAL. Assédio moral e sexual no trabalho. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/proc-publicacoes/cartilha-assedio-moral-e-sexual-no-trabalho>. Acesso em 21 jul. 2022. Assédio moral e sexual. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/proc-publicacoes/cartilha-assedio-moral-e-sexual#:~:text=O%20ass%C3%A9dio%20sexual%20fere%20a,al%C3%A9m%20de%20prejudicar%20sua%20sa%C3%BAde>. Acesso em 19 jun. 2022.

SINDICATO DOS AUDITORES-FISCAIS TRIBUTÁRIOS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. Assédio Moral no Serviço Público. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1yhKuGtKQRUZDYM4O59-gkeGnZFwC-oK2/view> Acesso em 19 jun. 2022.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS. Guia de orientações sobre assédio moral e discriminação no ambiente de trabalho. Disponível em: [https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca/integridade-e-etica/comunicacao/guia-assedio-moral-2022\\_final.pdf/view](https://www.tjdft.jus.br/institucional/governanca/integridade-e-etica/comunicacao/guia-assedio-moral-2022_final.pdf/view). Acesso em 31 jul. 2022.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral: Pare e Repare – Por um Ambiente de Trabalho mais Positivo. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457>. Acesso em 21 jul. 2022.



# REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

Lei Federal nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9029.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9029.htm).

Lei Federal nº 9.799, de 26 de maio de 1999. Insere na Consolidação das Leis do Trabalho regras sobre o acesso da mulher ao mercado de trabalho e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9799.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9799.htm).

Lei Federal nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm).

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS AMERICANOS. Resolução nº 2.435, de 3 de junho de 2008. Direitos Humanos, Orientação Sexual e Identidade de Gênero, aprovada pela Assembleia Geral da Organização dos Estados Americanos.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Resolução nº 36/55, de 25 de novembro de 1981. Declaração sobre a Eliminação de Todas as Formas de Intolerância e Discriminação Fundadas na Religião ou nas Convicções, da Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Convenção nº 155. Estabelece normas e princípios ressaltando a importância da participação, não somente do Governo, como também de empregadores e empregados, na elaboração de uma política sobre a Saúde e Segurança do Trabalho, além, também, da preocupação com o meio ambiente.

SÃO PAULO. Lei Estadual nº 10.261, de 28 de outubro de 1968. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1968/lei-10261-28.10.1968.html>.

Tribunal de Contas do Estado. Resolução nº 07/2021. Aplica aos Membros do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo o Código de Ética da Magistratura Nacional. Disponível em <https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/legislacao/RESOLU%C3%87%C3%83O%2007-2021.pdf>.



Tribunal de Contas do Estado. Resolução nº 02/2022. Institui a Ouvidoria das Mulheres do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/legislacao/Resolu%C3%A7%C3%A3o%2002-2022.pdf>.

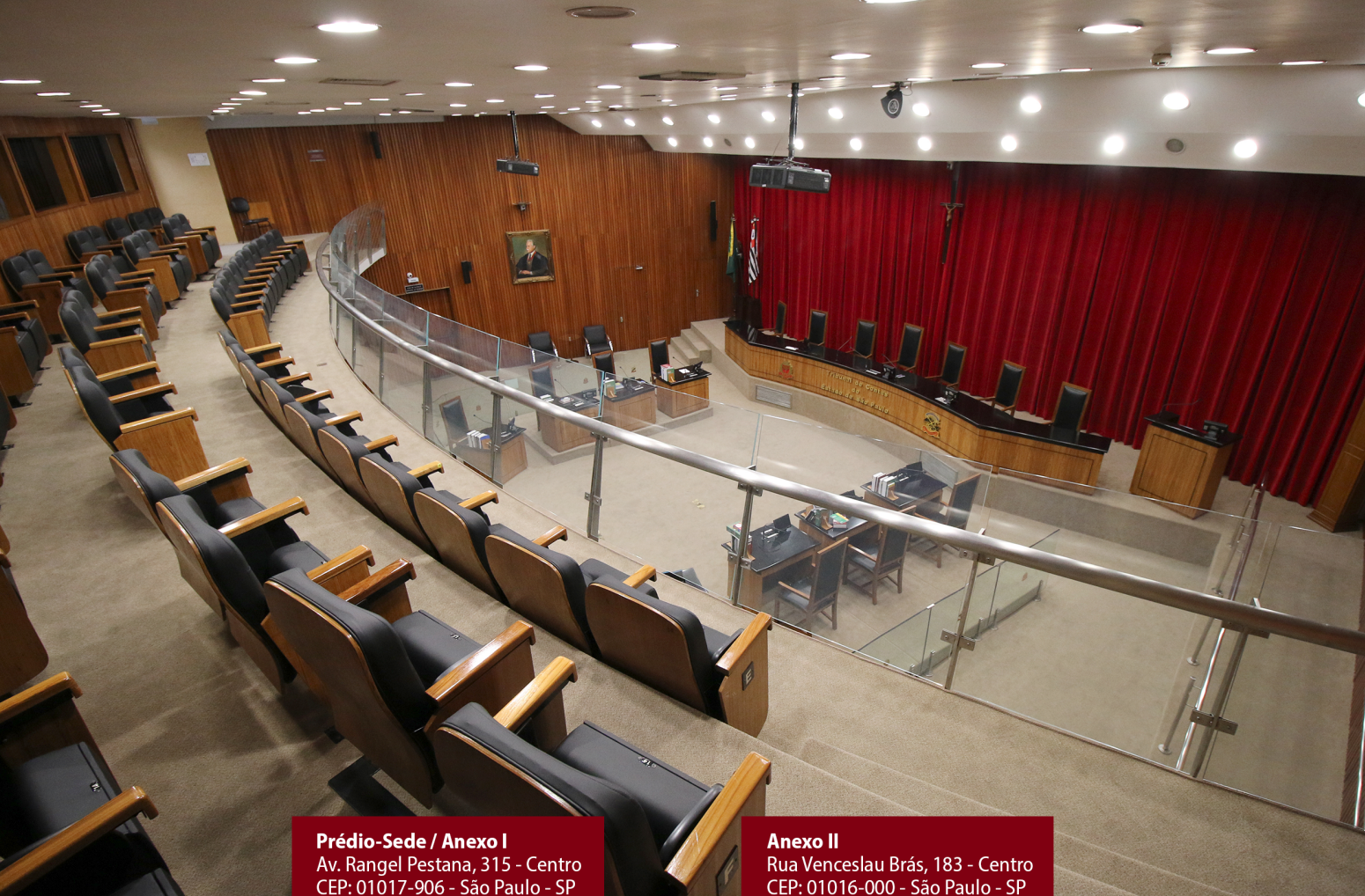
Tribunal de Contas do Estado. Resolução nº 15/2023. Dispõe sobre a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Disponível em <https://www.tce.sp.gov.br/legislacao/resolucao/politica-gestao-pessoas>. Acesso em 13 fev. 2026.

Tribunal de Contas do Estado. Resolução nº 19/2023. Dispõe a Ouvidoria do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e dá outras providências. Disponível em <https://www.tce.sp.gov.br/legislacao/resolucao/ouvidoria-tribunal-contas-estado-sao-paulo>. Acesso em 13 fev. 2026.

Tribunal de Contas do Estado. Resolução nº 11/2024. Institui o Núcleo de Acolhimento no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Disponível em <https://www.tce.sp.gov.br/legislacao/resolucao/institui-nucleo-acolhimento-ambito-tribunal-contas-estado-sao-paulo>. Acesso em 13 fev. 2026.

Tribunal de Contas do Estado. Resolução nº 18/2024. Institui a Brigada de Saúde Mental no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Disponível em <https://www.tce.sp.gov.br/legislacao/resolucao/institui-brigada-saude-mental-ambito-tribunal-contas-estado-sao-paulo>. Acesso em 13 fev. 2026.

Tribunal de Contas do Estado. Resolução nº 20/2024. Aprova o Código de Ética dos Servidores do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Disponível em <https://www.tce.sp.gov.br/legislacao/resolucao/codigo-conduta-etica-servidores-tribunal-contas-estado-sao-paulo>. Acesso em 13 fev. 2026.

**Prédio-Sede / Anexo I**

Av. Rangel Pestana, 315 - Centro  
CEP: 01017-906 - São Paulo - SP  
Telefone: (11) 3292-3266

**Anexo II**

Rua Venceslau Brás, 183 - Centro  
CEP: 01016-000 - São Paulo - SP  
PABX: (11) 3292-3266

**UR-01 Araçatuba**

Av. Café Filho, 402  
Araçatuba/SP  
CEP: 16020-550  
Telefone: (18) 3609-9700

**UR-02 Bauru**

Rua José Francisco Augusto, 5-4  
Bauru/SP  
CEP: 17021-640  
Telefone: (14) 3109-2350

**UR-03 Campinas**

Av. Carlos Grimaldi, 880  
Campinas/SP  
CEP: 13091-000  
Telefone: (19) 3706-1700

**UR-04 Marília**

Rua Prof. Francisco Morato, 381  
Marília/SP  
CEP: 17501-020  
Telefone: (14) 3592-1630

**UR-05 Presidente Prudente**

Rua José Cupertino, 179  
Presidente Prudente/SP  
CEP: 19060-090  
Telefone: (18) 3226-5060

**UR-06 Ribeirão Preto**

Rua Adolfo Zéo, 426  
Ribeirão Preto/SP  
CEP: 14096-470  
Telefone: (16) 3995-6800

**UR-07 São José dos Campos**

Av. Heitor Vila Lobos, 781  
São José dos Campos/SP  
CEP: 12243-260  
Telefone: (12) 3519-4610

**UR-08 São José do Rio Preto**

Av. José Munia, 5400  
São José do Rio Preto/SP  
CEP: 15090-500  
Telefone: (17) 3206-0800

**UR-09 Sorocaba**

Rua Marco Francisco Garcia  
Chiuratto, 180  
Sorocaba/SP  
CEP: 18085-840  
Telefone: (15) 3238-6660

**UR-10 Araras**

Av. Maximiliano Baruto, 471  
Araras/SP  
CEP: 13607-339  
Telefone: (19) 3543-2460

**UR-11 Fernandópolis**

Rua Maria Batista, 209  
Fernandópolis/SP  
CEP: 15600-000  
Telefone: (17) 3465-0510

**UR-12 Registro**

Rua Goro Assanuma, 259  
Registro/SP  
CEP: 11.900-000  
Telefone: (13) 3828-7220

**UR-13 Araraquara**

Rua Dr. Euclides da Cunha Viana, 551  
Araraquara/SP  
CEP: 14801-096  
Telefone: (16) 3331-0660

**UR-14 Guaratingueta**

Avenida Dr. Ariberto Pereira da  
Cunha, 1302  
Guaratingueta/SP  
CEP: 12515-241  
Telefone: (12) 3123-2260

**UR-15 Andradina**

Rua Pereira Barreto, 1681  
Andradina/SP  
CEP: 14901-022  
Telefone: (18) 3721-7800

**UR-16 Itapeva**

Rua Leovigildo de Almeida  
Camargo, 143  
Itapeva/SP  
Telefone: (15) 3524-4800

**UR-17 Ituverava**

Rua Dom Pedro 1, 520  
Ituverava/SP  
CEP: 14500-000  
Telefones: (16) 3839-0249 / 3839-0376

**UR-18 Adamantina**

Rua Josefina Dal'Antonia Tiveron, 180  
Adamantina/SP  
CEP: 17800-000  
Telefone: (18) 3502-3260

**UR-19 Mogi Guaçu**

Rua Catanduva, 145  
Mogi Guaçu/SP  
CEP: 13843-193  
Telefones: (19) 3811-8339

**UR-20 Santos**

Av. Washington Luiz, 299  
Santos/SP  
CEP: 11055-001  
Telefone: (13) 3208-2400

# VAMOS FALAR SOBRE ASSÉDIO MORAL, SEXUAL E DISCRIMINAÇÃO?



**TCE**SP  
Tribunal de Contas  
do Estado de São Paulo