

PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO ESPAÇO PÚBLICO

PREVENTION AND FIGHT AGAINST MORAL HARASSMENT IN PUBLIC SPACES

PREVENCIÓN Y COMBATE AL ACOSO MORAL EN EL ESPACIO PÚBLICO

Conceição Rubia Lima de Sousa

Orientador: Prof. Dr José Girão Machado Neto

RESUMO

O assédio moral constitui uma violação à dignidade humana, afetando a integridade psíquica, emocional e social dos sujeitos expostos a práticas reiteradas de humilhação, constrangimento ou desqualificação. No espaço público, esse fenômeno assume nuances específicas, dada a complexidade das relações de poder, da atuação institucional e da convivência entre profissionais, usuários e gestores. O enfrentamento ao assédio moral demanda políticas preventivas, formação continuada, canais institucionais de denúncia e mecanismos de responsabilização. Este artigo tem como objetivo analisar estratégias de prevenção e combate ao assédio moral no espaço público, tomando como referências produções oficiais, legislações, organismos internacionais e autores da área. Utiliza-se o método de revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa, sistematizando evidências que fundamentam práticas de prevenção e gestão ética no setor público. Os resultados evidenciam que a institucionalização de protocolos, a cultura organizacional ética e o investimento em capacitação são elementos essenciais para minimizar ocorrências, promover ambientes seguros e garantir o cumprimento dos direitos humanos no serviço público.

Palavras-chave: Assédio moral; gestão pública; direitos humanos; prevenção; violência organizacional.

ABSTRACT

Moral harassment is a violation of human dignity that affects the psychological, emotional, and social integrity of individuals subjected to repeated acts of humiliation, embarrassment, or disqualification. In public spaces, this phenomenon acquires specific characteristics due to institutional dynamics, power relations, and interactions among workers, managers, and service users. Combating moral harassment requires preventive policies, continuous professional training, institutional reporting channels, and accountability mechanisms. This article aims to analyze prevention and intervention strategies against moral harassment in public

environments, based on official documents, legislation, international guidelines, and scientific literature. A qualitative bibliographic review was conducted, organizing evidence that supports preventive actions and ethical management in the public sector. The results highlight that institutional protocols, ethical organizational culture, and investment in training are essential to reduce occurrences, ensure safe workplaces, and reinforce human rights in public administration.

Keywords: Moral harassment; public management; human rights; prevention; organizational violence.

RESUMEN

El acoso moral constituye una violación de la dignidad humana y afecta la integridad psicológica, emocional y social de las personas sometidas a prácticas reiteradas de humillación, descalificación o exposición vexatoria. En el espacio público, este fenómeno presenta particularidades derivadas de las dinámicas institucionales, las relaciones de poder y la convivencia entre servidores, gestores y usuarios. La prevención y el combate al acoso moral requieren políticas preventivas, formación continua, canales formales de denuncia y mecanismos de responsabilidad administrativa. Este artículo tiene como propósito analizar estrategias de prevención y enfrentamiento del acoso moral en el espacio público, basándose en documentos oficiales, marcos normativos y literatura especializada. Se adopta un enfoque cualitativo de revisión bibliográfica, sistematizando evidencias sobre la gestión ética en el sector público. Los resultados muestran que la implementación de protocolos institucionales, una cultura organizacional ética y la capacitación permanente son factores esenciales para promover ambientes seguros y garantizar los derechos humanos en la administración pública.

Palabras clave: Acoso moral; gestión pública; derechos humanos; prevención; violencia organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O assédio moral caracteriza-se como uma forma de violência psicológica sustentada por ações repetitivas, intencionais ou não, que degradam a integridade emocional, profissional e social do indivíduo. Essas condutas hostis, quando persistentes, produzem efeitos cumulativos que comprometem a saúde mental da vítima e a qualidade das relações no ambiente institucional.

No serviço público, a presença de estruturas hierárquicas rígidas e procedimentos burocráticos mais formalizados tende a potencializar a ocorrência desse fenômeno, dificultando sua identificação e o seu enfrentamento, sobretudo quando naturalizado no cotidiano laboral.

Outrossim, o assédio moral vem sendo reconhecido mundialmente como uma forma de violência psicossocial associada a práticas reiteradas que geram danos emocionais, desprofissionalização e adoecimento dos trabalhadores. Ademais, a Organização Internacional do Trabalho afirma que a violência laboral, incluindo o assédio moral, compromete a saúde do trabalhador, o desempenho institucional e o ambiente organizacional (Organização Internacional do Trabalho, 2019, p. 17).

No espaço público, tais práticas assumem contornos específicos relacionados à hierarquia estatal, à prestação de serviços essenciais e à convivência entre sujeitos com diferentes níveis de autoridade e responsabilidade.

O assédio moral constitui uma forma de violência psicossocial caracterizada por condutas repetitivas, hostis e degradantes, capazes de comprometer a integridade emocional, profissional e social do trabalhador. No setor público, onde prevalecem estruturas hierárquicas rígidas e processos administrativos complexos, esse fenômeno tende a assumir dimensões mais persistentes, dificultando sua identificação, sua denúncia e a implementação de estratégias eficazes de intervenção. A literatura evidencia que tais práticas produzem impactos significativos na saúde mental da vítima, na qualidade das relações de trabalho e na eficiência dos serviços prestados à população.

Diversos estudos apontam que o “assédio moral no setor público manifesta-se por meio de condutas como isolamento, desqualificação do trabalho, sobrecarga intencional ou exposição a situações vexatórias” (Hirigoyen, 2020, p. 41). Tais práticas violam princípios constitucionais como a dignidade humana, a moralidade administrativa e os direitos sociais. Além disso, provocam impactos

diretos na saúde mental dos trabalhadores, com aumento de casos de ansiedade, depressão, síndrome de burnout e afastamentos prolongados, reforçando o caráter estrutural do problema em diferentes instituições públicas.

Nesse contexto, a prevenção e o combate ao assédio moral tornam-se uma exigência ética e legal, pois envolvem a proteção dos direitos humanos, a promoção de ambientes saudáveis e a garantia de uma gestão pública eficiente. A literatura evidencia que “estratégias preventivas reduzem significativamente a ocorrência de comportamentos abusivos, fortalecem a cultura organizacional e contribuem para a qualidade do serviço público” (Brasil, 2022, p. 9).

Diante dessa realidade, emerge a seguinte questão-problema: de que maneira as instituições públicas podem desenvolver estratégias sistemáticas e eficazes para prevenir e combater o assédio moral, assegurando ambientes de trabalho éticos, seguros e alinhados aos princípios da administração pública? O objetivo geral foi analisar as principais medidas de prevenção e enfrentamento ao assédio moral no espaço público, tomando como base legislações, diretrizes nacionais, documentos oficiais e estudos científicos recentes.

Para alcançar esse objetivo, definem-se os seguintes objetivos específicos: identificar os fatores que favorecem a ocorrência do assédio moral no serviço público; compreender os impactos desse fenômeno sobre a saúde mental dos trabalhadores e o desempenho institucional; examinar os marcos legais que orientam a prevenção e o combate ao assédio moral; e sistematizar estratégias preventivas e de intervenção aplicáveis ao contexto da administração pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo do assédio moral no trabalho apresenta contribuições consolidadas na literatura internacional. Hirigoyen considera o assédio moral um “processo destrutivo caracterizado por ataques persistentes à dignidade da pessoa, que resultam em desgaste emocional e perda de autoestima” (Hirigoyen, 2020, p.

58).

No Brasil, o debate ganhou força a partir das análises de Barreto, que identificou padrões de humilhação no ambiente laboral, especialmente no setor público, onde as relações hierárquicas são acentuadas (Barreto, 2013, p. 67). Além do mais, no ordenamento jurídico brasileiro, a proteção contra o assédio moral encontra respaldo em diversos dispositivos constitucionais. A Constituição Federal de 1988 estabelece, como fundamentos do Estado Democrático de Direito, a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho (art. 1º, III e IV), assegurando ainda o direito ao trabalho digno como componente dos direitos sociais (art. 6º) (Brasil, 1988).

No âmbito infraconstitucional, a relação entre assédio moral e a Lei de Abuso de Autoridade (Lei nº 13.869/2019) torna-se particularmente relevante. Essa legislação define condutas abusivas passíveis de responsabilização quando cometidas por agentes públicos ou por particulares investidos de autoridade.

Algumas dessas ações, quando ocorridas no ambiente de trabalho e de forma reiterada ou com o propósito de constranger, humilhar ou prejudicar outrem, podem caracterizar situações típicas de assédio moral, ampliando o alcance jurídico para a proteção do trabalhador no setor público e para a responsabilização dos autores dessas práticas.

2.1 Violência organizacional e relações de poder

Antes de apresentar os diferentes comportamentos que configuram assédio moral, é importante retomar a expressão utilizada pela psicóloga da Universidade de Brasília (UnB), Laene Pedro Gama, ao definir o fenômeno como uma verdadeira “patologia da solidão”. Essa definição evidencia o caráter progressivo e desumanizador do assédio, que leva o indivíduo ao isolamento social, ao silenciamento e à ruptura de sua identidade profissional.

De acordo com Brochado e Porto (2023), o trabalhador submetido a práticas

hostis reiteradas passa a ser marginalizado pelos colegas, perde espaço nas relações interpessoais e torna-se invisibilizado dentro do próprio setor, a ponto de não perceber com clareza a deterioração de suas condições de trabalho. Esse processo psicológico frequentemente induz a vítima a responsabilizar-se pelo sofrimento, internalizando a culpa como se fosse autora da situação que vivencia.

Essa dinâmica ocorre porque o agressor costuma adotar uma estratégia sistemática de desestabilização emocional, desqualificação profissional e destruição dos laços sociais. Hirigoyen (2002, p. 17) destaca que um dos mecanismos centrais do assediador é enfraquecer o indivíduo moralmente para obter a adesão do grupo, seja por medo, conveniência ou necessidade econômica.

No setor público, essa lógica pode ser ainda mais intensa, pois colegas e subordinados dependem do vínculo empregatício, do cargo comissionado ou da estabilidade institucional, tornando-se vulneráveis às pressões e evitando se posicionar em defesa da vítima.

A literatura nacional e internacional confirma que o isolamento intencional, o descrédito público e a imposição de situações vexatórias são componentes típicos do assédio moral, sobretudo em ambientes de trabalho hierarquizados.

Barreto (2013) demonstra que o sofrimento decorrente dessas situações não afeta apenas a vítima, mas gera impacto no clima organizacional, produzindo medo, competição desleal e desmobilização coletiva. Freitas (2011) reforça que a manipulação emocional e a deterioração dos vínculos profissionais são ferramentas recorrentes utilizadas pelo assediador para anular a resistência do trabalhador, minar sua confiança e favorecer a submissão.

Nessas circunstâncias, torna-se evidente que a violência institucional está profundamente relacionada às relações de poder presentes no ambiente laboral. Dejourns (2021, p. 103) argumenta que “instituições que não criam mecanismos de proteção, apoio e acolhimento tendem a perpetuar práticas abusivas”, já que o

sofrimento do trabalhador é ampliado pela ausência de dispositivos institucionais de prevenção.

Esse fenômeno é particularmente marcante no setor público, onde a rigidez normativa, os processos burocráticos e modelos gerenciais centralizados podem favorecer condutas autoritárias, dificultar denúncias e inibir a atuação de setores responsáveis pela proteção dos servidores.

Assim, compreender o assédio moral como “patologia da solidão” permite reconhecer que o fenômeno não se resume a atos isolados de violência psicológica, mas representa uma construção relacional e institucional complexa, sustentada por assimetrias de poder, preconceitos, disputas internas e práticas gerenciais inadequadas.

O desafio central, portanto, não está apenas em identificar condutas abusivas, mas em transformar estruturas organizacionais que permitam sua continuidade, criando condições políticas e institucionais de prevenção, acolhimento e responsabilização efetiva.

2.2 Marco legal e normativo

O marco jurídico brasileiro que orienta a prevenção e o enfrentamento do assédio moral fundamenta-se, primeiramente, na Constituição Federal de 1988, a qual estabelece a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho como princípios estruturantes do Estado Democrático de Direito (art. 1º, III e IV).

Tais fundamentos asseguram que nenhuma forma de violência simbólica, psicológica ou moral pode ser tolerada nas relações laborais, sejam elas públicas ou privadas. Além disso, a Constituição inclui o trabalho digno entre os direitos sociais (art. 6º), reforçando que o ambiente laboral deve promover condições que preservem a saúde física e mental do trabalhador (Brasil, 1988).

Outro ponto relevante previsto no texto constitucional é a responsabilidade civil objetiva dos entes públicos e de pessoas jurídicas de direito privado

prestadoras de serviços públicos por danos provocados por seus agentes (art. 37, § 6º). Tal dispositivo amplia a responsabilização estatal em casos de assédio moral, uma vez que práticas abusivas cometidas por superiores hierárquicos ou colegas podem gerar tanto responsabilização individual quanto institucional (Brasil, 1988).

No âmbito infraconstitucional, a Lei nº 14.457/2022 representa um avanço significativo ao estabelecer diretrizes nacionais de prevenção e combate ao assédio moral, sexual e outras formas de violência no ambiente de trabalho. A elencada legislação determina que instituições públicas e privadas implantem medidas permanentes de enfrentamento, como comissões internas de prevenção, canais formais e acessíveis de denúncia, ações educativas, políticas de acolhimento às vítimas e fluxos de responsabilização administrativa (Brasil, 2022, p. 12).

No setor público, essas medidas tornam-se essenciais para garantir transparência, proteção e segurança jurídica aos trabalhadores que vivenciam situações de violência institucional.

Além disso, a Lei de Abuso de Autoridade (Lei nº 13.869/2019) também impacta o debate, ao tipificar condutas abusivas praticadas por agentes públicos que violem direitos e garantias individuais (Brasil, 2019). Embora não trate exclusivamente do assédio moral, diversas ações descritas na lei, como constranger, humilhar, expor a vexame ou agir de forma arbitrária, podem, quando reiteradas no ambiente laboral, configurar práticas típicas de assédio moral. Esse arcabouço reforça a necessidade de vigilância ética no exercício do poder administrativo, especialmente nas relações hierárquicas rígidas do serviço público.

Além da legislação federal, vários estados e municípios brasileiros têm implementado normas específicas sobre o tema, tanto para definir o assédio moral no serviço público quanto para criar procedimentos de prevenção, investigação e responsabilização. Exemplos incluem leis complementares, decretos e portarias que instituem comissões de enfrentamento, protocolos de acolhimento e programas de capacitação. Essas iniciativas locais contribuem para fortalecer uma cultura

institucional de respeito, equidade e proteção ao trabalhador.

Por fim, documentos internacionais reforçam a relevância do tema no cenário global. A Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ratificada por diversos países, reconhece formalmente a violência e o assédio no mundo do trabalho como violações aos direitos humanos e orienta os Estados a desenvolverem políticas preventivas, mecanismos de denúncia seguros e medidas de reparação.

Embora o Brasil ainda não tenha concluído o processo de ratificação, a convenção é referência normativa e orientadora para políticas públicas voltadas à prevenção de práticas abusivas e à promoção de ambientes de trabalho saudáveis.

2.3 Assédio moral e saúde mental do trabalhador

O impacto do assédio moral sobre a saúde mental é amplamente documentado na literatura científica, sendo reconhecido como um dos principais fatores de adoecimento psíquico no trabalho contemporâneo. A Organização Mundial da Saúde (2021) aponta que ambientes tóxicos e hostis elevam significativamente o risco de desenvolvimento de transtornos como ansiedade generalizada, depressão, síndrome do pânico, burnout e ideação suicida. Isso porque o assédio moral prolongado compromete o equilíbrio emocional, desestabiliza a autoestima e afeta diretamente a identidade profissional da vítima.

O adoecimento psíquico decorrente do assédio é amplamente documentado. A Organização Mundial da Saúde afirma que ambientes tóxicos têm correlação direta com transtornos mentais e elevação do absenteísmo (Organização Mundial da Saúde, 2021). A ausência de políticas preventivas intensifica os danos e compromete a efetividade dos serviços públicos.

Hirigoyen (2020) argumenta que a repetição continuada de comportamentos humilhantes provoca uma “erosão psicológica progressiva”, em que o trabalhador perde a capacidade de identificar os limites entre autonomia e submissão, passando

a internalizar a violência como parte natural de sua rotina. Essa erosão aumenta a sensação de incompetência, fracasso e autodesvalorização, gerando sofrimento psíquico cumulativo.

No setor público, estudos de Brochado e Porto (2023) demonstram que o “assédio moral possui maior probabilidade de produzir adoecimento prolongado devido ao peso da hierarquia e à dificuldade de mobilidade funcional dos servidores”. A permanência do trabalhador no mesmo setor, ao lado do agressor, intensifica a exposição ao risco psicológico. Ademais, a ausência de protocolos claros de acolhimento e de fluxos ágeis de denúncia contribui para a cronicidade do sofrimento, aumentando afastamentos, licenças médicas e perdas na produtividade institucional.

2.4 Cultura organizacional e ética pública

A cultura organizacional é um dos fatores determinantes para compreender a incidência ou a prevenção do assédio moral no ambiente institucional. Segundo Schein (2017), a “cultura estabelece padrões de comportamento, valores, crenças e códigos implícitos que orientam a forma como os trabalhadores interagem e como conflitos são administrados”. Em organizações onde prevalece uma cultura de autoritarismo, competição exacerbada ou tolerância à violência simbólica, há maior probabilidade de ocorrências de assédio.

No serviço público, a ética administrativa, fundamentada nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Constituição Federal, art. 37), exige que as relações de trabalho sejam pautadas em respeito, transparência e equidade. Zanetti (2020) afirma que a ética pública desempenha “papel central na proteção dos direitos fundamentais dos trabalhadores, promovendo relações profissionais saudáveis e impedindo práticas de abuso de poder”. A ausência de práticas éticas favorece ambientes permissivos, onde comportamentos arbitrários e agressivos se tornam parte do cotidiano laboral.

Além disso, Caldas e Wood Jr. (2018) destacam que “organizações públicas que investem em governança, programas de integridade e formação ética tendem a reduzir significativamente a incidência de assédio moral”. A construção de uma cultura organizacional ética não depende apenas de normas formais, mas de práticas concretas, como lideranças responsáveis, mecanismos de escuta ativa, políticas de acolhimento e espaços institucionais de diálogo.

2.5 Estratégias preventivas documentadas na literatura

A prevenção do assédio moral requer ações estruturadas que envolvam políticas institucionais, práticas gerenciais e mecanismos de apoio aos trabalhadores. Ferreira (2022) identifica que programas de prevenção, quando integrados ao planejamento organizacional, reduzem substancialmente a ocorrência de práticas abusivas.

Entre essas estratégias, destacam-se a formação continuada de gestores e servidores, a criação de comissões internas de prevenção, a existência de canais formais e seguros de denúncia e a definição de protocolos claros para investigação e responsabilização.

A Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho (2019) orienta que instituições adotem políticas de tolerância zero à violência e ao assédio, com medidas que envolvam sensibilização permanente, acolhimento das vítimas, confidencialidade das denúncias e punição efetiva dos culpados. Embora ainda não ratificada pelo Brasil, a convenção serve como referência internacional para políticas públicas de enfrentamento.

No contexto brasileiro, a Lei nº 14.457/2022 determina que instituições implementem ações preventivas estruturadas, reforçando o papel das comissões internas e dos programas educativos. Para Freitas (2011), a prevenção deve ser contínua, pois ambientes de trabalho seguros são resultado de práticas institucionais permanentes, não de ações isoladas. Assim, estratégias de prevenção eficazes devem integrar educação, ética, governança e mecanismos de

participação, promovendo ambientes institucionalmente fortalecidos contra a violência.

3 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica narrativa. Esse tipo de abordagem é adequado para estudos que buscam compreender fenômenos complexos, como o assédio moral no serviço público, a partir da análise de múltiplas fontes teóricas, normativas e empíricas. Assim, a investigação concentrou-se na interpretação crítica de obras clássicas e contemporâneas sobre violência organizacional, saúde mental do trabalhador, relações de poder e cultura institucional, além de documentos oficiais e legislações pertinentes ao tema.

O levantamento bibliográfico foi realizado em bases reconhecidas, como SciELO e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e repositórios institucionais, priorizando publicações entre 2010 e 2023, sem desconsiderar autores fundamentais cujas contribuições permanecem relevantes, como Hirigoyen, Dejours e Barreto. Também foram analisadas normas jurídicas, como a Constituição Federal de 1988, a Lei nº 13.869/2019 e a Lei nº 14.457/2022, além de documentos internacionais, como a Convenção nº 190 da OIT.

A seleção das fontes seguiu critérios de pertinência temática, consistência científica e confiabilidade editorial. Após a coleta dos materiais, procedeu-se à leitura exploratória, seguida de leitura analítica e sistematização das informações em quatro categorias previamente definidas, alinhadas aos objetivos específicos da pesquisa: a) fatores que favorecem a ocorrência do assédio moral no serviço público; b) impactos do assédio moral sobre a saúde mental e o desempenho institucional; c) marcos legais e normativos aplicáveis ao enfrentamento do assédio; e d) estratégias preventivas e de intervenção documentadas na literatura.

Por fim, realizou-se a análise interpretativa dos conteúdos, buscando

identificar convergências, divergências e lacunas existentes nas produções estudadas. Essa etapa permitiu construir uma compreensão ampliada e crítica do fenômeno do assédio moral na administração pública, subsidiando a seção de resultados apresentada a seguir.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise das fontes permite observar que o assédio moral no espaço público constitui um fenômeno estrutural, influenciado por fatores organizacionais, culturais e gerenciais. Os resultados obtidos a partir da revisão bibliográfica revelam quatro eixos centrais que explicam a persistência e a complexidade do problema na administração pública.

O primeiro eixo refere-se aos fatores institucionais que favorecem o assédio moral. Estruturas hierárquicas verticalizadas, ambientes burocráticos, ausência de canais de escuta e modelos de gestão autoritários são elementos frequentemente associados ao aumento de situações abusivas. Autores como Dejours (2021) e Freitas (2011) apontam que instituições que não desenvolvem mecanismos de acolhimento, prevenção e responsabilização tendem a perpetuar práticas violentas, pois naturalizam comportamentos hostis e silenciam as vítimas.

O segundo eixo identificado diz respeito aos impactos do assédio moral na saúde mental e na produtividade institucional. As obras analisadas reforçam que a violência psicológica constante gera adoecimento progressivo, prejudicando o equilíbrio emocional, a autoestima e o desempenho da vítima, ocasionando afastamentos, perda de qualidade no serviço e deterioração do clima organizacional. Estudos de Hirigoyen (2020), Barreto (2013) e Brochado e Porto (2023) comprovam que o assédio moral prolongado está associado ao desenvolvimento de transtornos como ansiedade, depressão e burnout.

O terceiro eixo trata dos marcos legais que respaldam o enfrentamento ao assédio moral. A Constituição Federal, ao estabelecer a dignidade humana e os

valores sociais do trabalho como fundamentos, oferece a base normativa central. Leis como a nº 14.457/2022 e a nº 13.869/2019 reforçam a necessidade de programas preventivos e de responsabilização quando há abuso de autoridade. Documentos internacionais, como a Convenção nº 190 da OIT, ampliam a compreensão do fenômeno ao situá-lo como violação a direitos humanos e à saúde ocupacional.

O quarto eixo evidencia as estratégias preventivas que se mostram eficazes no contexto público. Entre as medidas mais destacadas estão: capacitações contínuas para gestores e servidores; criação de comissões internas de prevenção; canais de denúncia independentes e seguros; protocolos claros de investigação; políticas de acolhimento às vítimas; e ações voltadas à promoção de uma cultura organizacional ética e transparente. A literatura indica que instituições que adotam tais estratégias registram redução significativa de práticas abusivas (Ferreira, 2022).

Em síntese, os resultados demonstram que a ocorrência do assédio moral no serviço público está profundamente relacionada ao modo como as instituições organizam suas práticas internas e gerenciam suas relações de poder. Quando inexitem políticas estruturadas de prevenção, o assédio moral tende a se naturalizar e reproduzir, comprometendo a saúde dos trabalhadores, a eficiência administrativa e o respeito aos direitos fundamentais.

Por outro lado, ambientes que valorizam a ética, a participação, o diálogo institucional e a responsabilização conseguem reduzir de forma consistente os episódios de violência psicológica, fortalecendo a qualidade do serviço prestado à sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada ao longo deste estudo permitiu compreender que o assédio moral no espaço público constitui um fenômeno complexo, multidimensional e estrutural, cuja manifestação ultrapassa comportamentos individuais e se enraíza

nas práticas organizacionais, nas relações de poder e nos modelos de gestão adotados pelas instituições. Os resultados evidenciaram que, quando não existem mecanismos efetivos de prevenção, acolhimento e responsabilização, a violência psicológica tende a se perpetuar e a se naturalizar, afetando profundamente a saúde mental dos trabalhadores, a qualidade das relações interpessoais e o desempenho funcional.

Observou-se que estruturas hierárquicas rígidas, ambientes burocratizados e lideranças pouco preparadas para lidar com conflitos favorecem o surgimento de práticas abusivas, tornando o assédio moral um problema institucional que fragiliza a ética pública e compromete a eficiência administrativa. Além disso, ficou evidente que o sofrimento psíquico decorrente do assédio, manifestado por meio de ansiedade, depressão, burnout e isolamento social, revela não apenas a vulnerabilidade da vítima, mas também a fragilidade das políticas organizacionais de proteção ao trabalhador.

No campo jurídico, verificou-se que o ordenamento brasileiro dispõe de dispositivos importantes que respaldam o enfrentamento ao assédio moral, como a Constituição Federal, a Lei nº 13.869/2019 e a Lei nº 14.457/2022, além de diretrizes internacionais como a Convenção nº 190 da OIT. Esse arcabouço normativo reforça a obrigação das instituições públicas em assegurar ambientes de trabalho dignos, seguros e livres de violência. No entanto, a efetividade dessas normas depende da implementação concreta de políticas internas, da formação contínua de gestores e servidores e da criação de espaços de diálogo e escuta ativa.

Com base no referencial teórico e nos resultados apresentados, pode-se concluir que a prevenção e o combate ao assédio moral no serviço público exigem uma abordagem integrada, que envolva não apenas medidas legais e administrativas, mas também transformações profundas na cultura organizacional. Ambientes éticos são construídos com práticas transparentes, relações de trabalho

respeitosas, lideranças comprometidas com a integridade e mecanismos institucionais que garantam proteção às vítimas e responsabilização dos agressores.

Dessa forma, este estudo contribui ao campo acadêmico ao oferecer uma sistematização crítica das condições que favorecem o assédio moral, das consequências desse fenômeno e das estratégias de enfrentamento reconhecidas pela literatura e pela legislação. Contribui também ao campo social ao reafirmar que a construção de ambientes públicos saudáveis é fundamental para promover o bem-estar dos trabalhadores, fortalecer a reputação institucional e garantir a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem análises empíricas sobre a implementação de políticas preventivas e investiguem experiências exitosas em diferentes esferas da administração pública, ampliando as possibilidades de intervenção e aprimoramento das práticas institucionais.

6 REFERÊNCIAS

BARRETO, Margarida. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: Editora Educ/FAPESP, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 13.869, de 5 de setembro de 2019**. Define os crimes de abuso de autoridade. Diário Oficial da União, Brasília, 6 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022**. Institui o Programa Emprega + Mulheres e altera disposições sobre prevenção ao assédio no ambiente de trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, 22 set. 2022.

BROCHADO, Mariah; PORTO, Lucas Magno de Oliveira. Assédio moral no serviço público: panóptico da legislação brasileira. **Revista de Direito Administrativo**, [S.

./], v. 282, n. 3, p. 205–248, 2023. DOI: 10.12660/rda.v282.2023.89570. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/89570>. Acesso em: 3 dez. 2025.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz. **Cultura organizacional brasileira: desafios e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2018.

DEJOURS, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.

FERREIRA, Leonardo. Assédio moral e gestão preventiva: desafios na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 65-82, 2022.

FREITAS, Maria Ester. Assédio moral e violência organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 5, p. 485-496, 2011.

GAMA, Laene Pedro. **Assédio moral e sofrimento psíquico: análise psicossocial no serviço público**. Brasília: UnB, 2020.

HIRIGOYEN, MarieFrance. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Tradução de Rejane Janowitz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 12. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Convenção nº 190 sobre violência e assédio no mundo do trabalho**. Genebra: OIT, 2019.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Mental health and work: impact, policy and practice**. Genebra: OMS, 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ZANETTI, Valério. **Ética na administração pública: princípios e desafios**. Brasília: ENAP, 2020.