

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI  
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

Jacqueline Alves Spereta Rodrigues  
Matrícula 2017200530120

ASSÉDIO MORAL NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

São João Del-Rei  
2018

JACQUELINE ALVES SPERETA RODRIGUES

ASSÉDIO MORAL NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Federal de São João Del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Elizete Teixeira Antunes Nogueira

São João Del-Rei  
2018

JACQUELINE ALVES SPERETA RODRIGUES

ASSÉDIO MORAL NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a  
Universidade Federal de São João Del-Rei  
como parte dos requisitos para obtenção do  
título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: 15 de setembro de 2018.

---

Prof. Me. André Luís Pierre  
(UNIARA)

---

Profa. Dra. Elizete Teixeira Antunes Nogueira (UFSJ)  
Orientadora

## RESUMO

O assédio moral é um tipo de violência que ocorre no ambiente de trabalho tão antiga quanto o próprio trabalho. Trata-se de fenômeno ainda pouco estudado no Brasil, especialmente, no âmbito da Administração Pública, tendo em vista a parca existência de material literário relacionado ao assunto. Em linhas gerais, o assédio moral se caracteriza pela subjugação do trabalhador a frequentes humilhações e constrangimentos. Assim, viola direitos inerentes à condição humana e degrada o ambiente de trabalho, tanto do setor público quanto do setor privado. É uma violência que pode prejudicar a vida do trabalhador em diferentes aspectos – físico, emocional, social, moral – e, em alguns casos, levar à sua morte, pela via do suicídio. Diante disso, o presente estudo teve entre os seus objetivos compreender que fatores propiciam a ocorrência de assédio moral no âmbito da Administração Pública e o porquê ele se manifesta de forma tão mais perversa do que em outros setores. Para tanto, utilizou-se como metodologia pesquisa bibliográfica de caráter exploratório, do início ao fim, e obteve-se como resultados que essa violência tende a ser mais cruel no setor público, em razão do tipo de vínculo de trabalho do servidor público, principalmente, daqueles que ocupam cargo de provimento efetivo. Ademais, que a existência de uma cultura organizacional permissiva, a falta de capacitação para o exercício de funções de chefia, a imposição de metas de produtividade, derivadas de modelos de gestão privados, dentre outros, parecem ser fatores que propiciam a ocorrência de assédio moral no âmbito da Administração Pública.

**Palavras-chave:** assédio moral; administração pública; agente público; servidor público.

## ABSTRACT

Bullying is a type of violence that occurs in the workplace as old as work itself. It is a phenomenon still little studied in Brazil, especially in the scope of Public Administration, considering the lack of literary material related to the subject. In general terms, bullying is characterized by subjugation of the worker to frequent humiliation and embarrassment. Thus, it violates rights inherent to the human condition and degrades the work environment, both in the public sector and in the private sector. It is a violence that can harm the worker's life in different ways - physical, emotional, social, moral - and, in some cases, lead to his death, through suicide. In view of this, the present study had among its objectives to understand what factors propitiate the occurrence of moral harassment in the scope of Public Administration and why it manifests itself in a way more perverse than in other sectors. In order to do so, it was used as a methodology exploratory bibliographic research, from beginning to end, and it was obtained as results that this violence tends to be more cruel in the public sector, due to the type of work bond of the public servant, mainly, of those who occupy effective position. In addition, the existence of a permissive organizational culture, the lack of capacity for the exercise of managerial functions, the imposition of productivity goals, derived from private management models, among others, seem to be factors that propitiate the occurrence of moral harassment within the scope of the Public Administration.

**Keywords:** moral harassment; public administration; public agent; public server.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....   | 6  |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....  | 8  |
| 3 METODOLOGIA.....  | 11 |
| 4 CONSIDERAÇÕES SOBRE ASSÉDIO MORAL.....  | 12 |
| 4.1 Etiologia do termo e diferentes visões do fenômeno.....                           | 12 |
| 4.2 Conceito de Assédio Moral.....  | 14 |
| 4.3 Métodos de Assédio Moral.....   | 18 |
| 4.4 Espécies de Assédio Moral.....  | 20 |
| 4.5 Consequências sobre a saúde.....  | 22 |
| 5 CONSIDERAÇÕES SOBRE ASSÉDIO MORAL NO CONTEXTO DA<br>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....      | 26 |
| 5.1 Conceito de Administração Pública.....  | 26 |
| 5.2 Conceito e classificação de agentes públicos.....                                 | 27 |
| 5.3 Fatores que facilitam a ocorrência de assédio moral na Administração Pública..... | 30 |
| 5.4 Princípios constitucionais lesados na prática do assédio moral.....               | 33 |
| 5.4.1 <i>Princípio da dignidade da pessoa humana</i> .....                            | 35 |
| 5.4.2 <i>Princípio da igualdade</i> .....   | 36 |
| 5.4.3 <i>Princípio da legalidade</i> .....  | 37 |
| 5.4.4 <i>Princípio da impessoalidade</i> .....  | 38 |
| 5.4.5 <i>Princípio da moralidade</i> .....  | 38 |
| 5.4.6 <i>Princípio da publicidade</i> .....   | 39 |
| 5.4.7 <i>Princípio da eficiência</i> .....  | 40 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....   | 42 |
| 7 REFERÊNCIAS.....  | 44 |

## 1 INTRODUÇÃO

A ocorrência do assédio moral no trabalho não é recente, apesar de assim sê-lo na literatura. A partir dos anos 80, é que este problema tem merecido a atenção de estudiosos, e os primeiros debates se deram no campo da Psicologia e da Psiquiatria, principalmente, a partir de estudos do alemão radicado na Suécia, Heinz Leymann, e da francesa Marie-France Hirigoyen. No Brasil, é uma questão que começou a ser abordada, a partir de pesquisas de Margarida Barreto, no início dos anos 2000.

O assédio moral é um tipo de violência que ocorre no ambiente de trabalho tão antiga quanto o próprio trabalho. Apesar disso, observa-se o seu aumento, por ação do processo de mundialização (globalização), visto que a competição entre grandes grupos empresariais se tornou exasperada.

Além da destruição que o assédio moral pode causar à pessoa assediada e aos seus colegas de trabalho, existe uma constatação de que o assédio moral é um “péssimo negócio” para as organizações, em geral. Desse modo, destaca-se que não é somente no setor privado que o assédio moral tem se propagado: no setor público esse “mal” também tem se disseminado, especialmente, através da utilização de ferramentas de gestão, dantes impensáveis nesta esfera.

Tendo em vista que o assédio moral é um fenômeno ainda pouco estudado, principalmente, no Brasil, que só a partir do início deste século começou a trata-lo, pode-se afirmar que as pesquisas no que diz respeito à sua ocorrência no âmbito da Administração Pública são incipientes. Nota-se parca existência de material literário relacionado ao assunto. Por isso, a importância de seu estudo.

Em linhas gerais, pode-se dizer que o assédio moral se caracteriza pela subjugação do trabalhador a frequentes humilhações e constrangimentos. Exterioriza-se em comportamentos abusivos, tirânicos, antiéticos, que provocam efeitos negativos na identidade da(s) vítima(s). Assim, nota-se que se constitui tema relevante, que merece ampla discussão, pois, além de violar direitos inerentes à condição humana, degrada o ambiente de trabalho, tanto no setor público como no privado. É uma violência que pode prejudicar a vida do trabalhador em diferentes aspectos - físico, emocional, social, moral -, e, em alguns casos, levar à morte do trabalhador, pela via do suicídio.

Ademais, a escolha do presente tema não foi por acaso. Para além de sua importância no debate e na construção do conhecimento científico, poderá contribuir para a atuação de

profissionais que realizam atendimentos de servidores públicos que são ou que foram vítimas de assédio moral no ambiente de trabalho. A ocorrência de assédio moral nas organizações públicas tem especificidades que, aparentemente, não são encontradas nas organizações privadas. Diante disso, as intervenções profissionais nos casos concretos merecem um cuidado distinto.

Nesse sentido, entende-se então necessária a investigação do assédio moral no âmbito da Administração Pública brasileira, com o objetivo de aprimoramento do fazer profissional, isto é, compreendê-lo em sua complexidade, identifica-lo, para intervir de maneira mais assertiva em situações concretas. Para tanto, realizar-se-á uma reflexão sobre o tema proposto, tentando responder a seguinte questão: o que diferencia o assédio moral no âmbito da Administração Pública em relação às organizações privadas?

Considerando-se o problema apresentado, a seguinte hipótese será confirmada ou refutada pela pesquisa: As formas de gestão, a cultura organizacional, os estilos de liderança, dentre outros, podem servir de fatores propiciadores de violências, dentre elas, o assédio moral, no âmbito da Administração Pública?

Propõe-se, portanto, uma reflexão acerca do assédio moral no âmbito da Administração Pública sem a pretensão de esgotá-lo ou concluí-lo, e uma contribuição para o debate de um assunto tão importante, que provoca consequências nefastas na saúde de inúmeros servidores públicos, e no funcionamento das organizações públicas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a realização do presente trabalho, utilizou-se como referencial teórico, especialmente, a francesa Marie-France Hirigoyen. Psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta familiar, foi a primeira estudiosa a empregar o termo “assédio moral”, com o intuito de discorrer sobre a violência desumana nas relações de trabalho e na rotina familiar e lançou, em 1998, o livro *Harcèlement moral: la violence perverse au quotidien* (Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano). Utilizou-se também, de forma indireta, o autor Heinz Leymann (Alemanha), precursor (início da década de 1980) de pesquisas relacionadas às condições de trabalho e saúde, o qual lançou, em 1993, um livro no qual emprega termos como “mobbing” e “psychoterror”, no ambiente de trabalho.

No Brasil, os debates e estudos acerca do assédio moral nas relações de trabalho aumentaram a partir da divulgação de uma pesquisa (dissertação de mestrado) denominada “Uma jornada de humilhações”, de Margarida Maria Silveira Barreto, no ano de 2000. A atuação desta estudiosa como médica no contexto sindical e a realização, além da referida pesquisa, de vários textos e palestras, foram fundamentais para evidenciar esse tipo de violência no país. Na esfera pública, poucos autores pesquisaram, até o momento, sobre esse tipo de violência na Administração Pública brasileira: Alexandre Pandolpho Minassa, Lílian Ramos Batalha, dentre outros.

Para Hirigoyen (2017), uma das principais referências sobre o assunto, o assédio no local de trabalho é tão antigo como o próprio trabalho, apesar de ter sido percebido apenas no início da década de 90 como fenômeno que destrói o ambiente de trabalho, com a diminuição de produtividade, com absenteísmo, em virtude da degradação psicológica que causa.

Pode ser entendido como “qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho” (HIRIGOYEN, 2017, p. 65).

De acordo com a mesma autora, não se pode confundir, por exemplo, o assédio moral com “agressões pontuais” do empregador, isto é, aquelas derivadas de irritação, mau humor, a que todos estamos suscetíveis no nosso dia a dia. O assédio moral no trabalho, ao contrário, trata-se de uma violência insidiosa e destrutiva, que se reitera no tempo e tem como finalidade devastar a psique do outro. Nesse sentido, expõe:

O assédio nasce como algo inofensivo e propaga-se insidiosamente. Em um primeiro momento, as pessoas envolvidas não querem se mostrar ofendidas e levam na brincadeira desavenças e maus-tratos. Em seguida, esses ataques vão se multiplicando e a vítima é seguidamente acuada, posta em situação de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes durante um período maior [...]

Em um grupo é normal que os conflitos se manifestem. Um comentário ferino em um momento de irritação ou mau humor não é significativo, sobretudo se vier acompanhado de um pedido de desculpas. É a repetição dos vexames, das humilhações, sem qualquer esforço no sentido de abrandá-las, que torna o fenômeno destruidor (HIRIGOYEN, 2017, p. 66).

Destaca-se, tendo em vista essa necessidade de repetição no tempo para a caracterização do assédio moral no trabalho, que no setor público tal violência tende a ser mais destruidora do que no setor privado, já que o assediador não dispõe do vínculo de trabalho do servidor público, quando efetivo, ou seja, não pode demiti-lo facilmente como no setor privado. Assim, a prática de assédio moral nessas condições parece ser muito mais avassaladora, visto que o servidor público efetivo, frequentemente, permanece muitos anos no mesmo local de trabalho, por vontade própria, ou até que seja aprovado em outro concurso público.

A fim de ilustrar essa questão, cita-se Wagner, Rambo e Spacil (2005, p. 4, apud BATALHA, 2009, p. 27):

[...] o chefe, por estar vinculado às normas do serviço público como a estabilidade, e, ao crivo do Processo Administrativo Disciplinar em todas as suas fases, garantindo-se ao funcionário a ampla defesa e o contraditório, passa a estar mais distante da disposição sobre o vínculo funcional do servidor, restando-lhe mais difícil demiti-lo; passa então a humilhá-lo, sobrecarregá-lo de tarefas inócuas.

Ainda assim, não obstante a estabilidade no serviço público, salienta-se que o assédio moral pode se apresentar de maneira quase impalpável, por meio de avaliações de desempenho, progressões, promoções dos servidores.

Outra questão que merece destaque, estudada e descrita por Hirigoyen (2017), diz respeito aos métodos empregados na prática de assédio moral, que serão posteriormente, em razão de sua extensão, detalhados em item próprio. Nesse sentido expôs a autora que as manifestações desse tipo de violência no espaço laboral podem ser as mais diversas e apresentarem atributos que possibilitam a sua classificação conforme quatro categorias, denominadas “lista de atitudes hostis”: 1) Deterioração proposital das condições de trabalho; 2) Isolamento e recusa de comunicação; 3) Atentado contra a dignidade; 4) Violência verbal, física ou sexual.

Para Minassa (2012), o assédio moral vem instalando-se não apenas nas organizações privadas: nas organizações públicas também, tendo em vista sobretudo o fenômeno mundial da

globalização e o estabelecimento de políticas neoliberais que preconizam um Estado Mínimo, tanto na economia quanto na instituição de políticas públicas, destacando que, por essas razões:

[...] a concorrência entre os grupos econômicos manifesta-se cada vez mais acirrada, tornando-os cada vez mais exigentes no que concerne à escolha de um novel modelo de trabalhador: agressivo, qualificável, maleável, competente, inventivo, entre tantas outras especificações. Não é diverso o reflexo provocado pelo fenômeno da globalização e da disseminação de políticas neoliberalistas no âmbito da Administração Pública brasileira, pois ao se fomentar uma administração mais moderna, produtiva e eficiente em prol dos administrados, com a exigência de maior agilidade, cobrança e efetividade por parte dos servidores públicos estatutários, sobejou tal concepção plasmada em procedimentos adotados pelas sociedades empresariais privadas (MINASSA, 2012, p. 122).

Por esses e outros motivos, entende-se que assédio moral na esfera pública é um assunto que merece ser amplamente discutido, de maneira que se busque compreender que fatores propiciam a sua ocorrência na Administração Pública brasileira, e o porquê ele se manifesta de maneira tão mais perversa do que em outros setores. Nessa lógica, Freitas, Heloani e Barreto (2008) referem pesquisas realizadas na França, por Hirigoyen, nas quais se constatou que o assédio moral afeta, de modo igual, o setor privado e o público. Todavia, neste os índices de suicídio se mostram um pouco mais elevados do que naquele.

Com o intuito de tentar responder essas questões, tendo como base principalmente os mencionados autores, ao longo deste trabalho, procurou-se discorrer acerca de origem e evolução do termo assédio moral; conceito e características; consequências sobre a saúde física e mental dos trabalhadores. Além disso, buscou-se tratar de especificidades dessa violência no âmbito da Administração Pública brasileira, discorrendo sobre os princípios constitucionais que são lesados, quando de sua prática, tais como, dignidade da pessoa humana, legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; de prejuízos causados ao Estado Brasileiro, dentre outros.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho refere-se à uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório. Compreende-se que este tipo de pesquisa oportuniza maior conhecimento acerca do tema escolhido, uma das principais finalidades deste estudo.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória, no que diz respeito aos seus objetivos, oportuniza maior quantidade de informações acerca do assunto que se pretende investigar, e viabiliza a realização de etapas fundamentais, tais como: delimitação do tema, determinação dos objetivos, elaboração das hipóteses. Ademais, via de regra, apropria-se das formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Ainda conforme esses autores, por meio da pesquisa exploratória é possível o estudo do tema sob diferentes aspectos: “levantamento bibliográfico; - entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; - análise de exemplos que estimulem a compreensão” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 52). Destaca-se que, para a realização deste trabalho, a princípio, realizou-se um levantamento bibliográfico.

Desse modo, faz-se importante mencionar que a pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, geralmente, obedece as seguintes etapas: 1) escolha do tema; 2) levantamento bibliográfico preliminar; 3) formulação do problema; 4) elaboração do plano provisório do assunto; 5) busca das fontes; 6) leitura do material; 7) fichamento; 8) organização lógica do assunto; 9) redação do texto.

Neste trabalho, percorreu-se a maioria dessas etapas da pesquisa bibliográfica, que foram imprescindíveis especialmente para a delimitação de um tema ainda pouco explorado no meio acadêmico: o assédio moral no âmbito da Administração Pública.

Por conseguinte, realizou-se o estudo desse tema, com base em material publicado em livros, monografias, dissertações de mestrado, teses de doutorado, base de dados (SciELO, Lilacs), sites especializados (<http://ebape.fgv.br/>; <http://www.enap.gov.br/>), dentre outros, com o intuito de ter contato com significativa parte do material já escrito sobre o assunto.

## 4 CONSIDERAÇÕES SOBRE ASSÉDIO MORAL

### 4.1 Etiologia do termo e diferentes visões do fenômeno

O termo “assédio” possui diversos significados, conforme o contexto em que se encontra. De acordo com Dicionário Eletrônico Aurélio, de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, o verbo assediar tem as seguintes acepções: “pôr assédio ou cerco a; perseguir com insistência; importunar, molestar com perguntas ou pretensões insistentes; assaltar”. Constitui-se, portanto, segundo Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2015), de uma conduta ou conjunto de condutas relacionadas à alguma pessoa.

As práticas de violência no trabalho acolhem variadas terminologias, na literatura, consoantes diferentes países. De acordo com Gosdal e Soboll (2009), citadas por Garcia e Tolfo (2011, p. 36), as divergentes terminologias expressam variedades de nacionalidade e de ponto de vista cultural de distintos pesquisadores.

Desse modo, destaca-se que, no Brasil, adotou-se a mesma terminologia da França, *harcèlement moral*, disposta por Marie-France Hirigoyen. Segundo esta autora, pesquisadores de países como Suécia, Dinamarca, Finlândia, Suíça e Alemanha, utilizam o termo *mobbing*, procedente do verbo inglês *to mob*, o qual se traduz como: “maltratar, atacar, perseguir, sitiar” (HIRIGOYEN, 2017, p. 77); o vocábulo inglês *mob* significa turba ou multidão, e foi utilizado inicialmente pelo etnólogo Konrad Lorenz, o qual levou em consideração o comportamento destrutivo de grupos de animais que intentavam a exclusão de um intruso. Depois, nos anos 60, essa nomenclatura foi repetida por Peter Paul Heinemann, médico alemão radicado na Suécia, que a utilizou para expor a conduta agressiva de certas crianças em relação a outras, no universo escolar.

Não obstante, concernente ao ambiente de trabalho, pode-se dizer que o principal representante do termo *mobbing* foi Heinz Leymann, que nos anos 80 escreveu seu primeiro livro (sem tradução), na língua sueca. Caracterizou o *mobbing* como modo rigoroso de assédio dentro das instituições laborais. No ano de 1993, publicou, apoiado em pesquisas, um livro na língua alemã (*Mobbing: psychoterror am arbeitsplatz*), o qual foi traduzido em várias línguas. Apesar disso, foi na França que esta obra despertou a atenção de especialistas, sendo traduzida e publicada com o seguinte título: *Mobbing: La persécution au travail* (*Mobbing: a perseguição no trabalho*).

Segundo Soares (2012, p. 284), Leymann diferencia o termo *mobbing* de *bullying*, tendo em vista que este se refere à violência praticada entre crianças e adolescentes, no ambiente escolar, enquanto que aquele se refere a artimanhas ofensivas, frequentes e repetidas, no ambiente de trabalho.

Ainda sobre o *bullying*, denominação utilizada no Reino Unido e na Austrália (Freitas; Heloani; Barreto, 2008) para caracterizar o assédio psicológico no ambiente laboral, conforme Hirigoyen (2017, p. 78), provém do inglês *to bully*, que tem o sentido de “tratar com desumanidade, com grosseria; e *bully* é uma pessoa grosseira e tirânica, que ataca os mais fracos”. Salienta que o termo *bullying* inicialmente não se referia ao mundo do trabalho, mas tão-somente “as humilhações, os vexames ou as ameaças” que determinadas crianças ou grupo delas impõem à outras. (HIRIGOYEN, 2017, p. 79).

Na obra *Bullying at work: how to confront and overcome it* (Bullying no trabalho: como confrontá-lo e superá-lo), de acordo com Adams e Crawford (1992, p. 3) citados por Soares (2012, p. 284), o *bullying* foi definido como “críticas persistentes e abusos pessoais, em público ou em privado, que humilham e inferiorizam a pessoa que é o alvo destes gestos”. Para Dieter Zapf (2009), da Alemanha, citado por Hirigoyen (2017, p. 80), há diferenças entre *mobbing* e *bullying*: este é oriundo, mormente, de superiores hierárquicos; aquele diz respeito a um fenômeno de grupo.

Nos Estados Unidos, *harassment* é o termo mais utilizado, e de acordo com Hirigoyen (2017), surgiu pela primeira vez em um artigo de Heinz Leymann, em uma revista americana denominada *Violence and Victims*. Apesar disso, já era um fenômeno estudado desde 1976 por um psiquiatra americano chamado Carroll Brodsky, que destacava as consequências danosas do assédio moral à saúde do trabalhador em seu livro *harassed worker* (O trabalhador assediado), conforme Freitas, Heloani e Barreto (2008). Além disso, apontava que o assédio se constitui de investidas repetidas e voluntárias de uma pessoa em relação à outra, com a finalidade de “atormentá-la, miná-la, provocá-la” (HIRIGOYEN, 2017, p. 81).

Acrescenta-se que nesse país, segundo Salvador (2003, apud Trombetta e Zanelli, 2011, p. 22), é uma violência que tem motivado indenizações milionárias a favor de assediados, impondo, assim, enorme risco financeiro às organizações.

No Japão, utiliza-se o termo *ijime*, que diz respeito tanto às ofensas e humilhações impostas às crianças no ambiente escolar, como às pressões de um grupo em cima de um indivíduo recém-contratado, para que este se insira no grupo e adapte-se. Segundo Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 30), o *ijime* se trata de ato de “[...] rituais de iniciação e de passagem

ao longo das fases da vida do indivíduo e que ocorre em diferentes locais como a família, a escola e o trabalho, podendo assumir gradativamente formas mais violentas”.

Ainda conforme esses autores, mesmo que o *ijime* seja visto como meio de controle social no Japão, em consequência do aumento de suicídios entre crianças e do abandono escolar, o Ministério da Educação deste país, no ano de 1995, decidiu investigar a fundo as suas razões. Diante disso, começaram a aparecer os primeiros debates sobre o fenômeno, todavia, longe de atingirem os avanços em países como os europeus.

Nota-se, portanto, que as variadas terminologias mostram diferenças culturais e organizacionais entre os países. Assim, para Hirigoyen (2017), faz-se necessário utilizar o termo correto, pois, conforme a definição de assédio praticada, os números pesquisados, especialmente no que diz respeito ao número de pessoas vítimas dessa violência, pode divergir e perder integralmente o significado.

Ademais, sobre a importância da correta utilização do termo, expõe a autora que mesmo não sendo iguais, por exemplo, o *mobbing* e o *bullying*, em estudos de língua inglesa, são de maneira frequente usados sem distinção. No seu entendimento isso não é adequado, porque o assédio moral se trata de agressões mais sutis, logo, mais árduas para serem caracterizadas e provadas, independentemente, de sua origem. Já o *mobbing* e o *bullying* se referem, respectivamente: “[...] a perseguições coletivas ou à violência ligada à organização, incluindo desvios que podem acabar em violência física” (HIRIGOYEN, 2017, p. 85); o *bullying*, em razão de ser mais amplo, “[...] vai de chacotas e isolamento até condutas abusivas com conotações sexuais ou agressões físicas” (HIRIGOYEN, 2017, p. 85), relacionando-se, então, mais às hostilidades individuais do que organizacionais.

## **4.2 Conceito de Assédio Moral**

Atualmente, apesar de o assédio moral ser um assunto mais discutido nas organizações, seja pela maior conscientização de seus trabalhadores e sindicatos, seja pela atuação de profissionais especialmente na área de saúde mental de organizações públicas e privadas, observa-se alguns equívocos sobre o termo, que, frequentemente, segundo Trombetta e Zanelli (2011, p. 31) é confundido com “[...] estresse, gestão por injúria, agressões pontuais, más condições de trabalho, imposições profissionais [...]”, dentre outras formas de violência verificadas no ambiente de trabalho.

Faz-se se importante frisar, contudo, que Hirigoyen (2017), aparentemente, foi a primeira estudiosa a diferenciar essas condutas do assédio moral, e que o definiu em sua obra “Assédio Moral: a violência perversa do cotidiano” como:

[...] toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2017, p. 65).

Após a mesma autora redefiniu o fenômeno em sua obra “Mal-Estar no Trabalho: redefinindo o assédio moral”, da seguinte maneira:

[...] o assédio moral é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2017, p. 17).

Verifica-se, por conseguinte, em relação ao primeiro conceito, que Hirigoyen além de acrescentar que tipos de condutas são por ela considerados tirânicas, na caracterização do assédio moral, ressalta que, antes de tudo, esta violência se caracteriza pela repetição de tais comportamentos, ou seja, os gestos, as palavras, os comportamentos, as atitudes daquele que assedia, por si só, parecem inofensivos. Contudo, quando se repetem no tempo, podem vir a ser destruidores.

Segundo Bobroff e Martins (2013), Heinz Leymann, em 1984, ou seja, antes de Hirigoyen, já mencionava o caráter repetitivo de ações que caracterizam o assédio moral no ambiente de trabalho, e destacava que eram dirigidas de forma ofensiva contra os empregados, podendo causar-lhes o isolamento no grupo a qual pertenciam. Leymann, citado por Hirigoyen, definiu o assédio moral como:

A deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas) que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega(s) desenvolve(m) contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura (HIRIGOYEN, 2002, p. 77, apud Trombetta e Zanelli, 2011, p. 33).

No Brasil, faz-se necessário mencionar o conceito, por Margarida Barreto, uma das principais pesquisadoras, para quem o assédio moral nas relações de trabalho é:

A exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no

exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias, onde dominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigidas a um subordinado, desestabilizando a relação da vítima com o meio ambiente de trabalho e a organização (BARRETO, 2003, p. 1, apud Goldschmidt e Crusaro, 2011, p. 295).

Observa-se que não existem diferenças relevantes de conteúdo entre os diversos conceitos; há mais pontos comuns do que diferenças significantes entre eles. Desse modo, entende-se que há pouco avanço quanto ao entendimento e à conceituação do assédio moral no trabalho, de um autor para outro.

Já no que diz respeito à frequência das agressões que o caracterizam, Glina e Soboll (2012) mostram que existem divergências entre os diversos autores que estudam o assunto: Leymann (1990), Einarsen (1996) e Skogstad (1996) dizem que as agressões têm que acontecer de vez em quando ou de maneira semanal; Vartia (1991), Hirigoyen (2002) e Einarsen et al. (2003), dizem que devem ser de forma recorrente, sem precisar números; e Zapf (1999), Hoel (2000), Cooper (2000) e Einarsen et al. (2003) dizem que apenas um ato negativo, em determinadas circunstâncias, podem configurar assédio moral.

Quanto ao tempo de duração das repetidas agressões, as mesmas autoras referem que também há discordância entre a maioria desses autores: Zaft (1999) diz que as agressões devem perdurar acima de 15 meses; Leymann (1996), pelo menos 12 meses; Björqvist et al. (1994), Einarsen (1996) e Skogstad (1996), últimos 6 meses; Niedl (1996) e O' Moore et al. (2003), no mínimo seis meses; e Vartia (1991), Hirigoyen (2002) e Einarsen et al. (2003), dizem que as agressões podem ser duradouras, mas por um período previamente delimitado. (GLINA e SOBOLL, 2012, p. 272).

Enfatiza-se, tendo em vista essas questões, que no setor público o assédio moral tende a ser muito mais destruidor, já que aquele que assedia não dispõe do vínculo de trabalho do servidor público, principalmente, quando este é detentor de cargo de provimento efetivo e já fora aprovado no estágio probatório, após três anos de efetivo exercício, ou seja, depois deste período tornou-se estável no serviço público.

Nesse sentido, Hirigoyen (1999, p. 110, apud MINASSA, 2012, p. 154) salienta que o assédio moral se apresenta de diferentes maneiras, conforme o setor. No setor privado, tende a ser mais “brutal”, durar menos e frequentemente acabar com o afastamento da vítima do trabalho. No setor público, tende a durar muitos anos, às vezes, “várias dezenas de anos”, pois, seus trabalhadores estão protegidos e só podem ser demitidos quando cometem faltas muito graves, e ser mais ultrajante, em razão da utilização de métodos “perniciosos”, que trazem consequências graves para a saúde e personalidade das vítimas.

Destaca ainda que, no setor público, o assédio moral está mais ligado às questões de poder e não de produtividade, como na iniciativa privada. Para Nunes *et al*, 2013, p. 28, apud Vitovsky (2016), essa premissa também é verdadeira: o assédio moral, além de perdurar, está relacionado com a vontade de manter o poder e determinar as regras. Apesar disso, no contexto brasileiro, observa-se, atualmente, a imposição de metas de produtividade no setor público, como, por exemplo, no Poder Judiciário, no Ministério Público.

Ainda com relação ao conceito de assédio moral, constatou-se que o mais utilizado, hodiernamente, entre vários autores, é o de Hirigoyen, que foi também bastante evidenciado neste tópico. Frisa-se, portanto, que as principais características do conceito de assédio moral, diz respeito à frequência e duração dos ataques feitos à pessoa ou às pessoas no ambiente de trabalho, e que essa autora considera que cada ofensa de maneira isolada não é de fato grave, mas sim, o “efeito cumulativo dos micro traumatismos frequentes e repetidos” (HIRIGOYEN, 2017, p. 17), é o que institui a agressão.

Nunes *et al* (2013) apud Vitovsky (2016), a partir dessas definições, indica mais dois critérios, além da frequência e duração, para a caracterização do assédio moral: a intencionalidade e a direcionalidade. Este diz respeito à possibilidade de o assédio moral ser dirigido a um ou mais indivíduos, ou seja, para uma classe, categoria (magistrados, servidores públicos); aquele diz respeito ao fato de o assédio moral ser realizado de forma deliberada e consciente ou inconscientemente. Quanto a este critério, há divergências, sendo que, Leymann, pioneiro dos estudos sobre esse tipo de violência, é partidário de que o assédio moral pode não ser consciente.

Ainda Vitovsky (2016, p. 94), por meio de um quadro, fez interessante exposição sintética-analítica dos conceitos de assédio moral, conforme a seguir:

- Ato (atitudes, comportamentos, ações, comunicação, exposição, condutas, gestos, palavras, atos e escritos);
- Modalidade (hostil, não ética, humilhante, constrangedora, abusiva, desrespeitosa);
- Frequência (frequente, repetida, modo sistemático, prolongada)
- Finalidade (intuito de constranger e humilhar a vítima, diminuir, desqualificar e demolir psiquicamente);
- Forma (consciente ou inconsciente);
- Local (ambiente de trabalho);
- Destinatários (um ou mais trabalhadores e chefias);

- Consequências (trazer danos à integridade e à saúde psíquica ou física do indivíduo, além de interferir no desempenho e no ambiente de trabalho, degradando-o, desestabilizadoras, pôr em perigo seu emprego, humilhação, ofensa, angústia, atingindo sua dignidade e colocando em risco a sua integridade profissional e pessoal).

### 4.3 Métodos de Assédio Moral

Outra questão que merece atenção, refere-se aos métodos empregados na prática do assédio moral no trabalho. Mais uma vez, Hirigoyen (2017) se destacou nesse assunto, e classificou-os em quatro categorias denominadas “lista de atitudes hostis” (p. 108) contra a vítima, da seguinte forma:

1. **Deterioração proposital das condições de trabalho:** retirar-lhe a autonomia; não lhe transmitir as informações úteis para a realização das tarefas; contestar-lhe sistematicamente todas as decisões; criticar seu trabalho de forma injusta e exagerada; privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax computador [...]; retirar o trabalho que normalmente lhe compete; dar-lhe permanentemente novas tarefas; atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências; atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências; pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios); agir de modo a impedir que obtenha promoção; atribuir-lhe, contra a sua vontade, trabalhos perigosos; atribuir-lhe tarefas incompatíveis com a sua saúde; causar danos em seu local de trabalho; dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar; não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho; induzi-la ao erro.
2. **Isolamento e recusa de comunicação:** interromper-lhe de maneira constante; não dialogar(em), superiores hierárquicos e colegas, com a vítima; comunicar com ela apenas por escrito; recusar-lhe todo contato, até mesmo o visual; separar-lhe dos outros; ignorar-lhe a presença, dirigindo-se apenas aos outros; proibir os colegas de falarem com ela; não a deixar falar com ninguém; recusar, a Direção, qualquer pedido de entrevista.

3. **Atentado contra a dignidade:** utilizar insinuações desdenhosas para qualificá-la; fazer(em) gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros...); desacreditá-la diante dos colegas, superiores ou subordinados; espalhar(em) rumores a seu respeito; atribuir-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental); zombar de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico (é imitada ou caricaturada); criticar a sua vida privada; zombar de suas origens ou de sua nacionalidade; implicar com as suas crenças religiosas ou convicções políticas; atribuir-lhe tarefas humilhantes; injuriar-lhe com termos obscenos ou degradantes.
4. **Violência verbal, física ou sexual:** ameaças de violência física; agredir-lhe fisicamente, ainda que de leve, empurrá-la, fechar-lhe a porta na cara; falar-lhe aos gritos; invadir a sua vida privada com telefonemas ou cartas; segui-la na rua, espioná-la diante do domicílio; fazer estragos em seu automóvel; assediá-la ou agredi-la sexualmente (gestos ou propostas); não levar em conta seus problemas de saúde.

Garcia e Tolfo (2011) entendem que os comportamentos hostis não se limitam a esses expostos por Hirigoyen, e mencionam, considerando o entendimento de Einarsen e col. (2003), citado por Schatzmam (2009), a importância do caráter processual, da frequência, duração e intencionalidade dos comportamentos hostis acima elencados, ou seja, é indispensável a averiguação da repetição e duração dos acontecimentos, já que o assédio moral é geralmente um processo sistemático e repetitivo de comportamentos ofensivos; condutas que se repetem de forma diária ou semanal e que têm duração de semanas ou meses.

Não obstante, para Hirigoyen (2017) fixar um período parece excessivo, uma vez que a gravidade do assédio moral não depende apenas da duração, mas igualmente da violência da agressão. Para ela, certas atitudes aviltantes podem arruinar uma pessoa em menos de seis meses.

Silva e Silva (2015) também entendem que são inúmeras as possibilidades de assédio moral que podem ocorrer tanto no setor público quanto no privado, e acrescentam as seguintes que ferem a dignidade do trabalhador: fazer reuniões para falar a seu respeito, sem convidá-lo para participar, privando-o, assim, da possibilidade de se defender; determinar “vigias”, clandestinamente, com a finalidade de acompanhar e dedurar o trabalho feito pelo assediado. Ademais, o exercício do poder hierárquico e de controle em demasia, lembrando que, o contrato de trabalho, em ambos os setores, deve estruturar-se na confiança. Desse modo, o ambiente de

trabalho não pode se transformar em local de insistentes desconfianças e vigilâncias, as quais só enfraquecem ou destroem os laços de confiança.

Essas autoras enfatizam que, ainda neste século, faz-se necessário:

[...] que o ser humano desenvolva um ambiente de trabalho mais humanizado, no qual o respeito é a tônica para a produtividade e não o medo. Ainda que haja algum resultado, o custo para o ser humano não é moral, nem ético e tais práticas devem ser abolidas do ambiente de trabalho nos quais o ser humano está em primeiro lugar (SILVA e SILVA, 2015, p. 28).

Nessa lógica, ressalta-se o entendimento de Vitovsky (2016), que trata do atuar ético na formação contemporânea de juízes e o assédio moral na magistratura. Para esse autor, em razão das novas demandas democráticas da sociedade atual, os cursos de formação de magistrados da Justiça Federal devem ter como propósito a promoção da formação inicial destes agentes públicos para o desempenho da atividade jurisdicional, de modo que possibilitem a sua expansão ética, técnico-jurídica, humanística e multidisciplinar.

Em outras palavras, diz o autor, que o conteúdo desses cursos deve ater-se não apenas ao aprofundamento de saberes técnicos jurídicos, mas sim às circunstâncias éticas da profissão, conferindo conhecimentos para habilidades de relacionamento, gerenciais; uma formação de cunho prático, que enfatize treinamentos específicos, com metodologia participativa e interativa, que privilegiem constantemente o senso crítico e o engajamento com a melhoria das relações institucionais e humanas. Devem capacitar os juízes para o desempenho de vários papéis, inclusive o de juiz gestor, o qual deve “saber-ser/ conviver”, isto é, relacionar-se bem interpessoal e institucionalmente com os colegas, com os servidores, com a equipe, com a OAB, MPF, e outras instituições, e no atendimento aos advogados.

#### **4.4 Espécies de Assédio Moral**

Diversos autores que tratam do assunto, expõem que existem vários tipos de assédio moral no trabalho: assédio vertical descendente; assédio vertical ascendente; assédio horizontal; assédio misto; e assédio moral organizacional.

Mansur (2016) refere que, dentre as classificações existentes de assédio, é importante distinguir o assédio moral interpessoal do assédio moral organizacional, sendo que:

[...] no primeiro caso se dá entre indivíduos ou grupos de indivíduos no contexto de trabalho (de forma descendente, ascendente ou mesmo mista), na segunda hipótese ocorre o uso estratégico dos ataques como instrumento de gerenciamento de certa organização onde se desenvolve o trabalho (MANSUR, 2016, p. 109).

Ademais, o mesmo autor destaca que Soboll e Horst (2013, p. 188) fazem distinções entre essas duas modalidades de assédio moral, ao dizerem que no assédio interpessoal “ataques ao indivíduo, mensagens ao coletivo”; no assédio organizacional “é a violência utilizada estrategicamente na organização”.

Nesse sentido, Silva e Silva (2015) declaram que o assédio organizacional se revela nas situações em que as organizações públicas ou privadas têm como política institucional utilizar o assédio moral para o cumprimento de metas, ou somente como uma estratégia administrativa. Caracteriza-se como um abuso do poder diretivo do empregador (ARAÚJO, 2006, apud SOBOLL, 2017, p. 15).

Para Garcia e Tolfo (2011), algumas organizações, ao pretenderem o alcance de metas, muitas vezes impossíveis, e a anuência às regras organizacionais, por parte dos trabalhadores, utilizam-se de expedientes de humilhação, ameaças, incentivos à competição, entre outros.

Soboll (2008, p. 127, apud Farah, 2016, p. 47) assim define o assédio organizacional:

[...] refere-se à agressividade da forma de organização do trabalho, ‘justificada’ pelo discurso da eficiência e produtividade, uma violência ‘legitimada’ [...] suas formas não personalizadas são impessoais e anônimas e se referem a um conjunto de regras ou de regulamentos, de procedimentos anônimos e decisões administrativas.

Nota-se que, diferentemente do assédio moral interpessoal, que contém personalidade, ou seja, existe uma determinação do alvo e a finalidade é excluí-lo, lesá-lo, levando-o a incorrer em erros e a desequilibrar-se emocionalmente, o assédio organizacional tem alvos coletivos, geralmente indefinidos, não existindo, portanto, o caráter mal-intencionado e pessoalizado daquele tipo de assédio.

No Brasil, o assédio organizacional vem sendo discutido e pesquisado desde o ano de 2006, sendo que, atualmente, passados mais de dez anos, alcançou uma profundidade expressiva, pois tem se tornado tema único de palestras, dissertações de mestrado, teses de doutorado e livros. Existe, portanto, um aumento do interesse acerca do assédio moral organizacional e uma proveitosa produção acadêmica e profissional com este destaque.

Quanto às espécies de assédio moral interpessoal acima destacadas, faz-se importante tentar distingui-las, uma a uma, conforme a situação hierárquica. Assim, especialmente, para Hirigoyen (2017) e outros autores, classificam-se em quatro:

- Assédio vertical descendente: acontece quando os subordinados são coagidos pelos empregadores ou superiores hierárquicos. A experiência aponta que este tipo de assédio suscita consequências mais sérias para a saúde dos trabalhadores, tendo em vista que a vítima tende a ficar mais isolada e dispõe de menos recursos para encontrar uma solução para o problema;
- Assédio vertical ascendente: embora menos frequente, ocorre quando um superior é constrangido por um ou vários subordinados que se opõe(m) aos seus métodos (Silva e Silva, 2015);
- Assédio horizontal: ocorre quando advém de colegas que se encontram na mesma posição hierárquica. Pode ocorrer, por exemplo, em situações que colegas disputam uma função ou promoção (Hirigoyen, 2017); ou ainda, em razão de sentimentos como a inveja de um indivíduo que se destaca no grupo, por exemplo, por sua competência, experiência profissional, relações de influência, dentre outros (Trombetta e Zanelli, 2011);
- Assédio misto: acontece quando da junção dessas espécies.

Sobre o assédio misto, Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Junior (2015) advertem que se trata da situação mais grave, considerando-se o assediado, pois este fica desprotegido, solitário entre seus pares, sem poder contar com ninguém para compartilhar suas preocupações.

#### **4.5 Consequências sobre a saúde**

Segundo Soboll (2017), o progressivo aumento de afastamentos devido a questões psíquicas e de suicídio no trabalho, tem mostrado a gravidade da situação atual, na qual o assédio moral é somente o topo do *iceberg*. Perturbações de natureza psicológica e psicossomática<sup>1</sup> são assinaladas por diversos autores como as consequências mais relevantes na saúde dos indivíduos que passam por agressões e vexações no ambiente de trabalho.

---

<sup>1</sup> Por distúrbio psicossomático ou doença psicossomática, entende-se que se trata de uma interferência psíquica (estresse, esgotamento profissional, depressão) que se expressa em problemas ou doenças físicas. Os sintomas mais comuns são distúrbios gastrointestinais (flatulência, constipação, úlceras estomacais, vômitos, diarreia etc.), problemas de pele (verrugas, rosácea, herpes, psoríase, eczema etc.), dor articular e muscular, doenças vasculares (pressão alta etc.), doenças metabólicas, disfunção sexual, distúrbios do sono e enxaqueca. Disponível em: <https://saude.ccm.net/faq/3413-disturbios-psicossomaticos> . Acesso em: 24 de junho de 2018.

Apesar disso, a mesma autora diz que nem sempre as pessoas que experimentam essas situações evidenciam processos de adoecimento mental e físico, de modos parecidos. Pode-se dizer então que não existem alterações na saúde tidas como padrão, quando da ocorrência de assédio moral no trabalho, tendo em vista que os indivíduos são diferentes entre si, e tendem a reagir de formas diversas em determinadas situações, como no caso em questão.

Nesse sentido, Soboll (2017) destaca que existem trabalhadores que possuem estruturas psíquicas ou redes de apoio social que contribuem para o acionamento de mecanismos próprios de defesa, que os tornam mais resistentes diante de circunstâncias como o assédio moral; capazes, portanto, de evitar ou retardar o aparecimento de doenças. Ou seja, conforme o indivíduo e a sua psique, a lesão moral se esgotará no desejo do assediador, não acarretando prejuízos ao funcionamento do assediado. Mesmo assim, compreende-se, conforme essa autora, que as alterações na saúde não podem servir de parâmetros indispensáveis para o reconhecimento do assédio moral, refutando outros posicionamentos muito divulgados.

Glina e Soboll (2012) elencaram, conforme alguns autores, os efeitos que constantemente afetam a saúde dos trabalhadores que sofrem assédio moral, da seguinte forma: menos energia e vitalidade (Vaz et al., 2004); tensões musculares, impossibilidade de descansar, palpitações e tontura (Davenport et al., 1999); problemas psicossomáticos (Einarsen e Raknes, 1995; Niedle, 1995, e Zapf et al., 1996); aumento no nível de estresse do indivíduo (Mikkelsen; Einarsen, 2001); ansiedade e depressão (Di Martino et al., 2003); comportamentos heteroagressivos e autoagressivos (Nidle, 1996); ansiedade e transtorno do estresse pós-traumático (Leyman; Gustafsson, 1996); incapacidade para o trabalho e suicídio (Groebllingshoff; Becker, 1996).

Hirigoyen (2017) assinala que quando o assédio moral é recente, o trabalhador pode se restabelecer apressadamente se for separado do agente provocador; ou quando este, de maneira rara, faz-lhe um pedido de desculpas. Desse modo, a pessoa assediada pode recuperar o equilíbrio sem grandes implicações a longo prazo.

Ademais, destaca como consequências específicas à saúde, o estresse e a ansiedade, a depressão, os distúrbios psicossomáticos, e lembra que, no caso de depressão, é fundamental maior atenção, considerando-se o grave risco de suicídio. Como consequências do traumatismo, enfatiza que o assédio moral deixa sequelas significativas, que podem evoluir do estresse pós-traumático até sentimento de vergonha rotineiro ou alterações profundas de personalidade.

Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2015), ao discorrerem sobre a gravidade do assédio moral, consideram que as consequências desta violência superam os danos moral e patrimonial causados ao indivíduo. Enfatizam que, após uma série de situações de estresses enfrentadas,

existe nitidamente uma “mutilação psíquica” (p. 125) que atinge a capacidade de pensar, a visão de mundo e as percepções e emoções da pessoa que é assediada.

Assim, para além dos danos moral, patrimonial e até mesmo físico, o dano psíquico pode atingir o funcionamento do indivíduo (dano funcional), ou seja, a sua possibilidade de agir com eficiência e eficácia em diversos campos de interesse de sua vida privada e social.

Nota-se, portanto, nesse entendimento, que a questão principal do conjunto de danos moral, patrimonial, físico e psíquico, diz respeito ao prejuízo à funcionalidade da pessoa que sofreu assédio moral.

Ainda para Hirigoyen (2017), as sintomatologias apresentadas pelos indivíduos que são submetidos ao assédio moral estão muito mais relacionadas à intensidade e duração da agressão do que exatamente às suas estruturas psíquicas. Neste ponto, faz-se importante salientar que no setor público talvez essas sintomatologias sejam muito mais intensas e duradouras, visto que, como já mencionado, o servidor público geralmente permanece anos a fio no mesmo local de trabalho.

Em 2003, no Brasil, a professora Margarida Barreto realizou uma pesquisa, de âmbito nacional, com 42.000 (quarenta e dois mil) trabalhadores dos setores público e privado, organizações não-governamentais, sindicatos e entidades filantrópicas, na qual constatou que, deste total de trabalhadores entrevistados, 10.000 (dez mil) afirmaram ter sido submetidos à repetidas humilhações e constrangimentos no ambiente de trabalho, principalmente, por suas chefias. (BARRETO, 2003, apud Zanchettin, 2006, p. 34).

Os resultados da pesquisa, no que diz respeito às consequências sobre a saúde desses trabalhadores, foram as seguintes: perda de ânimo e problemas de memória 85% (oitenta e cinco por cento); sensação de enlouquecimento 75% (setenta e cinco por cento); baixa autoestima 67,5% (sessenta e sete e meio por cento); depressão 60% (sessenta por cento). (BARRETO, 2003, apud Zanchettin, 2006, p. 35).

Silva e Silva (2015) também destacam uma pesquisa de Margarida Barreto (2000), a qual mostrou, em entrevistas com 870 pessoas vítimas de assédio moral, como cada sexo, em porcentagem, responde às agressões, conforme tabela abaixo:

Tabela 1.: Assédio Moral – Consequências para a Saúde

| <b>Sintomas</b>                 | <b>Mulheres</b> | <b>Homens</b> |
|---------------------------------|-----------------|---------------|
| Crises de choro                 | 100             | -             |
| Dores generalizadas             | 80              | 80            |
| Palpitações, tremores           | 80              | 40            |
| Sentimento de inutilidade       | 72              | 40            |
| Insônia ou sonolência excessiva | 69,6            | 63,6          |
| Depressão                       | 60              | 70            |
| Diminuição da libido            | 60              | 15            |
| Sede de vingança                | 50              | 100           |
| Aumento da pressão arterial     | 40              | 51,6          |
| Dor de cabeça                   | 40              | 33,2          |
| Distúrbios digestivos           | 40              | 15            |
| Tonturas                        | 22,3            | 3,2           |
| Ideia de suicídio               | 16,2            | 100           |
| Falta de apetite                | 13,6            | 2,1           |
| Falta de ar                     | 10              | 30            |
| Passa a beber                   | 5               | 63            |
| Tentativa de suicídio           | -               | 18,3          |

Fonte: BARRETO, 2000 apud Silva e Silva, 2015, p. 82.

Chama atenção nessa tabela, a porcentagem de homens que têm ideias de suicídio e os que o tentam, em razão do assédio moral. Nesse sentido, constata-se a quão danosa é esta violência para a integridade física e psíquica de trabalhadores, tanto da iniciativa pública quanto privada, podendo inclusive trazer como consequência mais grave, a morte, decorrente do suicídio.

Ressalta-se que para Minassa (2012), a finalidade das condutas abusivas por parte dos assediadores na Administração Pública é a desestabilização emocional e profissional da vítima, de modo que esta, aos poucos, perca a autoestima, a autoconfiança e a afeição pelo trabalho, e requeira exoneração do serviço público. Ademais, tais condutas podem induzir a aposentadoria prematura do agente público.

## 5 CONSIDERAÇÕES SOBRE ASSÉDIO MORAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 5.1 Conceito de Administração Pública

Observou-se, até o momento, que o assédio moral não se limita à esfera privada. Na esfera pública, permanecem, cada vez mais, comportamentos persecutórios, ataques pessoais, atitudes humilhantes. Desse modo, com o intuito de melhor compreender o assédio moral nessa esfera, tentar-se-á conceituar, de maneira breve, Administração Pública.

Na teoria do Direito Administrativo, não há uniformidade sobre a conceito de Administração Pública; existe, portanto, diversos entendimentos sobre a questão. Alguns autores, como Filho (2008), assinalam que a expressão “administração pública” envolve mais de um sentido, tendo em vista o imenso conjunto de atividades que integram a finalidade do Estado e a quantidade de órgãos e agentes públicos responsáveis por sua execução. Esses sentidos são o objetivo e o subjetivo.

Além disso, o mesmo autor, como se verá, destaca que, dentro dos sentidos indicados, há diferenças entre as expressões “administração pública” grafada com letra minúscula e “Administração Pública” grafada com letra maiúscula.

O verbo administrar, conforme o Dicionário Eletrônico Aurélio, significa gerir negócios públicos ou particulares; governar; dirigir qualquer instituição. Desse modo, o adjetivo pública, de “administração pública”, pode ter o sentido tanto de alguma coisa relacionada ao Poder Público quanto à “coletividade ou ao público em geral” (FILHO, 2008, p. 9).

No sentido objetivo, também denominado material ou funcional (Silva e Silva, 2015), e grafada com letras minúsculas, a expressão administração pública diz respeito à própria atividade administrativa realizada pelo Estado, por meio de seus órgãos e agentes. Refere-se à gestão dos interesses públicos empreendida pelo Estado, “seja através da prestação de serviços públicos, seja por sua organização interna, ou ainda pela intervenção no campo privado, algumas vezes de forma restritiva (poder de polícia)” (FILHO, 2008, p. 9).

No sentido subjetivo, grafado com letras maiúsculas, a expressão Administração Pública refere-se ao conjunto de agentes, órgãos e pessoas jurídicas que possuam o dever de realizar atividades administrativas. Assim, faz-se necessário destacar a importante distinção feita por Filho (2008, p. 10):

A Administração Pública, sob o ângulo subjetivo, não deve ser confundida com qualquer dos Poderes estruturais do Estado, sobretudo o Poder Executivo, ao qual se atribui usualmente a função administrativa. Para a perfeita noção de sua extensão é necessário pôr em relevo a **função administrativa em si**, e não o Poder em que ela é exercida. Embora seja o Poder Executivo o administrador por excelência, nos Poderes Legislativo e Judiciário há numerosas tarefas que constituem atividade administrativa, como é o caso por exemplo, das que se referem à organização interna de seus serviços e dos seus servidores. Desse modo, todos os órgãos e agentes que, em qualquer desses Poderes, estejam exercendo função administrativa, serão integrantes da Administração Pública.

Ressalta-se, nessa lógica, que na própria Constituição Federal de 1988 (CF/88), a Administração Pública e os Poderes do Estado são tratados em Títulos e Capítulos distintos: respectivamente, Capítulo VII do Título III e Capítulos I, II e III do Título IV. No caput do art. 37, por exemplo, que fica no Capítulo VII (Da Administração Pública), Seção I (Disposições Gerais), do referido Título III (Da Organização do Estado), diz que: A administração pública direta e indireta **de qualquer dos Poderes** (grifo nosso) da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte [...].

Nota-se, então, na atual Constituição, a diferenciação entre a Administração Pública e os Poderes do Estado, e ainda, a composição do sistema federativo (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) por órgãos e agentes e pessoas jurídicas consideradas no sentido subjetivo de Administração Pública.

Adotar-se-á, em conformidade com Filho (2008), o sentido subjetivo de Administração Pública, isto é, a administração pública em sua totalidade, não ficando centralizada exclusivamente no Poder Executivo, o administrador por excelência entre os Poderes do Estado.

## 5.2 Conceito e classificação de agentes públicos

Após trazer-se o conceito de Administração Pública, mister se faz, ainda que brevemente, apresentar o conceito e a classificação dos agentes públicos. Este termo tem sentido amplo, abrangente, e não é unívoco.

Segundo Filho (2008), os agentes públicos são a parte física da Administração Pública, e é difícil imaginá-la sem a presença deles. Para a Administração bem desenvolver as suas atividades, precisa, para além de imóveis, recursos materiais, equipamentos, dos recursos humanos. Estes são um conjunto de pessoas físicas que, sob diversos vínculos, realizam

serviços em benefício da Administração Pública. Evidencia-se a existência de atividades realizadas sem qualquer vínculo com a Administração.

Ainda para Filho, são os agentes públicos “todos aqueles que, a qualquer título, executam uma função pública como prepostos do Estado” (2008, p. 15), destacando que esta função pode ser política ou jurídica, transitória ou definitiva, remunerada ou gratuita.

Um conceito interessante de agente público também foi desenvolvido por Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo (2003, p. 53 apud MINASSA, 2012, p. 58):

É a pessoa natural mediante a qual o Estado se faz presente. O agente se manifesta uma vontade que, afinal, é imputada ao próprio Estado. Agentes públicos são, portanto, todas as pessoas físicas que manifestam, por algum tipo de vínculo, a vontade do Estado, nas três esferas de Governo (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), nos três Poderes do Estado (Executivo, Legislativo e Judiciário).

Observa-se semelhanças entre os dois conceitos, destacando que o segundo apresenta os agentes públicos como componentes da Administração Pública como um todo, isto é, independentemente dos níveis de Governo e Poderes que constituem o Estado. Ademais, que este só se faz presente por intermédio de pessoas físicas que em seu nome exteriorizam certa vontade.

Na Lei nº 8429, de 2 de junho de 1992, em seu art. 2º, também se nota uma definição extensiva de agente público: “Reputa-se agente público, para efeitos desta lei, todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades mencionadas no artigo anterior”. Frisa-se que essa lei dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito na Administração Pública.

Concernente à classificação de agentes públicos, faz-se importante mencionar que se trata de categoria muito abrangente tanto quantitativa quanto qualitativamente. Desse modo, conforme Filho (2008), torna-se essencial a concentração desses agentes em grupos que revelem “referenciais básicos distintivos” (p. 531). Hely Lopes Meirelles (2011, p. 76-84, apud MINASSA, 2012, p. 59) diz que os agentes públicos são um gênero que comporta várias espécies e subespécies.

Assim, enfatizar-se-á o entendimento de Filho (2008), que classifica os agentes públicos em: Agentes Políticos, Agentes Particulares Colaboradores, Servidores Públicos e Agentes de Fato. Lembra-se que a categoria Servidores Públicos é classificada pelo autor em: Servidores

Públicos Civis e Militares, Servidores Públicos Comuns e Especiais e Servidores Públicos Estatutários, Trabalhistas e Temporários.

Os agentes políticos são todos aqueles aos quais compete o cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo Poder Público. De acordo com Filho (2008), “São estes agentes que desenham os destinos fundamentais do Estado e que criam as estratégias políticas por eles consideradas necessárias e convenientes para que o Estado atinja seus fins” (p. 532).

Dito de outra forma, são aqueles que representam a vontade maior do Estado, que são titulares de cargos estruturais da organização política do país, os quais compõem o lineamento constitucional do Estado e formam a estrutura fundamental do Poder.

São exemplos de agentes políticos: Chefes do Executivo (Presidente, Governadores e Prefeitos) e seus auxiliares (Ministros e Secretários Estaduais e Municipais); integrantes do Poder Legislativo (Senadores, Deputados Federais e Estaduais e Vereadores). Alguns autores, como Minassa (2012) e Meirelles (1993, p. 74, apud FILHO, 2008, p. 532) entendem que fazem parte dessa categoria Magistrados, Membros do Ministério Público e do Tribunal de Contas.

Os agentes particulares colaboradores são aqueles que, a despeito de serem particulares, executam determinadas funções públicas ditas especiais. Desempenham, conforme Filho (2008) autêntico “munus público”, isto é, cumprem certos compromissos em prol da coletividade que fazem parte. São exemplos desses agentes os jurados (Tribunal do Júri), os sujeitos convocados para serviços eleitorais. Nestas situações, as funções desempenhadas são transitórias e sem remuneração. Outros exemplos de agentes particulares colaboradores, conforme o mesmo autor, são os titulares de ofício de notas e de registro não oficializados, conforme art. 236 da CF/88, e os concessionários e permissionários de serviços públicos.

Os servidores públicos é a categoria de agentes que envolve a maior quantidade de integrantes da Administração Pública, e a que executa as mais diversas funções. Podem ser conceituados como aqueles agentes públicos que “[...] se vinculam ao Estado por uma relação permanente de trabalho e recebem, a cada período de trabalho, a sua correspondente remuneração. São, na verdade, profissionais da função pública” (FILHO, 2008, p. 534).

Tendo em vista que, dada a sua extensão, não se constitui objetivo deste tópico o aprofundamento das diversas classificações de servidores públicos (servidores públicos civis e militares, servidores públicos comuns e especiais e servidores públicos estatutários, trabalhistas e temporários), enfatiza-se apenas que, no caso dos servidores públicos estatutários e trabalhistas, estes são assim qualificados porque têm suas relações de trabalho regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho; aqueles têm as relações jurídicas de trabalho regidas por legislações específicas, denominadas de estatutos.

Quanto aos agentes de fato, são agrupados em duas categorias por Filho (2008): os agentes necessários e os agentes putativos. Estes exercem uma atividade pública, com presunção de legalidade, apesar de não terem sido investidos regularmente dentro de um procedimento; aqueles executam atos e desenvolvem atividades, em favor do Poder Público, em circunstâncias excepcionais, tais como, situações de emergência. Neste caso, atuam como se fossem agentes de direito.

Dito isso sobre os agentes públicos, ressalta-se, mais uma vez, que não haverá inflexibilidade no que diz respeito aos conceitos e classificações dos agentes públicos adotados pelos mais diversos autores. O enfoque maior será sobre a manifestação do assédio moral no âmbito da Administração Pública, considerada em sua totalidade. O problema do assédio moral, conforme Silva e Silva (2015), atravessa os “corredores das repartições” (p. 52) públicas. Desse modo, faz-se importante entendê-lo de forma específica nesse contexto, independentemente, de suas espécies (descendente, ascendente, horizontal, mista), não obstante o assédio moral descendente (de cima para baixo) aparentemente ser o mais frequente também no setor público.

Destaca-se, ainda, conforme Vitovsky (2016), que o assédio moral horizontal ou “paritário” (p. 95) acontece dentro (intra-institucional) do Poder Judiciário entre os magistrados, especialmente, em julgamentos colegiados, no desempenho de posições como Diretor do Foro e Presidente. E em face de diferentes instituições como Ministério Público, OAB, Defensoria Pública da União, dentre outras, sucede o assédio interinstitucional.

### **5.3 Fatores que facilitam a ocorrência de assédio moral na Administração Pública**

Na literatura, alguns fatores são indicados como facilitadores da ocorrência de assédio moral nas organizações, apesar desta prática ser tão antiga quanto o próprio trabalho. Conforme, Eberle, Soboll e Cremasco (2009), trata-se de fenômeno complexo, motivado por fatores psíquicos individuais e da estrutura social e organizacional (sistema produtivo, práticas de gestão). Assim, a violência no trabalho, incluído o assédio moral, é um fenômeno ligado a aspectos mais abrangentes de ordem econômica, social e cultural.

Sabe-se que as transformações na organização do trabalho que aconteceram em razão de uma intensificação das mudanças tecnológicas, especialmente, nos anos 1980, e que foram influenciadas pelo processo de reestruturação capitalista, desencadearam contextos muito

prejudiciais ao trabalhador. Assim sendo, a ocorrência de assédio moral no ambiente de trabalho se tornou muito mais propícia. (SANTO, 2009).

Ainda para a mesma autora:

A globalização, o neoliberalismo, a reestruturação produtiva, a era de acumulação flexível, a reestruturação do mercado de trabalho, o desemprego estrutural com a consequente desproletarização e a subproletarização, manifesta na expansão do trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado, terceirizado, aliado à crescente desregulamentação das condições de trabalho em relação às normas legais vigentes, a regressão dos direitos sociais, bem como diminuição ou ausência de proteção sindical, aguçaram a ocorrência do assédio, expondo o trabalhador às pressões para aumento de produtividade a qualquer custo, menosprezando o empregado como pessoa humana (SANTO, 2009, p. 111).

Observa-se, desse modo, que o trabalhador passa a ser tratado como uma mercadoria, a qual pode ser excluída a qualquer tempo, principalmente, no setor privado.

No setor público, Minassa (2012) e Batalha (2009) também consideram que a globalização e o estabelecimento de políticas neoliberais, que prescrevem um Estado Mínimo, tanto na economia quanto na instituição de políticas públicas, afetam os servidores públicos, sendo que o primeiro destaca que:

[...] a concorrência entre os grupos econômicos manifesta-se cada vez mais acirrada, tornando-os cada vez mais exigentes no que concerne à escolha de um novel modelo de trabalhador: agressivo, qualificável, maleável, competente, inventivo, entre tantas outras especificações. Não é diverso o reflexo provocado pelo fenômeno da globalização e da disseminação de políticas neoliberalistas no âmbito da Administração Pública brasileira, pois ao se fomentar uma administração mais moderna, produtiva e eficiente em prol dos administrados, com a exigência de maior agilidade, cobrança e efetividade por parte dos servidores públicos estatutários, sobejou tal concepção plasmada em procedimentos adotados pelas sociedades empresariais privadas (MINASSA, 2012, p. 122-123).

Nota-se, por esse ângulo, que formas de gerir da iniciativa privada têm sido aplicadas em órgãos da Administração Pública brasileira, facilitando, portanto, a ocorrência de assédio moral.

Nesse sentido, menciona-se Nunes et. al (2013 apud Vitovsky, 2016), para quem são fatores determinantes de assédio moral na atualidade: o crescimento da competitividade, as imposições de elevação da produtividade e a polivalência do trabalhador. Assim, “a mudança na lógica de produção vigente, mormente com a sobreposição das metas organizacionais em relação ao indivíduo, as formas de gestão” NUNES et. al (2013, p. 27, apud VITOVISKY, 2016, p. 94).

Além disso, destacam esses autores, que o assédio moral é a manifestação de relações baseadas na competição, que são incentivadas em prejuízo de relações apoiadas na solidariedade. (NUNES et. al, 2013, apud VITOVSKY, 2016).

Não obstante, há pesquisadores que compreendem que o assédio moral não está associado, de maneira exclusiva, à produtividade, mas também à disputa de poder, principalmente na esfera pública:

No setor público, entretantes, a lógica de missão se mostra bem diversa, pois o ato de assediar não está relacionado com produtividade, mas sim com questões de poder. O resultado não se afigura outro senão o de provocar impiedosa destruição à dignidade, liberdade, honra e personalidade dos agentes públicos, causando-lhes danos de natureza física e psíquica (MINASSA, 2012, p. 2).

Nessa mesma lógica, Silva e Silva (2015) entendem que os órgãos da Administração Pública brasileira conservam um “ranço autoritário” (p. 16), que se originou em processos históricos opressores, a exemplo do Golpe Militar de 1964, e que este autoritarismo é algo essencial a ser examinado quando a questão é o assédio moral no âmbito da Administração Pública:

Nessa esfera há a estrutura de um sistema organizacional hierárquico, tradicional e corporativista. Muitas vezes, os principais gestores da administração pública não possuem capacitação adequada para exercer papéis de líderes dentro do âmbito público, acabando por cometer excessos dentro dos poderes estatais, restando acobertados muitas vezes pelo respaldo que as garantias políticas de um concurso público oferecem (SILVA E SILVA, 2015, p. 52).

Salienta-se quanto à falta de capacitação dos gestores, que os cargos em comissão e as funções de confiança, muitas vezes, são preenchidos por pessoas que não possuem a necessária competência, tendo em vista que não existem critérios objetivos para ocupá-los. Geralmente, são escolhidas conforme eleição pessoal daqueles que são encontrados em hierarquias superiores dentro das instituições públicas, facilitando, portanto, condutas arbitrárias que podem vir a configurar assédio moral.

Sobre isso, Batalha (2009) sustenta que a Administração Pública, de maneira geral, possui grande número de pessoas empregadas e que, quanto mais se eleva este número, mais as pessoas se tornam anônimas. Diante disso, para destacarem-se e diferenciarem-se do restante, muitos “começam a pisar” (p. 26) nos subordinados, muitas vezes, “oprimindo uma repartição inteira” (BATALHA, 2009, p. 26).

Silva e Silva (2015) também afirmam, nessa perspectiva, que:

[...] Na administração pública, o assédio moral está correlato aos conflitos por melhores cargos dentro do plano de carreira, como também aos cargos de confiança, não se olvidando ainda do cumprimento de metas e preenchimento de requisitos necessários à elevação do cargo (SILVA e SILVA, 2015, p. 53).

Logo, constata-se que esses autores, de modo genérico, atribuem como fatores facilitadores da ocorrência do assédio moral, a globalização, o neoliberalismo, as transformações ocorridas na organização do trabalho, decorrentes da reestruturação produtiva do sistema capitalista, dentre outros. Estes fatores acabam repercutindo também na Administração Pública, que tem adotado, cada vez mais, modelos de gestão baseados na iniciativa privada, com o intuito de se conquistar uma administração mais moderna, produtiva e eficiente. Ademais, o autoritarismo, ainda tão presente nas relações que permeiam a Administração Pública brasileira.

Vale ainda mencionar, finalmente, entendimento de Garcia e Tolfo (2011, p. 46) sobre a influência da cultura organizacional na prática de assédio moral. Destacam essas autoras que a cultura das organizações em geral favorece ou dificulta contatos mais saudáveis e produtivos entre os seus membros, já que é definidora de certas “estruturas, padrões e relações interpessoais e intergrupais e níveis de intimidade entre as pessoas que nela trabalham, bem como o que é considerado importante e valorizado por ela”.

Desse modo, ensinam que geralmente as organizações visam controlar o comportamento de seus integrantes e grupos, e favorecem a ocorrência do assédio moral, instituindo-o como uma prática, quando não oferecem resistência àqueles que assediam, criando, portanto, uma cultura e um clima organizacional permissivos a este tipo de violência no trabalho.

#### **5.4 Princípios constitucionais lesados na prática do assédio moral**

Nos dias atuais, o assédio moral é um fenômeno multidisciplinar, isto é, objeto de estudo de diversas ciências, especialmente, da Psicologia, da Psiquiatria e do Direito. Neste campo, Silva e Silva (2015) ressaltam que ainda são tímidos, no ordenamento jurídico pátrio, os progressos relacionados ao enfrentamento do assédio moral, tanto na esfera pública quanto privada. Naquela esfera, conforme as autoras, com a exceção de alguns municípios vanguardistas, “o servidor público não possui a capacidade de exercer plenamente os direitos e garantias fundamentais que lhes são assegurados na Constituição Federal” (SILVA e SILVA,

2015, p. 32), e concluem que essas limitações legislativas acabam impedindo uma prestação jurisdicional adequada às vítimas de assédio moral, tendo em vista que, “não há dispositivo expresso que tipifique a conduta violenta, e tão menos concede amparo jurídico ao assediado e, sanção posteriormente aplicada ao assediador” (p. 33).

Acrescenta-se, conforme Minassa (2009), que existem leis estaduais, em vigor, que tratam do assunto, e projetos de leis que tramitam em algumas Assembleias Estaduais e Câmaras Municipais. Ademais, em âmbito federal, no Congresso Nacional, projetos de leis ligados às áreas de Direito Penal e Processual Penal e Direito do Trabalho (PL nº 4.742/2001 e PL nº 5.970/2001).

O Projeto de Lei 4742/2001<sup>2</sup> tem como finalidade introduzir o art. 146-A no Código Penal Brasileiro - Decreto-lei nº 2.848, de 07 de dezembro de 1940, o qual dispõe sobre o crime de assédio moral no trabalho. O PL nº 5.970/2001 tem como propósito alterar dispositivos do Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 - Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) -, dando ao empregado o direito de rescindir o contrato de trabalho em caso de coação moral, humilhação ou abuso de poder, sendo o empregador obrigado a pagar todos os direitos trabalhistas. Apesar da importância de ambos os projetos, destaca-se que o segundo fora arquivado<sup>3</sup> conforme Art. 105 do Regimento Interno, da Câmara dos Deputados, em 1º de fevereiro de 2007.

Faz-se importante mencionar ainda, o Projeto de Lei 8.178/14, da Câmara dos Deputados, que visa alterar o art. 11, da Lei nº 8429/92<sup>4</sup>, de modo a caracterizar o assédio moral como ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública. Segundo Barboza e Silva (2017), esse projeto é resultado de um julgamento do ano de 2013, no qual se reconheceu o assédio moral como conduta de improbidade administrativa.

Não obstante, até o momento, a escassez legislativa no combate ao assédio moral no trabalho, para Minassa (2012) e Silva e Silva (2015) a prática desta violência transgride especialmente princípios constitucionais como a dignidade da pessoa humana, igualdade, e ainda, no âmbito público, os que regem a Administração Pública, tais como, o da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (art. 37 CF/88).

---

<sup>2</sup> Vide tramitação no site <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=28692>.

<sup>3</sup> <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=42147>.

<sup>4</sup> Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências.

#### 5.4.1 Princípio da dignidade da pessoa humana

Trata-se de princípio instituidor do Estado brasileiro, junto com a soberania, a cidadania, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e o pluralismo político (Art. 1º, inc. I a V da CF/88). Os fundamentos são inseparáveis do Estado, ou seja, compõem a sua estrutura. A dignidade da pessoa humana, segundo Silva (2003), é um valor absoluto que produz a essência “de todos os direitos fundamentais do homem, desde a vida” (p. 105); é fundamento do Estado Democrático de Direito.

Consoante Ingo Wolfgang Sarlet:

[...] temos por dignidade humana a qualidade intrínseca e distintiva reconhecida em cada ser humano que o faz merecedor do mesmo respeito e consideração por parte do Estado e da comunidade, implicando, neste sentido, um complexo de direitos e deveres fundamentais que assegurem a pessoa tanto contra todo e qualquer ato de cunho degradante e desumano, como venham a lhe garantir as condições existenciais mínimas para uma vida saudável, além de propiciar e promover sua participação ativa e co-responsável nos destinos da própria existência e da vida em comunhão com os demais seres humanos, mediante o devido respeito aos demais seres que integram a rede da vida (SARLET, 2011, p. 73, apud OHLWEILER, 2016, p. 1298-1299).

Nessa lógica, entende-se que o assédio moral degrada a identidade do ser humano e o ambiente do trabalho, mesmo quando praticado no âmbito da Administração Pública. A CF/88 conferiu à dignidade humana a posição de princípio fundamental, estabelecendo direitos e garantias essenciais que resguardam tal dignidade, tais como, a vida, a liberdade, a igualdade, a intimidade, a privacidade, o trabalho, a saúde, a educação, a propriedade, o meio ambiente, não restando dúvida, portanto, que o trabalho é direito fundamental, que faz parte também, dos direitos sociais previstos no art. 6º da CF/88.

Ressalta-se, conforme Minassa (2012, p. 133-134), que o princípio da dignidade humana contém em si “[...] o respeito que há de merecer todo ser humano, na mais profunda de sua concepção material e moral, e alcança o acesso de todos não apenas às chamadas liberdades formais, mas, sobremaneira às liberdades reais”.

De acordo com Ohlweiler (2016, p. 1294), que investigou a responsabilidade do Estado por assédio moral quando a vítima é o servidor público e a necessidade de ações públicas de prevenção, o Constitucionalismo atual traz entendimentos relevantes, os quais impõem repensar o tema segundo uma Teoria do Estado apropriada para enfrentar as complexidades de um Direito Administrativo, como o do nosso país, “marcado pela prática patrimonialista e a consequente arbitrariedade nas relações entre os servidores e o ente público”.

Salientou o mesmo autor que os direitos fundamentais e a dignidade humana são determinantes para a compreensão da obrigação de indenizar da Administração Pública, tendo em vista a insuficiência de referências normativas para a configuração deste tipo de violência, neste âmbito. Da mesma forma, enfatizou que o regime administrativo não pode se afastar da natureza deontológica do inciso III, do art. 1º da CF/88<sup>5</sup>, instituindo-se a obrigação de “cuidado, respeito, autonomia e liberdade aos servidores públicos” (OHLWEILER, 2016, p. 1295).

Observa-se, então, em consonância com o mesmo autor, que o assédio moral se mostra como um conceito interpretativo em constante discussão na esfera do Direito Administrativo, com precedentes importantes e qualificados para evidenciar o nível de salvaguarda constitucional fundada na dignidade humana.

#### *5.4.2 Princípio da igualdade*

Silva (2003) refere que o princípio da igualdade representa “o signo fundamental” (p. 210) da democracia, considerando-se a não admissão de privilégios e discriminações consagradas em um regime liberal. Ademais, considera que as constituições só têm afirmado a igualdade na acepção jurídico-formal: igualdade perante a lei.

Esse princípio provém da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, de 1789, e na CF/88 está previsto no caput do art. 5º, que diz: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos seguintes termos [...]. Declara, ainda, em seu inciso I, que “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações”. Já no art. 7º, prevê regras de igualdade material, proibindo, por exemplo, diferença de salários, exercício de funções e de critérios de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil (Inciso XXX) e qualquer discriminação que diz respeito a salários e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência (Inciso XXXI).

Observa-se, de acordo com Minassa (2012), que o princípio da igualdade mantém a integridade dos direitos fundamentais dos indivíduos e dos agentes públicos, de modo que se

---

<sup>5</sup> Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: [...] III – a dignidade da pessoa humana.

constitui verdadeiro antagonista às condutas discriminatórias e tiranas cometidas tanto por órgãos do poder público quanto por meio de terceiros.

Silva e Silva (2015) afirmam que as condutas instituídas pelos praticantes de assédio moral violam o princípio em análise, pois, afetam tanto o servidor quanto o empregado no que diz respeito à “sua raça, sexo, idade, língua, religião, convicções políticas ou condição social” (p. 34). Além disso, que é possível notar em uma breve pesquisa na jurisprudência brasileira, situações de assédio moral na Administração Pública com qualquer desses critérios.

#### *5.4.3 Princípio da legalidade*

Trata-se de diretriz essencial da conduta dos agentes da Administração Pública. Quer dizer que toda e qualquer prática administrativa deve ser permitida por lei. Caso não seja, segundo Filho (2008), a atividade se torna ilícita.

Dito de outra forma, toda ação estatal obrigatoriamente deve se amparar em lei. E esta, por sua vez, deve se amparar no texto constitucional. Ainda conforme Filho (2008), o princípio da legalidade “[...] implica subordinação completa do administrador à lei. Todos os agentes públicos, desde o que ocupe a cúspide até o mais modesto deles, devem ser instrumentos de fiel e dócil realização das finalidades normativas” (p. 17).

Diferentemente da administração particular, na qual é lícito fazer tudo o que a lei não veda, na Administração Pública só é possível fazer o que a lei admite. (MEIRELLES, 2002, apud SILVA e SILVA, 2015).

Percebe-se, por conseguinte, que a prática de assédio moral por agentes públicos, de qualquer hierarquia dentro da Administração Pública, viola esse princípio e impõe responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. Com relação à responsabilidade penal, cabe mencionar entendimento de Batalha (2009), que diz que embora o assédio moral ainda não seja considerado crime pelo Código Penal brasileiro, trata-se de conduta ilícita, visto que é antijurídica e lesiva. Deste modo, a conduta daquele que pratica assédio moral, poderá afrontar bens jurídicos protegidos no referido instituto, tais como, os artigos 132 (perigo para a vida ou a saúde de outrem), 136 (maus-tratos), 139 (difamação), 140 (injúria), 146 (constrangimento ilegal).

Ainda na esfera penal, destaca a mesma autora que o assédio moral viola dispositivos da Lei 8498, de 9 de dezembro de 1965, que regula o Direito de Representação e o processo de

Responsabilidade Administrativa, Civil e Penal, nos casos de abuso de autoridade. Ademais, que a responsabilidade penal não é dependente da responsabilidade civil, que tem natureza pecuniária.

#### *5.4.4 Princípio da impessoalidade*

Esse princípio, conforme Filho (2008) tem como propósito a igualdade de tratamento que a Administração deve conceder aos administrados que estejam em correspondente situação jurídica, e retrata verdadeira faceta do princípio da isonomia. Nesse sentido, deve a Administração Pública focar tão somente no interesse público, vetando, por exemplo, que alguns indivíduos sejam privilegiados em detrimento de outros.

O mesmo autor sintetiza que como a lei deve observar a isonomia, tendo em vista que a CF/88 a compele (art. 5º, caput e inc. I), a atividade administrativa nela alicerçada também deverá fazê-lo. Se assim não for, ocorrerá o desvio de finalidade, que acontece nas situações em que o administrador, em razão de suas condutas, afasta-se do interesse público.

Para Minassa (2012), afasta-se do interesse público e ofende o princípio da impessoalidade, quando da prática de assédio moral, o gestor, superior hierárquico, que de maneira desleal arrebatou ideia de agente que lhe é subordinado, com o intuito de utilizá-la para dar seguimento a interesse da coletividade, e ainda vale-se de recursos públicos para autopromoção.

Destarte, observa-se que qualquer desvio de finalidade em direção à autopromoção de um agente público em detrimento de um colega de trabalho, sem respeitar as prerrogativas da Administração Pública e todas as circunstâncias legais nas quais se encontra inserido, haverá afronta ao princípio em comento.

#### *5.4.5 Princípio da moralidade*

Entende-se que esse princípio é um dos mais ultrajados, quando o assunto é o assédio moral na Administração Pública. E isto ocorre porque o princípio da moralidade obriga o gestor público a não abrir mão dos preceitos éticos que devem existir em suas atuações. Nesse sentido,

conforme Silva e Silva (2015, p. 46 e 47), a obediência a “uma conduta ética, séria, proba, límpida são, no mínimo, o que se espera daqueles que representam o poder estatal” (p. 46). Além disso, em consonância com o art. 37, caput, da CF/88, representa, nos dias atuais, presunção “de validade de todo ato da Administração Pública”.

Filho (2008) considera que a conduta honesta por parte do administrador público deve orientar não apenas as relações entre a Administração e os administrados, de modo geral, mas também as relações entre àquela e os agentes públicos que a compõem. Por conseguinte, o gestor, por exemplo, que adota condutas persecutórias, com o fito de agredir seu subordinado, representam impedimento a uma boa administração. Ademais, transferências revestidas de “legalidade”, cujo intuito é punir o subordinado.

Faz-se importante salientar, segundo Minassa (2012), que o cometimento de ato administrativo dotado de imoralidade, tem como consequência não apenas a declaração de sua nulidade. Ele resulta, da mesma maneira, na responsabilização criminal do agente público que causou a imoralidade administrativa, conforme disposição do § 4º, do art. 37<sup>6</sup>, da CF/88.

Portanto, compreende-se que se trata de um direito, a convivência entre os agentes públicos, dentro de um ambiente de trabalho sadio, no qual prevaleça a ética e o respeito, isto é, sem a ocorrência do assédio moral.

#### *5.4.6 Princípio da publicidade*

Esse princípio declara a necessidade de divulgação dos atos da Administração entre os administrados, de forma mais ampla possível. Somente desse modo poderão os administrados exercer a vigilância sobre a legitimidade da conduta dos agentes administrativos.

Segundo Meirelles (1997, apud SILVA, 2003), o princípio da publicidade abarca toda a atuação do Estado, não apenas como meio de comunicar oficialmente os atos deste, mas também de propiciar o conhecimento da conduta interna dos agentes públicos. Destaca-se que somente em raras situações se permite o sigilo dos atos da Administração Pública.

Para cumprir-se o princípio da publicidade, conforme Filho (2008), os atos administrativos são divulgados em órgãos de imprensa ou fixados em locais definidos nas

---

<sup>6</sup> Art. 37, § 4º: Os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível.

repartições públicas. Silva e Silva (2015), citando o mesmo autor, lembram que o princípio em comento tem se expandido, considerando-se “[...] outros mecanismos integrantes da tecnologia da informação, como é o caso da internet” (FILHO, 2012, p. 25 apud SILVA e SILVA, 2015, p. 48).

Concernente à ocorrência de assédio moral na Administração Pública relacionado à violação desse princípio, ressalta-se apenas, conforme entendimento de Silva e Silva (2015), o seguinte exemplo: prejudicar a promoção na carreira de servidor vítima de assédio moral, procrastinando o superior hierárquico, envio para publicação de ato administrativo que conceda àquele tal vantagem.

#### *5.4.7 Princípio da eficiência*

Inserido na CF/88, por meio da Emenda Constitucional nº 19/98, denominada Reforma Administrativa, o princípio da eficiência teve como finalidade, conforme Filho (2008, p. 23), conceder “direitos aos usuários dos diversos serviços prestados pela Administração ou por seus delegados e estabelecer obrigações efetivas aos prestadores”. Diz ainda o autor que esse princípio recebeu inúmeras críticas, por parte de estudiosos, visto que de nada adianta inseri-lo na Carta Magna se não acontecer a efetiva disposição, por parte da Administração:

de melhorar a gestão da coisa pública e dos interesses da sociedade. [...] O que precisa mudar, isto sim, é a mentalidade dos governantes; o que precisa haver é a busca dos reais interesses da coletividade e o afastamento dos interesses pessoais dos administradores públicos. Somente assim se poderá falar em eficiência (FILHO, 2008, p. 24).

Para Silva (2003), de maneira geral, pode-se entender que a eficiência administrativa advém da melhor aplicação “dos recursos e meios (humanos, materiais e institucionais)” (p. 651). Trata-se, portanto, na organização racional desses meios e recursos “para a prestação de serviços públicos de qualidade em condições econômicas de igualdade dos consumidores” (SILVA, 2003, p. 652).

Percebe-se, então, que o princípio da eficiência tem em vista o alcance do maior benefício com o menor custo possível, pela Administração Pública. Contudo, de acordo com Silva e Silva (2015, p. 49), esse princípio não pode servir de pretexto para o descumprimento da lei, pois, muitas vezes, para alcançá-lo, “funcionários da administração pública são obrigados

a fazer tarefas que não condizem com suas aptidões, excesso de trabalho, pressão exacerbada pelo cumprimento de prazos, etc.”.

Desse modo, entende-se que há que se ter cautela para que a exigência do cumprimento da eficiência administrativa não se transforme em situações propícias à ocorrência de assédio moral no âmbito da Administração Pública. Ademais, há de se fazer um questionamento: como agentes públicos que sofrem assédio moral serão eficientes no desempenho de suas funções, considerando-se os danos à saúde física e mental advindos desta prática?

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do presente estudo, observou-se que no Brasil apesar de os estudos sobre o assédio moral terem se originado há aproximadamente 18 anos, com a defesa da dissertação de mestrado denominada “Uma jornada de humilhações”, por Margarida Barreto, especificamente, no setor público ou no âmbito da Administração Pública brasileira, ainda são escassos estudos acerca dessa temática. Notou-se, por meio das referências consultadas, que as discussões e pesquisas sobre o assédio moral nessa área têm crescido somente a partir do início desta década, ou seja, menos de 10 anos, e que ainda há pouca bibliografia específica.

Desse modo, entende-se que urge o aprofundamento de estudos sobre o assunto, visto que o assédio moral no setor público tem se disseminado e tende a ser mais perverso do que no setor privado. Isto porque o assediador, de modo geral, não dispõe facilmente do vínculo de trabalho do servidor público, especialmente, daqueles que ocupam cargo de provimento efetivo, e que adquiriram estabilidade no serviço público, após três anos efetivo de exercício. Ademais, o próprio assediador, muitas vezes, também é agente público efetivo e estável.

Não é incomum que servidores trabalhem muitos anos em determinado órgão público até aposentadoria ou aprovação em outros concursos públicos. Assim, quando são submetidos a assédio moral no ambiente de trabalho, como não podem ser demitidos, de pronto, como na iniciativa privada, as agressões perduram, muitas vezes, por muito tempo. Em razão disso, as consequências para a saúde e personalidade dos servidores que sofrem assédio podem ser mais danosas.

Sobre essas consequências, chamou a atenção, por exemplo, na pesquisa de Margarida Barreto, a alta porcentagem de homens que têm ideias de suicídio e os que o tentam, em razão de assédio moral no trabalho. O índice de depressão também se mostrou elevado, tanto em homens quanto em mulheres. Destaca-se que essa pesquisa fora realizada com trabalhadores de ambos os setores.

Concernente aos fatores que propiciam a ocorrência de assédio moral na Administração Pública, viu-se que, ao contrário do setor privado, no qual os imperativos do neoliberalismo se encontram entranhados nos sistemas de gestão, no setor público, estes imperativos nem sempre são a principal causa da prática de assédio moral.

Nota-se, sim, que modelos de gestão privada têm sido adotados na Administração Pública brasileira (Poder Judiciário, Ministério Público, dentre outros), especialmente, após a Reforma Administrativa instituída por meio da Emenda Constitucional nº 19/98, na CF/88.

Apesar disso, a disputa de poder, o autoritarismo originado em processos históricos opressores, a exemplo do Golpe Militar de 1964, a falta de capacitação para o exercício de funções de chefia e para ocupação de cargos em comissão, a imposição de metas de produtividade, que muitas vezes são observadas na avaliação de desempenho e que podem afetar a progressão na carreira dos servidores, a cultura organizacional permissiva quanto à condutas violentas, dentre outras, parecem servir de motivos para a ocorrência de assédio moral nas organizações públicas.

Verifica-se, nesse sentido, que o assédio moral é um fenômeno complexo, motivado tanto por aspectos psíquicos individuais quanto por aspectos da estrutura social e organizacional (sistema produtivo, práticas de gestão). É, portanto, um fenômeno ligado a fatores mais abrangentes da ordem econômica, social e cultural.

Percebeu-se que o assédio moral no âmbito da Administração Pública tem sido debatido e pesquisado, nos últimos tempos, principalmente por profissionais da área do Direito. Em vista disso, embora não exista ainda um artigo específico do Código Penal brasileiro que considere crime a prática de assédio moral no ambiente de trabalho, esses profissionais argumentam que o assédio moral viola vários princípios constitucionais (dignidade da pessoa humana, legalidade, moralidade, eficiência, etc.), e outras normas do ordenamento jurídico brasileiro.

Compreende-se, dessa maneira, que os agentes e gestores públicos, de modo geral, jamais devem se afastar de preceitos éticos quando de sua atuação, tendo em vista que um comportamento honesto, respeitoso, probo, é o mínimo que se espera daqueles que representam o poder estatal. Ademais, questiona-se como se esperar que agentes públicos sejam eficientes no desempenho de suas funções, quando são submetidos ao assédio moral.

## 7 REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. Assédio Moral Organizacional. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/ass%C3%A9dio-moral-organizacional> . Acesso em: 25 de março de 2018.

BARBOZA, Ana Paula Biage; SILVA, Antônia Maria. Assédio moral na Administração Pública: aplicabilidade e efetividade do Projeto de Lei nº 8.178/14. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/direito/article/view/3690/9755> Acesso em: 16 de julho de 2018.

BATALHA, Lilian Ramos. Assédio moral em face do servidor público. - 2ª ed. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

BOBROFF, Maria Cristina Cescatto; MARTINS, Júlia Trevisan. Assédio Moral, ética e sofrimento no trabalho. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/bioet/v21n2/a08v21n2.pdf> . Acesso em: 23 de abril de 2018.

CÂMARA, Rachel de Aquino; MACIEL, Regina Heloísa; GONÇALVES, Rosemary Cavalcante Gonçalves. Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v37n126/a06v37n126.pdf> . Acesso em: 02 de maio de 2018.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm) Acesso em: 27 de junho de 2018.

EBERLE, André Davi; SOBOLL, Lis Andrea Pereira; CREMASCO, Maria Virgínia Filomena. Compreensões sobre o assédio moral no trabalho a partir da psicodinâmica do trabalho. *In*: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina (Org.). Assédio Moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTR, 2009.

FARAH, Bruno. Da depressão ao assédio organizacional: efeitos humanos do poder paradoxal nas empresas pós-disciplinares. *In*: FARAH, Bruno (org.). Assédio moral e organizacional: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas. São Paulo: LTr, 2016.

FILHO, José dos Santos Carvalho. Manual de Direito Administrativo. – 19ª ed. revista, ampliada e atualizada – Rio de Janeiro: Atlas, 2015.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; JUNIOR, Marcos Julio Olivé Malhadas. Assédio moral: uma visão multidisciplinar. – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. Assédio Moral no Trabalho. São Paulo: Cengage Learning, 2013. (Coleção debates em administração/ coordenadores Isabella F. Gouveia de Vasconcelos, Flávio Carvalho de Vasconcelos, André Ofenhejm Mascarenhas)

GARCIA, Ivonete Steinbach; TOLFO, Suzana da Rosa. Assédio moral no trabalho: culpa e vergonha pela humilhação social. Curitiba: Juruá, 2011.

GLINA, Débora Miriam Raab; SOBOLL, Lis Andreia. Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572012000200008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572012000200008). Acesso em: 24 de março de 2018.

GOLDSCHIMIDT, Rodrigo; CRUSARO, Jusara. Assédio moral nas relações de trabalho. Disponível em: <http://periodicos.unifor.br/rpen/article/viewFile/2155/1756> Acesso em: 10 de junho de 2018.

GUIMARÃES, Magali Costa. Transformações do trabalho e violência psicológica no serviço público brasileiro. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572009000200007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572009000200007) . Acesso em: 23 de abril de 2018.

HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa do cotidiano. Tradução de Maria Helena Kühner. – 16ª ed. – Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017.

\_\_\_\_\_, Marie-France. Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral. Tradução Rejane Janowitz. - 9ª ed. - Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017.

LENZA, Pedro. Direito Constitucional Esquematizado. 12ª ed. rev. atual. e ampl. EC n. 56/2007. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMA, Amanda Maria Prado. Legitimidade do Ministério Público Estadual no combate ao assédio moral. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,legitimidade-do-ministerio-publico-estadual-no-combate-ao-assedio-moral,29217.html>. Acesso em: 26 de maio de 2018.

MANSUR, Júlio Emílio Abranches. Metas de produtividade no Poder Judiciário: entre o aprimoramento da gestão e a potencialização dos riscos de assédio moral no trabalho. In: FARAH, Bruno (org). Assédio moral e organizacional: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas. São Paulo: LTr, 2016.

MINASSA. Alexandre Pandolpho. Assédio moral no âmbito da administração pública brasileira. São Paulo: Habermann, 2012.

OHLWEILER, Leonel Pires. O assédio moral na Administração Pública: da responsabilidade do Estado para a efetividade das ações públicas preventivas. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/quaestioiuris/article/view/20197/17937> . Acesso em: 16 de julho de 2018.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani César. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico. Disponível em: [file:///F:/PROJETO%20TCC/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico%20\(1\).pdf](file:///F:/PROJETO%20TCC/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico%20(1).pdf) . Acesso em: 15 de maio de 2018.

RAMOS, Milena. Assédio Moral nas Relações de Trabalho: Definições e consequências para a saúde do trabalhador. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Milena%20Ramos.pdf> Acesso em: 25 de março de 2018.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Lei 8429, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8429.htm) Acesso em: 01 de julho de 2018.

SANTO, Izabel Godoy do Espírito. As transformações na organização do trabalho e o assédio moral. Disponível em: <file:///C:/Users/Jack/Desktop/TCC/LIVROS%20E%20TEXTOS%20AMO/As%20transformações%20na%20organização%20do%20trabalho%20e%20o%20assédio%20moral.pdf> Acesso em: 10 de julho de 2018.

SARAI, Leandro. Repensando o conceito de Administração Pública na busca da máxima efetividade de seus princípios constitucionais. Disponível em: [file:///C:/Users/jacqueline.spereta/Downloads/repensando\\_o\\_conceito\\_de\\_administracao\\_publica\\_na\\_busca\\_da\\_maxima\\_efetividade\\_de\\_seus\\_principios\\_con%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/jacqueline.spereta/Downloads/repensando_o_conceito_de_administracao_publica_na_busca_da_maxima_efetividade_de_seus_principios_con%20(1).pdf) Acesso em: 26 de junho de 2018.

SCHNEIDER, Neusa Teresinha Franco; MARANGONI, Fidelis Júnior. O assédio moral no trabalho: contextualização e consequências sobre a saúde mental do trabalhador. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2016/02/Neusa-Teresinha-Franco-Schneider.pdf> . Acesso em: 25 de março de 2018.

SILVA, Daniel Teixeira; LIMA, Elen Jordão; Saraiva, Caroline Estefanie do Amaral Brasil. Assédio moral no ambiente organizacional e suas consequências ao trabalhador. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2016/34/2016\\_34\\_13100.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2016/34/2016_34_13100.pdf) . Acesso em: 26 de março de 2018.

SILVA, José Afonso da. Curso de Direito Constitucional Positivo. 22ª ed. rev. e atual. nos termos da Reforma Constitucional (até a Emenda Constitucional n. 39, de 19.12.2002). São Paulo: Malheiros Editores, 2003.

SILVA, Leda Maria Messias da; SILVA, Lanaira da. O assédio moral na administração pública: um livro em prol da extinção dessa praga. São Paulo: LTr, 2016.

SILVEIRA, Cláudia Regina; FLOR, Rita de Cássia; MACHADO, Rosani Ramos. Metodologia da pesquisa. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011.

SOARES, Angelo. As origens do conceito de assédio moral no trabalho. Disponível em: <file:///C:/Users/Jack/Desktop/TCC/LIVROS%20E%20TEXTOS%20AMO/As%20origens%20do%20conceito%20de%20assédio%20moral%20no%20trabalho.pdf> . Acesso em: 20 de maio de 2018.

SOARES, Leandro Queiroz. Interações socioprofissionais e assédio moral no trabalho “ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não aguentar mais”. – 2ª ed. – São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: critérios obrigatórios e complementares. *In*: SOBOLL, Lis Andrea Pereira (org). Intervenções em assédio moral e organizacional. São Paulo: LTr, 2017.

TROMBETTA, Taisa; ZANELLI, José Carlos. Características do Assédio Moral. 1ª ed. (ano 2010), 1ª reimpr. Curitiba: Juruá, 2011.

VIEIRA. Carlos Eduardo Carrusca. Assédio: do moral ao psicossocial. Curitiba: Juruá, 2008.

VITOVSKY, Vladimir Santos. O atuar ético na formação contemporânea de juízes e o assédio moral. *In*: FARAH, Bruno (org.). Assédio moral e organizacional: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas. São Paulo: LTr, 2016.

ZANCHETTIN, Andreza Cristine Juglair. Assédio Moral na Administração Pública. Disponível em: <http://tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2013/07/ASSEDIO-MORAL-NO-AMBITO-DA-ADMINISTRACAO-PUBLICA.pdf> Acesso em: 26 de junho de 2018.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração. – 2. ed. reimpr. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.