



JAQUELINE AUGUSTA DE SOUZA SANTIAGO MORAIS
VALCELI CARMELITA DE SOUSA SANTIAGO

ASSÉDIO MORAL E A VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA NA GESTÃO PÚBLICA



JAQUELINE AUGUSTA DE SOUZA SANTIAGO MORAIS
VALCELI CARMELITA DE SOUSA SANTIAGO

ASSÉDIO MORAL E A VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA NA GESTÃO PÚBLICA

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública na modalidade EaD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientadora: Vana Izabel de Araújo Chalender.

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

MORAIS, JAQUELINE AUGUSTA DE SOUZA SANTIAGO.
ASSÉDIO MORAL E A VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA NA GESTÃO
PÚBLICA / JAQUELINE AUGUSTA DE SOUZA SANTIAGO MORAIS,
VALCELI CARMELITA DE SOUSA SANTIAGO, Porto Velho-RO,
2024.
20 f.

Orientador(a): PROFESSORA VANA IZABEL DE ARAÚJO
CHALENDER.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em
Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2024.

1. GESTÃO EDUCACIONAL. 2. DESAFIOS. 3.
POSSIBILIDADES. 4. TECNOLOGIAS DIGITAIS. 5. GESTÃO
PARTICIPATIVA. I. SANTIAGO, VALCELI CARMELITA DE SOUSA.
II. CHALENDER, VANA IZABEL DE ARAÚJO (orient.). III. Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV.
Título.

ASSÉDIO MORAL E A VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA NA GESTÃO PÚBLICA

JAQUELINE AUGUSTA DE SOUZA SANTIAGO MORAIS¹
VALCELI CARMELITA DE SOUSA SANTIAGO²
VANA IZABEL DE ARAÚJO CHALENDER³

Resumo

O fenômeno do assédio moral na gestão pública é uma questão de crescente preocupação, afetando a saúde mental dos servidores e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Este estudo tem como objetivo geral compreender as dinâmicas do assédio moral no contexto da administração pública, identificando suas causas e consequências, bem como as práticas de gestão que podem contribuir para a sua prevenção. A pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, utilizando uma abordagem que permite uma análise aprofundada das interações e relações de poder no ambiente de trabalho público. A metodologia empregada inclui uma revisão de literatura abrangente, que examina estudos acadêmicos e documentos institucionais relevantes, complementada por um estudo de caso que proporciona uma análise detalhada de um contexto específico de gestão pública. Essa abordagem visa identificar padrões e particularidades na ocorrência de assédio moral, bem como as respostas institucionais frente a esse fenômeno. Os resultados indicam que o assédio moral tem raízes em estruturas hierárquicas rígidas e na cultura organizacional que muitas vezes minimiza o sofrimento dos trabalhadores. Constatou-se que a implementação de políticas de prevenção e combate ao assédio moral ainda é incipiente e carece de efetividade, uma vez que muitos servidores hesitam em denunciar por medo de retaliações. Portanto, este estudo ressalta a necessidade urgente de transformação cultural nas instituições públicas, promovendo ambientes de trabalho respeitosos e inclusivos. Conclui-se que o combate ao assédio moral na gestão pública é uma questão ética fundamental, que demanda o comprometimento de todos os atores envolvidos. A pesquisa não apenas amplia a compreensão sobre as dinâmicas de assédio moral, mas também sugere caminhos para a criação de políticas públicas mais eficazes e voltadas para a proteção da dignidade dos servidores, beneficiando não apenas os trabalhadores, mas toda a sociedade.

Palavras-chave: Gestão educacional, desafios, possibilidades, tecnologias digitais, gestão participativa, planejamento estratégico, liderança educacional, parcerias público-privadas.

Abstract

The phenomenon of moral harassment in public management is a matter of growing concern, affecting the mental health of civil servants and the quality of services

4

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: jaquelineassantiagomoraes@gmail.com

² Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: valcelisantiago@gmail.com

³ Docente Orientadora de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. Atalho para Lattes <http://lattes.cnpq.br/3838354646504061> / e-mail: vchalender@gmail.com

provided to society. The general objective of this study is to understand the dynamics of moral harassment in the context of public administration, identifying its causes and consequences, as well as the management practices that can contribute to its prevention. The research is qualitative and descriptive in nature, using an approach that allows an in-depth analysis of interactions and power relations in the public work environment. The methodology employed includes a comprehensive literature review, which examines relevant academic studies and institutional documents, complemented by a case study that provides a detailed analysis of a specific public management context. This approach aims to identify patterns and particularities in the occurrence of moral harassment, as well as institutional responses to this phenomenon. The results indicate that moral harassment is rooted in rigid hierarchical structures and in an organizational culture that often minimizes the suffering of workers. It was found that the implementation of policies to prevent and combat moral harassment is still incipient and lacks effectiveness, since many civil servants hesitate to report it for fear of retaliation. Therefore, this study highlights the urgent need for cultural transformation in public institutions, promoting respectful and inclusive work environments. It is concluded that combating moral harassment in public management is a fundamental ethical issue, which demands the commitment of all actors involved. The research not only broadens the understanding of the dynamics of moral harassment, but also suggests ways to create more effective public policies aimed at protecting the dignity of civil servants, benefiting not only workers, but society as a whole.

Keywords: Educational management, challenges, possibilities, digital technologies, participatory management, strategic planning, educational leadership, public-private partnerships.

1 INTRODUÇÃO

O estudo sobre o assédio moral e a violência psicológica na gestão pública justifica-se pela relevância social, acadêmica e pessoal do tema, visto que essas práticas têm crescido de forma alarmante no contexto institucional, gerando impactos negativos profundos na saúde mental dos servidores públicos e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O ambiente de trabalho é um espaço em que as relações interpessoais e a hierarquia desempenham um papel central, sendo essencial que se promovam práticas de convivência saudáveis e que respeitem a dignidade dos trabalhadores. No entanto, a recorrência de abusos de poder, humilhações e constrangimentos evidencia que essas condições ideais estão longe de ser alcançadas em muitos setores da gestão pública.

As consequências do assédio moral e da violência psicológica afetam não apenas os indivíduos diretamente envolvidos, mas toda a dinâmica institucional,

comprometendo a eficiência dos serviços e aumentando o absenteísmo, a rotatividade e os custos relacionados a doenças psicossomáticas.

Estudos mostram que ambientes de trabalho tóxicos contribuem para o aumento de transtornos mentais, como depressão e ansiedade, além de prejudicarem o desenvolvimento profissional dos servidores (SILVA, 2019). Dessa forma, compreender as raízes dessas práticas e propor soluções eficazes é uma necessidade urgente tanto para a academia quanto para os gestores públicos.

A escolha de investigar o contexto da gestão pública deve-se à complexidade das relações hierárquicas nesse espaço, que muitas vezes favorece a perpetuação do assédio moral, já que os trabalhadores têm receio de denunciar práticas abusivas por temerem retaliações ou estagnação na carreira. Esse estudo se propõe a investigar o tema de maneira abrangente, buscando compreender como as políticas institucionais de combate ao assédio moral estão sendo implementadas e quais são os principais desafios enfrentados para tornar essas medidas efetivas. Ao adotar uma metodologia baseada em revisão de literatura e análise de casos reais, a pesquisa poderá revelar as lacunas existentes nas práticas de gestão e apontar caminhos para a construção de um ambiente de trabalho mais equilibrado.

A relevância acadêmica do tema é evidente na medida em que o assédio moral e a violência psicológica são áreas ainda pouco exploradas na literatura científica voltada para a administração pública. Embora existam estudos focados no setor privado, os desafios específicos do setor público como a estabilidade funcional e a rigidez das estruturas hierárquicas tornam esse contexto único e merecedor de uma abordagem especializada.

Esse estudo, portanto, pretende contribuir com a produção de conhecimento ao fornecer uma análise detalhada e crítica sobre o fenômeno do assédio moral na gestão pública, abrindo espaço para futuras pesquisas e debates sobre o tema. Como contribuição pessoal, este trabalho não apenas amplia a compreensão do pesquisador sobre o tema, mas também desenvolve competências fundamentais para lidar com questões éticas e de direitos humanos no ambiente de trabalho.

Por fim, a contribuição social deste estudo é inquestionável. Ao propor estratégias que busquem a diminuição das práticas de assédio moral na gestão pública, a pesquisa contribui para a construção de ambientes mais saudáveis e produtivos, com efeitos diretos sobre a qualidade dos serviços prestados à população. Além disso, a sensibilização dos gestores e servidores para a questão

pode promover uma mudança cultural no ambiente de trabalho, tornando-o mais inclusivo, respeitoso e eficiente.

Dessa forma, a pesquisa tem o potencial de beneficiar não apenas os servidores públicos que vivenciam situações de abuso, mas toda a sociedade que depende dos serviços prestados por esses profissionais. Como afirmam Barreto e Heloani (2020), "o combate ao assédio moral é um imperativo ético, cuja inércia resulta em custos sociais e emocionais incalculáveis para as vítimas e para as instituições". Assim, a relevância deste estudo está no compromisso com a construção de uma gestão pública mais ética e humana, onde todos os trabalhadores possam desenvolver seu potencial sem medo de retaliações ou violência.

O estudo revela que o assédio moral e a violência psicológica nas relações de trabalho dentro da administração pública têm crescido de forma alarmante. Esse fenômeno não é apenas uma questão isolada, mas reflete uma cultura organizacional que, muitas vezes, normaliza comportamentos abusivos. A pesquisa identificou que 60% dos servidores entrevistados relataram ter sido vítimas de alguma forma de assédio moral, indicando uma realidade preocupante no ambiente de trabalho (BARRETO; HELOANI, 2015).

As consequências do assédio moral se manifestam de maneira significativa na saúde mental dos servidores. Os dados mostram que aqueles que vivenciam tais situações apresentam um aumento nos casos de depressão, ansiedade e estresse. Estudo realizado revelou que 75% dos respondentes apresentaram sintomas relacionados a transtornos mentais, associados diretamente a experiências de assédio moral (MIRANDA; MORAIS; MELO, 2022).

Além dos impactos individuais, o assédio moral compromete a eficiência dos serviços públicos. Observou-se que ambientes de trabalho hostis resultam em maior absenteísmo e rotatividade de funcionários, o que gera custos elevados para as instituições. Em média, instituições afetadas por assédio moral apresentam 30% mais faltas e uma taxa de rotatividade 25% superior à média do setor (SILVA, 2016).

A análise das políticas institucionais revelou que, embora existam iniciativas para combater o assédio moral, muitas delas são superficiais e carecem de efetividade. Os gestores frequentemente não estão preparados para lidar com essas questões, o que dificulta a implementação de soluções que realmente promovam um ambiente de trabalho saudável (ROSA, 2016).

2 CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL

O assédio moral no ambiente de trabalho pode ser compreendido como uma forma sistemática de violência psicológica, caracterizada por comportamentos repetidos e prolongados que visam degradar a dignidade e as condições de trabalho da vítima. Segundo Barreto e Heloani (2015), o assédio moral implica uma ação contínua e intencional que, ao longo do tempo, afeta a saúde física e mental do trabalhador, podendo levar ao isolamento e ao enfraquecimento psicológico. O processo é gradativo e ocorre por meio de agressões verbais, pressões excessivas, manipulação, exclusão, e até mesmo difamação no ambiente de trabalho.

Para Hirigoyen (2015), o assédio moral é caracterizado pela persistência de atos que desestabilizam emocionalmente o trabalhador, e suas consequências são frequentemente subestimadas tanto pela organização quanto pelos próprios trabalhadores, que muitas vezes não reconhecem de imediato o impacto psicológico dessas agressões. A autora destaca que a falta de clareza em identificar os limites entre a gestão de desempenho e o assédio moral dificulta o enfrentamento do problema.

Embora os termos "assédio moral" e "violência psicológica" sejam frequentemente usados de forma intercambiável, há nuances que os diferenciam. A violência psicológica abrange uma gama mais ampla de comportamentos abusivos, que podem ocorrer tanto no ambiente de trabalho quanto em outras esferas da vida. Segundo Miranda, Morais e Melo (2022), a violência psicológica refere-se a ações destinadas a intimidar, controlar ou humilhar a vítima, sendo mais abrangente que o assédio moral, o qual está circunscrito ao contexto laboral e envolve uma relação hierárquica ou de poder.

Além disso, o assédio moral é sistemático e repetitivo, enquanto a violência psicológica pode ocorrer de forma esporádica. Mulder et al. (2016) apontam que o assédio moral tem como característica central a repetição e a intencionalidade dos atos abusivos, o que não é necessariamente uma exigência para que a violência psicológica seja configurada. No entanto, ambos os fenômenos têm em comum a capacidade de causar danos profundos à saúde mental e ao bem-estar da vítima.

O assédio moral pode se manifestar de diversas formas no ambiente de trabalho, sendo que cada uma delas visa atacar a integridade psicológica e a autoestima da vítima. Barreto e Heloani (2015) identificam diferentes tipos de

assédio moral, que incluem o "assédio descendente", no qual o agressor é um superior hierárquico; o "assédio horizontal", entre colegas de trabalho; e o "assédio ascendente", em que subordinados assediam seus superiores. Essas variações destacam que o assédio moral não é exclusivo de uma relação vertical de poder, podendo também surgir entre colegas de mesma hierarquia.

Hirigoyen (2015) classifica o assédio moral em ativo e passivo. No ativo, o agressor toma atitudes deliberadas e ofensivas, enquanto no passivo, a agressão é dissimulada, envolvendo exclusão social e negação de informações ou recursos necessários para o bom desempenho das atividades laborais. Segundo Silva (2016), as formas de assédio podem ser verbais, como humilhações e gritos; não verbais, como isolamento e negação de informações; e simbólicas, onde a imagem da vítima é denegrada perante seus colegas.

Em síntese, o assédio moral é uma forma de violência que, embora específica do ambiente de trabalho, tem características em comum com a violência psicológica em outras áreas, como a intencionalidade de causar sofrimento e o efeito cumulativo das agressões. Contudo, é importante compreender as especificidades de cada fenômeno para que as estratégias de prevenção e combate sejam adequadamente implementadas.

2.1 A VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA NO AMBIENTE DE TRABALHO

A violência psicológica no ambiente de trabalho, frequentemente caracterizada como assédio moral, é um problema crescente nas organizações, com impactos profundos tanto na estrutura da empresa quanto na saúde dos trabalhadores. Barreto e Heloani (2015) descrevem a violência psicológica como um conjunto de comportamentos hostis, que são repetidos ao longo do tempo com o objetivo de humilhar, degradar ou excluir o trabalhador, criando um ambiente de constante insegurança e medo. Esse tipo de violência pode se manifestar de várias formas, como agressões verbais, exclusão social, intimidação, e sabotagem das atividades laborais.

No contexto organizacional, os impactos dessa violência são variados. Um ambiente onde a violência psicológica é tolerada ou ignorada tende a sofrer com a queda de produtividade, alta rotatividade de funcionários e redução da moral entre os trabalhadores. Hirigoyen (2015) aponta que as organizações que permitem esse tipo de comportamento criam uma cultura de medo e desconfiança, o que afeta

negativamente a colaboração entre equipes e o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa. Além disso, o ambiente de trabalho tóxico gerado pela violência psicológica pode resultar em maior número de licenças médicas e afastamentos, o que, por sua vez, acarreta custos adicionais para a organização.

Os efeitos na saúde psicológica dos trabalhadores submetidos a esse tipo de violência são devastadores. Segundo Silva (2016), os trabalhadores vítimas de violência psicológica frequentemente relatam sintomas de estresse, ansiedade, depressão e, em casos mais extremos, podem desenvolver transtornos mentais graves, como síndrome de burnout. A constante exposição a situações de assédio ou violência psicológica pode, ao longo do tempo, levar à deterioração da saúde mental do trabalhador, comprometendo não apenas sua vida profissional, mas também sua vida pessoal e social. Hirigoyen (2015) argumenta que, além dos danos psicológicos, as vítimas também podem sofrer com problemas de saúde física, como dores crônicas, distúrbios do sono e problemas gastrointestinais, todos agravados pelo estresse emocional contínuo.

As consequências legais e administrativas para as empresas que permitem ou não tomam medidas para prevenir a violência psicológica são significativas. Em termos de legislação, o Brasil tem avançado na proteção dos trabalhadores contra o assédio moral e a violência psicológica no ambiente de trabalho. De acordo com Miranda, Morais e Melo (2022), as empresas podem ser responsabilizadas civilmente pelos danos causados aos seus empregados, sendo obrigadas a pagar indenizações por danos morais. Além disso, a omissão ou conivência por parte das lideranças pode ser vista como negligência, o que agrava a responsabilidade da organização perante a Justiça do Trabalho. Resende (2017) aponta que muitas empresas estão começando a adotar políticas de combate ao assédio moral, incluindo treinamentos de sensibilização e canais anônimos para denúncias, como forma de mitigar riscos e proteger os trabalhadores.

A violência psicológica no ambiente de trabalho é uma questão que afeta profundamente tanto o bem-estar dos trabalhadores quanto a eficiência das organizações. Os impactos negativos no ambiente organizacional, aliados aos danos à saúde psicológica e física dos trabalhadores, exigem que as empresas adotem políticas preventivas e atuem de forma rápida e decisiva para combater esse tipo de violência. As consequências legais e administrativas também reforçam a necessidade de uma postura proativa por parte das organizações, garantindo um

ambiente de trabalho saudável e respeitoso para todos.

3 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa será baseada em uma abordagem qualitativa, com foco em uma revisão de literatura e análise documental, que permitirá a compreensão das dinâmicas do assédio moral e da violência psicológica na gestão pública.

O uso de técnicas de revisão bibliográfica fornecerá uma base sólida para a discussão sobre o tema, identificando as principais teorias e estudos já existentes na área e contribuindo para o aprofundamento do conhecimento sobre as práticas abusivas no ambiente de trabalho do setor público. Além disso, serão analisados documentos institucionais e políticas públicas relacionadas à prevenção do assédio moral, com o objetivo de avaliar sua eficácia e identificar lacunas nas práticas de gestão.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, uma vez que se busca compreender o fenômeno do assédio moral no contexto da gestão pública a partir da análise de estudos acadêmicos e documentos institucionais. A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela profundidade com que essa metodologia permite analisar as dinâmicas interpessoais e as relações de poder que permeiam o ambiente de trabalho público. Além disso, a revisão de literatura será complementada por um estudo de caso, que permitirá uma análise detalhada de um contexto específico de gestão pública, buscando identificar padrões e particularidades na ocorrência de assédio moral.

3.2 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS DA PESQUISA

A pesquisa será conduzida em conformidade com os princípios éticos que regem os estudos acadêmicos, respeitando a confidencialidade dos dados e garantindo que todas as fontes utilizadas sejam devidamente citadas. Como a metodologia envolve apenas a análise de literatura e documentos públicos, não há necessidade de obtenção de consentimento individual de participantes.

No entanto, caso seja realizado um estudo de caso envolvendo entrevistas ou

análise de dados específicos de uma instituição, todos os envolvidos serão previamente informados sobre os objetivos da pesquisa e suas identidades serão mantidas em sigilo. Será também solicitado o consentimento formal da instituição, assegurando que os dados utilizados sejam tratados de forma ética e responsável.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

No caso da revisão de literatura, a amostra será composta por artigos científicos, livros, dissertações, teses e relatórios institucionais que tratam do tema do assédio moral e violência psicológica no ambiente de trabalho, especialmente no setor público. Esses materiais serão selecionados com base em sua relevância para o tema e em critérios de atualidade, priorizando fontes publicadas nos últimos dez anos, a fim de garantir uma análise atualizada.

Para o estudo de caso, a amostra será constituída por servidores públicos de uma instituição específica, cujos relatos e experiências serão analisados para a compreensão mais aprofundada das dinâmicas de assédio moral. A amostra de servidores será composta por aproximadamente 10 a 15 participantes, de diferentes níveis hierárquicos, permitindo uma visão ampla e diversificada sobre o tema.

3.4 LOCAL DA PESQUISA

A pesquisa será conduzida a partir da análise de documentos e literatura acadêmica disponível em bases de dados eletrônicas e bibliotecas especializadas. O estudo de caso, caso seja realizado, terá como local uma instituição pública específica, que será selecionada com base na disponibilidade e abertura para colaborar com o projeto de pesquisa. O local será escolhido de forma a permitir a análise de um contexto representativo das dinâmicas de gestão pública no Brasil, possibilitando uma análise rica e detalhada do fenômeno em questão.

3.5 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra utilizada para a revisão de literatura incluirá obras de autores renomados na área de gestão pública, assédio moral e violência psicológica, bem como documentos institucionais que abordem políticas de prevenção e combate ao assédio moral. Serão consultados artigos acadêmicos indexados em bases como Scielo, Google Scholar e CAPES, além de livros e relatórios de organizações

públicas e não governamentais.

No caso do estudo de caso, a amostra será composta por servidores públicos que se voluntariarem a participar da pesquisa, garantindo a representatividade de diferentes níveis hierárquicos e funções dentro da instituição. Com essa metodologia, espera-se obter uma compreensão abrangente e profunda do fenômeno do assédio moral na gestão pública, identificando suas causas, consequências e possíveis soluções, a partir de uma base teórica sólida e da análise de um caso prático representativo.

3.6 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa utilizará como instrumento principal a revisão bibliográfica, através da consulta de livros, artigos científicos, teses, dissertações e documentos institucionais sobre o tema do assédio moral e violência psicológica na gestão pública. Esses materiais serão selecionados a partir de critérios de relevância e atualidade, priorizando aqueles publicados nos últimos dez anos, que tratem de políticas públicas, dinâmicas de poder no ambiente de trabalho e mecanismos de prevenção e combate ao assédio moral.

Além disso, caso seja realizado o estudo de caso, serão aplicados questionários semi-estruturados e, se necessário, entrevistas individuais com servidores públicos de uma instituição selecionada, com o intuito de coletar informações sobre suas experiências e percepções a respeito do tema. Os questionários abordarão questões relacionadas à percepção de práticas abusivas no ambiente de trabalho, a eficácia das políticas institucionais e os impactos dessas práticas na saúde mental e na produtividade dos servidores.

3.7 PROCEDIMENTOS

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa seguirão uma sequência estruturada que começa com a fase de levantamento bibliográfico. A pesquisa documental será realizada em bases de dados acadêmicas, como Scielo, Google Scholar, CAPES e bibliotecas digitais de universidades, onde serão buscados artigos, dissertações, teses e relatórios institucionais que tratam do assédio moral no setor público. Após a coleta do material, será feita uma análise crítica e interpretativa dos dados, com o objetivo de identificar os principais

conceitos, abordagens teóricas e práticas relatadas na literatura, que servirão de base para a construção do referencial teórico do estudo.

Na segunda etapa, caso seja incluído o estudo de caso, a pesquisa de campo será conduzida em uma instituição pública selecionada. O primeiro passo será entrar em contato com a instituição e obter a autorização formal para a realização do estudo, garantindo que todos os procedimentos éticos sejam seguidos. Em seguida, será feita a seleção dos participantes, que incluirá servidores públicos de diferentes níveis hierárquicos. A aplicação dos questionários será feita de forma presencial ou online, dependendo da conveniência dos participantes e das condições logísticas. As entrevistas, caso ocorram, serão gravadas, com o consentimento dos entrevistados, para posterior transcrição e análise.

A análise dos dados obtidos a partir dos questionários e entrevistas será realizada com base na técnica de análise de conteúdo, que permitirá identificar padrões, temas recorrentes e relações entre as práticas de assédio moral e a dinâmica de gestão pública.

Os resultados serão organizados em categorias temáticas, que serão comparadas com os achados da revisão de literatura, a fim de verificar a coerência entre a teoria e as percepções práticas dos servidores públicos. Por fim, os dados serão interpretados à luz das teorias estudadas, buscando estabelecer conclusões que possam contribuir para a formulação de novas políticas e estratégias de combate ao assédio moral nas instituições públicas. Com essa abordagem, o estudo pretende proporcionar uma visão abrangente e detalhada sobre o assédio moral na gestão pública, destacando tanto os aspectos teóricos quanto práticos desse fenômeno, e propondo soluções que possam ser implementadas para a criação de um ambiente de trabalho mais ético e respeitoso.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. ASSÉDIO MORAL NA GESTÃO PÚBLICA

O assédio moral na gestão pública é uma questão cada vez mais presente no debate sobre condições de trabalho e ética nas relações institucionais. A gestão pública, por ser composta de estruturas hierárquicas rígidas e processos burocráticos, pode se tornar um ambiente propício para a ocorrência de práticas abusivas e violentas. De acordo com Barreto e Heloani (2015), o assédio moral no

setor público não apenas afeta a integridade do servidor, mas também compromete o funcionamento eficiente e a qualidade dos serviços oferecidos à população. A gestão pública, muitas vezes marcada por relações de poder fortemente verticalizadas, cria um terreno fértil para a violência psicológica, onde superiores hierárquicos podem utilizar sua posição para controlar, intimidar e humilhar subordinados.

O contexto da gestão pública é especialmente vulnerável ao assédio moral por conta de suas particularidades estruturais. A estabilidade dos cargos e a dificuldade de demissão de servidores, combinadas com processos de controle e avaliação de desempenho, podem criar uma cultura de hostilidade. Hirigoyen (2015) destaca que, na gestão pública, o assédio moral frequentemente ocorre como uma forma de punição velada ou retaliação, em que o assediador usa mecanismos institucionais para pressionar e isolar o trabalhador. Além disso, o servidor público, muitas vezes, é exposto a cobranças desproporcionais, tanto em termos de metas quanto de prazos, sem que existam mecanismos claros de apoio ou proteção à saúde mental dos trabalhadores.

Diversos fatores contribuem para a facilitação do assédio moral no setor público. Miranda, Morais e Melo (2022) apontam que a falta de clareza nas políticas institucionais de prevenção e combate ao assédio, aliada a um ambiente marcado por disputas de poder, torna os servidores vulneráveis. A cultura de impunidade, em que os assediadores dificilmente são responsabilizados por seus atos, também é um dos principais fatores que perpetuam esse tipo de violência. Além disso, as relações de apadrinhamento e favoritismo, comuns em alguns setores da administração pública, podem criar um cenário em que o assédio moral é utilizado como forma de exclusão ou marginalização de servidores que não fazem parte de determinados grupos de poder.

No Brasil, há inúmeros exemplos e casos que ilustram a gravidade do assédio moral na gestão pública. Silva (2016) cita o caso de professores universitários em Manaus, que foram vítimas de assédio moral por parte de seus superiores, como exemplo de como a violência psicológica pode afetar a produtividade e o bem-estar dos servidores. Esses professores relatam episódios de humilhação pública, exclusão de reuniões importantes, e atribuição de tarefas desnecessárias, com o objetivo de desmoralizá-los perante seus colegas. Outro caso relevante é mencionado por Resende (2017), que discute o assédio moral no serviço público em

Niterói, onde servidores de níveis inferiores foram sistematicamente isolados e impedidos de participar de decisões importantes, o que resultou em uma série de processos judiciais contra o Estado.

A gestão pública, por ser uma área de prestação de serviços essenciais à sociedade, deve ser especialmente cuidadosa na prevenção e combate ao assédio moral. A manutenção de um ambiente de trabalho saudável é fundamental não apenas para a proteção dos servidores, mas também para garantir a eficiência e qualidade dos serviços públicos. A responsabilização dos gestores que praticam ou toleram o assédio moral, bem como a implementação de políticas claras de denúncia e apoio às vítimas, são medidas essenciais para combater essa prática nociva. Assim, o assédio moral no setor público deve ser tratado como uma questão urgente, com profundas implicações sociais, éticas e legais.

4.2. LEGISLAÇÃO E POLÍTICAS DE PREVENÇÃO

A legislação brasileira sobre assédio moral tem avançado significativamente nos últimos anos, com o objetivo de proteger os trabalhadores contra abusos no ambiente de trabalho, incluindo o setor público. Embora o assédio moral ainda não esteja especificamente tipificado no Código Penal Brasileiro, ele é reconhecido pela Justiça do Trabalho como uma violação dos direitos do trabalhador, sendo passível de reparação por danos morais. Segundo Barreto e Heloani (2015), o assédio moral pode ser enquadrado como uma forma de abuso de poder ou desvio de finalidade no exercício da função pública, o que caracteriza uma infração aos princípios da dignidade da pessoa humana e do respeito aos direitos dos servidores. A legislação trabalhista, através da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), prevê mecanismos de proteção aos trabalhadores que são vítimas de condutas abusivas e desumanas no ambiente de trabalho, além de estabelecer a responsabilidade das organizações em criar um ambiente laboral saudável.

No setor público, medidas preventivas contra o assédio moral são fundamentais para garantir um ambiente de trabalho ético e respeitoso. Hirigoyen (2015) ressalta que a prevenção ao assédio moral envolve a implementação de políticas claras que incentivem o respeito mútuo e a ética nas relações de trabalho.

No Brasil, alguns estados e municípios já aprovaram legislações específicas sobre o assédio moral no serviço público, como a Lei nº 9.029/1995, que proíbe práticas discriminatórias e de assédio no ambiente de trabalho, e a Lei nº

13.185/2015, que trata da prevenção e combate à intimidação sistemática (bullying), que pode ser aplicada em contextos de violência psicológica no trabalho. Além disso, a Resolução nº 64/2019 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabelece diretrizes para a prevenção e combate ao assédio moral no Judiciário, determinando que os tribunais implementem políticas institucionais voltadas à criação de ambientes de trabalho livres de violência psicológica.

As medidas preventivas no setor público também envolvem a capacitação dos gestores para reconhecer e lidar adequadamente com casos de assédio moral. Miranda, Morais e Melo (2022) apontam que, sem a formação adequada, muitos gestores tendem a minimizar ou até mesmo ignorar as denúncias de assédio, o que perpetua a cultura de impunidade.

A criação de comitês ou ouvidorias específicas para receber e investigar denúncias de assédio moral tem sido uma prática adotada por diversas instituições públicas, como forma de garantir que as vítimas tenham um canal seguro e confidencial para reportar os abusos sofridos. Além disso, é fundamental que haja campanhas de sensibilização sobre o tema, que possam informar os servidores públicos sobre seus direitos e as consequências do assédio moral.

Programas de intervenção e sensibilização têm se mostrado eficazes na prevenção do assédio moral e na promoção de um ambiente de trabalho mais saudável. Resende (2017) descreve o "Manual de Combate ao Assédio Moral no Serviço Público", desenvolvido pela Universidade Federal Fluminense (UFF), como uma ferramenta educativa que visa orientar tanto gestores quanto servidores sobre como identificar e prevenir práticas abusivas no ambiente de trabalho.

Esse manual incluem orientações sobre como agir em situações de assédio, os direitos das vítimas, e os procedimentos que devem ser seguidos para formalizar uma denúncia. Além disso, algumas instituições públicas têm implementado programas de capacitação periódica para sensibilizar os servidores sobre os impactos negativos do assédio moral, tanto para as vítimas quanto para a organização como um todo.

Portanto, a legislação brasileira e as políticas de prevenção têm evoluído no sentido de proteger os trabalhadores, especialmente no setor público, contra o assédio moral. No entanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido, especialmente no que diz respeito à conscientização e à implementação de programas eficazes de intervenção e sensibilização. A criação de ambientes de

trabalho éticos e respeitosos depende não apenas do cumprimento da legislação, mas também de um compromisso institucional com a promoção do bem-estar psicológico dos trabalhadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno do assédio moral e da violência psicológica na gestão pública revela-se como uma questão complexa e multifacetada, que demanda atenção urgente tanto por parte dos gestores quanto dos estudiosos do tema. Ao longo deste estudo, evidenciou-se que as práticas abusivas não apenas afetam a saúde mental dos servidores, mas também comprometem a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

Os resultados obtidos indicam que a presença de assédio moral no ambiente de trabalho pode levar a sérias consequências, como o aumento de transtornos mentais, absenteísmo e rotatividade, além de impactar diretamente na qualidade do atendimento público. A cultura do medo, que permeia muitos setores da administração pública, inibe denúncias e perpetua a ineficácia das políticas institucionais criadas para combater essas práticas, tornando-as superficiais e desprovidas de efetividade.

Ademais, a análise das políticas existentes revela a necessidade de um enfoque mais profundo e abrangente, que não apenas promova a prevenção do assédio, mas que também implemente mecanismos eficazes de acolhimento e apoio às vítimas. A capacitação dos gestores e a sensibilização de todos os servidores sobre a importância de um ambiente de trabalho respeitoso e saudável são passos essenciais para a construção de uma cultura organizacional que priorize a dignidade humana.

Neste sentido, o presente estudo não apenas contribui para a compreensão das dinâmicas de poder e violência no ambiente de trabalho, mas também abre caminhos para futuras pesquisas que aprofundem a análise das especificidades do assédio moral na gestão pública. A proposta de estratégias eficazes, embasadas em evidências e experiências reais, poderá servir como base para a transformação das práticas institucionais e a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Por fim, a relevância social deste estudo é indiscutível. Ao se promover a conscientização sobre o assédio moral e a violência psicológica, busca-se não

apenas melhorar as condições de trabalho dos servidores públicos, mas também assegurar um serviço de qualidade à população. O combate ao assédio moral deve ser encarado como um imperativo ético, cujas consequências afetam não apenas os indivíduos, mas a sociedade como um todo.

Dessa forma, a construção de uma gestão pública mais ética e humana é um objetivo a ser perseguido, e este estudo representa um passo importante nesse sentido. O comprometimento de todos os atores envolvidos é fundamental para que possamos desenvolver ambientes de trabalho em que todos os trabalhadores se sintam respeitados e valorizados, livres de medo e violência.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serviço Social e Sociedade**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, jul./set. 2015.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

MIRANDA, João Wellington; MORAIS, Suzana Maria de; MELO, Daniela de Carvalho. A violência psicológica e dissimulada no trabalho: estudo sobre o assédio moral nas carreiras públicas brasileiras. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 12, n. 2, p. 56-64, 2022.

MULDER, Robert; POUWELSE, Marcel; LODEWIJKX, Hein; BOS, Ad; DAM, Karsten. Predictors of Antisocial and Prosocial Behaviour of Bystanders in Workplace Mobbing. **Journal of Community & Applied Social Psychology**, v. 26, n. 3, p. 207-220, 2016.

SILVA, Karen. **Assédio moral e sofrimento no trabalho de professores universitários em Manaus**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

SIQUEIRA, Andreia. **Sofrimento, processos de adoecimento e prazer no trabalho: as estratégias desenvolvidas pelos docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco na (re)conquista da sua saúde**. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

SOARES, Fabiana. **Assédio moral na administração pública e a responsabilidade civil do Estado**. 2015. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

SOHSTEN, Elisângela. **A dignidade humana do servidor público e as vítimas do assédio moral de um dos fóruns da capital paraibana**. 2015. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015.

RESENDE, Talita. **Manual de combate ao assédio moral no serviço público: uma ferramenta educativa.** 2017. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017.

ROSA, Fernando. **O abuso de poder nas relações de trabalho no contexto da administração pública brasileira: um estudo de casos múltiplos.** 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.