

ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: RISCO À SAÚDE DO SERVIDOR PÚBLICO

WORKPLACE HARASSMENT: A RISK TO THE HEALTH OF PUBLIC
SERVANTS

Ciências Sociais Aplicadas • 23/02/2026

REGISTRO DOI: [10.5281/zenodo.18747462](https://doi.org/10.5281/zenodo.18747462)

Joana Daura Soares Silva¹

Shirley Martins de Oliveira Carvalho²

RESUMO

Esse artigo sintetiza algumas reflexões acerca do assédio moral no serviço público, como ato de improbidade administrativa. O assédio moral se configura quando o trabalhador é submetido a situações humilhantes e constrangedoras, de forma reiterada, ou seja, repetitivas e prolongadas, no seu ambiente de trabalho e no exercício de suas funções, geralmente protagonizadas por um ou mais chefes. Na apuração de atos de improbidade administrativa que atentem contra os princípios da Administração Pública, o interessado ou qualquer cidadão poderá recorrer à autoridade competente do departamento/repartição pública, que instaurará a investigação que se destina a apurar o suposto ato ímprobo, e, na procedência, esta deverá obrigatoriamente acionar a justiça. O estudo partiu da seguinte problemática: Qual o posicionamento do assédio moral como ato de improbidade administrativa? A pesquisa tem como objetivo analisar o assédio moral como risco à saúde do servidor público. E assim descrever as práticas de assédio moral no ambiente de trabalho; identificar o assédio moral em face do servidor público; analisar as implicações jurídicas do assédio moral no ambiente de trabalho. A pesquisa possui caráter exploratório por meio de um levantamento bibliográfico, utilizando-se da técnica de análise de publicações que servirão como subsídios para a realização da discussão em foco. Através do estudo constatou-se que as sanções previstas na seara administrativa, penal e civil, o servidor público assediador poderá ser penalizado nas sanções previstas na Lei de Improbidade Administrativa, sendo esta mais um instrumento de repressão às condutas abusivas para aqueles que pensam e/ou se sentem donos da coisa pública.

Palavras-chave: Assédio Moral, Improbidade Administrativa, Administração Pública.

ABSTRACT

This article synthesizes some reflections on moral harassment in the public service as an act of administrative improbity. Moral harassment is characterized when a worker is subjected to humiliating and embarrassing situations, repeatedly and for a prolonged time, in their work environment and while performing their duties, usually perpetrated by one or more supervisors. In the investigation of acts of administrative improbity that violate the principles of Public Administration, the interested party or any citizen may appeal to the competent authority of the department/public office, which will initiate the investigation aimed at assessing the alleged improper act, and if proven, this must necessarily engage the judiciary. The study started from the following problem: What is the stance on moral harassment as an act of administrative improbity?The research aims to analyze moral harassment as a risk to the health of public servants. It describes the practices of moral harassment in the workplace; identifies moral harassment faced by public servants; and analyzes the legal implications of moral harassment in the work environment. The study is exploratory, conducted through a bibliographic survey, using the technique of analyzing publications that will serve as support for the discussion at hand. The study found that the sanctions provided in the administrative, criminal, and civil spheres may penalize the harassing public servant under the sanctions outlined in the Administrative Misconduct Law, making this yet another instrument to suppress abusive conduct for those who think they own public property..

Keywords: Moral Harassment, Administrative Misconduct, Public Administration.

1. INTRODUÇÃO

Esse artigo sintetiza algumas reflexões acerca do assédio moral no ambiente de trabalho através do risco à saúde do servidor público.

O assédio moral se configura quando o trabalhador é submetido a situações humilhantes e constrangedoras, de forma reiterada, ou seja, repetitivas e prolongadas, no seu ambiente de trabalho e no exercício de suas funções, geralmente protagonizadas por um ou mais chefes. Na apuração de atos de improbidade administrativa que atentem contra os princípios da Administração Pública, o interessado ou qualquer cidadão poderá recorrer à autoridade competente do departamento/repartição público, que instaurará a investigação que se destina a apurar o suposto ato ímprobo, e, na procedência, esta deverá obrigatoriamente acionar a justiça.

A escolha do tema deveu-se ao fato do assédio moral em face do servidor público e a aplicabilidade da Lei de Improbidade Administrativa, uma vez que este tema é tratado com frequência no universo acadêmico e jurídico. Este trabalho tem relevância jurídica ao discutir as práticas de assédio moral no serviço público, com reflexos na violação dos princípios que regem a Administração Pública, por consequência, o acionamento do servidor público assediador tendo em vista a Lei de Improbidade Administrativa.

O estudo partiu da seguinte problemática: Qual o posicionamento do assédio moral como ato de improbidade administrativa? As questões norteadoras da pesquisa são: Quais as práticas de assédio moral no ambiente de trabalho? Quais os sujeitos do assédio moral e modalidade de assédio moral no Trabalho? Ao configurar do assédio moral no serviço público, quais os elementos probatórios? Quais os procedimentos e sanções previstos na lei de improbidade administrativa? Qual a incidência na lei de improbidade

Administrativa por prática de assédio moral no serviço público?
Quais as implicações jurídicas do assédio moral?

A pesquisa tem como objetivo analisar o assédio moral como risco à saúde do servidor público. E assim descrever as práticas de assédio moral no ambiente de trabalho; identificar o assédio moral em face do servidor público; analisar as implicações jurídicas do assédio moral no ambiente de trabalho. O estudo possui caráter exploratório por meio de um levantamento bibliográfico, utilizando-se da técnica de análise de publicações que servirão como subsídios para a realização da discussão em foco.

O trabalho divide-se em três seções: a primeira apresenta o assédio moral propriamente dito, por meio de um resumo histórico desse fenômeno, o conceito perpassando pelo sentido etimológico, psicológico e jurídico, as características para sua configuração, bem como os sujeitos envolvidos e as modalidades em que ele se manifesta. Na segunda seção foi demonstrada a ocorrência de assédio moral do servidor público. Para tanto, buscou-se a definição de serviço público e de servidor público, os motivos da existência de assédio moral nesse setor e as formas de combate e levantamento de documentos que comprovam sua prática. Por fim, na última seção, faz-se a discussão de condutas típicas de assédio moral, enquadrando-as como ato de improbidade administrativa e passível de punição prevista na Lei de Improbidade Administrativa no âmbito das decisões do Superior Tribunal de Justiça - STJ.

2. ASPECTOS CONCEITUAIS DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

O assédio moral, ainda, muito discutido, apesar de ser uma temática antiga e ao mesmo tempo atual ou atemporal tem ganhado espaço

relevante. Segundo a Justiça do Trabalho, entre 2020 a 2024, mais de 458.164 mil ações direcionadas a este órgão envolviam questões como assédio moral, essa contagem poderia ser bem maior se todos os casos fossem denunciados, já que em boa parte dos casos as vítimas temem denunciar práticas abusivas como esta (CNJ, 2025).

Segundo Pacheco *et al.*, (2017), o assédio moral só passou a ser visto como algo que prejudica e destrói a dignidade do ser humano a pouco tempo atrás. Anteriormente, as pessoas empregavam trabalhadores que eram mal remunerados, que trabalhavam por horas excessivamente, eram humilhados, sofriam o que hoje é denominado de assédio moral, com a diferença de que atualmente o agressor psicológico, outra terminologia utilizada para, também, designar aquele que comete assédio moral, pode sofrer processos judiciais, ser destituído da sua função e até mesmo ter que pagar indenizações a vítima. Outra questão muito interessante, e que poucas pessoas sabem, é que o assédio não condiz somente nas situações que se passam em ambientes de trabalho, também pode ser praticado em qualquer outro local, no qual se mantenha as características do crime, e onde hajam coletividade.

A intensificação do assédio, ainda, pode ser considerada resultado de uma soma de fatores, como o atual momento econômico que privilegia a produção crescente e o lucro, o modo como está organizado o trabalho hodiernamente, delimitado pela competitividade ofensiva e pelo domínio dos trabalhadores através do medo e de ameaças. O assédio, também, é determinado como todo e qualquer comportamento abusivo, expresso por atitudes, palavras, gestos, ações, escritos que tragam danos físicos ou psíquicos a qualquer pessoa no contexto organizacional (Andrade e Assis, 2018).

De acordo com a nova cartilha de prevenção ao assédio moral “Pare e Repare, por um ambiente de trabalho mais positivo”, lançada em 2019, que designa essa violência psicológica como sendo a exposição dos colaboradores a situações humilhantes no ambiente corporativo, de forma repetitiva e prolongada, no local de trabalho. É um comportamento que traz danos físicos e psicológicos, fere à dignidade e à integridade do indivíduo, trazendo transtornos a vítima e ao ambiente de trabalho (Brasil, 2019).

Segundo Stephan, *et al.*, (2018), outro conceito exposto em pesquisas ligadas a mesma temática propõe ser uma espécie de ato ou conduta violenta interpessoal, que tem como palco as organizações, caracterizando-se por procedimentos desleal de um indivíduo ou indivíduos, que não foi incentivado ou estimulado pela vítima e que se repercute ao longo do tempo. Sendo analisado como um evento multidisciplinar, pesquisado por diferentes áreas em várias partes do mundo. No Brasil, os termos mais populares são assédio moral, assédio psicológico e mobbing, esta última palavra adquirida do inglês significa cercar, assediar, atacar.

As primeiras pesquisas sobre a origem da palavra mobbing surgiram da observação do comportamento de esquilos e algumas espécies de primatas, mas o termo ficou popularizado na década de 1980 por Heinz Leymann, psicólogo do trabalho, nascido na Alemanha, famoso por seus estudos sobre mobbing entre humanos, ficou conhecido como o “pai do mobbing”. Outras variantes do assédio moral além dos que já foram mencionados são bullying e o stalking, também, advindas do inglês, não divergem tecnicamente, apenas na sua descrição etimológica (Resino, 2013).

O assédio moral contempla a desqualificação, o isolamento, a incumbência de atividades de menor valor, a indução ao erro, a exclusão, modificações no quadro de horários, cobrança de atividades sem prévio aviso, um desencadeamento de abusos de poder. Os riscos muitas vezes são invisíveis, já que a violência nem sempre ocorre de forma física, normalmente são gestuais ou verbalizadas, por perseguições e pressões constantes, agravando à dignidade e o direito a um trabalho que proporcione saúde física e mental. Esse tipo de agressão psicológica pode ser classificado a depender de sua abrangência: assédio moral interpessoal se configura como aquele que acontece de modo individual, diretivo e pessoal, com o objetivo de prejudicar o profissional; assédio moral institucional, ocorre pelo incentivo da própria instituição de trabalho, sendo a pessoa jurídica, também, responsabilizada pela promoção de uma cultura institucional de humilhação e controle através de seus dirigentes (Brasil, 2019).

O assédio pode acontecer em vários tipos, mesmo dentro do assédio moral ele, ainda, está dividido em vertical ou horizontal, ascendente, descendente e misto. Quando fala-se em assédio no ambiente de trabalho, logo surge de imediato a figura do chefe, gerente ou dirigente alguém com um cargo ou função superior contra um empregado de função inferior, apesar deste ser o mais comum não é o único, esse contexto é conhecido como assédio moral vertical descendente, o que muitas pessoas não sabem é que esse fato ocorre de maneira inversa, de alguém de nível menos elevado dentro de uma corporação para pessoas que estão em um cargo acima do seu, essa forma caracteriza-se como assédio moral vertical ascendente, parte do empregado para com o superior. O assédio moral horizontal é aquele cujo o agressor é o próprio colega de trabalho, de mesmo grau hierárquico, e ainda pode ocorrer o assédio

de ambas as partes no mesmo período, tanto por pessoas de nível hierárquico superior como inferior, que é, também, chamado de assédio moral misto (Capoli e Silva, 2018).

De acordo com a cartilha sobre assédio moral e sexual do Conselho Nacional do Ministério Público de 2016, a violência psicológica configura-se pela exposição do trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, de forma repetitiva por tempo prolongado em seu local de trabalho. Podendo ser descrito como comportamento abusivo, ou mesmo por meio de palavras, causando psicopatologias, ferindo a dignidade da pessoa podendo degradar o ambiente de trabalho.

2.1. Efeitos Psicológicos do Assédio Moral

O sofrimento psíquico gerado por meio do comportamento hostil considerado como assédio moral pode ser expresso através de atribuições propositais e sistematicamente tarefas superiores às suas competências, causando danos morais, psicológicos, físicos entre outros, em seu local de trabalho. Diante do aumento gradativo da desestabilização emocional e profissional, a pessoa que sofre dessa violência vai perdendo sua autoestima e sua autoconfiança. O que vem a desencadear na perda pelo interesse no trabalho até o pedido de demissão ou mesmo a demissão em si por parte do contratante (Brasil, 2019).

Segundo Barreto e Heloani (2015), as sequelas são as marcas deixadas pelo longo período de violência psicológica, as patologias que antes eram desconhecidas, agora passam a fazer parte do cotidiano da vítima, embora ela não faça mais parte do ambiente adoecedor. Em alguns casos podem gerar efeitos financeiros

negativos além dos psicológicos, pois após o desemprego a pessoa, ainda, tem um custo com despesas médicas. Muitas dessas pessoas, que passaram por situações de assédio no trabalho, ficam por anos afastadas do mercado de trabalho, uma vez que não se consideram preparadas para voltar as atividades por medo de que venham a vivenciar tudo novamente.

O empregado vitimado quando afastado do seu local de trabalho, ainda, pode desencadear ou aumentar o grau de psicopatologias, isso ocorre pelo sentimento de incapacidade, de incompetência, de fracasso, de não reconhecimento que o mesmo adquire por achar que não consegue se manter no trabalho, a depressão se instala e o retorno para as atividades laborais fica mais distante de acontecer. Em muitos casos o retorno do colaborador ao ambiente tóxico pode trazer complicações, principalmente se o assédio prosseguir, o trabalhador pode isolar-se, ou diminuir o rendimento de trabalho e ser recepcionado com o desligamento pela organização, o desemprego, o que vem a intensificar o processo de adoecimento (Mendonça e Valadão Júnior, 2015).

Segundo Pacheco *et al.*, (2017), o resultado do assédio moral pode ser descrito nos efeitos psicológicos que o trabalhador passa a apresentar, além dos já mencionados acima os conflitos internos se confundem, o colaborador agora com um transtorno passa a distorcer sua própria realidade e a reafirmar o sentimento de inutilidade, não podendo muitas vezes contribuir com seu sustento e de sua família. Assim, o assédio pode apresentar diferentes efeitos psicológicos dependendo do gênero, da raça e as questões ligadas a sexualidade da vítima.

2.2. Razões da Presença de Assédio Moral no Serviço Público

O serviço público é um setor fértil para as práticas de assédio moral, vez que não raramente servidores públicos utilizam do cargo público para humilhar, constranger e prejudicar colegas de profissão.

Entretanto, diferente do que ocorre no setor privado, no público, o assédio moral é muito mais marcante, em virtude de as chefias não disporem do poder de demissão, haja vista o instituto da estabilidade, o qual garante o vínculo funcional com a administração Pública. Dessa maneira, a exposição dos servidores públicos aos terrores psicológicos se prolonga, por conta da estabilidade no cargo/emprego. Em virtude disso, a estratégia das chefias para livrar-se da vítima é vencê-la pelo cansaço.

Cumpra ainda observar que, a presença de assédio moral no serviço público, frequentemente, se explica pelo viés econômico, por exemplo, a obtenção promocional, gratificações, funções comissionadas (direção e assessoramento superior), ou outras vantagens de cunho pecuniário. Destaca-se a lição de Minassa (2012, p.34) que muito bem descreve essa situação:

Num sistema em que as pessoas são instigadas, todo o tempo, defenderem o que é seu – seu emprego, sua produção, sua promoção, sua premiação a todo custo, as demais pessoas que as rodeiam deixam de ser consideradas colegas de trabalho e passam a ser encaradas como inimigos em potencial.

No serviço público não se busca necessariamente a produtividade, mas sim a eficiência na sua prestação, seu objetivo é o bem coletivo

e não o lucro, daí a razão que o distingue do serviço privado.

A motivação do assédio moral no serviço público está associada a outros fatores, como por exemplo, a busca de poderes. Segundo Hirigoyen (2021), no serviço público, o assédio moral não está associado com a produtividade senão com os jogos de poder.

Sob outra perspectiva, verifica-se na administração pública uma má gestão institucional, que repercute negativamente na prestação dos serviços públicos. Isto é materializado quando se gerencia a gestão de pessoal mediante indicações políticas, relações de parentesco ou estreitamento de amizades.

Tais imoralidades ainda estão presentes no serviço público. A situação era mais grave quando se indicavam parentes, mas, devido à busca da moralização do serviço público, através do combate ao nepotismo, tornou-se menos acentuada. Recentemente, o Supremo Tribunal Federal, julgou inconstitucional a Lei nº 13.145/1997, do Estado de Goiás, abaixo transcrita, que claramente objetivava driblar o nepotismo no serviço público:

*Art. 1º - É vedado a membro de Poder ou a quem couber a prática dos atos de provimento em qualquer dos Poderes do Estado, nomear ou admitir cônjuge, companheiro ou parente consanguíneo ou afim até o terceiro grau civil, em linha reta ou colateral, incluídos os de seus pares e subordinados até o terceiro escalão de hierarquia, para exercer cargo em comissão ou função gratificada no âmbito do Legislativo, Executivo ou Judiciário ou permitir a permanência de servidores em desacordo com o disposto neste artigo. **Parágrafo único - Excluem-se da proibição a nomeação, admissão e/ou a permanência de até dois parentes das autoridades referidas no 'caput' deste artigo, além do cônjuge do Chefe do Poder Executivo.***
(Grifo nosso)

Estamos diante de uma prática antiga em que se insiste conservar no serviço público brasileiro estrutura de apadrinhamento político veementemente proibido, antes mesmo da edição da Súmula Vinculante n.º 13 do STF, conforme se depreende da análise do art. 37, *caput*, da Constituição Federal, especificamente, dos princípios da impessoalidade e moralidade. Quando o provimento de cargos ou funções públicas se efetiva sem observância da qualificação, preparação técnica ou mérito para o exercício de determinada função de direção, teremos chefias despreparadas, sem o conhecimento mínimo de gestão. E, para garantirem suas permanências no serviço público, podem ser tornar chefes truculentos, incompreensíveis e arbitrários, buscando compensar suas evidentes limitações.

Assim, percebe-se a fragilidade na escolha de pessoal para ocupar os cargos ou funções públicas de gestão, quando não leva em consideração a capacidade técnica e gerencial do pretense chefe, o qual, por logicidade, não terá a devida destreza na direção dos trabalhos, sobretudo, no gerenciamento de equipe. Tais razões fortalecem as práticas de assédio moral no serviço público.

2.3. Configuração do Assédio Moral no Serviço Público e Levantamento de Elementos Probatórios

Sabe-se que o assédio moral se configura quando o trabalhador é submetido a situações humilhantes e constrangedoras, de forma reiterada, ou seja, repetitiva e prolongada, no seu ambiente de trabalho, e no exercício de suas funções, geralmente protagonizadas por um ou mais chefes. Assim, para configuração do assédio moral se faz necessária a presença de alguns elementos caracterizadores. Pamplona Filho (2015) apresenta esses elementos representados na conduta abusiva, natureza psicológica do atentado à dignidade psíquica do indivíduo; reiteração da conduta e finalidade de exclusão.

No serviço público, há uma variedade de condutas que materializam o assédio moral e provocam sofrimentos psíquicos aos servidores públicos assediados, dentre eles, a título exemplificativo, pode-se destacar: tratamento desigual em relação aos pares, humilhações reiteradas, imposição de horários injustificados, prazos mínimos para execução de tarefas de difícil resolução e submissão a sindicâncias administrativas previamente preparadas.

Barros (2016, p.832) destaca algumas técnicas destinadas a desestabilizar a vítima de assédio moral:

I. de relacionamento: tratar o assediado por meios que sublinham sua inferioridade; II. de isolamento: segregar o assediado da comunidade em que estiver inserido; III. de ataque: submeter o assediado a medidas que o desacreditem no seu círculo de convivência; IV. de punição: pressionar o assediado com infundadas admoestações ao seu comportamento e de V. de dissimulação: humilhar o assediado com indiretas, gracejos e zombarias depreciativos.

Hirigoyen (2021, p.111) cita o depoimento de um servidor público, que, por sua vez, descreve o cenário de assédio moral do ambiente laboral, que vivenciou:

Pessoalmente, vivo uma situação de mobbing no dia a dia no meu local de trabalho. Combato-o com as minhas armas. Não estava, porém, preparada para isso: assédio, denúncias aos superiores, papéis falsos pretensamente assinados por mim, pressões psicológicas, etc. Vale tudo. O pior é que, desde que este chefe chegou, alguns sofrem, sob uma ou várias formas, as pressões deste “deus”. Chefe de serviço e diretor controla-se a si mesmo. Faz o que quer de nós. Sim, eu resisto. Mas é duro! Algumas apoiam-no (vá se lá saber como!). Outros calam-se. Esquecem. Como isso é possível? A única pessoa que ousou queixar-se do assédio foi retirada do serviço. Ele tem todo o poder. A única pessoa acima dele é o diretor-geral. Eu descubro os podres e os vômitos de alguns. Aquilo a que tenho assistido “graças” à minha posição não é bonito. Nada bonito mesmo. Dezenas de transferências desde a sua chegada, várias depressões, etc. Ele é uma pessoa forte, é certo. Mas por que razão os nossos dirigentes não abrem os olhos? De que é que precisam mais? Não compreendo. O que mais me desgosta é que os colaboradores participem deste horror. “Dividir para reinar”: posso confirmar que isso funciona!

É dessa maneira que se apresenta o assédio moral no serviço público. Extrai-se da leitura do depoente um sentimento de desolamento e de impotência frente à conjuntura implantada. Visualiza-se o corporativismo ou “amiguinhos” da direção, que à

custa do sofrimento alheio se garantem nos seus cargos. O desafio ao servidor público assediado é provar as atitudes que demonstram o assédio moral, dada à sutileza e sua difícil comprovação, pois ocorre de forma velada, dissimulada, com o objetivo de desestruturar a vítima.

A reunião de documentos comprobatórios de assédio moral é uma tarefa árdua, mas fundamental, para a vítima demonstrar o nexo causal entre o fato ocorrido e os danos gerados, por ocasião das condutas ilegais do agente público assediador. (Minassa, 2012).

Elencaram-se alguns procedimentos sugeridos por Minassa (2012, p.173-174), na busca da configuração e composição de meios de prova das práticas abusivas de assédio moral no serviço público:

a) o assediado deverá registrar expressamente todos os acontecimentos perpetrados contra si, marcando o dia e hora das investidas, além de mencionar a presença de outras pessoas no momento da prática de assédio;

b) o assediado deverá tirar cópias autenticadas dos memorandos, cartas, e-mail's, correios eletrônicos e bilhetes que o superior hierárquico ou colegas assediadores lhe enviem, não só com ofensas, mas também com procedimentos que possam induzir a vítima ao erro;

c) o assediado, se possível, deverá reproduzir imagens fotográficas ou de vídeos com o desiderato de registrar os acontecimentos caracterizadores do assédio moral;

d) o assediado deverá gravar com um microgravador, todas as conversas que tiver com o superior hierárquico ou com colegas assediadores, além de degravá-las; e) o assediado deverá tirar cópias autenticadas de atestados médicos, principalmente os expedidos por médicos do trabalho, e de outros documentos médicos que comprovem o nexos entre a ação dos assediadores e as consequências patológicas oriundas do assédio; f) o assediado deverá enviar carta registrada para os autores do assédio, relatando minuciosamente as práticas ilícitas cometidas pelos mesmos, e alertando-os sobre a tomada de medidas cabíveis, caso elas não cessem imediatamente; g) o assediado deverá comunicar por escrito (seja por carta registrada, seja por cópia com

protocolo de recebimento) e de maneira pormenorizada ao superior hierárquico imediato de seu chefe os fatos originadores de assédio, a fim de que sejam tomadas as providências cabíveis contra os assediadores.

É preciso coragem para enfrentar o assédio moral, com vistas a superar o medo de represálias e de possíveis procedimentos de demissão. Assim, busca-se evitar que chefes assediadores fiquem na impunidade. Destacamos também a importância de provas testemunhais, apesar da dificuldade de contar com o apoio dos colegas de trabalho, como já dito, eles tendem a se afastar da pessoa assediada como forma de autoproteção. Minassa (2012, p.175) relata sobre essa dificuldade de dispor da colaboração dos colegas de trabalho e justifica o motivo:

São enormes as dificuldades vivenciadas pelas vítimas de assédio moral no concernente à convocação de pessoas geralmente – colegas de trabalho – dispostas a prestar, como testemunhas, depoimentos a seu favor tanto no âmbito Administrativo como na Justiça. É até compreensível o ato de resistência dessas pessoas em prestar depoimentos de modo espontâneo e sem risco, pois, se se prontificarem a testemunhar, estarão fadados ao mesmo infortúnio vivenciado pelo agente público assediado, isto é, tornar-se-ão alvo de ameaças e perseguições por parte do superior hierárquico [...].

Realizados os procedimentos de confecção das provas, resta à vítima fazer uso das formas repressivas contra ao assédio moral, as quais serão estudadas no item seguinte.

2.4. Formas de Combate Ao Assédio Moral no Serviço Público

Não existe uma fórmula mágica que impeça a ocorrência de assédio moral no serviço público, mas, caso aconteça o servidor público tem em suas mãos uma gama de meios repressivos para que essa prática desumana seja punida de forma exemplar. Na seara administrativa, temos o Processo Administrativo Disciplinar (PAD), cuja abertura visa apurar condutas éticas do servidor público, podendo culminar com a demissão do cargo e aplicação das demais sanções previstas no ordenamento disciplinar. O Processo Administrativo disciplinar por assédio moral encontra assento no Decreto nº 1.171/1994 - Código de Ética Profissional do Servidor

Público Civil do Poder Executivo Federal, quando o servidor público afrontar o inciso XV, *alínea “f”* do citado Diploma, *in verbis*:

XV - É vedado ao servidor público; [...] f) permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesse de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores.

Logo, acionar o assediador pela via administrativa é uma maneira de combater o assédio moral no serviço público, até porque a Administração Pública tem o compromisso de apurar, sempre que necessário, qualquer indício de participação de servidor em atividades que atentem contra a ética no serviço público. Outras formas de combate ao assédio moral no serviço público, bem como no privado, consistem no acionamento judicial do assediador pelas vias penal e civil. Nesse sentido, o Código Civil Brasileiro determina que:

Art. 927. Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo. Parágrafo único. Haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem.

Caso o superior hierárquico exceda o exercício de seu poder diretivo, sua conduta abusiva poderá ser caracterizada como ato ilícito, nos termos do artigo citado, e uma vez condenado pagará os danos provocados pela prática de assédio moral. O assediado tem opção de processar o assediador na seara penal, uma vez que o Código Penal Brasileiro contempla tipos penais que atentem a honra da pessoa. As previsões se situam nos artigos 140 e 146, que tratam, respectivamente, dos crimes de injúria e constrangimento ilegal.

Observa-se que a prática de assédio moral se relaciona com a temática penal, quando é possível o enquadramento das condutas com a previsão legal penal, ao tempo que enseja restrição da liberdade do assediador, independente da responsabilidade civil. Outra importante legislação, como forma de combater judicialmente o assédio moral no serviço público consiste em Ação Civil Pública por Ato de Improbidade Administrativa, que será discutida no tópico seguinte.

3. INCIDÊNCIA NA LEI DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA POR PRÁTICA DE ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO

O constituinte ao editar a nova Carta Magna de 1988 teve certa preocupação com a probidade administrativa. Isto é evidenciado no art. 37, § 4º, do Texto Constitucional, o qual prevê as sanções para quem cometer atos de improbidade administrativa, fixados de forma gradual, conforme previsão legal, ensejando à suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, sem interferir na ação penal pertinente.

Em uma análise sucinta, basicamente, a improbidade na administração é caracterizada pela violação aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Mas o que seria improbidade? Essa resposta é encontrada no estudo desse vocábulo, cuja origem é latina, *improbitate*, significa falsidade, desonradez, desonestidade, corrupção. Para a discussão da improbidade administrativa, adota-se o sentido de desonestidade. Essa afirmação é confirmada por Lopes e Silva (2024, p.6):

Improbidade é desonestidade em seu sentido mais amplo. Implica na falta de zelo com dois elementos: o patrimônio público e o interesse público. Relaciona-se com a conduta do administrador e pode ser praticada não apenas pelo agente público, ato sensu, senão também por quem não é servidor e infringe a moralidade pública. O ato de imoralidade, na opinião da melhor doutrina, afronta a honestidade, a boa fé, o respeito à igualdade, as normas de conduta humana e outros postulados éticos e morais.

O autor deixa claro que a probidade administrativa é uma forma de moralidade administrativa, que consiste no dever de o funcionário servir à Administração com honestidade, procedendo no exercício das suas funções, sem aproveitar os poderes ou facilidades, delas decorrentes, em proveito pessoal ou de outrem a quem queira favorecer. Em síntese, probidade significa, que, no exercício de qualquer função pública, deve o agente público pautar-se na honestidade, de forma a evitar aproveitar-se do cargo público que ocupa mediante prerrogativas abusivas, auferindo vantagem ilícita ou gerando desvio de finalidade e excesso de poder.

A Administração Pública concentra toda sua atividade para a realização do bem comum, sempre buscando a prevalência do interesse público sobre o privado. Portanto, a razão do interesse público é a razão da existência da Administração Pública. Sob esta lógica, os atos praticados pelos agentes públicos devem ser sempre realizados em estrita observância aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, dentre outros subprincípios reguladores da Administração Pública.

O inverso disso é quando o administrador público se distancia dos princípios regentes da Administração Pública e faz do cargo público um meio para praticar atos de retaliações ou perseguições, humilhações e constrangimentos em face do servidor público subordinado, motivados por interesses de caráter pessoal, totalmente desprendido de interesse público, visando tão somente prejudicá-lo, como, por exemplo: reduzir as gratificações e transferir servidor público pelo motivo de rivalidades político-partidárias, ou seja, o motivo da redução pecuniária e da transferência não tem respaldo no interesse público, mas trata-se de uma mera

perseguição política, que repercutiu na sua esfera pessoal e nela deve ficar.

Diante disso, os atos da Administração Pública devem ser permanentemente fiscalizados, haja vista que o administrador público pode querer fazer da coisa pública como sua fosse, na verdade, cumpre lembrar, que administra em nome de todos e para todos.

A Lei 8.429, de 02 de junho de 1992 caracteriza ato de improbidade como afronta aos princípios da Administração Pública, logo, se mostra como um importante mecanismo de proteção ou até mesmo do regaste da boa administração, ou seja, aquela efetivada com probidade, vez que trouxe severas punições direcionadas para aqueles que se desviam do ético exigível. Então de acordo com o artigo 11 da Lei 8.429/92:

*Constitui ato de improbidade administrativa que atenta **contra os princípios da administração pública** qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade e lealdade às instituições [...] (Grifo nosso).*

Assim, o administrador público ao violar os princípios da administração pública, quando, por exemplo, deixa que desentendimento pessoal o domine, ou simplesmente, por inveja, truculência ou prepotência defere práticas abusivas degradantes ou desumanas contra o seu subordinado estarão praticando assédio

moral, conseqüentemente, poderá ser acionada em ação civil por ato de improbidade administrativa.

ADMINISTRATIVO. AÇÃO CIVIL PÚBLICA. IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA. ASSÉDIO MORAL. VIOLAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. ART. 11 DA LEI 8.429/1992. ENQUADRAMENTO. CONDOTA QUE EXTRAPOLA MERA IRREGULARIDADE. ELEMENTO SUBJETIVO. DOLO GENÉRICO. 1. O ilícito previsto no art. 11 da Lei 8.249/1992 dispensa a prova de dano, segundo a jurisprudência do STJ. 2. Não se enquadra como ofensa aos princípios da administração pública (art. 11 da LIA) a mera irregularidade, não revestida do elemento subjetivo convincente (dolo genérico). 3. O assédio moral, mais do que provocações no local de trabalho - sarcasmo, crítica, zombaria e trote -, é campanha de terror psicológico pela rejeição. 4. A prática de assédio moral enquadra-se na conduta prevista no art. 11, caput, da Lei de Improbidade Administrativa, em razão do evidente abuso de poder, desvio de finalidade e malferimento à impessoalidade, ao agir deliberadamente em prejuízo de alguém. 5. A Lei 8.429/1992 objetiva coibir, punir e/ou afastar da atividade pública os agentes que demonstrem caráter incompatível com a natureza da atividade desenvolvida. 6. Esse tipo de ato, para configurar-se como ato de improbidade exige a demonstração do elemento subjetivo, a título de dolo lato sensu ou genérico, presente na hipótese. 7. Recurso especial provido. (STJ - REsp: 1286466 RS 2011/0058560-5, Relator: Ministra ELIANA CALMON,

*Data de Julgamento: 03/09/2013, T2 - SEGUNDA
TURMA, Data de Publicação: DJe 18/09/2013)*

Cuida-se mencionar que nas espécies de improbidade administrativa que atentem contra os princípios da Administração Pública, a conduta há de ser dolosa, ou seja, o agente deve ter plena consciência de sua conduta e o faz para atingir determinado fim, resta a intenção de violar a ordem jurídica. Na improbidade administrativa nos dizeres Söhsten, (2021, p.11) “a imoralidade especialmente qualificada pelo atuar de forma desonesta, corrupta, dolosamente, portanto”.

Tem-se a transcrição de trecho da denúncia do Ministério Público Estadual do Paraná (Nakanishi, 2012, p.1) na ação civil pública de responsabilidade por ato de improbidade administrativa em face do Prefeito e do Secretário de Administração o Município de Douradina, em virtude da pratica de assédio moral contra servidor público:

[...] No caso da servidora Maria Sônia dos Santos, as ameaças e constrangimentos se deram porque a mesma era prima do então candidato à Prefeito da oposição, José Donizeth Martim, o qual, diga-se de passagem, acabou sofrendo o mesmo assédio e perseguição política da sua sobrinha pelo requerido, passadas as eleições municipais. Assim, no ano de 2004, antes das eleições municipais, **nas ocasiões em que o requerido, JOSÉ CARLOS PEDROSO, se dirigia à Prefeitura de Douradina para tratar de assuntos particulares, aproveitava sempre a oportunidade para ameaçar e assediar moralmente a servidora, que executava serviços de telefonista, dizendo-lhe, na presença de outros servidores na repartição que, “se fosse eleito, a mesma ia sofrer nas suas mãos”.**

No caso acima se percebe uma clara violação aos princípios da moralidade e da pessoalidade, protegidos no caput do art. 11 da Lei n. ° 8.429/92, assim como afronta à norma prevista no §1º do art. 37 da CF. Exigem-se de qualquer servidor uma conduta racional, bom senso e capacidade de lidar as mais diversas situações. E com o prefeito, a exigência é redobrada, haja vista que representa autoridade máxima do poder executivo municipal, presume-se governar sem impressões pessoais em relação aos munícipes e seus subordinados.

Apelação Cível – Ação Civil Pública – Improbidade Administrativa Pretensão de imputar a servidor público ato ímprobo decorrente de assédio moral ocorrido entre os anos de 2000/2002, bem como de ressarcimento das consequências financeiras decorrentes de processo judicial pretérito, intentado contra a Municipalidade. Aplicação do art. 252 do Regimento Interno do Tribunal de Justiça de São Paulo para ratificação da bem fundamentada sentença em Primeiro Grau. Ausência de caracterização suficiente do dolo específico contra a Administração Pública Impossibilidade de que a sentença anterior, produzida sem a participação do Réu, gere a ele efeitos diretos. Limite subjetivo (art. 506 do CPC) Reprovabilidade da conduta que não caracteriza, por si só, ato ímprobo Parecer do Ministério Público do Estado favorável à manutenção da sentença. Sentença mantida. Recurso não provido (TJ-SP - Apelação Cível: 1010514-09.2021.8.26.0309 Jundiaí, Relator.: Marrey Uint, Data de Julgamento: 02/04/2024, 3ª Câmara de Direito Público, Data de Publicação: 02/04/2024)

Visualizam-se decisões prolatadas pelos tribunais fundamentados em princípios jurídicos, reflete-se, portanto, numa remissão à aplicação do artigo da Lei nº 8.429/92, o qual estabelece improbidade administrativa atos que atentem contra os princípios da Administração Pública.

Para a apuração de atos de improbidade administrativa que atentem contra os princípios da Administração Pública, o interessado ou qualquer cidadão poderá recorrer à autoridade competente do departamento/repartição público, que instaurará se a investigação destina a apurar o suposto ato ímprobo, e, na procedência esta deverá obrigatoriamente acioná-lo judicialmente. Ainda poderá o interessado representar diretamente ao Ministério Público, ou mesmo de ofício, pode este requisitar a instauração de inquérito policial ou procedimento administrativo.

Na seara judicial, o acusado será acionado via Ação Civil Pública por Ato de Improbidade Administrativa, instruída de documentos probatórios do ato ímprobo, proposta pela entidade interessada ou pelo Ministério Público.

APELAÇÃO CÍVEL. AÇÃO INDENIZATÓRIA POR DANOS MORAIS. ASSÉDIO MORAL. RESPONSABILIDADE CIVIL DO MUNICÍPIO. PROVAS SUFICIENTES PARA DEMONSTRAR AS PERSEGUIÇÕES SOFRIDAS. ABUSO DE PODER HIERÁRQUICO. DANO MORAL CONFIGURADO. REDUÇÃO DO QUANTUM INDENIZATÓRIO. SENTENÇA REFORMADA APENAS NESSA PARTE. RECURSO PARCIALMENTE PROVIDO. 1. A responsabilidade civil das pessoas jurídicas de direito público e das pessoas jurídicas de direito privado prestadoras de serviço público é objetiva e se baseia no risco administrativo. 2. Conduta abusiva por parte de superior hierárquico, que trata servidor de maneira distinta, expondo-o a humilhação, constrangimento e perseguições no ambiente de trabalho. 4. Clara violação ao princípio da impessoalidade (art. 37 da CF). 5. Abuso de poder e assédio moral caracterizados. 6. Laudo psicológico que atesta a ansiedade e insegurança que a vítima vivenciou em seu ambiente de trabalho, de modo que deve ser mantida a indenização por danos morais decorrentes do excesso na conduta do Coordenador Municipal do Controle de Vetores do Município de Paranaíba, todavia com redução do valor arbitrado. 7. Observância aos princípios da razoabilidade e proporcionalidade 8. Recurso parcialmente provido. (TJ-MS - Apelação Cível: 08014398020228120018 Paranaíba, Relator.: Juiz Fábio Possik Salamene, Data de Julgamento:

É importante frisar que a ação civil pública constitui-se como um dos importantes instrumentos posto à disposição do Ministério Público para combate à improbidade administrativa. Observa-se que as sanções mencionadas têm o objetivo de combater o assédio moral no serviço público, sendo uma maneira de inibir os agentes que praticam esse tipo de conduta.

4. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem exploratória, utilizando o levantamento bibliográfico como principal técnica de pesquisa. O levantamento será realizado por meio da análise e revisão de obras acadêmicas, artigos, legislações e decisões judiciais pertinentes ao tema do assédio moral no serviço público e sua caracterização como ato de improbidade administrativa. A escolha dessa metodologia justifica-se pela necessidade de compreender a abrangência do fenômeno do assédio moral, suas implicações psicológicas, jurídicas e sociais, e sua relação com as normas da administração pública.

A pesquisa se apoia em fontes secundárias, com ênfase em publicações científicas e jurídicas, objetivando aprofundar o entendimento sobre os elementos constitutivos do assédio moral e sua configuração no serviço público. Também será considerado o posicionamento do Superior Tribunal de Justiça (STJ) e demais instâncias jurídicas, abordando os aspectos normativos e a aplicação da Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/92) aos casos de assédio moral no ambiente de trabalho público.

O foco da pesquisa pautou-se na identificação dos principais tipos de assédio moral, suas características, as implicações psicológicas para as vítimas e as estratégias jurídicas para apuração e punição do assediador. Como também o impacto da Lei de Improbidade Administrativa nos casos de assédio moral, com a análise das práticas abusivas e sua relação com a violação dos princípios da Administração Pública, como a moralidade, impessoalidade e eficiência.

Portanto, a metodologia do estudo é caracterizada pela análise qualitativa e descritiva, a partir de uma revisão crítica da literatura e da legislação vigente, com a finalidade de oferecer uma compreensão aprofundada sobre o assédio moral no serviço público e os meios jurídicos de combatê-lo.

5. ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com o estudo realizado entende-se que o assédio moral no trabalho pode ser considerado uma chaga social que afeta todo o segmento da vida do trabalhador, no aspecto familiar, social e profissional.

É relevante compreender que a moderna organização do trabalho, ainda que não seja a única causa da prática do assédio moral no trabalho, contribui significativamente para esse fenômeno, pois, para se adequar à produtividade e competitividade do mercado globalizado, a empresa tende a exigir do trabalhador uma maior capacidade de resistência às pressões e mais qualificação técnico-profissional, sob pena de o trabalhador perder o posto de trabalho.

A prática de assédio moral deixa consequências desastrosas para as vítimas, desde efeitos diretos na saúde física do trabalhador, bem

como na sua saúde psíquica, causando baixa estima profissional e pessoal, que pode levar ao sentimento de inutilidade.

É bem verdade que as condutas de assédio moral no serviço público não apresentam significantes diferenças com a do setor privado, entretanto, no âmbito público, a situação é mais grave, em virtude da impossibilidade de demissão sumária, visto que os servidores públicos efetivos são resguardados pelo instituto da estabilidade no cargo público, no qual fora investido mediante concurso público, portanto, em tese, não necessitam “pedir a bênção”, ou seja, não dependem, por exemplo, de qualquer espécie de apadrinhamento para permanecerem no cargo público. Esse cenário é bastante propício para a realização das condutas de assédio moral tão bem definido pelos autores do estudo e nos diversos julgados dos nossos tribunais pátrios.

O objeto nuclear deste trabalho esteve concentrado em analisar as atitudes e motivações das práticas de assédio moral no serviço público, trazendo à tona a nítida afronta aos princípios regentes da Administração Pública. De forma reflexa, as condutas de assédio moral enquadram-se perfeitamente nas tipificações previstas no art. 11 da Lei de Improbidade Administrativa. Assim, além das sanções previstas na seara administrativa, penal e civil, o servidor público assediador poderá ser penalizado nas sanções previstas na Lei de Improbidade Administrativa, sendo esta mais um instrumento de repressão às condutas abusivas para aqueles que pensam e/ou se sentem donos da coisa pública.

O estudo estabeleceu que para o assédio moral ser caracterizado como tal devem estar presentes a habitualidade, a repetitividade

das ofensas dirigidas à vítima, visando à desestruturação, para que a ofensa não seja confundida com danos morais e/ou materiais.

Enfim, o desafio é fazer com que as práticas de assédio moral ecoem além das paredes das repartições públicas, tornando um fenômeno visível. O uso da lei é uma das formas mais eficazes para abolir e punir aqueles que fazem uso do poder, da maldade humana para degradar o ambiente de trabalho, atacar a moral, a autoestima e saúde psicológica dos servidores públicos.

O desenvolvimento deste breve estudo sobre assédio moral em face do servidor público tem a pretensão de levar ao conhecimento dos acadêmicos o assunto ora abordado, bem como despertar a curiosidade para produção de futuros trabalhos, para que assim esse tipo de prática seja mais conhecido e combatido no setor público, aplicando aos assediadores as sanções previstas nas legislações pertinentes.

6. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assédio moral no ambiente de trabalho, especialmente no serviço público, é um ato destrutivo tanto para a saúde do servidor público quanto para a integridade das instituições. A violência psicológica imposta por meio de posturas humilhantes e constrangedoras pode suscitar danos emocionais e físicos, afetando a autoestima, a atuação profissional e a qualidade de vida do trabalhador. Ao longo deste estudo, buscou-se compreender não apenas os aspectos conceituais e históricos do assédio moral, mas também sua configuração no serviço público e as implicações jurídicas para os envolvidos.

O serviço público tem por natureza assegurar a estabilidade do servidor, no entanto acaba sendo um terreno fértil para o desenvolvimento de práticas de assédio moral, que, muitas vezes, são facilitadas pela falta de medidas eficazes de controle e prevenção. A pesquisa demonstrou que, além dos danos individuais causados às vítimas, o assédio moral contribui para o enfraquecimento da moralidade e da eficiência da administração pública, violando os princípios constitucionais que regem a atuação do Estado.

O estudo também enfatizou a necessidade de mecanismos eficazes de apuração e sanção das condutas abusivas, como a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/92), que permite a responsabilização dos agentes públicos que atentam contra os princípios da Administração Pública. As decisões jurisprudenciais analisadas confirmam que a prática de assédio moral no serviço público, quando comprovada, pode ser enquadrada como ato de improbidade administrativa, com severas consequências legais para os envolvidos.

Dessa forma, é essencial que o assédio moral seja reconhecido e combatido de maneira eficaz, por meio de ações preventivas e corretivas, que abrangem desde a conscientização sobre os direitos dos servidores até a implementação de processos administrativos disciplinares e judiciais. A proteção da dignidade do trabalhador deve ser uma prioridade para assegurar ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e éticos, respeitando a Constituição e fomentando uma administração pública mais justa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Cristiane Batista; ASSIS, Simone Gonçalves. Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. **Rev. bras. saúde ocupacional**, v. 43, p. e11-e11, 2018.

BARRETO, Margarida and HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc. Soc.** [online]. 2015, n.123, pp.544-561.

_____.BRASIL. Justiça do Trabalho. Tribunal Superior do Trabalho. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral: Pare e Repare – Por um ambiente de trabalho mais positivo.** Administração Pública. Brasília: Secretaria de Comunicação Social do Tribunal Superior do Trabalho, 2019.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho.** 10 ed. São Paulo: LTr, 2016.

_____.BRASIL. **Lei nº 8.429, 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. Acesso em: 25 abr. 2025

_____.BRASIL. TJ-MS - **Apelação Cível:** 08014398020228120018 Paranaíba, Relator.: Juiz Fábio Possik Salamene, Data de Julgamento: 17/07/2024, 1ª Câmara Cível, Data de Publicação: 19/07/2024

_____.BRASIL. TJ-SP - **Apelação Cível:** 1010514-09 .2021.8.26.0309 Jundiaí, Relator.: Marrey Uint, Data de Julgamento: 02/04/2024, 3ª

Câmara de Direito Público, Data de Publicação: 02/04/2024

CAPOLI, Aline dos Santos; SILVA, Michelle. Assédio Moral - Consequências para o Indivíduo e seu Impacto no Clima Organizacional. **Revista Factus de Administração e Gestão**, v. 1, n. 3, p. 65, 2018.

CNJ. **Em cinco anos, Justiça do Trabalho julgou mais de 450 mil casos de assédio moral.** 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/em-cinco-anos-justica-do-trabalho-julgou-mais-de-450-mil-casos-de-assedio-moral/>. Acesso em: 25 abr. 2025

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral:** a violência perversa do cotidiano. Imprensa: Rio de Janeiro, Bertrand Russel, 2021.

LOPES, Isaías Menezes; DA SILVA, José Carlos Ribeiro. Improbidade administrativa: uma análise teórica acerca da mudança do elemento subjetivo e limites no rol do art. 11 da lei N° 8.429/1992. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 11, p. 87-110, 2024.

MINASSA, Alexandre Pandolpho. **Assédio Moral - no Âmbito da Administração Pública.** São Paulo. Habermann, 2012.

NAKANISHI, Fábio Hideke. **Excelentíssimo senhor doutor juiz de direito da vara cível da comarca de Umuarama** – PR. 2012. Disponível em: <http://www.mppr.mp.br/arquivos/File/UmuaramaVALEESTE0808.pdf>. Acesso em: Acesso em: 25 abr. 2025

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **O dano moral na relação de emprego.** São Paulo: LTr, 2015.

PACHECO, Alete José dos Reis et al. Os Limites e os Conflitos do Assédio Moral no Ambiente de Trabalho. **Revista Idea**. v. 8, n.2, p.139-153, 2017.

RESINO, Eder Junior. **Assédio moral e suas denominações**. 2013. 36f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)-Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2013. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/55119632/legislacao-assedio-moral>. Acesso em: 1 mai. 2025.

STEPHAN, Francesca et al. **Moral harassmen: a systematic literature review**. Gerais, **Rev. Interinst. Psicol.** [online]. 2018, vol.11, n.2, p.236-257.

SÖHSTEN, Erika RV. **Os Servidores Públicos e o Assédio Moral: Uma Luta Perdida?**. São Paulo: Dialética, 2021.

VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado; MENDONÇA, Juliana Moro Bueno. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. **Cadernos Ebape**. br, v. 13, n. 1, p. 19-39, 2015.

¹ Mestranda do Curso de Ciências da Educação, Ivy Enber ChristianUniversity. Campus Flórida Estados Unidos. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)