

ASSÉDIO MORAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS BRASILEIRAS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

MORAL HARASSMENT IN LABOR RELATIONS IN BRAZILIAN PUBLIC ORGANIZATIONS: AN INTEGRATIVE REVIEW

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V16I3.1353](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V16I3.1353)

Diogo Braga Dias

diogo.dias@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa

Marcos Vinicius Silva Pinto Coelho

marcos.coelho@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa

Diego Costa Mendes

diego@ufv.br

Universidade Federal de Viçosa

Data de envio do artigo: 13 de Março de 2025.

Data de aceite: 29 de Setembro de 2025.

Resumo: O estudo analisou as pesquisas que abordam o tema do assédio moral nas organizações públicas brasileiras, identificando fatores que favorecem sua ocorrência, consequências para indivíduos e instituições, e estratégias de prevenção. Procedimentos: Utilizou-se a revisão integrativa de literatura, consultando Portal Spell, Web of Science, Scielo e Periódicos Capes, com recorte de 2012 a 2022. Foram selecionados 23 artigos. Resultados: O assédio é impulsionado por hierarquia rígida, estabilidade, discricionariedade administrativa, indicações políticas e despreparo de chefias. Seus impactos vão além do sofrimento individual, afetando a Administração Pública com queda de produtividade, afastamentos, condenações judiciais e danos à reputação. Destacam-se a necessidade de ações educativas, treinamento de servidores e criação de comissões paritárias para mediação e investigação.

Palavras-chave: Assédio Moral; Relações de Trabalho; Organizações Públicas.

Abstract: *The study analyzed workplace bullying in Brazilian public organizations, identifying factors that foster its occurrence, consequences for individuals and institutions, and prevention strategies. Methods: An integrative literature review was conducted using the Portal Spell, Web of Science, Scielo, and Periódicos Capes databases, covering the period from 2012 to 2022. A total of 23 articles were selected. Results: Bullying is driven by rigid hierarchies, job stability, administrative discretion, political appointments, and unprepared leadership. Its impacts extend beyond individual suffering, affecting Public Administration through decreased productivity, employee absences, legal convictions, and damage to institutional reputation. The study highlights the need for educational initiatives, staff training, and the establishment of joint committees for mediation and investigation.*

Keywords: Moral Harassment; Work relationships; Public Organizations.

1 INTRODUÇÃO

O assédio moral tem sido uma preocupação crescente nas organizações, com implicações profundas para os funcionários e para o próprio funcionamento dessas instituições (Hirigoyen, 2002; Souza e Medeiros, 2021). Para Johann et. al (2015), em um ambiente de trabalho altamente competitivo, onde habilidades interpessoais são cada vez mais necessárias, o aspecto das relações entre as pessoas se tornou delicado. Muitas vezes, as normas e valores das organizações e de seus membros se confundem com a razão e a emoção. Os autores também dizem ser perceptível que algumas organizações se preocupam mais com o bem-estar de seus funcionários do que outras, chegando até a estabelecer códigos de conduta relacionados à ética, moral e boas práticas dentro da organização. No entanto, aquelas organizações que negligenciam tais códigos frequentemente enfrentam um alto número de reclamações por parte de seus funcionários, principalmente em relação ao assédio moral no ambiente de trabalho.

Uma definição amplamente aceita de assédio moral é fornecida por Hirigoyen (2006), que o descreve como qualquer ação abusiva, seja por meio de gestos, palavras, comportamentos, atitudes ou mensagens, que tenha a intenção e a frequência de prejudicar a personalidade, a dignidade ou a integridade física e psicológica de uma pessoa, colocando em risco seu emprego ou deteriorando o ambiente de trabalho. Nesse sentido, o assédio moral é caracterizado pela repetição, intencionalidade e poder hierárquico, em que uma pessoa ou grupo de pessoas exerce um comportamento hostil ou intimidador em relação a um ou mais indivíduos.

Caran et al. (2010) ressaltam que os incidentes de assédio em organizações privadas costumam ser mais evidentes, tendem a durar menos tempo e resultam na demissão da vítima. No entanto, os mesmos autores mencionam que, nas organizações públicas, o assédio pode persistir por anos devido à estabilidade do emprego, o que, de certa forma, acaba protegendo o agressor. Isso obriga a

vítima a buscar transferência para outra área ou departamento, ou a se conformar com sua situação, o que inevitavelmente leva ao adoecimento e, muitas vezes, à decisão de deixar a organização. Dessa forma, em organizações públicas, onde o serviço público é prestado à sociedade, o assédio moral assume um caráter ainda mais preocupante.

Pesquisas recentes (Gomes e Lima, 2019; Maito et al., 2019; Nunes, 2022) têm evidenciado a prevalência do assédio moral nas organizações públicas. Segundo Silva et al. (2019), a violência psicológica é uma realidade que afeta uma parte significativa dos funcionários públicos, tendo um impacto negativo tanto na saúde e no bem-estar desses indivíduos, quanto no desempenho das organizações. Essas descobertas destacam a importância de analisar o que emerge da literatura sobre o assédio moral nas organizações públicas, a fim de compreender as dimensões do problema e identificar abordagens efetivas para enfrentá-lo.

Assim, o presente estudo tem como objetivo realizar uma revisão integrativa que permitirá uma visão abrangente do assédio moral nesse contexto específico, identificando características que propiciem sua ocorrência, as consequências para os indivíduos e para a organização, bem como estratégias de prevenção e intervenção propostas. Por meio deste estudo, pretende-se responder às seguintes questões: i) Como a temática sobre assédio moral é abordada na legislação e jurisprudência brasileiras? ii) quais aspectos mais relevantes sobre assédio moral nas organizações públicas apontados pelos autores? iii) quais os métodos empregados pelos assediadores mais comuns no contexto público?

Considerando o exposto, o resultado desta revisão possui o potencial para subsidiar estudos futuros que abordem o Assédio Moral no contexto da administração pública, o levantamento realizado contribui para reflexões sobre a importância dessa discussão e seus benefícios para a gestão pública no país, estimulando iniciativas voltadas a um trabalho mais humanizado e que promova melhorias efetivas no bem-estar e no comprometimento

dos servidores públicos.

Além desta introdução, este trabalho foi estruturado em outras três partes: um breve referencial teórico, seguido pelos aspectos metodológicos, as discussões de resultados apresentados por meio das análises sobre os artigos e, por fim, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O assédio moral não é um fenômeno recente, na verdade, ele tem raízes antigas que remontam às relações humanas e se tornou mais evidente com o surgimento das relações de trabalho e poder (Moraes, Pinto e Câmara 2018). Segundo os autores, ao contrário de sua longa existência, as pesquisas sobre o tema ainda são recentes e o panorama desse conhecimento apresenta várias lacunas.

Um marco importante sobre assédio moral foi o estudo feito pelo psicólogo do trabalho Leymann (1996), que conseguiu identificar tanto o comportamento violento quanto o processo de vitimação experimentado pelos indivíduos.

Desde então, o assédio moral nas relações de trabalho tem sido amplamente discutido nas sociedades capitalistas. Ele se caracteriza por comportamentos hostis, repetitivos e prolongados, que têm o objetivo de humilhar, desvalorizar e constranger a vítima no ambiente de trabalho (Leymann, 1996). Esse fenômeno pode ocorrer em diferentes formas, como insultos verbais, intimidação, discriminação, isolamento social, manipulação de informações, entre outros (Einarsen et al., 2011).

O termo “assédio moral” começa a ser utilizado no Brasil influenciado principalmente pelos estudos da psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen. Seu livro “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano” (2002) despertou atenção para o tema e trouxe reflexões sobre o assédio moral no contexto do trabalho e, segundo Hirigoyen (2002), o assédio moral no trabalho é caracterizado pela exposição do trabalhador a situações humilhantes, constrangedoras e repetitivas, que causam danos à saúde física e mental da vítima.

De acordo com levantamento realizado por Silva e Perseguini (2018), 42,7% dos trabalhadores brasileiros relataram ter sofrido algum tipo de assédio moral no trabalho. Além disso, as consequências do assédio moral são significativas, tanto para as vítimas quanto para as organizações. Pesquisas demonstram que o assédio moral está associado a uma série de problemas, como estresse, ansiedade, depressão, baixa autoestima, absenteísmo, queda da produtividade e aumento do turnover (Einarsen et al., 2011; Trépanier et al., 2019).

No início do século XXI, surgem muitas discussões sobre assédio moral nas organizações públicas brasileiras. Barreto (2006) enfatiza o papel dos gestores e a necessidade de mudança cultural nas organizações. De acordo com o autor, o abuso de poder é uma das principais causas do assédio moral, e os gestores têm um papel fundamental na prevenção e combate a esse fenômeno. Ele destaca a necessidade de uma mudança cultural nas organizações, que valorize o respeito, a integridade e a dignidade dos servidores públicos.

Em suas pesquisas, Silva (2010) investiga o assédio moral em uma Universidade Federal e destaca a necessidade de rever as particularidades desse fenômeno no setor público. O autor ressalta que a burocracia, a hierarquia e a falta de transparência são elementos que contribuem para o surgimento e perpetuação do assédio moral nas instituições públicas. Além disso, Silva (2010) destaca que a presença do assédio moral nessas organizações é muitas vezes mascarada por um discurso de ética e moralidade.

Em uma ótica mais específica, Codo, Vasques-Menezes e Gonçalves (2012) trazem uma contribuição ao discutir o assédio moral no serviço público a partir de uma perspectiva psicossocial. Os autores destacam que as relações de poder, a cultura organizacional e as características individuais dos envolvidos são elementos fundamentais para compreender o assédio moral nas instituições públicas. Eles ressaltam que é necessário um olhar multidimensional para lidar com esse problema, considerando aspectos individuais e coletivos.

Assim, após esse contexto teórico, abrangendo a temática do assédio moral de forma macro e micro, o próximo tópico elucidará quais métodos foram utilizados para o estudo da revisão integrativa.

3. PROCEDIMENTOS

A revisão sistemática é uma abordagem metodológica rigorosa utilizada para identificar, analisar e sintetizar evidências relevantes sobre um determinado tema de pesquisa, que busca minimizar o viés e fornecer uma visão abrangente e imparcial do conhecimento disponível (Botelho, Cunha e Macedo 2011). Dentre os métodos de revisão sistemática disponíveis, a pesquisa em questão optou pela revisão integrativa como método de revisão de literatura.

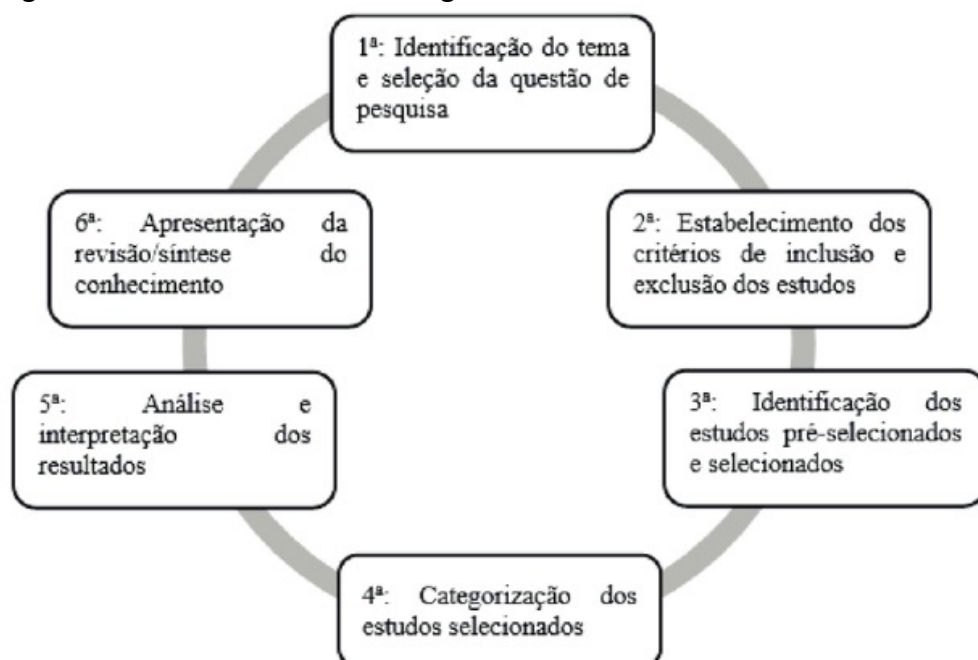
Segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), a revisão integrativa constitui um método que reúne pesquisas de múltiplos delineamentos, permitindo examinar diversas perspectivas e bases de evidência. Essa abordagem é particularmente útil quando se deseja explorar um tema de pesquisa de forma ampla e abrangente, reunindo diferentes tipos de estudos.

Broome (2006) destaca a importância da revisão integrativa como método de pesquisa para a síntese de evidências na área da saúde. A autora ressalta que a revisão integrativa permite analisar e sintetizar sistematicamente as evidências empíricas disponíveis, identificando recorrências, hiatos e contradições na bibliografia. Dessa forma, esse método de pesquisa contribui para o avanço do conhecimento e para a tomada de decisões baseadas em evidências.

Botelho, Cunha e Macedo (2011) destacam a necessidade de etapas bem definidas, que foram ilustradas na Figura 1. A primeira etapa é a formulação da pergunta de pesquisa, que deve ser clara, específica e responder a um problema relevante. Assim, para este estudo, foram definidas as seguintes perguntas como base do estudo: i) Como a temática sobre assédio moral é abordada na

legislação e jurisprudência brasileiras? ii) quais aspectos mais relevantes sobre assédio moral nas organizações públicas apontados pelos autores? iii) quais os métodos empregados pelos assediadores mais comuns no contexto público?

Figura 1 - Processo de revisão integrativa



Fonte: adaptado de Botelho et al. (2011).

Após isso, foram definidos os critérios de pesquisa a serem empregados na realização da busca bibliográfica. Foram feitas buscas avançadas de publicações que continham em seus títulos os termos “assédio” E “moral” E “public”. As plataformas de base de conhecimentos utilizadas foram: Portal Spell, Web of Science, Scielo e Periódicos Capes. O período analisado foi de uma década, abrangendo janeiro de 2012 a dezembro de 2022, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Critérios para busca bibliográfica



Fonte: elaborado pelos autores

Cook, Mulrow e Haynes (1997) ressaltam a importância de estabelecer critérios de inclusão e exclusão dos estudos. Esses critérios devem ser pré-definidos e aplicados de forma independente e transparente. Segundo os autores, os estudos selecionados passam por uma avaliação da qualidade metodológica, que pode envolver a análise da aleatorização, cegamento, amostragem e outros

aspectos relevantes.

A segunda fase do processo teve início ao estabelecer esses critérios de inclusão e exclusão, listados no Quadro 1. Além de identificar esses critérios, foi determinado que os estudos só seriam aceitos se atendessem simultaneamente a todos os critérios de inclusão. Por outro lado, foram descartados os textos que se enquadraram em algum critério de exclusão.

Quadro 1 - Critérios de aceitação e rejeição dos estudos

ACEITAÇÃO	REJEIÇÃO
● Artigos que tratam diretamente sobre Assédio Moral	✗ Artigos que não tratam diretamente sobre Assédio Moral
● Artigos publicados na íntegra	✗ Artigos que não estejam integralmente publicados
● Artigos com foco em relações de trabalho	✗ Artigos sem foco em relações de trabalho
● Artigos que abordam o Assédio Moral em contextos públicos	✗ Artigos que abordam o meio privado
● Artigos que abordam o cenário brasileiro	✗ Artigos que enfocam a realidade de outros países
● Artigos que tenham sido publicados de janeiro de 2012 até dezembro de 2022	✗ Artigos publicados antes de 2012
	✗ Artigos duplicados

Fonte: elaborado pelos autores

Após a seleção dos estudos e avaliação da qualidade, Botelho, Cunha e Macedo (2011) enfatizam a necessidade de extrair dados relevantes de forma padronizada e realizar uma síntese dos resultados. A síntese pode ser quantitativa, por meio de meta-análise, ou qualitativa, destacando os principais achados dos estudos.

Assim, ao dar início à terceira fase, foi elaborado um roteiro contendo os seguintes elementos: título, autor, ano, objetivo e referência de cada estudo. A partir da leitura desse conteúdo, em conjunto com os critérios de aceitação/rejeição mencionados anteriormente, os textos foram selecionados. Nesta etapa, foram descartados 11 (onze) trabalhos por duplicidade e outros 04 (quatro) por se enquadrarem em algum dos critérios de rejeição: 02 (dois) não abordavam o contexto público, 01 (um) era um livro e 01 (um) não abordava o contexto brasileiro.

A leitura completa dos estudos remanescentes foi iniciada, e a partir dela, 03 (três) deles foram excluídos por não se enquadrarem dentro do contexto de assédio nas relações de trabalho. Dessa forma, o processo de seleção dos estudos para a composição da revisão foi concluído, aceitando 23 (vinte e três) artigos, como demonstrado a seguir na Figura 3.

Figura 3 - Processo de seleção dos artigos



Fonte: elaborado pelos autores

Na quarta etapa – categorização - Botelho et al.(2011) citam a importância da organização dos estudos selecionados em categorias ou temas, com o objetivo de facilitar a análise e a síntese dos dados. Os autores enfatizam que na categorização, os estudos podem ser agrupados de acordo com os temas ou conceitos que emergem dos dados. Essa abordagem permite identificar padrões e tendências na literatura, além de facilitar a síntese e a interpretação dos resultados. Assim, realizou-se a categorização por meio da análise das publicações selecionadas, levando em consideração a frequência dos aspectos presentes nos resultados dos estudos.

A interpretação dos resultados é uma etapa crítica na revisão sistemática. Nesta quinta etapa, Cook, Mulrow e Haynes (1997) enfatizam que os revisores devem levar em consideração a heterogeneidade dos estudos incluídos, a qualidade metodológica e a consistência dos resultados. Além disso, eles destacam a importância de realizar uma análise da qualidade global das evidências e identificar possíveis lacunas de conhecimento. Assim, a quinta etapa será evidenciada ao longo do próximo tópico, denominado “resultados”.

Por fim, ocorreu-se a sexta etapa, que pode ser verificada ao longo de todo presente trabalho. Vale ressaltar que Botelho, Cunha e Macedo (2011) e Cook, Mulrow e Haynes (1997) concordam que a revisão sistemática deve ser realizada de forma transparente, registrada de maneira clara e completa, para que outros pesquisadores possam reproduzir o processo e avaliar sua validade.

4. RESULTADOS

Todo o processo de categorização e seleção dos trabalhos, resultou em um total de 23 artigos levando em consideração os critérios estabelecidos. A síntese dos estudos pode ser verificada no Quadro 2.

Quadro 2 - Síntese dos artigos selecionados

Título	Autor	Ano	Revista
Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará	Camara, Macie e Gonçalves	2012	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional
Organização do trabalho docente e ocorrência de assédio moral no ensino público superior de enfermagem	Valente e Sequeira	2015	Revista Portuguesa de Enfermagem e Saúde Mental
Assédio moral no trabalho, uma realidade presente nas organizações: estudo de caso em uma organização do setor público no planalto norte catarinense	Johann, Johann, Miotti e Scharmach	2015	Revista Eletrônica Qualitas
Atuação da advocacia de estado nas políticas públicas de prevenção do assédio moral no âmbito da administração	Cruz	2015	Revista Quaestio Iuris
O assédio moral na administração pública: da responsabilidade do Estado para efetividade das ações públicas preventivas	Ohiweiler	2016	Revista Quaestio Iuris
Assédio moral na administração pública: uma visão crítica da jurisprudência brasileira	Cardoso e Almeida	2016	Rev. Eletrônica do Curso de Direito UFSM
Predomínio do assédio moral na administração pública	Campos e Pancheri	2017	Revista Faculdade de Direito USP
Assédio moral na administração pública: aplicabilidade e efetividade do Projeto de Lei no 8.178/14	Barboza e Silva	2017	Vertentes do Direito

Continua na próxima página

Continuação do Quadro 2

Título	Autor	Ano	Revista
Assédio Moral e Resiliência no Ensino Público	Moraes, Pinto e Câmara	2018	Revista ORG e DEMO
A gestão democrática rumo ao óbito: o assédio moral em uma escola pública	Daud e Teixeira	2018	Revista Retratos da Escola
A sistematização legislativa do assédio moral no trabalho no âmbito das administrações públicas estaduais no Brasil	Nogueira, Nunes, Neto e Ferreira	2019	Revista Ciências Administrativas
Assédio moral como estratégia de gestão no serviço público	Schindwein	2019	Revista Trabalho (En)Cena
Gestão da saúde no setor público: o papel do profissional de administração no contexto do assédio moral	Emmendoerfer e Hanai	2020	RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR
Assédio moral sutil em uma organização pública do poder legislativo	Bretas, Neto e Moura-Paula	2020	Revista Gestão e Secretariado (GeSec)
Assédio moral e castigo: a face perversa da administração pública	Ohiweiler	2020	Revista de Direito Administrativo e Constitucional
Assédio moral na administração pública brasileira: do formalismo para a perspectiva sociojurídica	Ohiweiler	2020	Revista Thesis Juris
Assédio moral e gênero na universidade pública: ressonâncias do produtivismo no trabalho docente	Figueiredo, Silva e Santana	2020	RPGE– Revista on line de Política e Gestão Educacional
Boas práticas de governança pública: análise dos processos disciplinares decorrentes de assédio moral, instaurados no âmbito da (UTFPR), durante o biênio 2018/2019	Vacovski, Lima, Carvalho e Bocchino	2021	Revista Tecnologia e Sociedade
Assédio moral na administração pública federal	Korzekwa	2021	Revista Eletrônica de Direito e Política
Assédio moral e sexual no serviço público: características e reflexos nos pedidos de remoção em uma instituição de ensino superior da região norte do Brasil	Fonseca, Mattos e Correa	2021	Revista GUAL
A violência psicológica e dissimulada no trabalho: estudo sobre o assédio moral nas carreiras públicas brasileiras	Miranda, Moraes e Melo	2022	REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade
A caracterização do assédio moral: perspectivas de regulamentação jurídica no âmbito do serviço público federal	Costa, Battistella e Kocourek	2022	Revista Visão
Assédio moral em organizações públicas: análise da produção científica no Brasil com recorte temporal e 2010 a 2019	Vargas, Garcia, Maciel, Costa e Battistella	2022	Revista Gestão e Organizações

Fonte: elaborado pelos autores

Ao examinar o conjunto de dados da pesquisa, percebe-se a abrangência da temática, uma vez que as publicações estão presentes em revistas especializadas em diferentes campos de conhecimento - Administração, Direito, Educação, Saúde e Tecnologia. Dessa forma, a discussão do assédio moral, especialmente no contexto público, é enriquecida pela participação de diversas áreas do conhecimento, permitindo abordagens complementares relacionadas a diferentes tipos de

organizações públicas e aspectos relevantes de suas rotinas diárias.

Vale ressaltar que dos 23 (vinte e três) artigos levantados, os campos de conhecimento das revistas com maior relevância foram Administração com 10 (dez) artigos e Direito com 8 (oito) artigos. Em sequência vieram Educação com 3 (três) artigos, Saúde com 2 (dois) artigos e Tecnologia com 1 (um) artigo. Assim, o levantamento demonstra uma ênfase, entre os anos de 2012 e 2022, em estudos voltados para as áreas de Gestão e Direito.

Após essa breve contextualização preliminar, vamos às discussões de resultados divididos em subtópicos distintos, sendo eles: assédio moral na doutrina e jurisprudência; especificidades do assédio moral na administração pública; consequências do assédio moral; mecanismos de prevenção e intervenção; e proposições para estudos futuros.

4.1. Assédio Moral na Doutrina e Jurisprudência

Diferentemente do assédio sexual que é tipificado como crime no Código Penal Brasileiro, o assédio moral ainda não faz parte, expressamente, do nosso ordenamento jurídico. Neste sentido, Costa, Battistella e Kocourek (2022) verificaram que existe uma carência legislativa no que se refere ao assédio moral no trabalho na legislação brasileira, especialmente no tocante à seara pública federal. Na esfera estadual o panorama não é muito diferente, Nogueira et al. (2017) observaram que apesar de se constatar um avanço considerável das legislações estaduais, quase a metade dos estados brasileiros ainda não possuem legislação específica sobre a temática do assédio moral, evidenciando que ainda há muito a avançar.

Análise dos estudos permite constatar que diante da inexistência de legislação específica, o judiciário brasileiro tem utilizado os princípios constitucionais e legislações correlatas para julgar os casos de assédio moral. Neste aspecto, uma citação recorrente nos artigos analisados foi decisão judicial exarada no REsp 1.286.466/RS, por meio da qual a Segunda Turma do Superior Tribunal de Justiça - STJ entendeu que a conduta

de assédio moral configura improbidade administrativa nos termos do caput do art. 11 da Lei de Improbidade Administrativa (LIA), a ser relacionada com os artigos 116 e 117 da Lei no 8.112/90 (Barboza e Silva, 2017; Ohlweiler, 2020; Vacovski et al., 2021).

Corroborando essa recorrência, Korzekwa (2021) constatou que quando existe o envolvimento da Administração Pública, as ações judiciais decorrentes de assédio moral são julgadas pela Justiça Comum e penalizadas, analogicamente, com base na Lei 8.429 de 1992, Lei de Improbidade Administrativa. Para além dessa possibilidade, Cruz (2015), verificou que a prática de assédio moral na Administração Pública também pode se enquadrar na hipótese tipificada como abuso de poder, nos termos do artigo 4º, alínea “h”, da Lei 4898/65.

Ainda que o corpus analisado permita observar uma considerável evolução na doutrina e na jurisprudência no sentido da punição dos casos de assédio, parte dos estudos evidenciaram a dificuldade de caracterização do assédio moral como obstáculos para identificação e punição dessa prática no âmbito da Administração Pública.

Barbosa e Almeida (2016) constataram a inexistência de consenso doutrinário no que diz respeito ao que se entende por assédio moral e que as brechas nos conteúdos dos acórdãos dos tribunais analisados permitiram apontar uma necessidade de melhor exploração da temática do assédio moral por parte das decisões, principalmente no tocante à administração pública, pois, conforme Camara, Maciel e Gonçalves (2012), embora haja uma tentativa de adoção um conceito único para o assédio moral, divergências podem surgir a partir das percepções, dos pressupostos e dos interesses individuais e coletivos dos envolvidos.

Neste sentido, os apontamentos realizados na doutrina e jurisprudência acerca da temática do assédio moral corroboram a necessidade urgente de se aprovar uma legislação que facilite a identificação, a caracterização e punição das práticas de assédio moral, sobretudo no campo da Administração Pública.

4.2. Especificidades Do Assédio Moral Na Administração Pública

Segundo Ohlweiler (2020), o assédio moral na administração pública materializa-se no campo de poder, ou seja, espaço estruturado de posições e cargos, cujas propriedades dependem do modo como os agentes se situam neste espaço administrativo, sendo possível visualizar no processo de assédio a permanente necessidade de o agente assediador reafirmar sua autoridade no campo burocrático, valendo-se dos mecanismos institucionalizados de ameaças, concessões de direitos, ordens e, sobretudo, poder para esvaziar as atribuições funcionais da vítima.

Embora para Bretas, Caproni Neto e Moura-Paula (2020) a característica que salta aos olhos quando se trata da diferenciação entre o assédio em organizações públicas e privadas diz respeito ao fato de não existir medo latente de ser demitido ou exonerado no setor público devido ao direito à estabilidade. Boa parte dos estudos (Campos e Pancheri, 2017; Korzekwa, 2021; Ohlweiler, 2020; Miranda, Morais e Melo, 2022; Schlindwein, 2019) demonstram que são justamente algumas características inerentes ao serviço público que propiciam a ocorrência e a perpetuação da prática do assédio moral nesse tipo de organização.

Segundo Vacovski et al. (2021) o serviço público, para além da estabilidade, é caracterizado por estrutura hierarquizada e burocrática, sendo para Vargas et al. (2022) justamente a hierarquia e o uso excessivo do poder as características que mais contribuem para o acontecimento do assédio moral nas organizações públicas.

Para Campos e Pancheri (2017), a excessiva hierarquização, verticalidade e burocratização da Administração Pública, a falta de profissionalismo dos chefes, a arbitrariedade na delimitação de tarefas, a permeabilidade à política, o emprego abusivo por parte do assediador do poder disciplinar punitivo são algumas peculiaridades que contribuem para a expansão do Assédio Moral na Administração Pública.

Além das características já mencionadas, a natureza política das organizações, falta de preparo dos gestores, a dificuldade de mobilidade, a cultura machista, a discricionariedade administrativa, os apadrinhamentos e indicações políticas para cargos de confiança e a inexperiência em gestão de pessoas também constituem o rol de fatores influenciadores do fenômeno de assédio moral mais citados pelos autores (Cardoso e Almeida, 2016; Schlindwein, 2019 ; Vacovski et al., 2021; Vargas et al., 2022).

Quanto às formas de atuação dos assediadores, Ohlweiler (2020), constatou que a prática do assédio moral na administração pública vincula-se à atuação da autoridade administrativa, titular de prerrogativas para emitir ordens, desenvolvendo o processo de dominação da vítima, subjugando-a e também sob o aspecto do funcionamento e organização do espaço burocrático. Neste sentido, Nogueira et al. (2017) e Bretas, Caproni Neto e Moura-Paula (2020) ressaltam que provar que o assédio ocorreu é uma ação difícil, pois a própria violência é, por muitas vezes, velada, havendo uma dificuldade de se comprovar situações de silenciamento e boicotes, pois esse tipo de prática é sutil e não possui muitos elementos objetivos que auxiliem na sua identificação e comprovação, muitas vezes sendo defendida como discricionariedade da função do gestor.

Na literatura analisada, as principais estratégias utilizadas para prática do assédio moral no campo da Administração Pública foram a indução da vítima ao erro para desacreditá-la profissionalmente, a abertura de processos administrativos indevidos, o uso do interesse público para justificar as ações dos assediadores, o esvaziamento da função pública da vítima, a imposição de uma sobrecarga de trabalho, a supervisão excessiva, o empobrecimento das tarefas, a sonegação de informações, o tratamento não isonômico entre os pares, a desqualificação da vítima com comentários maliciosos, preconceituosos ou depreciativos, o isolamento da vítima e a recusa de comunicação (Fonseca, Mattos e Correa, 2021; Johann et al., 2015; Vacovski et al., 2021).

Em suma, foi possível observar que em razão de suas especificidades, existe dificuldade na caracterização do assédio moral nas organizações públicas, pois, em muitos casos, o assediador faz o uso das atribuições de seu cargo e do discurso do interesse público para justificar e dar uma aparência de legalidade às suas ações.

4.3. Consequências do Assédio Moral e Intervenção

Costa, Battistella e Kocourek (2022) observaram que o assédio moral quando presente no ambiente de trabalho envolve todos os empregados que presenciam as agressões, porém a vítima direta é mais seriamente prejudicada, pois tem sua saúde física e psicológica afetada, causando, na maioria das vezes, o adoecimento. Para Vacovski et al. (2021), o assédio moral, via de regra, se manifesta por meio de comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, os quais põe em perigo o emprego ou degrada o ambiente de trabalho da vítima, acarretando prejuízos de ordem física, moral e material em desfavor da vítima e da própria Administração Pública.

Dentre as consequências para as vítimas de assédio moral, as mais citadas nos estudos analisados foram a queda na produtividade, depressão, ansiedade, dores de cabeça, insegurança, sentimento de inutilidade, sede de vingança, distúrbios digestivos, falta de ar, distúrbios de sono, pensamentos suicidas, estresse, consumo de álcool, dores generalizadas, e transtornos mentais (Costa, Battistella e Kocourek, 2022; Emmendoerfer e Hanai, 2020; Korzekwa, 2021; Valente e Sequeira, 2015).

Já para Administração Pública, as consequências mais apontadas no corpus estudado foram a queda na qualidade do serviço público, ampliação dos afastamentos por doenças e acidentes de trabalho, aposentadorias precoces, queda na produtividade organizacional, desmotivação da equipe, absenteísmos, turnover e desgaste para imagem e reputação da instituição (Nogueira

et al., 2019; Vargas et al., 2022; Vacovski et al., 2021).

Outra importante consequência para Administração Pública identificada é aumento dos gastos com condenações judiciais, isto porque, conforme evidenciado por Campos e Pancheri (2017) e por Korzekwa (2021), nos casos em que o assediador é servidor público da União, do Estado ou do Município, o próprio Estado pode ser responsabilizado pelos danos materiais e morais sofridos pela vítima, pois possui responsabilidade objetiva, independente de prova de sua culpa, desta forma, nos casos em que as condutas caracterizadoras são comprovadas, a administração pública, assim como o agressor, pode ser penalizada.

Neste sentido, faz-se necessário que o Estado seja mais atuante no combate à prática do assédio moral, pois além das consequências esperadas no contexto individual da vítima, a perpetuação dessa prática perniciosa traz repercussões para a Administração Pública e também para a sociedade que pode deixar de ter acesso a um serviço público de qualidade em razão dessa prática.

4.4. Mecanismos de Prevenção

Conforme abordado em tópicos anteriores, a falta de legislação específica e também as especificidades encontradas no âmbito da Administração Pública dificultam a caracterização e a identificação do assédio moral nas relações de trabalho do serviço público. Apesar das dificuldades, Emmendoerfer e Hanai (2020) ressaltam que as situações de assédio moral devem ser combatidas por todos que prezam e buscam um ambiente decente e produtivo de trabalho, pois muitas vezes a ausência ou a baixa atuação dos gestores frente ao assédio moral, sinaliza descaso e falta de responsabilidade social para com os seus colaboradores, o que pode gerar efeitos negativos e colaterais indesejados para a saúde nas organizações.

De acordo com Camara, Maciel e Gonçalves (2012), intervenções baseadas em ações administrativas proativas, como a criação

de comissões para mediação e investigação do assédio acompanhadas da possibilidade de punição para os assediadores, têm sido recomendadas e parecem ter tido sucesso no combate e na prevenção do assédio.

Além da criação de comissões paritárias, a realização de campanhas educativas, a conscientização sobre assédio moral, a adoção de código de conduta nas organizações, a garantia de um canal de comunicação, a instituição de grupos de debate, a capacitação dos gestores e o desenvolvimento de mecanismos capazes de identificar situações de risco são os principais mecanismos de prevenção e intervenção para o combate do assédio moral identificados no corpus analisado (Bretas, Caproni Neto e Moura-Paula, 2020; Campos e Pancher, 2017; Cruz, 2015; Emmendoerfer e Hanai, 2020).

Para Ohiweiler (2016), as ações públicas efetivas de prevenção ao assédio moral devem ultrapassar o esquema de centralização adotado de forma tradicional pela Administração Pública e institucionalizar rotinas de coordenação. Os servidores públicos devem receber formação específica sobre a temática do assédio moral, de modo que a ação pública de prevenção resulte não apenas por meio de autoridades administrativas, mas coordenando todos os interessados.

Os aspectos até então abordados demonstram a importância de prover os diversos atores da Administração Pública de conhecimento sobre a temática do assédio moral, evidenciando que a compreensão do fenômeno é essencial para fomentar ações de combate e prevenção do assédio moral no serviço público.

4.5. Proposições Para Estudos Futuros

Diante das descobertas das pesquisas e das reflexões que surgiram a partir delas, os autores se esforçaram para sugerir direções e abordagens que possam apoiar estudos futuros, com o objetivo de aprimorar a compreensão teórica do assédio moral no contexto das organizações públicas.

Câmara, Macie e Gonçalves (2012) em seu

trabalho sobre as medidas adotadas e colocadas em prática na implantação da primeira Comissão de Combate e Prevenção ao Assédio Moral, sugerem comparar resultados de implantação de Comissões Setoriais e agregar dados objetivos para avaliação, como denúncias, casos de assédio confirmados, processos administrativos julgados, entre outros.

Nessa mesma lógica, porém em um contexto jurídico, em seu estudo acerca da análise de decisões proferidas pelo Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, Cardoso e Almeida (2016), sugerem comparar resultados de implantação do Novo Código de Processo Civil e em tribunais de outros estados e regiões, além de agregar dados objetivos para avaliação.

Ainda dentro da ótica de comparação, Moraes, Pinto e Câmara (2018), dão a sugestão para estudos futuros comparando grupos amostrais distintos. No artigo, os autores colocam como possibilidade para novas pesquisas a comparação entre professores da iniciativa privada e docentes do ensino público superior, além de estender a pesquisa para outros estados brasileiros.

Seguindo no mesmo eixo comparativo, no trabalho de Nogueira et al. (2019), recomenda-se examinar a eficácia das leis estaduais existentes contra o assédio moral, a fim de investigar a sua efetividade por meio de uma comparação entre estados que possuem e não possuem legislações específicas em seus sistemas jurídicos.

Nos estudos feitos por Johann et. al (2015), Daud e Teixeira (2018), Figueiredo, Silva e Santana (2020) e Vargas et al. (2022), os autores recomendaram para trabalhos futuros a ampliação do corpus das pesquisas. Johann et al. (2015), sugerem estender o estudo de caso para outras organizações com o intuito de entender outras realidades. Já Daud e Teixeira (2018), recomendam estudos mais abrangentes para que a imoralidade da prática de assédio moral por parte dos gestores escolares possa ser embasada e comprovada cientificamente. Figueiredo, Silva e Santana (2020) se ativeram à sugestão de ampliação amostral do número de docentes para uma maior relevância do estudo. E por fim, no estudo de Vargas et al. (2022, p.71)

“para futuros estudos sugere-se o uso de bases nacionais e internacionais, bem como a ampliação de estudos empíricos, qualitativos ou quantitativos sobre o assédio moral em outras áreas da administração pública, não se restringindo apenas em ambientes universitários.”

No eixo dos trabalhos apresentados por Campos e Pancheri (2017), Barboza e Silva (2017) e Miranda, Morais e Melo (2022), as sugestões perpassam por estudos mais aprofundados que consigam detectar as práticas de abuso e assédio, além de verificar a eficiência das atividades para prevenir e impedir o assédio moral no setor público.

Há ainda outros três trabalhos que sugerem estudos futuros mais específicos. Emmendoerfer e Hanai (2020) em seu trabalho sobre o papel do profissional de administração no contexto do assédio moral, sugerem que estudos futuros explorem os desafios desses profissionais em espaços virtuais. Já Bretas, Caproni Neto e Moura-Paula (2020) sugerem dois trabalhos futuros: no primeiro é sugerido realizar uma investigação acerca da relação entre assédio sexual e assédio moral, considerando a perspectiva dos observadores e de outras organizações que tenham políticos eleitos em seus quadros; no segundo, recomenda-se também a realização de estudos que investiguem a interação entre diferentes culturas nas instituições públicas e a ocorrência de comportamentos violentos entre as pessoas.

Quadro 3 - Síntese de sugestões para estudos futuros

EIXOS DE SUGESTÃO	AUTORES
Comparar resultados com outras instituições/grupo de pessoas/localidades	Câmara, Macie e Gonçalves (2012); Cardoso e Almeida (2016); Moraes, Pinto e Câmara (2018); Nogueira, Nunes, Carvalho Neto e Ferreira (2019)
Ampliar a amostragem da pesquisa	Johann, Johann, Miotti e Scharmach (2015); Daud e Teixeira (2018); Figueiredo, Silva e Santana (2020); Vargas, Garcia, Maciel, Costa e Battistella (2022)
Aprofundar qualitativamente os estudos	Campos e Pancheri (2017); Barboza e Silva (2017); Miranda, Morais e Melo (2022)
Verificar a eficiência das atividades para prevenção ao assédio no setor público	Miranda, Morais e Melo (2022)
Explorar os desafios do assédio moral em ambiente virtual	Emmendoerfer e Hanai (2020)
Realizar uma investigação acerca da relação entre assédio moral e assédio sexual	Bretas, Caproni Neto e Moura-Paula (2020)
Realizar pesquisas sobre a relação entre diferentes culturas nas organizações públicas e a violência interpessoal	Bretas, Caproni Neto e Moura-Paula (2020)
Realizar estudos abrangendo servidores que tenham sido exonerados ou transferidos para outras instituições/campi	Fonseca, Mattos e Correa (2021)

Fonte: elaborado pelos autores

Por fim, no estudo apresentado por Fonseca, Mattos e Correa (2021) recomenda-se a realização de estudos abrangendo servidores que tenham solicitado exoneração ou transferência para outras instituições e campi, bem como a condução de pesquisas qualitativas para investigar o fenômeno com maior profundidade.

No Quadro 3, verifica-se uma síntese dos principais eixos das sugestões para estudos futuros e seus respectivos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou verificar o atual panorama sobre assédio moral nas relações de trabalho em organizações públicas brasileiras por meio de uma revisão integrativa da literatura. Para seleção dos artigos utilizados na revisão foram utilizadas as plataformas de base de conhecimentos Portal Spell, Web of Science, Scielo e Periódicos Capes, adotando-se um recorte temporal de uma década, abrangendo o período de janeiro de 2012 a dezembro de 2022.

Os resultados obtidos evidenciaram que a hierarquia das organizações públicas, a estabilidade, a discricionariedade administrativa, os apadrinhamentos e indicações políticas para cargos de confiança e a falta de preparo e profissionalismo dos ocupantes de cargos de chefia e/ou comissionados são fortes características que contribuem para ocorrência do assédio moral.

Ademais, ficou demonstrado que o assédio moral, além das consequências nefastas no contexto individual da vítima do assédio, como depressão, ansiedade, distúrbios de sono, adoecimentos e etc, também há graves implicações para a Administração Pública, como queda na produtividade e na qualidade do serviço prestado, afastamento por doenças e acidentes de trabalho, condenações judiciais e desgaste de sua imagem e reputação.

Dentre os mecanismos de prevenção e intervenção para combate à prática do assédio moral na Administração Pública, destacaram-se ações de conscientização, campanhas educativas, treinamento e capacitação dos servidores públicos e a criação de comissões paritárias para mediação e investigação dos casos de assédio.

Quanto à abordagem da temática do assédio moral na legislação e jurisprudência, observou-se que há uma carência legislativa no que se refere ao assédio moral no trabalho na legislação brasileira e que o judiciário brasileiro tem utilizado os princípios constitucionais e legislações correlatas para julgar os casos de assédio moral, enquadrando-o como improbidade administrativa e/ou como abuso

de poder.

Dentre as publicações selecionadas para este estudo, verificou-se que o assédio moral na Administração Pública ocorre na maioria das vezes de forma velada e/ou sutil, fazendo o agressor uso de suas atribuições administrativas e do discurso do interesse público para justificar e dar uma aparência de legalidade às suas ações, havendo desta forma, dificuldade na caracterização do assédio moral nas organizações públicas. Além disso, ficou evidenciado que no contexto das organizações existe uma ocorrência predominante do assédio moral do tipo vertical descendente, ou seja, aquele praticado pelo superior em desfavor de seu subordinado.

Esta revisão integrativa avança o debate ao consolidar, em um mesmo quadro analítico, os mecanismos estruturais que favorecem o assédio moral no setor público brasileiro — hierarquia rígida, estabilidade, discricionariedade, indicações políticas e déficits de preparo gerencial — e ao deslocar a explicação do plano individual para o plano organizacional e sociojurídico. Teoricamente, o estudo contribui ao explicitar o papel das rotinas burocráticas e das assimetrias de poder na (re) produção de práticas de assédio e ao integrar achados dispersos de Administração, Direito, Educação e Saúde. Praticamente, oferece um roteiro acionável para a gestão pública: institucionalização de comissões paritárias de mediação e investigação, programas de formação continuada para chefias, códigos de conduta com canais protegidos de denúncia, campanhas educativas e monitoramento de indicadores (absenteísmo, afastamentos, PADs e decisões judiciais), orientando políticas de prevenção, responsabilização e cuidado organizacional.

Os resultados devem ser lidos à luz de limitações inerentes ao delineamento. O recorte temporal (2012–2022) e linguístico (publicações em português, contexto brasileiro) pode ter excluído evidências relevantes de outros períodos e jurisdições; a busca priorizou termos no título, reduzindo a recuperação de estudos com terminologias alternativas; e a síntese foi qualitativa, sem meta-análises de efeitos. Há

heterogeneidade metodológica entre os artigos incluídos (desenhos, amostras, medidas), o que limita inferências causais e a comparabilidade de prevalências. Ademais, parte das conclusões sobre legislação e jurisprudência deriva de análises secundárias reportadas pelos próprios estudos, não de extração primária e sistemática de acórdãos, o que pode introduzir vieses de interpretação e publicação.

Por fim, para além das sugestões indicadas nos artigos analisados, sugere-se que futuros estudos abordem: (i) avaliações de impacto — ensaios quase-experimentais e séries temporais — de intervenções organizacionais (comissões paritárias, formações de lideranças, canais de denúncia) com indicadores objetivos; (ii) estudos longitudinais e multiescala (indivíduo-equipe-órgão) para modelar como rotinas burocráticas e estilos de liderança convertem assimetrias de poder em práticas de assédio; (iii) análises comparativas entre entes federativos com e sem marcos legais específicos, bem como comparações internacionais; (iv) recortes interseccionais (gênero, raça/cor, orientação sexual, deficiência) e microespaços universitários (laboratórios, empresas juniores, atléticas) — incluindo terceirizados — para captar dinâmicas próprias; (v) investigações da interface assédio moral–assédio sexual e de novas arenas de violência psicológica em contextos digitais e de trabalho híbrido; e (vi) estimativas econômicas dos custos institucionais (produtividade, saúde, litigiosidade) para embasar decisões de política pública. (vii) a temática do assédio moral na perspectiva dos funcionários terceirizados - tendo em vista que a terceirização tem se tornado cada vez mais relevante no contexto da Administração Pública, (viii) e assédio em microespaços dentro das universidades – laboratórios, empresas juniores, atléticas, grupos de pesquisa – para entender como as relações de poder influenciam nessas microorganizações.

REFERÊNCIAS

- BARBOZA, A., E SILVA, R. Assédio moral na administração pública: aplicabilidade e efetividade do Projeto de Lei no 8.178/14. **Vertentes do Direito**, v.8, n.2, p.123-145, 2017.
- BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC. 2006.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; E MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade** - Belo Horizonte, v.5, n.11, p.121-136, 2011.
- BRETAS, E. A.; NETO, M. F.; E MOURA-PAULA, C. Assédio moral sutil em uma organização pública do poder legislativo. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**. São Paulo, v.11, n.3, p.1-26, 2020.
- BROOME, M. E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In Rodgers, B. L., e Castro, A. A. (Eds.). **Revisão Sistemática e Meta-Análise**. 2006.
- CÂMARA, M.; MACIE, E.; E GONÇALVES, F. Prevenção e combate ao assédio moral entre servidores públicos do estado do Ceará. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v.37, n.125, p.123-135, 2012.
- CAMPOS, D.; E PANCHERI, L. Predomínio do assédio moral na administração pública. **Revista Faculdade de Direito USP**, v.112, p.123-145, 2017.
- CARAN, V. C. S et al. Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil. **Acta Paul. Enferm.** São Paulo, v. 23, n. 6, p. 737-744, nov./dez. 2010.
- CARDOSO, R.; E ALMEIDA, A. Assédio moral na administração pública: uma visão crítica da jurisprudência brasileira. **Revista Eletrônica do Curso de Direito UFSM**, v.11, n.1, p.141-155, 2016.
- CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I.; E GONÇALVES, A. M. Assédio moral no trabalho e instituições públicas: da individualidade à coletividade. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v.32, n.1, p.126-139, 2012.
- COOK, D. J.; MULROW, C. D.; E HAYNES, R. B. Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. **Annals of Internal Medicine**, v.126, n.5, p.376-380, 1997.
- COSTA, A.; BATTISTELLA, L.; E KOCOUREK, C. A caracterização do assédio moral: perspectivas de regulamentação jurídica no âmbito do serviço público federal. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 11, n. 1, p. 79-91, 2022.
- CRUZ, J. Atuação da advocacia de estado nas políticas públicas de prevenção do assédio moral no âmbito da administração. **Revista Quaestio Iuris**, v.8, n.3, p.1137-1157, 2015.
- DAUD, D. G.; E TEIXEIRA, E. B. A gestão democrática rumo ao óbito: o assédio moral em uma escola pública. **Revista Retratos da Escola**, v.12, n.24, p.445-460, 2018.
- EINARSEN, S.; HOEL, H., ZAPF, D.; E COOPER, C. L. The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, e C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp. 3-40). **CRC Press**, 2011.

EMMENDOERFER, M. L.; E HANAI, L. Y. Gestão da saúde no setor público: o papel do profissional de administração no contexto do assédio moral. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v.7, n.2, p.169-180, 2020.

FIGUEIREDO, V. C. N.; SILVA, Q. E. F.; SANTANA, F. A. . Assédio moral e gênero na universidade pública: ressonâncias do produtivismo no trabalho docente. **Revista Online de Política e Gestão Educacional, Araraquara**, v. 24, n. esp. 3, p. 1841-1855, dez. 2020.

FONSECA, A.; MATTOS, V.; E CORREA, T. Assédio moral e sexual no serviço público: características e reflexos nos pedidos de remoção em uma instituição de ensino superior da região norte do Brasil. **Revista GUAL**, Florianópolis, v.14, n.3, p.68-90, 2021.

GOMES, L. F. G.; LIMA, M. E. A. (2019). O assédio moral no contexto universitário: o caso de uma IFES em Minas Gerais. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 22(1), 1-14. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v22i1p1-14.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2002.

JOHANN, E. L.; JOHANN, C. M. F.; MIOTTI, A. M.; E SCHARMACH, A. Assédio moral no trabalho, uma realidade presente nas organizações: estudo de caso em uma organização do setor público no planalto norte catarinense. **Revista Eletrônica Qualitas**, v.16, n.3, p.272-290, 2015.

KORZEKWA, L. Assédio moral na administração pública federal. **Revista Eletrônica de Direito e Política**, Itajaí, v.16, n.2, p.615-632, 2021.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.5, n.2, p.165-184, 1996.

MAITO, D. C.; PANÚNCIO-PINTO, M. P.; SEVERI, F. C.; VIEIRA, E. M. Construção de diretrizes para orientar ações institucionais em casos de violência de gênero na universidade. **Interface (Botucatu)**, v. 23, e180653, 2019. <https://doi.org/10.1590/Interface.180653>.

MIRANDA, A.; MORAIS, B.; E MELO, C. 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.

MORAES, A.; PINTO, T., E CÂMARA, L. Assédio Moral e Resiliência no Ensino Público. **Revista ORG & DEMO**, v.19, n.1, p.125-143, 2018.

NOGUEIRA, M. R.; NUNES, J. A.; NETO, P. M.; E FERREIRA, C. A. A sistematização legislativa do assédio moral no trabalho no âmbito das administrações públicas estaduais no Brasil. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v.25, n.4, p.1-19, 2019.

NUNES, T. S. Assédio moral na pós-graduação: práticas e elementos culturais propiciadores. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 1, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351569604009>.

OHIWEILER, G. O assédio moral na administração pública: da responsabilidade do Estado para efetividade das ações públicas preventivas. **Revista Quaestio Iuris**, v.9, n.2, p.834-852, 2016.

OHIWEILER, S. Assédio moral e castigo: a face perversa da administração pública. **Revista de Direito Administrativo e Constitucional**, Belo Horizonte, v.20, n.79, p.285-315, 2020.

OHIWEILER, S. Assédio moral na administração pública brasileira: do formalismo para a perspectiva sociojurídica. **Revista Thesis Juris**, São Paulo, v.9, n.1, p.73-103, 2020.

SILVA, A. B.; OLIVEIRA, D. A.; E SANTOS, R. P. Assédio moral no serviço público: Impactos na saúde do servidor e no desempenho organizacional. **Revista de Administração Pública**, v.53, n.4, p.904-922, 2019.

SILVA, E. R. Assédio moral nas organizações públicas: estudo de caso na Universidade Federal de Minas Gerais. **Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 2010.

SILVA, J. T.; E PERSEGUINI, N. M. Assédio moral no trabalho: Um estudo com profissionais de enfermagem. **Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online**, v.10, n.3, p. 733-739, 2018.

SCHLINDWEIN, V. Assédio moral como estratégia de gestão no serviço público. **Revista Trabalho (En)Cena**. Palmas, v.4, n.1, p.221-237, 2019.

SOUZA, A. P.; MEDEIROS, M. A. Gestão universitária e enfrentamento de assédio: desafios contemporâneos. **Revista Gestão Universitária**, v. 10, n. 2, p. 45-62, 2021.

TRÉPANIER, S. G.; FERNET, C.; E AUSTIN, S. The impacts of workplace bullying on individual and organizational outcomes: An overview of meta-analyses. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.28, n.1, p.1-20, 2019.

VACOVSKI, E.; LIMA, R.; CARVALHO, V.; E BOCCHINO, L. Boas práticas de governança pública: análise dos processos disciplinares decorrentes de assédio moral, instaurados no âmbito da (UTFPR), durante o biênio 2018/2019. **Rev. Technol. Soc.**, Curitiba, v. 17, n. 47, p.265-280, 2021.

VALENTE, S.; E SEQUEIRA, C. Organização do trabalho docente e ocorrência de assédio moral no ensino público superior de enfermagem. **Revista Portuguesa de Enfermagem e Saúde Mental**, v.12, n.2, p.51-61, 2015.

VARGAS, F.; GARCIA, V.; MACIEL, D.; COSTA, A.; E BATTISTELLA, L. Assédio moral em organizações públicas: análise da produção científica no Brasil com recorte temporal de 2010 a 2019. **Revista Gestão e Organizações**. v.7, n.3, p.60-74, 2022.