



## ASSÉDIO MORAL: OFENSA AOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*Cláudio David de Souza<sup>1</sup>*

*Denise Pereira do Rego<sup>2</sup>*

### RESUMO

O presente artigo tem por objetivo contribuir com o tema do Assédio Moral, tão presente no dia a dia dos brasileiros, mas carente de debate no país. O assunto merece atenção, especialmente sob a ótica jurídica, porque a produção acadêmica sobre o assunto ainda é escassa. O assédio moral tratado aqui diz respeito ao mundo laboral no âmbito das instituições, relacionado diretamente aos princípios norteadores da administração pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Administração pública. Princípios.

*“Assédio moral, violência perversa no cotidiano, nasce como algo inofensivo e propaga-se insidiosamente”.*

(Marie-France Hirigoyen)

## 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão de Processos Institucionais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Pós-Graduado (Especialização) em Gestão Pública pela Faculdade Signorelli. Graduado em Comunicação Social - Jornalismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Graduado em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Servidor público da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

<sup>2</sup> Doutora em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Psicologia Clínica pela Universidade de São Paulo (USP). Graduada em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Professora associada da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

O presente artigo trata do enfrentamento ao assédio moral, trazendo um excerto da pesquisa realizada no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). A relevância do tema justifica a investigação que buscou analisar documentos e dados estatísticos, estudar as políticas e os programas institucionais, discutir o impacto das ações realizadas e identificar os desafios na prevenção e solução dos conflitos. A pesquisa configurou-se como bibliográfica e documental, qualitativa e quantitativa, com viés exploratório e descritivo, tendo como principal instrumento de coleta de dados, além da documentação disponível, audiências com os gestores responsáveis pelos canais de acolhimento, revelando este apenas os aspectos essenciais da referida pesquisa.

Conceitua-se assédio moral como qualquer conduta abusiva que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho. Comum na esfera privada onde imperam a competitividade e o lucro, esse tipo de assédio ocorre também no âmbito da administração pública, que se organiza de forma hierarquizada, devido em parte à precarização das relações laborais. A instituição trata o assunto com atenção, dispõe de equipes multidisciplinares para acolher os demandantes e atua na sensibilização por meio de produtos e eventos informativos. Contudo, os resultados obtidos na pesquisa indicam a necessidade de fortalecer a rede de acolhimento e sistematizar os registros.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DO TEMA**

O assédio moral, sendo inerente às relações sociais humanas, ocorre desde os tempos mais remotos da história da humanidade. O assédio moral deve ocorrer desde os tempos mais remotos, porque pode ser considerado como um comportamento próprio das relações humanas. O termo assédio moral popularizou-se no final da década de 1980, através das pesquisas do psicólogo Heinz Leymann, que definiu o comportamento então conhecido como *mobbing*, como um fenômeno no qual uma pessoa ou grupo de pessoas exerce uma violência psicológica extrema, de forma sistemática, recorrente e durante um tempo prolongado, sobre uma ou mais pessoas, a respeito das quais mantém uma relação de assimetria de poder, com a finalidade de obstruir as redes de comunicação da vítima, destruir sua reputação, perturbar o exercício de seu labor e isolá-la (LEYMANN, 1978).

E foi justamente uma psiquiatra, Marie-France Hirigoyen, que aprofundou o assunto e o difundiu mundialmente em dois livros que tornaram-se best-sellers: ‘Assédio Moral, a violência perversa no cotidiano’, publicado em 1998, e ‘Mal-Estar no Trabalho, redefinindo o assédio moral’, lançado em 2001. Em Hirigoyen (2012a) a mesma autora definiu, em linhas gerais, o assédio moral como qualquer conduta abusiva que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho. Uma referência internacional quando se trata de assédio moral no campo psicológico, esta considera a possibilidade da existência de uma prática deliberada de gestão, o que agrava este comportamento, por ser considerado como um assédio moral coletivo. Já o assédio moral individual consistiria na recusa da alteridade, ou seja, no desprezo do outro por sua distinção, natureza ou condição (2012b).

No Brasil, os ensinamentos de Hirigoyen certamente influenciaram profissionais em áreas diversas. Se o assédio moral atinge a dignidade de um trabalhador, essa prática danosa, indiscutivelmente criminosa, ofende diretamente a própria Constituição Federal de 1988, e não apenas no que diz respeito à dignidade da pessoa humana.

Já no preâmbulo, o texto constitucional informa que um Estado Democrático deve assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias.

Observando atentamente o texto constitucional, percebe-se que o assédio moral fere tanto princípios quanto direitos fundamentais. O artigo 5º da Constituição Federal de 1988 prevê em seu caput que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, estabelecendo que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza. Assim, todos devem ser igualmente tratados com respeito, consagrando-se o inegável direito de não serem discriminados. Não há dúvida de que a Lei Maior veda toda e qualquer discriminação injustificada, arbitrária, irrazoável, portanto proíbe práticas indesejáveis como o assédio moral.

O artigo 6º da Constituição Federal de 1988 também é atacado pelo assédio moral. O trabalho é um direito social, garantido constitucionalmente, mas não plenamente efetivado,

uma vez que são recorrentes situações de precarização e de violação a esse direito. Note-se que essa prática alcança, ainda que indiretamente, outros direitos e garantias constitucionais, como a saúde, a alimentação, a moradia, o lazer e até a segurança do trabalhador. Como se não bastasse, o problema afronta ainda os princípios norteadores da administração pública, elencados no artigo 37, foco principal deste trabalho acadêmico, que visa contribuir para o debate.

## 2.1 O ASSÉDIO MORAL EM COTEJO COM OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Constituição Federal de 1988 demonstra explicitamente os princípios que regem a administração pública brasileira. Veja-se o *caput* do art. 37: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, dentre outros, esparsos ao longo do conjunto normativo deste campo. Para os mais evidenciados como tal, os analisaremos a seguir, na sua pertinência com o tema do assédio moral.

### 2.1.1 Princípio da Legalidade

O art. 5º, inciso II, da Constituição Federal de 1988 dispõe que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”. Trata-se, portanto, do princípio da legalidade em sentido amplo. Na esfera administrativa, esse princípio tem um significado mais restritivo para o agente público. Hely Lopes Meirelles ensina:

A legalidade, como princípio da administração (CF, art. 37, *caput*), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. (MEIRELLES, 2016, p. 93).

Segundo Meirelles (2016, p. 93), na administração pública não há liberdade nem vontade pessoal, pois, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não

proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. É nesse sentido que defende-se, aqui, a tese de que o assédio moral ofende o princípio da legalidade, conforme argumentos supracitados.

A administração pública, através de seus representantes, deve somente praticar atos administrativos autorizados por lei. Diante dessa máxima observada no art. 5º, inciso II, da Constituição Federal de 1988, concomitante ao exposto no *caput* do art. 37, verifica-se que qualquer conduta identificada como assédio moral (ameaça, constrangimento, humilhação, perseguição política etc) praticada por agente público contra servidor hierarquicamente inferior ofende, sim, o princípio da legalidade administrativa.

Diferente do que ocorre na esfera particular, onde o que não é proibido é permitido, na pública o que não está previsto em lei é ilegal. Exemplificando, diz que “[...] a lesão ao princípio da legalidade se manifesta na administração pública quando um ‘chefe’, exacerbando os limites legais, impõe ordens que não correspondem às suas atribuições estabelecidas no texto normativo” (SILVA, 2015, p. 45) e acrescenta:

Por vezes, além de extrapolar os limites legais, este também obriga seus funcionários a fazer o mesmo. Ademais, o assédio moral estará presente na administração pública quando ocorrer qualquer ato que afronte a urbanidade relativa aos atos administrativos. Resta o hialino que a prática do assédio moral macula o princípio da legalidade na medida em que as condutas do assediador não correspondem aos parâmetros estabelecidos como conduta ideal do servidor público. (idem).

Embora não haja uma prevalência explícita entre os princípios da administração pública, há de se acatar que o legal ilumina toda a atuação dos agentes públicos. Para eles, sem previsão na lei, nada se concretiza. Assim, torna-se inconcebível aceitar que o assédio moral se perpetue nesse âmbito administrativo, independente de ser praticado por superiores ou servidores mais abaixo da linha hierárquica, pois o mesmo fere de morte o princípio basilar da legalidade.

### **2.1.2 Princípio da Impessoalidade**

O art. 5º, *caput*, Constituição Federal de 1988 afirma que todos os brasileiros e estrangeiros residentes no País são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade. O inciso I acrescenta que, nos termos da Constituição Federal de 1988, “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações”. Pode-se considerar o princípio da impessoalidade como decorrência do princípio da igualdade, uma vez que proíbe o administrador público de privilegiar amigos e prejudicar inimigos, objetivando-se sempre o interesse público.

Celso Antônio Bandeira de Mello define bem o princípio da impessoalidade:

Nele se traduz a ideia de que a Administração tem que tratar todos os administrados sem discriminações, benéficas ou detrimntosas. Nem favoritismos nem perseguições são toleráveis. Simpatias ou animosidades pessoais, políticas ou ideológicas não podem interferir na atuação administrativa e muito menos interesses sectários, de facções ou grupo de qualquer espécie. O princípio em causa é senão o próprio princípio da igualdade ou isonomia. Está consagrado no art. 37, *caput*, da Constituição. Além disso, assim como ‘todos são iguais perante a lei’ (art. 5º, *caput*), *a fortiori* teriam de sê-lo perante a Administração. (MELLO, 2014, p. 117).

Considerando a impessoalidade uma consequência natural advinda da igualdade ou isonomia, como bem expôs Celso de Mello, ela deve ser encarada na administração pública com a mesma importância dada pela Constituição Federal de 1988 aos princípios constitucionais. Um servidor público não pode tratar os pares, chefes ou subordinados, de forma pessoal. Não pode desprezar o princípio da impessoalidade nem mesmo quando se trata de ato generoso, que possa trazer algum benefício aos seus ladeados. Muito menos quando um ato pessoal ou administrativo prejudica alguém, como certamente ocorre quando se trata de assédio moral no trabalho.

O princípio da impessoalidade, relacionado ao princípio da finalidade, tem por escopo imputar ao agente público a prática de atos administrativos com o objetivo de satisfazer o interesse público. Alexandre Pandolpho Minassa traz exemplo interessante:

Vislumbra-se como ofensa ao princípio da impessoalidade derivada da prática de assédio moral a atitude perpetrada pelo superior hierárquico, que, arditosamente,

rouba do agente subalterno determinada ideia cuja finalidade é a prossecução do interesse da coletividade. Beneficia-se, àquele, da referida ideia como sendo de sua autoria, além de utilizar ilicitamente recursos públicos para autopromover-se e tirar deles vantagens, tornando dessa maneira desvirtuado o princípio da impessoalidade, ou finalidade. (MINASSA, 2012, p. 136).

Minassa (2012, p. 136) entende que o administrador público deve sempre respeitar o princípio da impessoalidade sem que haja qualquer intuito de autopromoção, independentemente de suas idealizações administrativas, práticas lesivas e atentatórias à incolumidade física e moral dos administrados, bem como dos próprios agentes públicos. Mas, na realidade, nem sempre é isso que se constata. Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2015, p. 101), segue no mesmo sentido e defende que a administração pública não pode atuar com vistas a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que tem que nortear o seu comportamento.

### **2.1.3 Princípio da Moralidade**

Além do dever legal, acentuado pelo princípio da legalidade, os agentes públicos, independente da hierarquia e da função que ocupam no âmbito da administração pública, devem respeito também aos princípios éticos, morais e de justiça que direcionam a conduta funcional. Estes se complementam no princípio da moralidade, que orienta práticas regadas à probidade, honestidade, zelo e seriedade no trato da coisa pública, além de permitir que administradores e administrados convivam num ambiente sadio e respeitoso.

Segundo Meirelles (2016, p. 94), “[...] a moralidade administrativa constitui, hoje em dia, pressuposto de validade de todo ato da administração pública”. De acordo com Leda Maria Messias da Silva (2015, p. 47), a moralidade administrativa é “[...] baluarte orientador de todos os atos administrativos. Todo aquele que representa a atividade estatal deverá ter por norteadores os princípios éticos”. Silva relaciona essa questão ao assédio moral:

As condutas persecutórias com a cruel finalidade de agredir o outro, as humilhações, as cobranças excessivas, as gozações constituem um óbice a uma boa administração. Sem contar as pressões a que agentes públicos podem ser submetidos ao denotarem irregularidades administrativas, diante de desqualificados superiores hierárquicos,

que podem obrigá-los a aceitarem transferências, como uma das formas de punições, podendo por óbvio, haver outras [...] . (SILVA, 2015, p. 47).

Se o princípio da moralidade relaciona-se com a atuação dos agentes públicos conforme valores de probidade, que nada mais é do que honestidade administrativa, esses devem agir com lealdade e boa-fé em todos os momentos de sua atuação laboral. Suas ações não podem confundir, dificultar ou minimizar direitos dos cidadãos e cidadãs, sobretudo daqueles que atuam juntos, no mesmo ambiente de trabalho, a bem do serviço público. Quem atua com ética, moral e justiça jamais pode praticar ou aceitar situações de assédio, que em nada combinam com o princípio da moralidade. O princípio da moralidade é, sim, violado pelo assédio moral no âmbito da administração pública. Tanto é verdade que a prática administrativa eivada de imoralidade pode implicar não apenas na declaração de nulidade do ato, mas também na responsabilização civil e até criminal do agente causador, no caso o assediador. Veja-se o exemplo dado por Minassa:

Assim é que, promovendo o superior hierárquico ato de perseguição ou agindo de maneira tirânica com o desiderato de afetar, desestabilizar e oprimir psicologicamente determinado agente hierarquicamente inferior, causando-lhe, por consequência, perda de rendimento na sua capacidade produtiva, além de perpassar por constrangimentos perante os colegas de trabalho e de terceiros, além de indeléveis reflexos prejudiciais na convivência com os familiares e amigos, estará transgredindo o princípio da moralidade previsto no art. 37, *caput*, da Constituição Federal. (MINASSA, 2012, p. 137).

Alexandre Pandolpho Minassa (2012, p. 137) acrescenta que a moralidade administrativa se interliga aos demais princípios da administração pública no tocante ao assédio moral e, se houver por parte do agente público a prática de ato administrativo revestido de imoralidade, estará o referido ato fadado à condição de ilegítimo, portanto, passivo de nulidade. Os argumentos supracitados reforçam a tese que permeia esse artigo, confirmando que o assédio moral ataca os princípios constitucionais, em sentido amplo, e de forma direta os mandamentos administrativos.

#### **2.1.4 Princípio da Publicidade**



O princípio da publicidade, em linhas gerais, tem por fim tornar público e oficial os atos da administração, anunciando-os a todos os cidadãos. Segundo Minassa (2012, p. 47), “a publicidade de tais atos e contratos advém da necessidade de demonstrar a transparência, a finalidade, o objetivo e a moralidade com que a coisa pública e os atos praticados são tratados pela administração pública”.

A publicidade dos atos e contratos administrativos incorre na validação dos mesmos, assim como a produção de seus efeitos internos e externos. Exemplos de atos administrativos abarcados por esse instituto são licitações, editais, despachos, decisões administrativas, pareceres de órgãos técnicos e jurídicos, além dos praticados em processos administrativos. Faz-se mister lembrar que esse princípio permite a promoção de outros fundamentos constitucionais, como o da ampla defesa, o contraditório e o devido processo legal.

Sobre a prática do assédio moral no ambiente de trabalho público, Minassa traz exemplo de como o princípio da publicidade pode ser utilizado como meio para se atingir fins inadequados:

Evoluindo para uma questão específica de ocorrência de assédio moral como afronta a esse princípio, podem-se citar, como exemplos de meios e mecanismos adotados para minar e dificultar o progresso na carreira pública da vítima assediada, a resistência e o retardo por parte de seu superior hierárquico para ordenar o envio de publicação de determinado ato administrativo que confira certa vantagem auferida pelo assediado, v.g., promoção na carreira. (MINASSA, 2012, p. 138).

Contudo, a respeito desse princípio, cabe considerar que existem situações que fogem à regra sem violá-la. É o que acontece, por exemplo, com os denominados atos administrativos sigilosos, previstos em dispositivos constitucionais e infraconstitucionais.

### **2.1.5 Princípio da Eficiência**

O princípio da eficiência foi acrescentado ao rol do art. 37, *caput*, pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Destina-se, entre outras coisas, à economicidade, qualidade, produtividade, redução de desperdícios e rendimento funcional. De acordo com Di Pietro (2015, p. 117), esse princípio se estabelece em relação à atuação do agente público, de quem se espera o melhor desempenho possível, “[...] e em relação ao modo de organizar,

estruturar, disciplinar a administração pública, também com o objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público”.

O problema é que, sob o pretexto da administração pública eficaz e eficiente, gestores pressionam seus comandados a realizar tarefas não previstas para a respectiva função, ou não condizentes com aptidões. Não raro cobram prazos curtos e geram excesso de trabalho, configurando o repugnante assédio moral. Alexandre Mazza (2012, p. 39) pondera que “[...] a eficiência não pode ser usada como pretexto para a administração pública descumprir a lei”.

Minassa (2012, p. 138) ensina que o espírito norteador do princípio da eficiência “[...] é o de promover a consecução do bom funcionamento da administração pública, representado pela prática de atos produzidos por seus agentes públicos, a fim de proporcionar maior agilidade no atendimento à satisfação da coletividade”. Contudo, Minassa alerta para o problema do assédio moral:

Todavia, pode ocorrer que o superior hierárquico, escondido por detrás de tal princípio e em manifesta prática abusiva, delibere tarefas que à primeira vista sejam rotuladas como eficazes e produtivas no trato da coisa pública, mas que, na verdade, sejam de difícil execução. O intuito, assim, é o de prejudicar a saúde e a personalidade do agente assediado, desestabilizando-o moral e psicologicamente. (MINASSA, 2012, p. 138).

Se o princípio da eficiência denota, entre outros atributos, qualidade, produtividade, rendimento funcional, fica claro pensar que o assédio moral vai contra tudo isso. Certamente uma pessoa assediada moralmente no ambiente de trabalho produz menos, com baixa qualidade, portanto rende muito aquém do que se espera. E isso reflete diretamente no serviço oferecido à sociedade. Então não há que se falar em assédio moral na administração pública, pois ofende sem escrúpulos o princípio da moralidade, no sentido de que ataca a vítima assediada e prejudica a comunidade como um todo.

## 2.2 ENFRENTAMENTO AO ASSÉDIO MORAL NA UFRN

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte, enquanto autarquia, integra a chamada Administração Indireta, e em sendo uma instituição pública, sujeita-se aos mesmos princípios norteadores da administração pública tratados neste escrito acadêmico.

O tema do assédio moral na UFRN foi tratado no Programa de Pós Graduação em Gestão de Processos Institucionais (PPGPI), através do trabalho de Souza (2018), que traçou um diagnóstico do enfrentamento ao assédio moral na instituição. Tomando-se por referência temporal o período de 2012 a 2017, o pesquisador analisou documentos e dados estatísticos disponibilizados pela Ouvidoria e comprovou existirem registros desse tipo de violência no ambiente interno. Observou as políticas e os programas institucionais de combate ao assédio, discutiu o impacto das ações realizadas junto à comunidade universitária, identificou os desafios na prevenção e solução dos conflitos, sugeriu melhorias nos processos da instituição. Conforme o autor:

A investigação mostrou que, de 1º de janeiro de 2012 a 21 de dezembro de 2017, foram registradas pela Ouvidoria da UFRN 5.957 solicitações gerais com 852 denúncias diversas distribuídas pelo Campus Central de Natal e demais campi de Caicó, Currais Novos, Macaíba e Santa Cruz, além dos hospitais universitários. Do total de denúncias, observaram-se 188 ocorrências relacionadas a assédio moral e/ou outros tipos de violência como: assédio sexual, constrangimento, agressão verbal, agressão física, perseguição, discriminação, abuso de poder, ameaça, danos materiais, homofobia, racismo, manifestação racista, intimidação e tentativa de intimidação. Estrategicamente, o pesquisador descartou 68 denúncias em que o assédio moral não foi citado diretamente, focando nos 120 casos em que aparecia isoladamente ou associado a alguma forma de agressão física ou psíquica. (SOUZA, 2018, p. 90).

De acordo com Souza (2018, p. 91), o objetivo da pesquisa não foi analisar as denúncias profundamente, caso a caso, mas saber como os canais de acolhimento da UFRN acatam as demandas para posterior verificação dos fatos e resolução dos problemas, nas referidas instâncias: Ouvidoria, Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas, Diretoria de Atenção à Saúde do Servidor, Comissão de Mediação das Relações de Trabalho, Comissão de Ética e Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. Embora possam ter algum tipo de registro, esses setores não dispõem de estatística sistematizada sobre assédio moral e não centralizam os dados em um setor específico. Daí a opção metodológica de utilização dos dados disponibilizados pela Ouvidoria, que, na opinião do pesquisador, poderia concentrar todas as

informações sobre assédio moral na instituição por ter um sistema organizado e eficiente via SIGAA.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte venceu um dos grandes desafios para o desenvolvimento de intervenções organizacionais que, segundo Soboll (2017, p. 33), “é o convencimento das estruturas de mando e comando para a aceitação de projetos com o tema do assédio moral”. Tomou a louvável iniciativa em dispor de vários canais para atendimento das demandas de assédio moral no trabalho. No entendimento dos gestores, quanto mais colaboradores envolvidos mais oportunidades para a resolução dos conflitos. Contudo, a ideia de uma rede de acolhimento precisa ser aprimorada no sentido de haver maior integração entre elas, não só em termos estatísticos, bem como interagir com outros setores internos e externos.

A Universidade desenvolveu várias ações para informar e sensibilizar a comunidade. Uma delas é a cartilha ‘Assédio moral: conheça e aprenda a combater’, que contou com a participação de inúmeros colaboradores em sua criação e foi muito bem elaborada, apresentando orientações preciosas a respeito do assédio moral no trabalho (SILVA, 2017). O material, bastante ilustrado e educativo, contou com apoio da DDP, Ouvidoria, Comissão de Ética, PROAE, DAS, SEDIS, Grupo de Pesquisa Direitos Sociais e Contemporaneidade, Grupo de Estudos de Seguridade Social e Trabalho (GESTO) e do Núcleo de Estudos Sobre Assédio Moral (NESAM/UFRN). Essa cartilha traz conceito, diferença entre dano moral e assédio, situações caracterizadoras, consequências, reações e grupos identificados como vítimas, além de orientações gerais sobre assédio. O material cita o seguinte posicionamento da UFRN:

Diante da complexidade e relevância da temática do assédio moral, em 2016 a UFRN intensificou a mobilização das suas unidades de trabalho para aprimorar as ações preventivas e interventivas que visam combater qualquer forma de assédio moral dentro desta instituição de ensino. Com esse intuito, uma das relevantes ações realizadas foi a criação de uma rede de suporte institucional, que oferta, de modo integrado, serviços de diferentes unidades que podem contribuir com o tratamento do fenômeno assédio moral. (SILVA, 2017, p. 13).

Outra publicação interessante foi a revista em quadrinhos ‘Assédio moral: um problema, uma saída’, iniciativa que teve apoio das mesmas unidades descritas acima. Essa revista apresentou de forma bastante clara e original situações de assédio moral protagonizadas por um chefe, Seu Marcos, contra servidores de uma instituição pública, reforçando, inclusive, o importante papel da ouvidoria no combate ao assédio moral. Tanto a

cartilha quanto a revista foram disponibilizadas de forma virtual, mas deveriam ser também impressas e ofertadas em locais estratégicos da UFRN, de grande circulação, como Reitoria, Centros Acadêmicos, Setores de Aula, Centro de Convivência, BCZM, Restaurante Universitário e outras unidades. A sensibilização da comunidade é fator primordial.

A Universidade Federal do Rio Grande do Norte vem investindo e intensificando o combate ao assédio moral no âmbito interno, seja capacitando servidores e promovendo debates, seja criando comissões e desenvolvendo grupos de pesquisa, entre outras iniciativas. Até criou uma campanha intitulada ‘Não deixe o assédio prosseguir’ através do Comitê UFRN com Diversidade, objetivando evitar casos de assédio dentro dos ônibus circulares e estimular denúncias por parte de possíveis vítimas através do número 180 e pelos e-mails “ouvidoria@ufrn.br” ou “ufrn.diversidade@gmail.com”. Frequentemente a instituição disponibiliza cartazes nos murais de aviso com informações sobre assédio moral, sempre estimulando as pessoas a denunciarem os abusos.

Enquanto instituição que faz parte da administração pública, ainda que indiretamente, a Universidade deve continuar exercendo sua cidadania na questão do combate ao assédio moral. Deve, inclusive, retomar projetos que estavam em gestação, mas, por algum motivo, foram descontinuados, a exemplo do que ocorreu com a revista em quadrinhos. Existe um material desenvolvido pela Comissão de Ética para informar através de vídeos as condutas que são permitidas e as que são censuráveis, englobando a questão do assédio moral. Mensagens importantes que poderiam ser divulgadas na TVU, na Rádio FM Universitária, no Youtube, no Facebook e em outras plataformas digitais institucionais, mas que por algum motivo continuam engavetadas.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O assédio moral é uma forma de violência no trabalho, que consiste na exposição prolongada e repetitiva dos trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes, praticadas por uma ou mais pessoas, de maneira vertical ou horizontal. A prática ocorre por meio de comportamentos com o objetivo de humilhar, ofender, ridicularizar, inferiorizar, culpabilizar, amedrontar, punir ou desestabilizar emocionalmente as vítimas,

colocando em risco a saúde física e psicológica, além de afetar o desempenho e o próprio ambiente de trabalho.

O fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho pode assumir tanto a forma de ações diretas (acusações, insultos, gritos, humilhações públicas) quanto indiretas (propagação de boatos, isolamento, recusa na comunicação, fofocas e exclusão social). Contudo, para que sejam caracterizadas como assédio, essas ações devem resultar em um processo frequente e prolongado com objetivos bem delineados, como, por exemplo: desestabilizar emocional e profissionalmente o indivíduo; fazer com que se sujeite passivamente a determinadas condições de humilhação e constrangimento, a más condições laborais; provocar sua remoção para outro local de trabalho; e até mesmo pressionar o assediado a pedir demissão.

Dito isso, e levando-se em consideração tudo o que foi exposto neste trabalho, conclui-se que o assédio moral fere não só a dignidade do trabalhador, mas também atinge a Constituição Federal de 1988 e afronta diretamente os princípios fundamentais da administração pública brasileira. Ora, se o próprio texto constitucional informa que o Estado Democrático de Direito deve assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, o bem-estar, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida com a solução pacífica das controvérsias, não se pode admitir que prática tão ofensiva quanto o assédio moral continue a degradar o ambiente de trabalho, seja no âmbito público seja no privado.

Afinal, todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza. Então, todos devem ser tratados igualmente, com respeito. Assim, consagre-se o direito de não discriminação, bem como o respeito ao princípio da dignidade da pessoa humana do trabalhador, além dos princípios administrativos. Quanto à defesa dos princípios constitucionais e da administração pública, de maneira geral, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte vem cumprindo bem o seu papel. Acolhendo as demandas, tentando promover o entendimento, solucionando os casos suspeitos de assédio moral sem maiores danos às partes envolvidas. Quando não é possível resolver o problema nas instâncias preliminares, a UFRN presta o devido apoio institucional esclarecendo vítimas e agressores sobre as consequências, que podem resultar em abertura de sindicância e processo administrativo, chegando até ao Poder Judiciário em casos mais graves.

**REFERÊNCIAS**

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012a.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012b.

LEYMANN, Heinz. **Kan arbetslivet demokratiseras?: metoder för förändringsarbete i organisationer med tyngdpunkt på inlärning**. Management media, 1978.

MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

MINASSA, Alexandre Pandolpho. **Assédio moral no âmbito da administração pública**. Habermann, 2012.

SILVA, Leda Maria Messias da. **O assédio moral na administração pública: um livro em prol da extinção dessa praga**. São Paulo: LTr, 2015.

SILVA, Weverton Ricardo da. **Assédio moral: conheça e aprenda a combater**. 2017.

Disponível em:

<[https://progesp.ufrn.br/cartilhas/assedio/quadrinho2/cartilha\\_texto\\_final.pdf](https://progesp.ufrn.br/cartilhas/assedio/quadrinho2/cartilha_texto_final.pdf)>. Acesso em: 29 nov. 2022.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. Intervenções no espaço possível de ação: princípios e estratégias básicas no combate ao assédio moral e organizacional. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Org.). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTr, 2017.

SOUZA, Cláudio David de. **Diagnóstico do enfrentamento ao assédio moral em uma instituição federal de ensino superior**. 2018. 151f. Dissertação (Mestrado) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/26181>.

## **MORAL HARASSMENT: OFFENSE TO THE PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION**

### **ABSTRACT**

This article aims to contribute to the topic of Moral Harassment, which is prevalent in the daily lives of Brazilians but lacks debate in the country. The subject deserves attention, especially from a legal perspective, as academic production on the topic is still scarce. The moral harassment addressed here pertains to the labor context within institutions, directly related to the guiding principles of public administration, namely: legality, impersonality, morality, publicity, and efficiency.

**Keywords:** Moral harassment. Public administration. Principles.