

ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL: CAUSAS, CONSEQUÊNCIAS E ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO COM ÊNFASE NA AUDITORIA-FISCAL DO TRABALHO

Carlos Alberto de Oliveira¹

SUMÁRIO: 1. Introdução. 2. Definição de assédio moral. 3. Causas do assédio moral no Serviço Público Federal. 4. Assédio moral na Auditoria-Fiscal do Trabalho. 5. Enfrentando o assédio moral. 5.1. Assédio moral praticado pelos protegidos de “Jesus”. 6. Estratégia e tratamento do assédio moral no âmbito do Serviço Público Federal. 7. Estratégia e tratamento do assédio moral no âmbito da Auditoria Fiscal do Trabalho. 8. Considerações finais. Referências bibliográficas

RESUMO

O presente artigo dedica-se à análise do assédio moral no âmbito do serviço público federal, conferindo especial atenção à atuação dos Auditores-Fiscais do Trabalho. Busca-se examinar os fatores estruturais, organizacionais e relacionais que concorrem para a eclosão de práticas laborais abusivas e hostis, assim como avaliar seus efeitos deletérios na esfera subjetiva dos servidores e na eficiência da instituição pública. Ademais, pretende-se propor estratégias de prevenção e mitigação do fenômeno, destacando-se a imprescindibilidade de uma gestão pública eticamente orientada, a adoção de políticas institucionais efetivas e a consolidação de uma cultura organizacional fundada no respeito à dignidade da pessoa humana e na observância dos princípios constitucionais da Administração Pública. No tocante à Auditoria-Fiscal do Trabalho, enfatizam-se os riscos específicos que permeiam o exercício dessa atividade estatal, reforçando-se a necessidade de medidas preventivas e corretivas aptas a assegurar um ambiente de trabalho hígido, equânime e juridicamente protegido contra práticas abusivas.

¹ Auditor-Fiscal do Trabalho, inserido nos projetos de Combate à informalidade e Fraudes ao Vínculo e Combate à Discriminação e Promoção de Igualdade de Oportunidade, lotado na Gerência Regional do Trabalho em Cabo Frio/RJ. Formado em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário da Cidade do Rio de Janeiro e em Direito pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Especialista em Direito e Processo do Trabalho pela Escola de Magistratura do Trabalho no Rio de Janeiro - EMATRA/RJ, Especialista em Negociação Coletiva no Serviço Público pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul em convênio com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Palavras-chave: Assédio. Riscos. Psicossociais.

1 INTRODUÇÃO

Recentemente, após veiculação nas grandes mídias dos supostos casos de assédio ocorridos nos altos escalões do governo federal, envolvendo o ministro dos Direitos Humanos e da Cidadania² e, em outro episódio, a Ministra das Mulheres³, o tema ganha proporções políticas, jurídicas e administrativas e desperta para a realidade pouco discutida, que é a triste realidade nos setores público e privado: o assédio moral.

O assédio moral é um tema que, embora muitas vezes fique à sombra de outras questões, merece uma atenção especial, pois além de ferir a dignidade do indivíduo, atenta contra sua identidade, compromete suas relações afetivas e sociais, podendo causar graves danos à saúde física e mental do assediado.

Para além disso, o assédio moral contamina o meio ambiente de trabalho e compromete a produção e o atingimento de metas institucionais, pela inserção de uma prática estranha nas relações de trabalho, contagiando o ambiente e tornando-o menos pacífico e contraproducente.

Se as estatísticas demonstram que há crescimento de casos de assédio moral nos fóruns trabalhistas⁴ (TST, 2024), não menos verdade que os casos no setor público também vêm aumentando⁵, segundo a CGU - Controladoria Geral da União,

² A organização de defesa das mulheres vítimas de violência sexual, Me Too Brasil, recebeu denúncias de mulheres que acusam o ex-ministro dos Direitos Humanos e da Cidadania, Silvio Almeida, de assédio moral e sexual, sendo a ministra da Igualdade Racial, Anielle Franco, uma das supostas vítimas.

³ Os supostos casos de assédio moral envolvendo a ministra das Mulheres, Cida Gonçalves, dão conta de ameaças de demissão, cobrança de trabalho em curto prazo, tratamento hostil, manifestações de preconceito e gritos

⁴ De 2020 a 2023, a Justiça do Trabalho, em todas as suas instâncias, julgou 419.342 ações envolvendo assédio moral e assédio sexual. O volume de processos julgados sobre assédio sexual cresceu 44,8% no período, e os de assédio moral aumentaram 5%. As novas ações recebidas pelo Judiciário Trabalhista nos últimos três anos a respeito desses temas somaram 361.572 (338.814 sobre assédio moral e 22.758 sobre assédio sexual).

⁵ Segundo dados da Controladoria-Geral da União (CGU), em 2023, o governo federal registrou 4.162 denúncias de assédio moral e sexual. Na data desta pesquisa, abril/2025, há 6.613 processos instaurados.

sendo talvez maior que os números oficiais pela omissão causada pelo temor de retaliações.

A importância deste trabalho está justamente na sua capacidade de preencher uma lacuna significativa na literatura sobre o tema do assédio moral enquanto risco psicossocial, especialmente no contexto do funcionalismo federal e, mais especificamente, na área da auditoria-fiscal do trabalho. Como os dados da CGU demonstram apenas as estatísticas, há uma escassez de estudos e análises aprofundadas que abordem as experiências, os impactos e as possíveis soluções para o assédio moral nesse setor.

Ao oferecer uma nova fonte de reflexão, o trabalho ajuda a conscientizar gestores e servidores sobre a gravidade do problema, suas consequências para a saúde mental e o desempenho dos profissionais e contribui para a formulação de políticas públicas mais eficazes. Além disso, ao focar na auditoria-fiscal do trabalho, uma área de grande relevância na proteção dos direitos trabalhistas, o estudo reforça a necessidade de ambientes de trabalho mais saudáveis e de mecanismos de prevenção e combate ao assédio moral.

Diante da escassez de literatura especializada, esse trabalho também serve como um ponto de partida para futuras pesquisas, incentivando o debate académico e institucional. Assim, ele desempenha um papel fundamental na promoção de uma cultura organizacional mais ética, transparente e respeitosa, beneficiando não só os profissionais diretamente envolvidos, mas toda a sociedade que depende do trabalho desses servidores.

A fim de não cometer falta que venha a ser questionado pelo Conselho de Ética, a quem foi direcionado consulta, os casos aqui serão tratados de forma académica. Assim sendo, o autor eximir-se-á de utilizar as informações a que pode ter acesso pelo exercício da função pública, sejam relativas a pessoas ou à própria instituição, salvo as que tratarem de assuntos ou dados de caráter público e de interesse geral, respeitadas as normas regentes.

Por fim, vale lembrar que o Princípio da Liberdade se reflete na livre manifestação de pensamento e essa será aqui usada no limite da lei para que não haja abuso de poder, tema este que perpassa este artigo.

2 DEFINIÇÃO DE ASSÉDIO MORAL

O assédio moral pode ser definido como um conjunto de comportamentos hostis, repetitivos ou não, e prolongados que, articulados, se configuram como armadilhas. Essas ações podem incluir humilhações, ameaças, isolamento ou críticas constantes, tratamento diferenciado, sempre com a intenção de criar uma espécie de constrangimento para a vítima.

O Guia de Prevenção ao Assédio Moral e Sexual (s.d.) define o assédio moral como a conduta praticada no ambiente de trabalho, por meio de gestos, palavras faladas ou escritas ou comportamentos que exponham a pessoa a situações humilhantes e constrangedoras, capaz de causar ofensa à personalidade, à dignidade e à integridade psíquica ou física, degradando o clima de trabalho e colocando em risco a vida profissional. (BRASIL,s.d.)

Já Portaria MTE nº 817, de 27 de maio de 2025 traz uma definição mais ampla, salientando que a prática abusiva pode se dar de forma única ou repetitiva. Reafirma que independe de hierarquia, desde que as ações atentem contra a dignidade humana, integridade física, emocional ou psíquica, identidade, autoestima e estabilidade emocional, por meio de atos comissivos ou omissivos. Segue exemplificando os atos, tais como gestos, palavras, práticas discriminatórias, humilhações, constrangimentos, práticas de isolamento e exclusão, difamação ou ataques a saúde física e mental, a ponto de provocar danos à saúde dos trabalhadores, às relações socioprofissionais ou ao ambiente de trabalho. (BRASIL, 2025).

Os comportamentos são elaborados intencionalmente com a finalidade de minimizar os espaços de ação, pressionando a pessoa de tal maneira que se torna

insustentável a sua permanência num projeto, num setor ou na entidade, podendo levar a pedidos de afastamentos, transferências ou desligamento, com possíveis repercussões para sua saúde e para sua vida profissional e social. (SOBOLL, 2008).

Caso não haja a intencionalidade, ou seja, se a conduta do assediador não for consciente "previsível seu efeito danoso sobre o ambiente de trabalho e sobre a integridade psicofísica da vítima", será apenas uma espécie de ato ilícito (ALKIMIN, 2005).

O assédio moral pode acontecer entre pares de mesmo nível hierárquico, definido como assédio moral horizontal. Pode ocorrer de nível hierárquico superior para inferior e será conceituado como assédio moral vertical descendente e de nível hierárquico inferior para superior, quando será conhecido por assédio moral vertical ascendente.

Finalmente, o modo misto é uma junção do modo vertical e horizontal, quando a pessoa é assediada por superiores hierárquicos e por colegas do mesmo nível.

3. CAUSAS DO ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

Muito se tem discutido, tanto no meio jurídico quanto no campo das ciências sociais e administrativas, a respeito dos danos provocados pelo assédio moral nas relações de trabalho. Diversos estudos e abordagens vêm destacando os impactos negativos dessa prática, abordando aspectos como o perfil do assediador e do assediado, o reconhecimento das situações que caracterizam o assédio moral, as consequências jurídicas e psíquicas decorrentes dessa conduta, os espaços institucionais onde ela se manifesta — especialmente no ambiente de trabalho — e até mesmo as interseções existentes entre assédio moral e discriminação.

Entretanto, observa-se uma lacuna significativa na produção acadêmica e nas políticas institucionais no que diz respeito à análise das causas estruturais e organizacionais que dão origem ao assédio moral, sobretudo no contexto do serviço

público federal. A maioria das abordagens concentra-se nos efeitos e nas formas de responsabilização, deixando em segundo plano os fatores institucionais, culturais e gerenciais que favorecem o surgimento e a perpetuação dessa prática nociva.

Assim, torna-se imprescindível deslocar o foco do debate para além dos sintomas e dos atores diretamente envolvidos, direcionando-o também à compreensão das dinâmicas organizacionais, das práticas de gestão e da cultura institucional que podem contribuir para a naturalização do assédio moral. Investigar as origens dessa conduta no âmbito da administração pública federal é essencial para a formulação de estratégias preventivas, para a promoção de ambientes laborais mais saudáveis e para a consolidação de uma gestão pública pautada pela ética, pelo respeito e pela dignidade dos servidores.

As causas do assédio moral na administração pública são diversas e se resumem nas possibilidades abaixo.

- 1. Hierarquia e Poder Excessivo:** No ambiente público, a estrutura hierárquica muitas vezes favorece o abuso de poder, levando alguns gestores ou colegas a exercerem pressão ou humilhações para manter controle ou impor suas decisões.
- 2. Cultura Organizacional:** Ambientes que não promovem o respeito, a transparência e a valorização do servidor público tendem a criar um clima propício ao assédio moral. A cultura de competição, intolerância e falta de diálogo contribui para esse cenário.
- 3. Falta de Capacitação e Gestão Ineficiente:** Gestores sem treinamento adequado para lidar com conflitos ou que não possuem habilidades de liderança podem recorrer a práticas abusivas, gerando situações de assédio.
- 4. Pressões por Resultados e Metas:** A cobrança excessiva por desempenho, muitas vezes sem suporte adequado, pode gerar estresse e comportamentos abusivos, levando ao assédio moral.

5. **Conflitos Interpessoais:** Divergências pessoais, preconceitos ou rivalidades podem evoluir para práticas de assédio, especialmente quando não há mecanismos eficazes de mediação.
6. **Falta de Normas e Fiscalização:** A ausência ou conhecimento de políticas claras e fiscalização efetiva permite que comportamentos abusivos persistam sem punição, incentivando a repetição do assédio.

Tanto os Princípios Constitucionais da Administração Pública quanto a Lei nº 9.784/99 destacam a legalidade como princípio que deve nortear a conduta do servidor público.

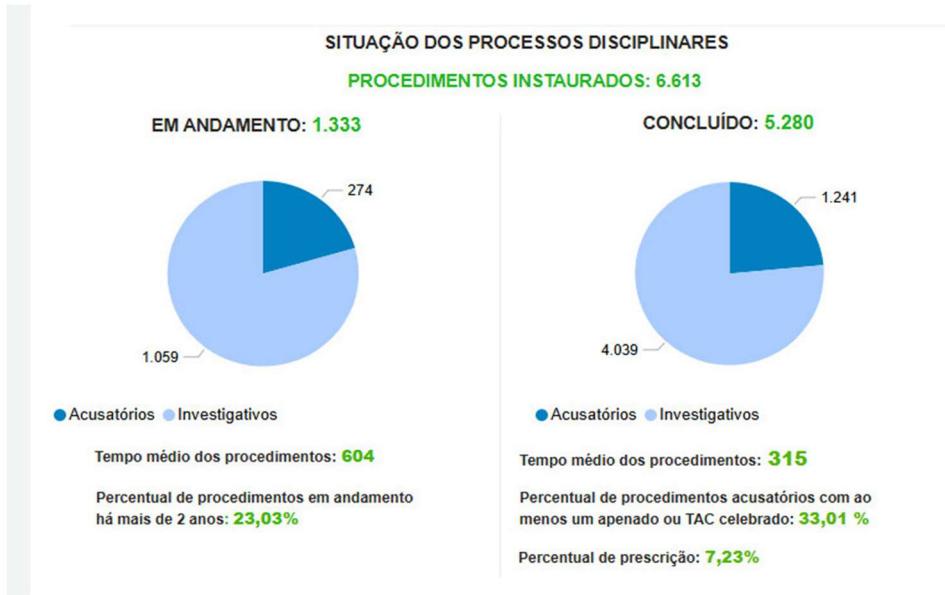
O assédio moral é um comportamento eivado de ilegalidade, que se manifesta por excesso de poder, desvio de poder ou desvio de finalidade, que se resumem em abuso do poder do servidor público.

Segundo a ministra do STJ Eliana Calmon, 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 impensoalidade, ao agir deliberadamente em prejuízo de alguém. (STJ, 2011).

Pesquisa feita no site da CGU - Corregedoria Geral da União - obtém-se a informação de que foram instaurados 6.620 processos sobre assédio moral, dos quais 1.246 estão em instrução, 28 estão na fase de elaboração de relatório final, 54 aguardando julgamento e 5.286 foram concluídos. Importante o adendo de que a atualização do site é diária e as informações foram atualizadas em 20/04/2025.

Em 2024 foram instaurados 1.556 processos, dos quais, 1.363 concluídos. Já no ano em curso, 2025, foram instaurados 497, concluídos até o momento 457 processos.

O quadro atual está representado pelo gráfico abaixo.



Os dados da CGU dão conta de que na área correcional, no período de 2015 a 2019, 42,1% das penas aplicadas foram de suspensão, 31,6% de demissão e 26,3% de advertência. Já os dados referentes ao período de 2020 a 2023 apontam uma mudança qualitativa na penalização dos agentes assediadores da Administração Pública Federal, sendo 51,2% das penas aplicadas de demissão, 41,5% de suspensão e 4,9% de advertência.⁶ (AGÊNCIA GOV. 2023).

4 ASSÉDIO MORAL NA AUDITORIA-FISCAL DO TRABALHO

Se comprovadamente há assédio moral no serviço público, a Auditoria-Fiscal do Trabalho não está isenta de condutas abusivas cometidas por chefes imediatos, coordenadores e autoridades superiores que adotam comportamentos hostis exaradas por meio de palavras, atos escritos, gestos que podem causar danos à

6 A Controladoria-Geral da União (CGU) lançou em 2023 a Política de Enfrentamento ao Assédio Moral, ao Assédio Sexual e à Discriminação. A secretária-executiva, Vânia Vieira, apresentou o documento e dados relacionados ao tema. Ela afirmou ser fundamental buscar maneiras de garantir que as vítimas sejam prontamente acolhidas e tenham seus direitos respeitados ao decidir denunciar ou não.

personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica do Auditor-Fiscal do Trabalho, degradando o ambiente de trabalho. (HIRIGOYEN, 2017)

Não somente a integridade do servidor público é atingida com a ocorrência do assédio moral (inclui-se aqui também o assédio sexual), mas a própria integridade pública fica maculada.⁷

A auditoria-fiscal do trabalho sempre recebeu gratificações ou bônus relacionados ao atingimento de metas individuais e coletivas. Só esse fato é o suficiente para abranger diversos casos de hostilidades, quer seja dirigida ao auditor assediado que não consegue atingir a meta, ao corpo de fiscais da gerência que não alcançou o previsto no planejamento.

Na auditoria-fiscal existem vários projetos com metas estabelecidas pela esfera nacional, que se reflete na esfera de cada estado, que por sua vez as distribui por gerências, a fim de alcançar o resultado que proporcionará o recebimento da gratificação, hoje definido como Bônus de Eficiência, que guarda relação com a antiga GIFA – Gratificação de Incremento da Fiscalização e Arrecadação e outras gratificações instituídas anteriormente.

O caso de assédio na esfera individual pode ocorrer em situação de exposição pública do indivíduo que não alcançou a meta e tem seu nome vinculado através de e-mail institucional, com cópia para todo corpo fiscal, em que acusações são feitas, questionando a capacidade e o interesse do auditor-fiscal por não alcançar o número de empresas proposto ou por não atingir a meta do (s) projeto (s) a que está vinculado.

Pode ocorrer o não atingimento de metas por conta da estrutura mal aparelhada do próprio ministério ou por conta de o auditor estar inserido em vários projetos ou por falta de gestão do próprio chefe/coordenador, que pode deixar de escolher as estratégias mais eficientes e que refletem no resultado dos coordenados.

⁷ Com o objetivo de apoiar os órgãos e as entidades do Poder Executivo Federal a implementar Programas de Integridade, a Controladoria-Geral da União (CGU) criou uma série de conteúdos sobre o tema Integridade Pública. Nesta seção, há materiais que abordam assuntos como assédio moral, assédio sexual e responsabilização de agentes públicos e de pessoas jurídicas.

No tocante ao assédio coletivo passa também pela exposição e constrangimento ilegal o grupo de auditores, cuja gerência não atingiu a meta estabelecida no planejamento, colocando os chefes e subordinados na posição de incapazes, sem analisar os fatores que levaram ao não atingimento das metas.

Não somente nos casos acima ocorrem o assédio. Há situações em que os Auditores-Fiscais do Trabalho enfrentam pressão excessiva, críticas constantes ou humilhações por parte de superiores ou colegas, o que pode afetar a saúde mental e o desempenho desses agentes.

O exemplo clássico em que o chefe exerce pressão excessiva sobre o auditor-fiscal, pode ocorrer quando o chefe emite Ordem de Serviço sem planejamento, mas exigindo que o fiscal obtenha o resultado desejado. A questão não é porque o chefe exige resultados, mas é a pressão excessiva que contribui para um ciclo vicioso de insatisfação e adoecimento, que pode evoluir para uma incapacidade laborativa e, em alguns casos, até levar à morte.

Outro exemplo claro de assédio moral é a relação conflituosa entre chefe e subordinado, onde a dinâmica de poder é utilizada de forma negativa, resultando em um ambiente hostil e prejudicial.

Quando o superior hierárquico, ainda que em tese, rejeita de forma reiterada e sem justificativa plausível as contribuições apresentadas pelo Auditor-Fiscal subordinado durante reuniões, tal conduta não apenas compromete o estímulo à criatividade e à iniciativa profissional, como também favorece a instauração de um ambiente organizacional marcado pela insegurança e pela desvalorização do servidor.

A ironia nas falas do chefe, por sua vez, pode servir como uma forma de desqualificação, minando a autoestima do auditor, principalmente quando o chefe faz questão de criticar abertamente a atuação do subordinado em detrimento de colegas que se encontram na mesma situação, evidenciando a discriminação entre profissionais. Essa preferência não apenas gera um clima de rivalidade, mas também pode levar a um sentimento de exclusão e desvalorização por parte do subordinado.

Observa-se, com frequência, a prática de rodízio entre indivíduos pertencentes a um mesmo grupo nos cargos comissionados, o que evidencia mecanismos de proteção seletiva e exclusão no âmbito do serviço público. Tal dinâmica é particularmente perceptível no Ministério do Trabalho e Emprego, tanto em sua estrutura nacional quanto nas superintendências regionais, indicando a existência de redes de favorecimento que comprometem os princípios de imparcialidade, equidade e meritocracia na administração pública.

O assédio moral pode ocorrer também quando o chefe não se dirige diretamente ao auditor, comunicando-se através de terceiros. Essa forma de comunicação não apenas desumaniza a relação, mas também reforça a ideia de que o subordinado não é digno de um diálogo direto.

GUEDES (2005) aponta os cinco métodos utilizados para “imobilizar a vítima do assédio: Recusar a comunicação, Desqualificar, Destruir a autoestima; Vexar, constranger e Cortar as relações sociais, sendo que este último confirma a perversidade do assediador que decide “destruir psicologicamente o subordinado, isolando-o do grupo.

É de se questionar se há assédio moral em exigir mensalmente um resultado quando o próprio órgão concorre para o seu não atingimento, vez que a conduta do órgão através de seus gestores, normativos e estrutura não colaboram para que a eficiência, enquanto princípio constitucional seja cumprido.

A Constituição Federal, em seu artigo 1º, preconiza a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho como princípios fundamentais da República Federativa do Brasil. Portanto, na medida em que o Auditor-Fiscal do Trabalho é vítima de assédio moral, há afronta a princípios fundamentais insculpido na Carta Magna de 1988.⁸

Por outro lado, os diversos tipos de assédio moral acometido pelo servidor ocorrem dentro da repartição pública, ou seja, depende da convivência administrativa,

⁸ O art. 1º cita como fundamento a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho, dentre outros.

logo a organização é responsável pelo ilícito, podendo até fomentar e estimular situações características de assédio moral no trabalho. (SOBOLL, 2017).

O assédio pode causar o dano moral bem como punições pela afronta de princípios constitucionais, como se verá mais abaixo.

5 ENFRENTANDO O ASSÉDIO MORAL

Enfrentar o assédio moral é um desafio por diversas razões, principalmente porque o ilícito produz pouca ou nenhuma prova material, haja vista que o ataque na maioria das vezes é silencioso e o mal que ele causa pode ser confundido com vários outros casos a desfavor do ofendido, por exemplo o absentismo causado por doenças psicossomáticas.

Entretanto, o maior problema no enfrentamento do assédio moral é o corporativismo. Como na maioria das vezes o assediador está em posição de poder, sua palavra possui peso entre as pessoas que também estão na mesma posição ou que tem influência sobre aquelas que irão investigar o caso, que partem logo do pressuposto que a denúncia é por falta de engajamento do assediado ou que tudo não passou de um mal-entendido, deixando sequer de abrir o procedimento cabível para análise mais apurada, alegando falta de admissibilidade.

Abaixo será relatado um caso real de assédio moral e como o corporativismo ignorou por completo o ilícito criminal, contribuindo para a injustiça, que se fosse levado a sério em tempo oportuno não teria maculado a imagem do Superintendência do Trabalho do Rio de Janeiro e, consequentemente, a imagem do Ministério do Trabalho e Emprego.

5.1 ASSÉDIO MORAL PRATICADO PELOS PROTEGIDOS DE “JESUS”

Certo Auditor-Fiscal do Trabalho foi lotado numa das gerências regionais do trabalho, localizada na Região Serrana do Rio de Janeiro.

Ocorre que na região havia advocacia administrativa praticada pelos chefes da gerência, de modo que os estabelecimentos eram fiscalizados sem o rigor que as instruções normativas, os regulamentos e demais normas do Ordenamento Jurídico exigiam.

Por não concordar em faz parte da distribuição dos “dividendos”, que a falta de rigor proporcionava, o AFT passou a ser assediado pelas chefias e malvisto pelos colegas, a ponto de ter seu trabalho minado e ter que trabalhar em dobro para conseguir alcançar a pontuação exigida.

O assédio foi tão intenso que, mesmo notificando determinadas empresas, tinha que desconsiderar sua visita porque eram emitidas notificações com datas “anteriores” a sua, o que lhe causava prejuízo por ter de dirigir a outras empresas em substituição a “anteriormente notificada”.

Pode parecer cômico (se não fosse trágico), mas todas as vezes que o Auditor-Fiscal chegava num estabelecimento, questionamentos lhe eram feitos, como: “Jesus sabe que você está aqui?”, “Você já falou com Jesus?”, “Vou falar com Jesus sobre você”!

Num primeiro momento, a resposta do Auditor era muito natural: “Sim, Jesus sabe que estou aqui”, “Sempre falo com Jesus antes de sair de casa” ou ainda: “Também vou falar com Jesus sobre você e seu estabelecimento”.

Como não conseguiram cooptar o AFT, decidiram usar da sua severidade a favor do empreendimento iníquo. Sem conhecimento do fato, o Auditor passou a ser encaminhado às empresas que não concordavam em participar do esquema nefasto.

Como a resposta por sua abordagem era sempre a mesma, ou seja, o empresário ou preposto dizia que já sabia da ação fiscal antes de seu início, mas que

não cederia à proposta dos gestores da regional, percebeu que havia algo de muito errado. O AFT descobriu que era “bucha de canhão”, termo informal, mas que retrata bem a situação por queimar a resistência de quem não queria se aliar ao empreendimento tóxico.

A partir da ciência dos fatos, o AFT passou a prezar pela regularização dos atributos que considerava sanáveis, concedendo prazo para saneamento, o que irritou ainda mais as pessoas que faziam parte do grupo.

Ainda que fizesse contato com a associação dos fiscais do estado ou denunciasse o fato à chefia regional, nada foi feito, até que num ato desprovido de motivação, o AFT foi transferido *ex-officio* para outra regional no interior do Estado, sem que nenhuma providência tenha sido tomada pelas instâncias local ou superior.

Vale ressaltar alguns pontos interessantes deste fato:

- 1) Foi negado administrativamente a indenização pela transferência *ex-offício*;
- 2) O “Delegado do Trabalho” da época praticou o ato de remoção sem nenhuma motivação e finalidade;
- 3) “Jesus” era a alcunha de político com influência nacional e que dominava o Ministério à época;
- 4) Anos mais tarde houve ação da Polícia Federal denominada “Operação Workaholic”, que começou nas cidades onde o grupo atuava, incluindo o Rio de Janeiro.⁹

Este caso ilustra que não adianta simplesmente um canal de denúncia, ainda que o tempo seja outro. Faz-se necessário que os princípios da Administração Pública sejam observados no caso de denúncia sobre assédio, quer seja moral, quer seja sexual e aplicado o direito administrativo, que consiste no "conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas

⁹ A mídia noticiou à época que “Os particulares envolvidos arrecadavam mensalmente os valores das propinas que eram repassadas aos funcionários públicos. A ação policial acontece nas cidades onde o grupo atuava, incluindo o Rio de Janeiro. A ação contou com uma equipe com cerca de 70 policiais federais e um representante da Corregedoria do MTE. Os presos vão responder pelos crimes de formação de quadrilha, concussão e corrupção

tendentes a realizar concreta, direta e imediatamente os fins desejados pelo Estado". (MEIRELES, 2016).

A burocratização para dar solução ao assédio, a morosidade no andamento do procedimento, a interpretação que favorece ao ofensor, o corporativismo, constituem inobservância de princípios basilares, o que é mais gravoso do que a transgressão da norma em si, (MELLO, 2000).¹⁰

A Constituição de 1988 fez expressa menção a alguns princípios a que se submete a Administração Pública Direta e Indireta, a saber, os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade administrativa, da publicidade e eficiência. Por sua vez a Lei nº 9.784/99, denominada Lei do Processo Administrativo Federal, no artigo 2º, faz referência aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência e atuação conforme a lei e o Direito.¹¹

¹⁰ Violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma. A desatenção ao princípio implica ofensa não a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos. É a mais grave forma de ilegalidade ou inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio violado, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra

¹¹ Art. 2º (...) Parágrafo único. Nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de: I - atuação conforme a lei e o Direito; II - atendimento a fins de interesse geral, vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competências, salvo autorização em lei; III - objetividade no atendimento do interesse público, vedada a promoção pessoal de agentes ou autoridades; IV - atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé; V - divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição; VI - adequação entre meios e fins, vedada a imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público; VII - indicação dos pressupostos de fato e de direito que determinarem a decisão; VIII – observância das formalidades essenciais à garantia dos direitos dos administrados; IX - adoção de formas simples, suficientes para propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados; X - garantia dos direitos à comunicação, à apresentação de alegações finais, à produção de provas e à interposição de recursos, nos processos de que possam resultar sanções e nas situações de litígio; XI - proibição de cobrança de despesas processuais, ressalvadas as previstas em lei; XII - impulsão, de ofício, do processo administrativo, sem prejuízo da atuação dos interessados; XIII - interpretação da norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação.

A observância rigorosa desses princípios constitui o fundamento essencial para a prevenção, o enfrentamento e a erradicação do assédio moral no âmbito da Administração Pública.

6 ESTRATÉGIA E TRATAMENTO DO ASSÉDIO MORAL NO ÂMBITO DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

O enfrentamento eficaz do assédio moral requer, em primeiro lugar, o reconhecimento de sua existência como um fenômeno real e prejudicial no ambiente de trabalho. Negar ou minimizar sua ocorrência implica negligenciar suas consequências e inviabiliza qualquer ação preventiva ou corretiva. Afinal, é impossível tratar adequadamente uma problemática cuja existência não se admite.

No contexto do serviço público, o reconhecimento da mazela do assédio moral revela-se indispensável para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e em conformidade com os princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana (art. 1º, inciso III, da Constituição Federal) e do valor social do trabalho (art. 1º, inciso IV). Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2014), o assédio moral constitui uma violação aos direitos fundamentais do trabalhador, afetando sua integridade física e psíquica, além de comprometer a eficiência e a moral administrativa.

Paralelamente, é necessário combater o corporativismo que, muitas vezes, perpetua práticas que dificultam a apuração e o enfrentamento do assédio moral no serviço público. Tal corporativismo manifesta-se de duas formas principais: (i) a não continuidade do procedimento administrativo por falta de enquadramento adequado, e (ii) a negligência na condução do feito, utilizando-se da morosidade processual para postergar a resolução de casos, muitas vezes atendendo interesses de terceiros ou interesses internos que visam proteger os envolvidos.

Como aponta José dos Santos Carvalho Filho (2014), a morosidade na tramitação de processos administrativos viola o princípio da eficiência (art. 37, inciso XVI, da Constituição Federal) e compromete a efetividade da tutela administrativa.

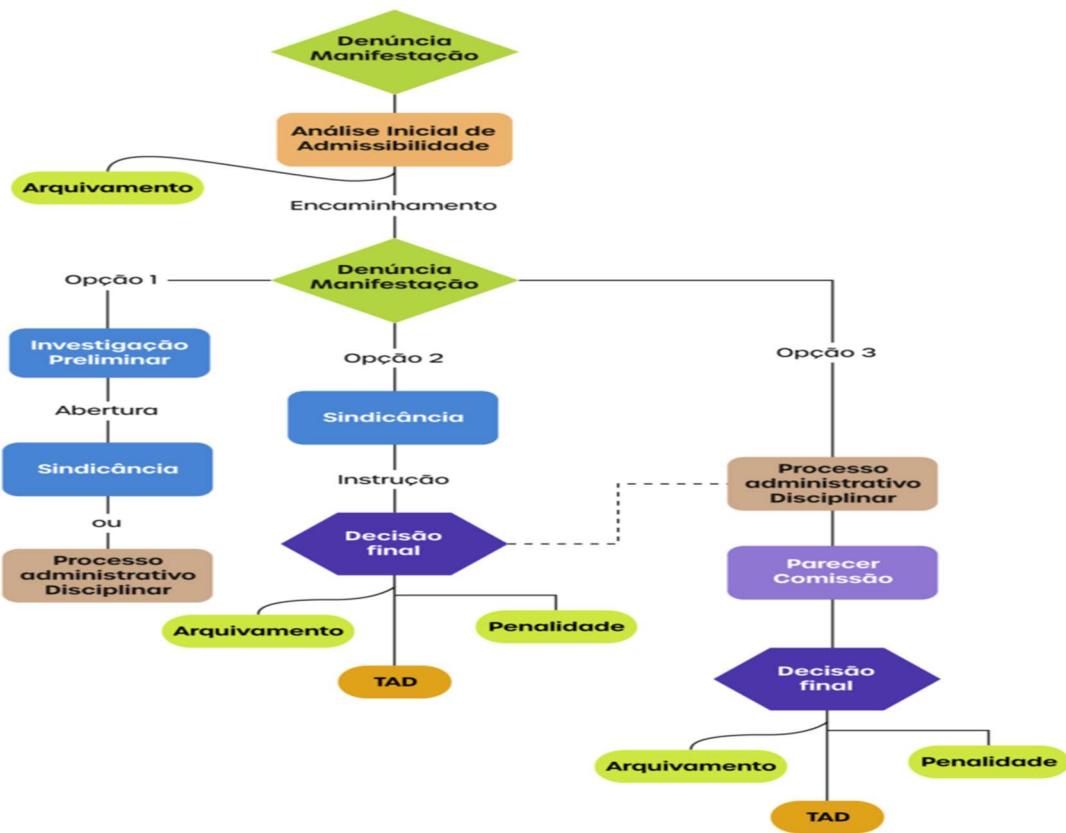
A criação de canais de denúncia é fundamental para o enfrentamento do assédio moral, porém, deve-se estabelecer procedimentos administrativos céleres e eficazes, de modo a não desmotivar o denunciante ou aumentar a angústia do servidor vítima.

Existe um paradoxo, pois a apuração do assédio moral requer um procedimento cuidadoso e equilibrado, pois suas consequências podem ser severas, incluindo a demissão de um servidor ou a aplicação de outras penalidades disciplinares. Por outro lado, a rapidez na investigação é fundamental para garantir a efetividade e a resolução do conflito. Contudo, a celeridade não deve comprometer a profundidade e a justiça do processo.

Uma apuração açodada pode resultar em decisões injustas, prejudicando a reputação do investigado e comprometendo a integridade do procedimento. Assim, é imperioso que a investigação seja conduzida no tempo adequado, permitindo a coleta de provas e o direito de defesa, garantindo a imparcialidade e a legalidade.

Dessa forma, o procedimento assegura a proteção dos direitos do servidor e a manutenção de um ambiente de trabalho saudável, promovendo justiça e responsabilidade. Portanto, a investigação deve ser célere, mas sempre no tempo certo, para evitar prejuízos irreparáveis e assegurar a legitimidade do resultado.

A celeridade desejada nos procedimentos de apuração não significa queimar etapas da tramitação, pois o caminho de uma denúncia (ou manifestação) perpassa por uma das opções, conforme o gráfico abaixo.



Fonte: Portal do RH¹²

Segundo a doutrina de Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2014), a proteção do denunciante deve ser prioridade, garantindo anonimato, sigilo e suporte psicológico, além de assegurar que o procedimento seja conduzido de forma rápida e transparente, de modo a restabelecer a confiança no sistema de proteção.

Ademais, a implementação de treinamentos dirigidos a líderes e colaboradores é indeclinável para a promoção de uma cultura organizacional que valorize o respeito mútuo e a prevenção do assédio moral. Como destaca José dos Santos Carvalho Filho (2014), a capacitação contínua dos gestores e servidores é uma medida preventiva eficaz, que contribui para a conscientização acerca dos limites éticos e legais no ambiente de trabalho, além de fortalecer a cultura de respeito e dignidade.

¹² Portal do RH é um informativo ligado ao Governo de Mato Grosso do Sul. Gráfico elaborado com base nas legislações e atos normativos vigentes no âmbito da Controladoria Geral da União.

O treinamento de gerentes e líderes é fundamental para que eles possam administrar conflitos. (ENIT, 2023)¹³

Portanto, a combinação de ações que envolvam a desmistificação do corporativismo, a criação de procedimentos administrativos céleres e a promoção de treinamentos específicos constitui um conjunto de medidas essenciais para erradicar o assédio moral no serviço público, promovendo um ambiente de trabalho mais justo, eficiente e alinhado aos princípios constitucionais.

Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2014), a cultura organizacional deve estar alinhada aos princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana e do valor social do trabalho, promovendo o respeito às individualidades e incentivando a cooperação entre os servidores.

Nesse contexto, ações que fomentem o *feedback* construtivo e a valorização das contribuições de todos os membros da equipe representam instrumentos essenciais para consolidar essa cultura. Como destaca o autor, a comunicação eficaz e o reconhecimento das boas práticas fortalecem o vínculo entre os colaboradores e promovem um clima de confiança e respeito, fatores que reduzem a incidência de conflitos e favorecem a produtividade (DI PIETRO, 2014).

No mesmo diapasão, José dos Santos Carvalho Filho (2014), leciona que a valorização do servidor e a promoção de uma cultura de respeito são essenciais para a efetividade da administração pública, uma vez que impactam diretamente na motivação, no engajamento e na qualidade do serviço prestado à sociedade.

Portanto, a adoção de práticas que estimulem a devolutiva construtiva e o enaltecimento das contribuições de todos os membros da equipe, não apenas promove um ambiente de trabalho mais harmonioso, mas também reforça os princípios constitucionais e administrativos que norteiam a gestão pública eficiente e ética.

¹³ A ENIT – Escola Nacional de Inspeção do Trabalho tem como objetivo oferecer formação e capacitação contínua aos Auditores-Fiscais do Trabalho em ambiente virtual de aprendizagem, sendo que a anotação em foco foi retirada do curso Assédio Moral nas Relações de Trabalho, aula 6.

7 ESTRATÉGIA E TRATAMENTO DO ASSÉDIO MORAL NO ÂMBITO DA AUDITORIA FISCAL DO TRABALHO

O Auditor-Fiscal do Trabalho, no exercício de suas atribuições, frequentemente se depara com contextos de elevado risco, especialmente em razão da crescente violência urbana. Esses riscos manifestam-se tanto durante o deslocamento — por meio de vias obstruídas por barricadas erguidas por facções criminosas — quanto no ambiente de fiscalização propriamente dito, ao adentrar locais sob domínio de empregadores envolvidos em práticas ilícitas.

Além disso, são recorrentes situações de intimidação e ameaça por parte de terceiros, incluindo indivíduos com condutas criminosas e até mesmo trabalhadores, que reagem de forma hostil à presença do agente público, cuja função é assegurar o cumprimento da legislação trabalhista e a proteção dos direitos fundamentais no âmbito das relações de trabalho.

Essas adversidades externas contribuem significativamente para o aumento do nível de estresse ocupacional enfrentado pelos Auditores-Fiscais do Trabalho, que, por sua vez, também lidam com severas deficiências estruturais no desempenho de suas funções.

A escassez de recursos materiais, tecnológicos e logísticos comprometem a efetividade das ações fiscais e impõe limitações à plena execução do papel institucional da Auditoria-Fiscal do Trabalho.

Além dos fatores externos, é vital considerar os desafios internos relacionados ao ambiente organizacional. As relações interpessoais entre colegas, chefias imediatas e superiores, podem constituir importantes fontes de tensão e sofrimento psíquico. Situações de assédio moral, assédio sexual e práticas discriminatórias, quando presentes, configuram graves violações à dignidade do servidor e comprometem diretamente sua saúde física e mental.

Esses elementos representam riscos psicossociais relevantes, que afetam não apenas o bem-estar individual dos Auditores-Fiscais do Trabalho, mas também a qualidade do serviço público prestado à sociedade.

O tratamento do assédio moral no âmbito da Auditoria-Fiscal do Trabalho reveste-se de particular relevância, dada a especificidade das funções desempenhadas por esses profissionais e a necessidade de assegurar um ambiente de trabalho que respeite a dignidade da pessoa humana, princípio constitucional previsto no art. 1º, inciso III, da Constituição Federal.

Nesse contexto, é imprescindível que as ações de fiscalização e persecução de metas não se traduzam em práticas que possam configurar assédio moral, conforme previsto na legislação e nas normas internacionais aplicáveis.

Por sua vez, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), na Convenção nº 190¹⁴ e na Recomendação nº 206, destaca a necessidade de prevenir e combater a violência e o assédio no local de trabalho, incluindo o assédio moral, como elementos essenciais para a promoção de ambientes laborais seguros, saudáveis e dignos.¹⁵

Esses normativos internacionais reforçam a obrigatoriedade de que as instituições públicas e privadas adotem medidas efetivas para prevenir práticas que comprometam a integridade do trabalhador, especialmente daqueles que desempenham funções de fiscalização e controle, como os Auditores-Fiscais do Trabalho.

No âmbito da auditoria-fiscal, a persecução de metas deve ser compatível com o respeito à dignidade do auditor, não podendo justificar comportamentos que comprometam sua integridade psicológica ou que possam configurar assédio moral.

¹⁴ A Convenção 190 ainda não ingressou na ordem jurídica interna brasileira, mas é tida como um direito fundamental de todos os trabalhadores e trabalhadoras a um meio ambiente do trabalho livre de violência e assédio.

¹⁵ Convenção 190 preconiza que cada Membro deverá adaptar leis, regulamentos e políticas que garantam o direito à igualdade e à não discriminação no emprego e no trabalho, incluindo às mulheres trabalhadoras, bem como aos trabalhadores e a outras pessoas pertencentes a um ou mais grupos vulneráveis ou a grupos em situações de vulnerabilidade que sejam afetadas de forma desproporcionada pela violência e pelo assédio no mundo do trabalho.

Como ensina Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2014), o princípio da dignidade da pessoa humana deve prevalecer em todas as relações de trabalho, sendo vedadas práticas que atentem contra a saúde física e mental do trabalhador, incluindo o assédio moral, que se manifesta por meio de comportamentos humilhantes, ameaças, sobrecarga de tarefas ou qualquer conduta que cause danos à autoestima e ao bem-estar do servidor.

Portanto, é fundamental que as ações de fiscalização e as metas estabelecidas na auditoria-fiscal do trabalho sejam conduzidas de forma ética, respeitosa e alinhada aos princípios de dignidade, integridade e respeito aos direitos do trabalhador, sob pena de incorrerem em práticas que ferem a legislação nacional e internacional, além de comprometerem a saúde mental e física do auditor-fiscal.

O chefe da fiscalização e/ou coordenador de projetos bem como as demais autoridades não podem ser abusadores e/ou usar do assédio moral para atingirem os objetivos propostos ou até mesmo agirem com interesses pessoais e escusos.

Adoção de políticas internas que promovam o respeito, a transparência e a prevenção do assédio moral é fundamental para garantir um ambiente de trabalho justo e saudável.

A estratégia de tratamento do assédio moral no âmbito da Auditoria-Fiscal do Trabalho passa pelos seguintes estágios:

I. Conscientização dos servidores sobre discriminação e assédio moral: É fundamental que os servidores estejam informados sobre o que constitui assédio moral, suas formas e consequências. Isso ajuda a criar um ambiente mais consciente e preventivo.

Vale registrar que no dia 14/08/2025 houve palestra organizada pelo Grupo de Trabalho Mulheres com o seguinte tema: **“Ambiente de Trabalho Seguro: Perspectivas Correcionais no Enfrentamento do Assédio Moral, Sexual e da Discriminação”**, proferida pela competente Auditora Federal de Finanças e Controle da CGU Aline Rodrigues Dutra.

Já na data de 19/08/2025 ocorreu a palestra "Processo Administrativo Disciplinar - PAD: Uma conversa preventiva com a Corregedoria", proferida por Waldo José Caram Rohlfs, com a participação do Corregedor Fernando Monteiro, tendo como foco principal "formas de identificar e prevenir irregularidades", perpassando pelo tema do assédio.

II. Estabelecimento de canal de comunicação eficiente: Criar meios acessíveis e confidenciais para que os servidores possam denunciar situações de assédio sem medo, deixando de aceitar o "pacto de silêncio e tolerância". (BARRETO, 2005)

III. Apuração da denúncia com celeridade: Quando uma denúncia é feita, ela deve ser investigada rapidamente, de forma justa e imparcial, para que a situação seja resolvida e a justiça seja feita;

VI. Impedir que o corporativismo impeça o enquadramento do assédio em outro ilícito menor: É importante que o assédio moral seja tratado com a seriedade que merece, sem que interesses corporativos ou políticos minimizem ou descharacterizem a conduta, considerando-a algo menor ou justificável;

V. Apoio psicológico ao assediado: Oferecer suporte psicológico é fundamental para ajudar a vítima a lidar com os efeitos do assédio, promovendo sua recuperação emocional e fortalecendo sua autoestima;

VI. Cobrança de metas que atendam ao princípio da razoabilidade

A definição de metas deve ser feita de forma equilibrada, considerando as capacidades, recursos disponíveis e o contexto de cada equipe ou indivíduo. A razoabilidade garante que as expectativas não sejam excessivamente onerosas ou desproporcionais, evitando sobrecarga de trabalho, estresse e possíveis violações de direitos.

Além disso, essa prática está alinhada com o princípio da dignidade da pessoa humana, previsto na Constituição Federal, e com o princípio da razoabilidade, que orienta a administração pública a agir com proporcionalidade e justiça.

Outros princípios relacionados incluem a eficiência e a moralidade administrativa, que exigem que as metas sejam realistas e atingíveis, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Mesmo tendo os mesmos números de AFTs lotados em gerências diferentes, a realidade de cada qual é peculiar. Por sua vez, a gerência da capital sempre contará com os recursos favoráveis para superar as metas propostas a ela.

VII. Comportamento igualitário entre os subordinados

A igualdade de tratamento é fundamental para evitar discriminações, favoritismos ou privilégios indevidos. A chefia deve assegurar que todos os membros da equipe tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento, avaliação e reconhecimento, respeitando os direitos previstos na Constituição. Além disso, esse comportamento reforça o princípio da imparcialidade, previsto na Constituição Federal, que exige que a administração pública trate todos de forma igualitária, sem favorecimentos ou discriminações. Promover um ambiente de justiça e equidade também contribui para a motivação e o comprometimento dos servidores.

VIII. Facilitar para que direitos do Auditor-Fiscal do Trabalho sejam observados na execução de suas tarefas

A administração deve criar condições que garantam o pleno exercício das funções dos Auditores-Fiscais, como o acesso a veículos oficiais, diárias, equipamentos de trabalho e suporte logístico. Obstaculizar ou dificultar esses direitos configura uma violação dos princípios da legalidade, eficiência e respeito à dignidade do servidor. Além disso, essa postura evita possíveis responsabilizações administrativas e judiciais por omissão ou negligência. A observância desses direitos também está alinhada com o princípio da razoabilidade e com o dever de garantir condições adequadas para o desempenho das funções públicas, conforme previsto na Lei nº 8.112/1990.

IX. Não criar situações embaraçosas que promovam a desunião da equipe

A liderança deve atuar como um mediador e pacificador, promovendo a união e o espírito de equipe. Conflitos internos ou ações que gerem divisão prejudicam a eficiência e a moral do grupo, além de potencialmente gerar responsabilidades por negligência ou omissão. A função do chefe é promover um ambiente de cooperação, alinhado com o princípio da imparcialidade e da moralidade administrativa, buscando sempre o bem comum e o alcance dos objetivos institucionais. Uma equipe unida é mais resistente a pressões externas e mais capaz de cumprir suas missões com ética e eficácia.

X. Não interferir na execução das ações fiscais

Cada Auditor-Fiscal possui autonomia técnica e operacional para conduzir suas ações, respeitando as normas técnicas, instruções normativas e orientações superiores. A interferência sem justificativa válida pode configurar abuso de poder, violando o princípio da autonomia técnica e o dever de respeito à competência de cada profissional. Além disso, a interferência arbitrária pode comprometer a imparcialidade, a legalidade e a eficiência do trabalho, além de gerar insegurança jurídica. É importante que a chefia oriente, supervise e apoie, mas sem invadir a autonomia técnica do fiscal, promovendo um ambiente de confiança e respeito às competências de cada um.

A liderança desempenha um papel crucial na prevenção e no enfrentamento do assédio moral. Chefes que adotam uma postura de apoio e valorização das ideias de seus subordinados não apenas promovem um ambiente mais saudável, mas também estimulam a inovação e a produtividade.

É importante que os líderes estejam cientes de seu impacto nas dinâmicas de equipe e busquem constantemente melhorar suas habilidades de comunicação e gestão de pessoas.

Além disso, líderes devem ser exemplos de comportamento ético e respeitoso.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, foi possível compreender que o assédio moral constitui uma problemática complexa e multifacetada, que permeia diversos ambientes de trabalho, incluindo o setor público e, especificamente, a atuação do Auditor-Fiscal do Trabalho.

O assédio moral abrange um conjunto de comportamentos hostis, sejam eles repetitivos ou não, e prolongados, evidenciando a gravidade do impacto que tais ações podem causar na saúde física e psíquica do servidor, além de comprometer a eficiência e a integridade das instituições públicas.

As causas do assédio moral na administração pública são diversas e inter-relacionadas. Dentre elas, destaca-se o uso excessivo da hierarquia e do poder, frequentemente exercido de forma abusiva; a cultura organizacional que, por vezes, tolera ou até incentiva práticas de intimidação; a falta de capacitação adequada dos gestores, que não possuem ferramentas para lidar com conflitos de forma saudável; a gestão ineficiente, que não promove ambientes de trabalho equilibrados; as pressões por resultados e metas muitas vezes desproporcionais; além de conflitos interpessoais e a ausência de normas claras e fiscalização efetiva.

Essas causas contribuem para a criação de um ambiente favorável a condutas abusivas, que podem se manifestar de diferentes maneiras — desde ofensas verbais até atitudes que comprometem a dignidade do servidor.

No âmbito do serviço público, o assédio moral pode ser enquadrado como improbidade administrativa, uma vez que configura evidente desvio de poder. Essa conduta, praticada por chefes imediatos, coordenadores ou autoridades superiores, viola princípios básicos da administração pública, como legalidade, moralidade e eficiência.

As condutas abusivas podem manifestar-se por meio de palavras, gestos, atos ou escritos e têm potencial de causar danos irreparáveis à personalidade, à dignidade

e à integridade física ou psíquica do Auditor-Fiscal do Trabalho, degradando o ambiente de trabalho e prejudicando a missão institucional.

Conforme exposto por GUEDES (2005), identificam-se cinco estratégias recorrentes no contexto do assédio moral, empregadas com o propósito de "imobilizar" a vítima: a recusa deliberada de comunicação, a desqualificação sistemática, a destruição da autoestima, a exposição a situações vexatórias e constrangedoras, bem como o isolamento social por meio do corte de vínculos interpessoais. Tais práticas configuram mecanismos de dominação e intimidação que têm como objetivo enfraquecer psicologicamente o servidor, comprometendo sua capacidade de atuação profissional e afetando negativamente sua saúde mental.

É importante destacar que o Auditor-Fiscal do Trabalho tem seus direitos garantidos pela Carta Magna de 1988. Portanto, qualquer conduta que viole esses direitos deve ser combatida com rigor, promovendo a justiça e a proteção do servidor.

É imprescindível que se estabeleça um suporte institucional eficaz à vítima de assédio, bem como a adoção de medidas céleres para a apuração dos fatos e a devida responsabilização dos envolvidos. A morosidade na condução dos processos investigativos e na aplicação de sanções contribui significativamente para o agravamento do sofrimento do servidor, o qual pode vir a desenvolver comprometimentos severos em sua saúde física e psicológica.

Além disso, a demora compromete a credibilidade da instituição pública, que passa a ser vista como conivente ou incapaz de proteger seus servidores. Assim, a implementação de procedimentos administrativos ágeis, aliados à cultura de respeito e valorização do servidor, é essencial para combater o assédio moral de forma eficaz.

A erradicação do assédio moral no serviço público exige mudança comportamental que passa pela conscientização dos servidores sobre a discriminação e o assédio moral. É fundamental que os servidores estejam informados sobre o que constitui assédio moral, suas formas e consequências. Isso ajuda a criar um ambiente mais consciente e preventivo.

A implementação de canais de comunicação eficazes e seguros, que possibilitem aos servidores a denúncia de situações de assédio sem receio de

represálias, constitui medida fundamental para a prevenção e o enfrentamento do assédio moral no ambiente institucional. Esses mecanismos devem assegurar confidencialidade, acolhimento e celeridade na apuração, promovendo uma cultura organizacional pautada no respeito, na ética e na proteção da dignidade do trabalhador.

É importante que o assédio moral seja tratado com a seriedade que merece, sem que interesses corporativos ou políticos minimizem ou descaracterizem a conduta como algo menor ou justificável, que haja apoio psicológico ao assediado, que as metas atendam ao princípio da razoabilidade e a adoção de comportamento igualitário entre os subordinados são fatores que podem combater eficazmente o assédio moral no serviço público, logo, na auditoria-fiscal do trabalho.

Aliados aos fatores acima, a administração deve criar condições que garantam o pleno exercício das funções dos Auditores-Fiscais, qualificar as chefias para que não criem situações embaraçosas que gerem divisão da equipe e, até mesmo, crie subterfúgios para invadir a autonomia técnica do Auditor-Fiscal.

Conforme já mencionado, os dados estatísticos evidenciam a ocorrência de assédio moral no âmbito do serviço público federal, sendo plausível supor que tal problemática também se manifeste em outras esferas governamentais e na iniciativa privada. No entanto, admitir a presença dessa mesma adversidade entre os integrantes da Auditoria-Fiscal do Trabalho pode causar surpresa ou mesmo indignação em determinados segmentos da sociedade.

Nesse contexto, torna-se pertinente a realização de estudos específicos que permitam identificar os fatores internos e externos que impactam negativamente a saúde mental desses profissionais, destacando-se o assédio moral como um dos principais riscos psicossociais aos quais estão expostos no exercício de suas funções.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA GOV. Nova política da CGU combate o assédio moral, sexual e todas as formas de discriminação no ambiente de trabalho. Disponível em <<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2023/08/nova-politica-da-cgu-combate-o-assedio-moral-sexual-e-todas-as-formas-de-discriminacao-no-ambiente-de-trabalho>> Acesso em 21 Abr. 2025.

ALKIMIN, Maria Aparecida. Assédio moral na relação de emprego. Curitiba: Juruá, 2005.

BARRETO, Margarida. Assédio moral: a violência sutil - análise epidemiológica e psicosocial no trabalho no Brasil. 2005. 236 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/17370/1/Margarida%20Maria%20Silveira%20Barreto.pdf>> Acesso em 25 abr. 2025.

BRASIL. GUIA DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL E SEXUAL. Disponível em <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/guia-de-prevencao-ao-assedio-moral-e-sexual/cartilha-discriminacao-e-assedio-mte.pdf>>. Acesso em 25 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm> . Acesso em 24 de abr.2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Guia de Prevenção ao Assédio moral e Sexual. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/guia-de-prevencao-ao-assedio-moral-e-sexual/cartilha-discriminacao-e-assedio-mte.pdf>> Acesso em 25 abr. 2025.

BRASIL. Portaria MTE nº 817, de 27 de maio de 2025. Institui o Plano Setorial de Prevenção e Enfrentamento do Assedio e da Discriminação no Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt->

br/pdfs/plano-setorial-do-mte-portaria-mte-817-de-maio-de-2025.pdf> Acesso em 01 de set. 2025.

BRASIL. STJ. Recurso Especial nº 1.286.466 - RS (2011/0058560-5). Disponível em: <<https://www.stj.jus.br/websecstj/cgi/revista/REJ.cgi/ATC?seq=30526819&tipo=5&nr eg=201100585605&SeqCgrmaSessao=&CodOrgaoJgdr=&dt=20130918&formato=PDF&salvar=false>> Acesso em abr. 2025.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CGU – Painel Correição de Dados. Disponível em: <<https://centralpaineis.cgu.gov.br/visualizar/corregedorias>> Acesso em 20 abr. 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GUEDES, Márcia Novaes. Terror psicológico no trabalho. São Paulo: LTr, 2005.

HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-estar no trabalho: Redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017

MEIRELES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 12 ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2000

NOTÍCIAS DO TST. Em três anos, Justiça do Trabalho julgou mais de 400 mil casos de assédio moral e sexual. Disponível em: <<https://tst.jus.br/-/em-tr%C3%AAs-anos-justi%C3%A7a-do-trabalho-julgou-mais-de-400-mil-casos-de-ass%C3%A9dio-moral-e-sexual%C2%A0>> Acesso em abr. 2025

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Convenção 190 sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho*. Disponível em: <https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms_729459.pdf> Acesso em 24 abr. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Recomendação 206 sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho*. Genebra: OIT, 2019.

SOBOLL, L. A. P. Assédio moral no Brasil: a ampliação conceitual e suas repercussões. In Lis Andrea Soboll (Org.). Violência psicológico e assédio moral no trabalho – pesquisas brasileiras. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/portais/media/432151/Assedio_moral_e_organizacional.pdf> Acesso em 25. Abr. 2025.

STJ - SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Recurso Especial Nº 1.286. Relatora: Ministra Eliana Calmon. Decisão: 03/09/2013. Disponível em: <<https://www.stj.jus.br/websecstj/cgi/revista/REJ.cgi/ATC?seq=30526819&tipo=0&nr eg=&SeqCgrmaSessao=&CodOrgaoJgdr=&dt=&formato=PDF&salvar=false>> Acesso em 24 abr. 2025.

MORAL HARASSMENT IN THE FEDERAL PUBLIC SERVICE:
CAUSES, CONSEQUENCES, AND PREVENTION STRATEGIES
WITH AN EMPHASIS ON LABOR AUDITING

ABSTRACT: This article analyzes moral harassment in the federal public service, with special attention to the work of Labor Auditors. It examines the structural, organizational, and relational factors that contribute to the emergence of abusive and hostile labor practices, as well as assesses their detrimental effects on the subjective perceptions of public servants and the efficiency of public institutions. Furthermore, it proposes strategies to prevent and mitigate the phenomenon, highlighting the importance of ethically oriented public management, the adoption of effective institutional policies, and the consolidation of an organizational culture founded on respect for human dignity and observance of the constitutional principles of Public Administration. Regarding Labor Auditing, the specific risks inherent in this government activity are emphasized, reinforcing the need for preventive and corrective measures capable of ensuring a healthy, equitable work environment that is legally protected against abusive practices.

Keywords: harassment, risks, psychosocial.