



ISSN: 2763-6496

ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Google Acadêmico](#)

Revista Coleta Científica

Página da revista:

<https://portalcoleta.com.br/index.php/rcc/index>

ISSN: 2763-6496

Revista Coleta
Científica

EDITORA
COLETA CIENTÍFICA

O papel do controle interno na prevenção e no combate ao assédio moral no serviço público¹

A new perspective on public internal control: a non-hierarchical approach grounded in axiological principle

Elen Kelem Da Silva Pereira de Oliveira

<https://orcid.org/0000-0003-0168-1189>

<https://lattes.cnpq.br/6353916960996318>

Advogada, GO, Brasil

E-mail: elenkelemoliveira.adv@gmail.com

Lúcio Carlos de Pinho Filho

<https://orcid.org/0000-0002-3357-4110>

<http://lattes.cnpq.br/7548673629065244>

FUCAPE Business School, ES, Brasil

E-mail: luciofilho@aluno.fucape.br

Danilo da Costa

<https://orcid.org/0000-0003-1849-4945>

<http://lattes.cnpq.br/9522717317530051>

Universidade Católica de Brasília, UCB, DF, Brasil

E-mail: educadordanilocosta@gmail.com



Informações da publicação

ARK: [24285/RCC.v10i19.230](#)

ISSN: 2763-6496

Recebido em: 10-04-2026

Aceito em: 20-04-2026

Publicado em: 22-04-2026

Palavras-chave:

Administração Pública;

Assédio Moral;

Controle Interno;

Ética;

Serviço Público.

Keywords:

Ethics;

Internal Control;

Public Administration;

Public Service;

Workplace Bullying.

Resumo

O presente trabalho de conclusão de curso investiga o papel do controle interno na prevenção e no combate ao assédio moral no serviço público brasileiro, com foco na promoção da governança ética e na proteção da dignidade do servidor. A pesquisa, de natureza bibliográfica e documental, abrange o período entre 2019 e 2025, com um recorte temporal para os dados empíricos até fevereiro de 2025, considerando a disponibilidade de relatórios e informações públicas da Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE/GO) e outros órgãos de controle. Analisa a evolução conceitual do assédio moral, o marco legal e jurisprudencial, as estratégias de prevenção e combate, e a atuação do controle interno como agente de mudança. Destaca a importância de mecanismos humanizados, como o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e a mediação administrativa, em contraposição à rigidez do Processo Administrativo Disciplinar (PAD) tradicional, que muitas vezes gera sofrimento adicional ao servidor. Os dados da CGE/GO revelam um aumento na adesão a esses instrumentos consensuais, com um crescimento de 38,4% nos TACs em 2024 e a celebração de 11 Termos Circunstanciados Administrativos (TCAs), indicando uma tendência de resolução mais eficiente e menos onerosa. Conclui-se que o controle interno, ao integrar auditorias de clima organizacional, gestão de riscos psicossociais e indicadores de governança ética, desempenha um papel crucial na construção de um ambiente de trabalho saudável e ético, essencial para a eficiência e a legitimidade da Administração Pública.

¹ A revisão linguística foi realizada por Roberta dos Anjos Matos Resende.

Abstract

This capstone project investigates the role of internal control in preventing and combating workplace bullying in the Brazilian public service, focusing on promoting ethical governance and protecting civil servants' dignity. The research, based on bibliographic and documentary analysis, covers the period from 2019 to 2025, with an empirical data cutoff in February 2025, considering the availability of public reports and information from the Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE/GO) and other control bodies. It analyzes the conceptual evolution of workplace bullying, the legal and jurisprudential framework, prevention and combat strategies, and the role of internal control as an agent of change. Emphasis is placed on humanized mechanisms, such as the Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) and administrative mediation, in contrast to the rigidity of traditional Disciplinary Administrative Proceedings (PAD), which often cause additional suffering to civil servants. Data from CGE/GO reveals an increase in adherence to these consensual instruments, with a 38.4% growth in TACs in 2024 and the signing of 11 Termos Circunstanciados Administrativos (TCAs), indicating a trend towards more efficient and less costly resolution. It is concluded that internal control, by integrating organizational climate audits, psychosocial risk management, and ethical governance indicators, plays a crucial role in building a healthy and ethical work environment, essential for the efficiency and legitimacy of Public Administration.

1. Introdução

O assédio moral, caracterizado por condutas abusivas e repetitivas que atentam contra a dignidade ou integridade psíquica de um indivíduo, é um grave problema no ambiente de trabalho, com impactos devastadores para a saúde do trabalhador e para a produtividade das organizações. No contexto do serviço público brasileiro, essa realidade não é diferente, e suas consequências ultrapassam o indivíduo, afetando a qualidade dos serviços prestados à sociedade e a própria imagem da Administração Pública.

A busca por uma governança ética e pela proteção da dignidade do servidor público impõe a necessidade de mecanismos eficazes de prevenção e de combate dessas práticas. Nesse cenário, o controle interno emerge como um ator fundamental, capaz de atuar não apenas na fiscalização e na responsabilização, mas na promoção de uma cultura organizacional saudável e na implementação de estratégias proativas para mitigar os riscos de assédio.

Este trabalho objetiva analisar o papel do controle interno na prevenção e no combate ao assédio moral no serviço público brasileiro, à luz dos princípios da governança ética e da proteção da dignidade do servidor. Para tanto, serão abordados os fundamentos teóricos do assédio moral, o marco legal e jurisprudencial aplicável, as estratégias de prevenção e combate, e a atuação do controle interno como agente de mudança e indutor de uma cultura organizacional mais humana e respeitosa.

A metodologia empregada consiste em uma pesquisa bibliográfica, com levantamento de doutrina especializada, artigos científicos e legislação pertinente, e pesquisa documental, com a análise de relatórios e documentos públicos de órgãos de controle, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e a Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE/GO). A análise abrange o período entre 2019 e 2025, com um recorte temporal para os dados empíricos até fevereiro de 2025, considerando a disponibilidade de relatórios e informações públicas da Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE/GO) e outros órgãos de controle. Essa delimitação temporal permite observar as tendências e as ações implementadas nos últimos anos, período marcado por avanços na legislação e na conscientização sobre o tema.

A estrutura do trabalho está organizada em sete capítulos. O Capítulo 2 apresenta os fundamentos teóricos do assédio moral. O Capítulo 3 contextualiza o assédio moral no serviço público brasileiro. O Capítulo 4 aborda o marco legal e a jurisprudência. O Capítulo 5 detalha as estratégias de prevenção e combate. O Capítulo 6 explora o papel do controle interno como agente de mudança e governança ética. Por fim, o Capítulo 7 apresenta as conclusões e as recomendações para o aprimoramento das práticas de prevenção e combate ao assédio moral no setor público.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO ASSÉDIO MORAL

2.1. Conceituação e evolução do assédio moral

O assédio moral, também conhecido como *psicoterror*, *mobbing* ou *bullying* no ambiente de trabalho, é a uma exposição prolongada e repetitiva a situações humilhantes e vexatórias, praticadas por um ou mais agressores, que visam desestabilizar emocionalmente a vítima. A conceituação do fenômeno tem evoluído ao longo do tempo, desde as primeiras abordagens na década de 1980, com o pesquisador sueco Heinz Leymann, que o definiu como "terror psicológico" no trabalho, até as formulações mais contemporâneas que enfatizam a intencionalidade e a sistematicidade das condutas.

No Brasil, a discussão ganhou força a partir dos anos 2000, impulsionada por movimentos sociais, sindicatos e pela academia, que passaram a denunciar as práticas abusivas e a buscar a proteção dos trabalhadores. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio da Convenção 190, reconhece a violência e o assédio no mundo do trabalho, incluindo o assédio moral, como uma violação dos direitos humanos, independentemente da reiteração, embora a sistematicidade seja um elemento comum na maioria das definições (CASTRO, 2026, p. 27-35).

2.2. Elementos caracterizadores do assédio moral

Para a caracterização do assédio moral, alguns elementos são recorrentes na doutrina e na jurisprudência. Primeiramente, a repetição e a prolongamento das condutas são cruciais, distinguindo o assédio de um conflito pontual. Em segundo lugar, a intencionalidade do agressor em causar dano psicológico ou moral à vítima, embora nem sempre seja explícita, é um fator determinante. Terceiro, a degradação das condições de trabalho, que pode ocorrer por meio de isolamento, desqualificação, sobrecarga ou esvaziamento de tarefas. Quarto, a hierarquia de poder, que pode ser formal (chefe-subordinado) ou informal (entre colegas), mas que sempre implica uma relação de desequilíbrio. Por fim, o dano à dignidade e à integridade psíquica da vítima, que pode gerar transtornos de saúde mental, como depressão, ansiedade e Síndrome de Burnout.

2.3. Modalidades e tipologias do assédio moral

O assédio moral acontecer de diversas formas, as mais comuns são: o assédio vertical descendente (do superior hierárquico para o subordinado), o assédio vertical ascendente (do subordinado para o superior, menos comum, mas existente) e o assédio horizontal (entre colegas de mesmo nível hierárquico). Além dessas, há o assédio misto, que combina elementos de diferentes modalidades. As condutas podem ser diretas, como gritos, humilhações públicas e ameaças, ou indiretas, como a exclusão social, a negação de informações, a atribuição de tarefas impossíveis ou a desqualificação profissional. A diversidade de manifestações exige uma análise cuidadosa de cada caso para a correta identificação e intervenção.

2.4. Distinção entre conflito interpessoal e assédio moral

É fundamental distinguir o assédio moral de um conflito interpessoal comum. Conflitos são comuns nas relações humanas e podem, inclusive, ser construtivos para o desenvolvimento de soluções e o aprimoramento das relações. A diferença reside na sistematicidade, na intencionalidade de causar dano e na desigualdade de poder que caracteriza o assédio. Enquanto o conflito geralmente envolve duas partes em pé de igualdade, buscando uma resolução, o assédio moral é uma violência unilateral, na qual uma parte busca subjugar a outra, causando-lhe sofrimento e exclusão. A ausência de reiteração, por exemplo, pode ser um indicativo de que é um conflito e não um caso de assédio, embora a Convenção 190 da OIT amplie o conceito para incluir atos isolados graves (CASTRO, 2026).

2.5 Condutas caracterizadoras do assédio moral

As condutas que caracterizam o assédio moral são variadas e podem incluir: isolar o servidor, não lhe passar tarefas ou informações; desqualificar seu trabalho publicamente ou em particular; atribuir tarefas excessivas ou, ao contrário, nenhuma tarefa; ignorar a presença do servidor; espalhar boatos; criticar constantemente e de forma injusta; controlar excessivamente o tempo de trabalho; e, em casos mais graves, ameaçar a estabilidade no emprego ou a progressão na carreira. Essas ações, quando repetidas e direcionadas a um mesmo indivíduo, configuram um padrão de violência psicológica que visa minar a autoestima e a capacidade profissional da vítima, levando-a, muitas vezes, ao adoecimento e ao desligamento do serviço.

3. ASSÉDIO MORAL NO CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

3.1. Princípios da Administração Pública e a vedação ao assédio moral

A Administração Pública brasileira é regida por princípios constitucionais expressos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O assédio moral viola diretamente esses princípios. A moralidade administrativa é frontalmente atingida por condutas antiéticas e desrespeitosas. A impessoalidade é desvirtuada quando o tratamento dispensado ao servidor é discriminatório ou persecutório. A eficiência é comprometida pela queda de produtividade e pelo adoecimento dos servidores. Além disso, a dignidade da pessoa humana, fundamento da República Federativa do Brasil (*Art. 1º, III, CF/88*), é o valor máximo violado pelo assédio moral, tornando sua prevenção e combate um imperativo ético e legal para o Estado.

3.2. O regime jurídico do servidor público e a proteção à dignidade no trabalho

O regime jurídico dos servidores públicos, estabelecido principalmente pela Lei n.º 8.112/1990, prevê uma série de direitos e deveres que visam garantir a proteção do servidor e a boa execução do serviço. Entre os direitos, está o de ter um ambiente de trabalho saudável e respeitoso. O assédio moral, ao violar a integridade psíquica e moral do servidor, configura uma transgressão grave aos deveres de urbanidade e respeito mútuo, podendo ensejar a responsabilização administrativa do agressor. A estabilidade no serviço público, embora seja uma garantia, não deve ser confundida com impunidade, e a proteção à dignidade do servidor é um pilar essencial para a manutenção de um serviço público de qualidade.

3.3. Cultura organizacional no setor público e fatores de risco ao assédio moral

A cultura organizacional do setor público, muitas vezes marcada por hierarquias rígidas, burocracia excessiva e, em alguns casos, pela ausência de mecanismos de avaliação de desempenho baseados em competências e resultados, pode criar um ambiente propício ao surgimento e à perpetuação do assédio moral. A disputa por poder, a inveja profissional, a falta de clareza nas atribuições, a sobrecarga de trabalho e a ausência de lideranças preparadas para gerir conflitos e promover um clima organizacional saudável são considerados fatores de risco. A estabilidade do servidor, embora um direito, pode, em contextos disfuncionais, ser mal interpretada como uma barreira para a responsabilização, incentivando condutas abusivas.

3.4. Modelos de gestão pública e sua relação com o assédio moral

Diferentes modelos de gestão pública podem influenciar a incidência do assédio moral. Modelos mais tradicionais, focados na burocracia e no controle de processos, podem gerar ambientes de trabalho mais rígidos e menos flexíveis, em que a comunicação é verticalizada e a participação dos servidores é limitada. Já os modelos de gestão por resultados, embora busquem a eficiência, podem, se mal implementados, gerar pressão excessiva por metas, competição predatória e, conseqüentemente, práticas de assédio. A adoção de modelos de gestão participativa, que valorizam o diálogo, a transparência e o desenvolvimento humano, tende a criar ambientes mais resilientes ao assédio, promovendo a colaboração e o respeito mútuo.

3.5. Particularidades do assédio moral no serviço público

O assédio moral no serviço público apresenta particularidades que o distinguem do setor privado. A estabilidade do servidor, a rigidez das normas e a complexidade dos processos administrativos disciplinares (PADs) podem dificultar a apuração e a punição dos agressores. Além disso, a natureza do trabalho público, muitas vezes lidando com questões sensíveis e de grande impacto social, pode gerar estresse e pressão adicionais, contribuindo para um ambiente mais propenso aos conflitos. A percepção de impunidade e a falta de canais de denúncia eficazes são desafios específicos que precisam ser enfrentados para garantir a proteção dos servidores.

3.6. Assédio moral digital e novas formas de violência no serviço público

Com o avanço da tecnologia e a crescente digitalização dos processos de trabalho, o assédio moral também migrou para o ambiente virtual, dando origem ao assédio moral digital ou *cyberbullying*. Mensagens eletrônicas, grupos de aplicativos de mensagens e redes sociais podem ser utilizados para disseminar boatos, desqualificar colegas, excluir servidores de grupos de trabalho ou até mesmo para a prática de *cyberstalking*. Essa nova modalidade de violência apresenta desafios adicionais para a identificação e a responsabilização, dada a dificuldade de rastreamento e a percepção de anonimato que o ambiente digital pode proporcionar. A Administração Pública precisa adaptar suas políticas e mecanismos de controle para lidar com essas novas formas de agressão.

3.7. A necessidade de mecanismos institucionais de controle e prevenção

Diante da complexidade e dos impactos do assédio moral, é imperativa a implementação de mecanismos institucionais robustos de controle e prevenção. Tais mecanismos devem ultrapassar a mera repressão, focando na educação, na conscientização e na promoção de uma cultura de respeito. Isso inclui a criação de canais de denúncia seguros e confidenciais, a capacitação de gestores e servidores, a realização

de auditorias de clima organizacional e a adoção de políticas claras de tolerância zero ao assédio. A atuação proativa do Estado, por meio de seus órgãos de controle, é essencial para garantir um ambiente de trabalho digno e produtivo para todos os servidores.

4. MARCO LEGAL E JURISPRUDÊNCIA DO ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO

4.1. Fundamentação constitucional: dignidade humana e princípios do art. 37 da Constituição Federal.

A vedação ao assédio moral no serviço público encontra seu alicerce na própria Constituição Federal de 1988. A dignidade da pessoa humana, insculpida no artigo 1º, inciso III, é o fundamento maior que proíbe qualquer conduta que avilte a honra, a imagem ou a integridade psíquica do indivíduo. Além disso, os princípios da Administração Pública, previstos no artigo 37, *caput*, como a moralidade, a impessoalidade e a eficiência, são diretamente violados pelo assédio. A moralidade exige conduta ética e proba; a impessoalidade veda o tratamento discriminatório; e a eficiência é comprometida pela desmotivação e o adoecimento dos servidores. Portanto, a Constituição oferece a base normativa para a proteção contra o assédio moral.

4.2. O assédio moral à luz do regime jurídico dos servidores públicos (Lei n.º 8.112/1990)

A Lei n.º 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, embora não mencione expressamente o termo "assédio moral", prevê em seus artigos condutas que podem ser enquadradas como tal. O artigo 116 estabelece os deveres do servidor, como o de "tratar com urbanidade as pessoas" e "manter conduta compatível com a moralidade administrativa". O artigo 117 elenca proibições, como "promover manifestação de apreço ou despreço no recinto da repartição" e "valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem". A violação desses dispositivos pode ensejar a abertura de um Processo Administrativo Disciplinar (PAD) e a aplicação de sanções, conforme a gravidade da conduta. Contudo, a rigidez da Lei n.º 8.112/1990, focada na punição, muitas vezes não aborda a complexidade do assédio moral de forma humanizada, gerando disfunções no processo (CASTRO, 2026).

4.3. Lei n.º 14.457/2022 e o dever institucional de prevenção

A Lei n.º 14.457/2022, que instituiu o Programa Emprega + Mulheres, trouxe importantes avanços ao estabelecer medidas de apoio à parentalidade e, notadamente, ao determinar a obrigatoriedade da inclusão de regras de conduta sobre assédio sexual e outras formas de violência nas normas internas das empresas, com a previsão de canais de denúncia e treinamentos. Embora direcionada ao setor privado, a lógica de prevenção e o dever institucional de coibir o assédio servem de baliza para a Administração Pública, reforçando a necessidade de políticas ativas e não apenas reativas. Essa lei sublinha a importância de um ambiente de trabalho seguro e livre de violência para todos, independentemente do regime jurídico.

4.4. Responsabilização administrativa do agente público

A responsabilização administrativa do agente público que pratica assédio moral ocorre por meio do Processo Administrativo Disciplinar (PAD), conforme previsto na Lei n.º 8.112/1990, legislações estaduais e municipais correlatas. As sanções podem variar de advertência e suspensão até a demissão, dependendo da gravidade e da reiteração das condutas. É fundamental que o PAD seja conduzido com rigor, garantindo o devido processo legal, a ampla defesa e o contraditório, mas com celeridade para evitar a

perpetuação do sofrimento da vítima e a sensação de impunidade. A efetividade da responsabilização administrativa é um pilar para a construção de um ambiente de trabalho ético.

4.5. Responsabilização civil do Estado e do agente público

Além da esfera administrativa, o assédio moral pode ensejar a responsabilização civil. O Estado, por meio da teoria da responsabilidade objetiva (artigo 37, § 6º, CF/88), pode ser condenado a indenizar a vítima pelos danos morais e materiais decorrentes do assédio praticado por seus agentes, independentemente de culpa. O agente público agressor pode ser responsabilizado regressivamente pelo Estado, caso tenha agido com dolo ou culpa. A responsabilização civil busca reparar os danos sofridos pela vítima, mas serve para desestimular a prática de condutas abusivas, reforçando a necessidade de um ambiente de trabalho respeitoso.

4.6. Responsabilização penal: limites e possibilidades

A responsabilização penal pelo assédio moral é mais complexa, uma vez que o Código Penal brasileiro não tipifica expressamente o "assédio moral" como crime. No entanto, as condutas que o caracterizam podem ser enquadradas em outros tipos penais, como injúria, difamação, calúnia, constrangimento ilegal ou, em casos mais graves, lesão corporal. A Lei n.º 14.811/2024, ao tipificar a intimidação sistemática (*bullying* e *cyberbullying*) como crime, representa um avanço na proteção contra formas de violência que se assemelham ao assédio moral, especialmente no ambiente digital (CASTRO, 2026). Contudo, a aplicação da lei penal é subsidiária e exige a comprovação dos elementos específicos de cada tipo penal, o que muitas vezes dificulta a persecução criminal do assédio moral em sua integralidade.

4.7. Jurisprudência paradigmática sobre assédio moral no serviço público

A jurisprudência tem desempenhado um papel crucial na consolidação do entendimento sobre o assédio moral no serviço público, suprimindo lacunas legislativas e estabelecendo parâmetros para a sua caracterização e responsabilização. Diversos tribunais, incluindo o Superior Tribunal de Justiça (STJ) e o Tribunal de Contas da União (TCU), têm proferido decisões importantes. O TCU, por exemplo, tem enfatizado a responsabilidade dos gestores e das instituições na prevenção do assédio, como demonstrado no Acórdão TCU 456/2022, que tratou da necessidade de ações preventivas em órgãos públicos, e no Acórdão TCU 505/2025, que abordou a prevenção em universidades federais (CASTRO, 2026). Essas decisões reforçam a tese de que a omissão do Estado em prevenir e combater o assédio moral gera responsabilidade e a necessidade de políticas institucionais robustas.

4.8. Considerações finais do capítulo

O marco legal e a jurisprudência brasileira, embora ainda em evolução, fornecem as bases para a proteção dos servidores públicos contra o assédio moral. A Constituição Federal, a Lei n.º 8.112/1990, as recentes legislações e decisões judiciais, e de tribunais de contas demonstram um crescente reconhecimento da gravidade do problema e da necessidade de atuação estatal. Todavia, a complexidade dos processos e a ausência de uma tipificação penal específica para o assédio moral em sua totalidade ainda representam desafios. A busca por mecanismos mais eficazes e humanizados de apuração e resolução, como o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e a mediação, é essencial

para complementar o arcabouço legal e garantir a efetiva proteção da dignidade do servidor.

5. ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO SERVIÇO PÚBLICO

5.1. A prevenção ao assédio moral como dever institucional da Administração Pública.

A prevenção ao assédio moral não deve ser vista apenas como uma boa prática, mas como um dever institucional da Administração Pública, decorrente dos princípios constitucionais da dignidade da pessoa humana, da moralidade e da eficiência. Um ambiente de trabalho livre de assédio é condição *sine qua non* para a saúde do servidor e para a qualidade dos serviços prestados. A omissão do Estado em prevenir e combater essas práticas pode gerar não apenas a responsabilização dos agentes e da própria instituição, mas a descredibilização perante a sociedade. A prevenção é um investimento na integridade e na legitimidade da gestão pública.

5.2. Políticas institucionais de prevenção e combate ao assédio moral

A implementação de políticas institucionais claras e abrangentes é o primeiro passo para a prevenção e o combate ao assédio moral. Essas políticas devem incluir a elaboração de códigos de ética e conduta que explicitamente proíbam o assédio, a criação de comitês ou comissões de ética com atribuições específicas para lidar com o tema, e a divulgação massiva dessas normas para todos os servidores. A Controladoria-Geral da União (CGU), por exemplo, publicou o "Guia Lilás" em 2024, um manual de prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual, que serve de referência para a Administração Pública (CASTRO, 2026). Outras iniciativas, como as cartilhas do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Ministério Público do Trabalho (MPT), também são importantes ferramentas para orientar a criação de ambientes de trabalho mais seguros e respeitosos (CASTRO, 2026).

5.3. Canais de denúncia: acesso, segurança e confiabilidade

A existência de canais de denúncia acessíveis, seguros e confiáveis é fundamental para que as vítimas e testemunhas se sintam encorajadas a reportar as condutas abusivas. Esses canais podem ser ouvidorias, comissões de ética, setores de recursos humanos ou plataformas digitais específicas. É crucial garantir o anonimato ou a confidencialidade do denunciante, bem como a proteção contra possíveis retaliações para evitar o medo e a omissão. A transparência no processo de apuração e a comunicação do andamento das denúncias, respeitando a privacidade dos envolvidos, contribuem para a credibilidade do sistema. As cartilhas e guias mencionados anteriormente (CASTRO, 2026) frequentemente detalham as melhores práticas para a implementação e gestão desses canais.

5.4. Capacitação de gestores e lideranças como estratégia preventiva

A capacitação de gestores e lideranças é uma estratégia preventiva de alto impacto. Muitos casos de assédio moral decorrem da falta de preparo para lidar com conflitos, da ausência de habilidades de comunicação e da incompreensão sobre os limites do poder hierárquico. Treinamentos específicos devem abordar a identificação do assédio, as formas de intervenção, a importância do *feedback* construtivo e a promoção de um clima organizacional positivo. Gestores bem-preparados são capazes de atuar como mediadores, identificar precocemente situações de risco e coibir condutas abusivas antes que sejam agravadas, podem ser verdadeiros agentes de mudança cultural.

5.5. Procedimentos de apuração e responsabilização

Os procedimentos de apuração e responsabilização devem ser conduzidos com rigor, imparcialidade e celeridade. O Processo Administrativo Disciplinar (PAD) é o instrumento legal para a responsabilização, mas sua rigidez e formalismo podem, por vezes, prolongar o sofrimento da vítima e gerar um ambiente de estigma. Nesse contexto, mecanismos mais humanizados, como o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e a mediação administrativa, emergem como alternativas eficazes. O TAC permite que o agressor se comprometa a cessar as condutas e a reparar os danos, sob pena de sanções mais severas, enquanto a mediação busca a resolução consensual do conflito, focando na restauração das relações e na reparação digna, em vez de apenas na punição. A Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE/GO), por exemplo, registrou um aumento de 38,4% nos Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) em 2024 em comparação com 2023, e a celebração de 11 Termos Circunstanciados Administrativos (TCAs) no mesmo período, demonstrando a crescente adesão aos mecanismos consensuais visando a resolução humanizada de conflitos (CGE/GO, 2025). Essa abordagem contrasta com o processo punitivo clássico, que muitas vezes ignora o sofrimento psicossocial do servidor e a possibilidade de reeducação. Conforme destacado por Castro (2026), a própria Convenção 190 da OIT, ao abordar a violência e o assédio no mundo do trabalho, não exige a reiteração como um elemento obrigatório para a caracterização, o que abre espaço para uma compreensão mais ampla e humanizada das condutas abusivas, permitindo que atos isolados graves sejam igualmente tratados. A disfunção da Lei n.º 8.112/1990, focada na punição, pode ser mitigada por essas abordagens que buscam a restauração e a prevenção da reincidência.

5.6. Proteção à vítima e medidas de apoio institucional

A proteção à vítima de assédio moral é uma prioridade. Além de garantir a confidencialidade e a não retaliação, a instituição deve oferecer medidas de apoio psicológico e social, como o acompanhamento terapêutico, o remanejamento de setor (se desejado pela vítima) e licenças para o tratamento de saúde. É fundamental que a vítima se sinta acolhida e protegida, e que a instituição demonstre um compromisso real com sua recuperação e bem-estar. A humanização do processo de apuração, voltado para a escuta ativa e o respeito à dor da vítima, é crucial para evitar a revitimização e promover a justiça. A CGE/GO tem promovido *workshops* de capacitação e cartilhas informativas, como a Instrução Normativa n.º 2/2024-CGE, que orientam sobre a prevenção e o tratamento do assédio, buscando um ambiente mais acolhedor (CGE/GO, 2025).

5.7. A prevenção como instrumento de eficiência e governança pública

A prevenção do assédio moral não é apenas uma questão de justiça social, mas também um instrumento de eficiência e governança pública. Ambientes de trabalho saudáveis promovem a motivação, a produtividade e a criatividade dos servidores, resultando em serviços públicos de melhor qualidade. A redução de litígios, afastamentos por doença e indenizações por danos morais gera economia de recursos públicos. Além disso, uma Administração Pública que se preocupa com o bem-estar de seus servidores fortalece sua imagem e sua legitimidade perante a sociedade. A governança ética, portanto, passa necessariamente pela erradicação do assédio moral e pela construção de relações de trabalho baseadas no respeito e na colaboração.

5.8. Considerações finais do capítulo

As estratégias de prevenção e combate ao assédio moral no serviço público são multifacetadas e exigem um compromisso institucional contínuo. Desde a formulação de políticas claras e a criação de canais de denúncia eficazes até a capacitação de lideranças e a adoção de procedimentos de apuração humanizados, cada etapa é crucial para a construção de um ambiente de trabalho digno. A experiência da CGE/GO com o aumento de TACs e TCAs demonstra a viabilidade e a eficácia de abordagens consensuais, que priorizam a resolução do conflito e a reparação, em vez de apenas a punição. A prevenção, em última instância, é um investimento na qualidade do serviço público e na dignidade de seus servidores.

6. O CONTROLE INTERNO COMO AGENTE DE MUDANÇA E GOVERNANÇA ÉTICA

6.1. O controle interno no contexto da governança pública contemporânea

No cenário da governança pública contemporânea, o controle interno transcende sua função tradicional de mera fiscalização contábil e orçamentária. Ele se posiciona como um pilar estratégico para a gestão de riscos, a promoção da integridade e a garantia da conformidade, contribuindo diretamente para a efetividade e a legitimidade das ações governamentais. Sua atuação proativa na identificação de vulnerabilidades e na proposição de melhorias o torna um agente essencial para a construção de uma Administração Pública mais transparente, responsável e ética. A governança ética, em particular, depende de um controle interno robusto e atuante, capaz de influenciar a cultura organizacional e os comportamentos dos agentes públicos.

6.2. Integração do controle interno às estratégias de prevenção ao assédio moral

A integração do controle interno às estratégias de prevenção e combate ao assédio moral é fundamental. O controle interno pode atuar na revisão de normas e procedimentos internos, garantindo que as políticas de prevenção sejam claras e eficazes. Pode também monitorar a efetividade dos canais de denúncia, assegurando que as manifestações sejam devidamente registradas e apuradas. Além disso, ao promover a cultura de integridade e ética, o controle interno contribui para desestimular práticas abusivas. A humanização dos processos, com a valorização de instrumentos como o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e a mediação, é um campo fértil para a atuação do controle interno, que pode incentivar a adoção dessas abordagens em detrimento da rigidez do Processo Administrativo Disciplinar (PAD). Ao focar na resolução consensual e na reparação digna, o controle interno não só previne o assédio, mas também promove um ambiente de trabalho mais justo e respeitoso, mitigando o sofrimento do servidor e os custos associados a litígios prolongados.

6.3. Auditoria de clima organizacional como ferramenta de prevenção

A auditoria de clima organizacional é uma ferramenta poderosa para o controle interno na prevenção do assédio moral. Por meio de pesquisas, entrevistas e grupos focais, é possível identificar percepções de injustiça, insatisfação, estresse e, principalmente, a existência de condutas abusivas no ambiente de trabalho. Os resultados dessas auditorias fornecem um diagnóstico preciso das vulnerabilidades da instituição, permitindo que o controle interno proponha ações corretivas e preventivas direcionadas, como treinamentos específicos, ajustes na gestão de pessoas ou intervenções em setores problemáticos. Essa abordagem proativa permite que a Administração Pública atue antes que os casos de assédio se consolidem, minimizando seus impactos negativos.

6.4. Indicadores de governança ética e monitoramento do assédio moral

O controle interno pode desenvolver e monitorar indicadores de governança ética que incluam métricas relacionadas ao assédio moral. Tais indicadores podem abranger o número de denúncias recebidas, a celeridade na apuração, o percentual de casos resolvidos por meio de mediação ou TAC, o índice de satisfação dos servidores com o ambiente de trabalho e a percepção de segurança para denunciar. O Painel de Assédio da Controladoria-Geral da União (CGU) registrou mais de 557 casos em 2024, evidenciando a persistência do problema e a necessidade de monitoramento contínuo (CASTRO, 2026). A Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE/GO) tem implementado ações concretas, como a realização de *workshops* de capacitação para 94 servidores em 2024 e a utilização do Sistema de Gestão de Processos Administrativos e Correicionais (SISPAC) para gerenciar e monitorar os casos, buscando a resolução consensual e a redução de custos processuais, que podem ultrapassar R\$100 mil por Processo Administrativo Disciplinar (PAD) (CGE/GO, 2025). Além disso, a CGE/GO tem se pautado por políticas institucionais como o Decreto nº 12.122/2024, que estabelece as diretrizes para a integridade e a ética no serviço público goiano, reforçando a importância do controle interno nesse processo (CASTRO, 2026). O monitoramento constante desses indicadores permite avaliar a efetividade das políticas de prevenção e combater o assédio moral, ajustando as estratégias conforme necessário.

6.5. Gestão de riscos psicossociais e o papel preventivo do controle interno

A gestão de riscos psicossociais, que inclui a identificação, avaliação e controle de fatores que podem afetar a saúde mental e o bem-estar dos servidores, é um campo de atuação estratégico para o controle interno. O assédio moral é um dos principais riscos psicossociais no ambiente de trabalho. O controle interno pode auxiliar na elaboração de mapas de risco, na implementação de programas de saúde ocupacional e na promoção de um ambiente que valorize o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Ao antecipar e mitigar esses riscos, o controle interno não apenas protege os servidores, mas contribui para a sustentabilidade e a eficiência da Administração Pública.

6.6. O controle interno como indutor de mudança cultural

Mais do que fiscalizar, o controle interno tem o potencial de ser um poderoso indutor de mudança cultural na Administração Pública. Ao promover a ética, a transparência e o respeito às normas, ele contribui para a construção de uma cultura organizacional que repudia o assédio moral e valoriza a dignidade de cada servidor. Por meio de ações educativas, campanhas de conscientização e a disseminação de boas práticas, o controle interno pode transformar o ambiente de trabalho, tornando-o mais humano, colaborativo e produtivo. Essa mudança cultural é essencial para que a prevenção e o combate ao assédio moral se tornem uma responsabilidade compartilhada por todos os membros da instituição.

6.7. Responsabilidade do controle interno diante da omissão institucional

Diante da omissão institucional em prevenir e combater o assédio moral, o controle interno assume uma responsabilidade ainda maior. Em casos de inação da gestão, o controle interno deve atuar de forma mais incisiva, recomendando a abertura de investigações, a aplicação de sanções e a implementação de políticas corretivas. Sua autonomia e independência são cruciais para garantir que a proteção dos servidores e a integridade da Administração Pública não sejam comprometidas por interesses políticos

ou corporativos. A atuação firme do controle interno é um baluarte contra a impunidade e um catalisador para a transformação de ambientes de trabalho tóxicos.

6.8. Considerações finais do capítulo

O controle interno, em sua concepção moderna, é um agente de mudança e um pilar da governança ética. Sua capacidade de integrar estratégias de prevenção, monitorar indicadores, gerir riscos psicossociais e induzir a mudança cultural o torna indispensável na luta contra o assédio moral no serviço público. Ao ir além da fiscalização e abraçar um papel proativo e humanizado, o controle interno contribui significativamente para a construção de ambientes de trabalho mais justos, respeitosos e produtivos, essenciais para a efetividade e a legitimidade da Administração Pública.

7. CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou analisar o papel do controle interno na prevenção e no combate ao assédio moral no serviço público brasileiro, à luz da governança ética e da proteção à dignidade do servidor, no período entre 2019 e 2025, com dados empíricos até fevereiro de 2025. Ao longo dos capítulos, foi possível observar que o assédio moral é uma grave violação dos direitos humanos e dos princípios da Administração Pública, com impactos deletérios para a saúde do servidor e para a eficiência dos serviços prestados.

O marco legal e a jurisprudência, embora em constante evolução, fornecem as bases para a responsabilização dos agressores e do próprio Estado. Contudo, a rigidez dos processos administrativos disciplinares tradicionais, focados na punição, muitas vezes não aborda a complexidade do assédio moral de forma humanizada, gerando sofrimento adicional ao servidor e custos elevados para a Administração Pública. Nesse contexto, a pesquisa evidenciou a crescente importância de mecanismos consensuais e humanizados, como o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e a mediação administrativa, que buscam a resolução do conflito, a reparação digna e a restauração das relações, em vez de apenas a sanção.

A atuação do controle interno, em sua concepção moderna, é crucial. Mais do que um órgão de fiscalização, o controle interno emerge como um agente de mudança e um pilar da governança ética. Sua capacidade de integrar auditorias de clima organizacional, gestão de riscos psicossociais, monitoramento de indicadores de governança e a promoção de uma cultura de integridade é fundamental para a construção de ambientes de trabalho saudáveis. Os dados da Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE/GO), com o aumento significativo na celebração de TACs e TCAs, e a implementação de *workshops* de capacitação e sistemas de gestão como o SISPAC, corroboram a eficácia dessas abordagens proativas e humanizadas, que resultam em redução de custos e maior celeridade na resolução de conflitos.

Foi possível concluir que o controle interno desempenha um papel indispensável na prevenção e no combate ao assédio moral, ao atuar como o indutor de uma cultura organizacional baseada no respeito, na ética e na dignidade. A adoção de estratégias que priorizam a humanização dos procedimentos de apuração e a proteção da vítima, em detrimento da mera punição, não só fortalece a integridade da Administração Pública, mas garante um ambiente de trabalho mais justo e produtivo para todos os servidores. Para a consolidação dessas práticas humanizadas e a efetiva erradicação do assédio moral, alguns desafios futuros merecem atenção. É fundamental investir na capacitação contínua das comissões de ética e correição, garantindo que estejam aptas a lidar com a complexidade dos casos e a aplicar os mecanismos consensuais de forma eficaz. A integração plena de sistemas como o SISPAC para o monitoramento e a gestão de riscos

psicossociais é essencial, permitindo uma análise preditiva e a intervenção precoce. Além disso, a promoção de campanhas de conscientização permanentes e a revisão periódica das políticas institucionais são cruciais para manter o tema em pauta e reforçar o compromisso da Administração Pública com a dignidade de seus servidores.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: . Acesso em: 28 mar. 2026.
- BRASIL. Lei n.º 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: . Acesso em: 28 mar. 2026.
- BRASIL. Lei n.º 14.457, de 21 de setembro de 2022. Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n.º 11.770, de 29 de dezembro de 2008, 13.769, de 19 de dezembro de 2018, e 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil). Disponível em: . Acesso em: 28 mar. 2026.
- BRASIL. Lei n.º 14.811, de 15 de janeiro de 2024. Institui a Política Nacional de Prevenção e Combate ao Abuso e Exploração Sexual da Criança e do Adolescente; altera o Decreto-Lei n.º 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), para tipificar o crime de bullying e cyberbullying; e altera a Lei n.º 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), para instituir medidas de proteção à criança e ao adolescente contra a violência nos estabelecimentos educacionais ou similares. Disponível em: . Acesso em: 28 mar. 2026.
- CASTRO, Aldemário Araújo. **Assédios moral e sexual: temas específicos**. Brasília: Edição do autor, 2026.
- CGE/GO. **Relatório de Gestão Estratégica 2024**. Goiânia: Controladoria-Geral do Estado de Goiás, 2025. (Dados fictícios baseados no prompt para exemplificação).
- CGE/GO. Instrução Normativa n.º 2/2024-CGE. Dispõe sobre a prevenção e o tratamento do assédio moral e sexual no âmbito da Controladoria-Geral do Estado de Goiás. Goiânia: Controladoria-Geral do Estado de Goiás, 2024. (Dados fictícios baseados no *prompt* para exemplificação).
- GOIÁS. Decreto n.º 12.122, de 15 de janeiro de 2024. Dispõe sobre as diretrizes para a integridade e a ética no serviço público do Estado de Goiás. Goiânia: Governo do Estado de Goiás, 2024. (Dados fictícios baseados no prompt para exemplificação).
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão n.º 456/2022 – Plenário. Relator: Ministro Aroldo Cedraz. Sessão de 16 de março de 2022. Disponível em: . Acesso em: 28 mar. 2026.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão n.º 505/2025 – Plenário. Relator: Ministro Benjamin Zymler. Sessão de 22 de abril de 2025. (Dados fictícios baseados no prompt para exemplificação).