



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MARCELLA DE OLIVEIRA HOLANDA

**ATUAÇÃO DAS EMPRESAS NA PREVENÇÃO E NO  
COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO**

Brasília – DF

2016

MARCELLA DE OLIVEIRA HOLANDA

**ATUAÇÃO DAS EMPRESAS NA PREVENÇÃO E NO  
COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Leonardo S. Conke

Brasília – DF

2016

Holanda, Marcella de Oliveira.

Atuação das empresas na prevenção e no combate ao assédio moral no trabalho/ Marcella de Oliveira Holanda. Brasília, 2016.  
76 f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Prof. Leonardo Silveira Conke. Departamento de Administração.

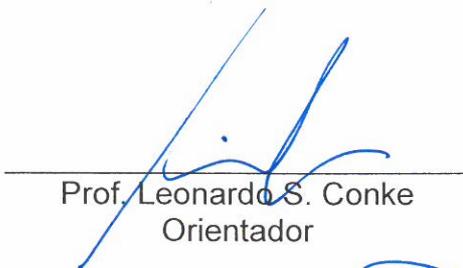
1. Assédio Moral. 2. Supermercados. 3. Prevenção. 4. Combate.  
Título.

# FOLHA DE APROVAÇÃO

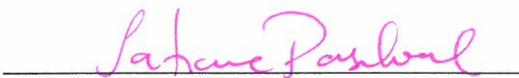
## ATUAÇÃO DAS EMPRESAS NA PREVENÇÃO E NO COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**MARCELLA DE OLIVEIRA HOLANDA**



Prof. Leonardo S. Conke  
Orientador



Profª Dra. Tatiane Paschoal  
Examinadora



Profª. Dra. Elaine Rabelo Neiva  
Examinadora

Brasília, 29 de novembro de 2016

Dedico este trabalho aos meus pais, Hildeneide e José, e à minha irmã, Mariany Holanda, que sempre me apoiaram em todos os momentos da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me concedido a graça de realizar mais um sonho.

Aos meus amigos da UnB, em especial à Ayeska e ao Henrique, que foram peças fundamentais na minha formação acadêmica. Obrigada por terem me proporcionado momentos incríveis que serão eternamente lembrados.

Às minhas melhores amigas, Jéssica, Jullyana e Raíssa, por todo incentivo nas horas difíceis.

Ao meu orientador, Leonardo Conke, por toda paciência, dedicação e profissionalismo demonstrados na realização deste estudo. Obrigada por tudo, você foi um orientador fantástico.

Aos entrevistados, pelo tempo despendido com o fornecimento de informações que permitiram a concretização desta pesquisa.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, diretamente ou indiretamente, contribuíram no desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

O assédio moral não é um fenômeno atual, pois ocorre desde os primeiros tipos de relações trabalhistas da humanidade. Porém, os estudos referentes à temática foram iniciados por volta dos anos 1980 pelo psicólogo sueco Heinz Leymann. No Brasil, o fenômeno começou a ser objeto de pesquisa em 2001. O assédio moral é uma espécie de violência que acarreta inúmeros prejuízos à vítima, à empresa e à sociedade e, por isso, as empresas precisam adotar medidas para coibir o fenômeno no ambiente organizacional. Dessa forma, o presente estudo buscou identificar as medidas adotadas pelas organizações para a prevenção e combate ao assédio moral. Para esse fim, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 11 responsáveis pela área de Gestão de Pessoas de 10 supermercados do Distrito Federal por meio de um roteiro com oito perguntas abertas e fechadas. Os dados foram analisados mediante estatística descritiva básica e as respostas que não estavam dentro do padrão de resposta dos entrevistados foram anotadas separadamente para a discussão. No que tange aos resultados, foi identificado que as empresas adotam poucos mecanismos de prevenção e combate ao assédio moral. Também foi verificado que o fenômeno não é discutido entre os funcionários dos supermercados. Concluiu-se que as organizações estudadas não estão tendo uma postura clara diante da prevenção e do combate ao assédio moral.

Palavras-chave: Assédio Moral, Supermercados, Prevenção, Combate.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Pesquisa de clima organizacional.....	49
Gráfico 2 - Existência de ouvidoria interna.....	50
Gráfico 3 - Meios disponíveis para fazer reclamações e demandas .....	52
Gráfico 4 - Apoio de profissionais.....	53
Gráfico 5 - Código de conduta, regimento interno e manual do colaborador .....	59
Gráfico 6 - Incidência de casos de assédio moral.....	60
Gráfico 7 - Área responsável por tratar os casos de assédio moral.....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Projeto de Lei - Âmbito Federal.....	36
Quadro 2 - Projeto de Lei e Leis aprovadas - Âmbito Estadual.....	38
Quadro 3 - Projetos de Lei e Leis aprovadas - Âmbito Municipal.....	39
Quadro 4 - Categorias do setor do comércio varejista .....	41
Quadro 5 - Medidas adotadas pelos entrevistados para um bom ambiente de trabalho .....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Causas do assédio moral .....	24
Tabela 2 - Consequências do assédio moral .....	28
Tabela 3 - Treinamentos, seminários e palestras.....	55

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados

ASBRAS – Associação de Supermercados de Brasília

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

DEPEC – Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OIT – Organização Internacional do Trabalho

RH – Recursos Humanos

SINDICOM – Sindicato dos Empregados do Comércio do Distrito Federal

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO.....	15
2.1.1 Contexto Histórico e Conceitos.....	15
2.1.2 Características do Assédio Moral .....	18
2.1.3 Os tipos de assédio moral .....	21
2.1.4 As causas do assédio moral .....	23
2.1.5 Práticas do assédio moral.....	26
2.1.6 Consequências do assédio moral .....	27
2.2 A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA EM PROL DA PREVENÇÃO E DO COMBATE AO ASSÉDIO MORAL .....	30
2.2.1 A área de gestão de pessoas e o assédio moral .....	30
2.2.2 Legislação sobre assédio moral .....	35
<b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b> .....	<b>40</b>
3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	40
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA .....	41
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DOS PARTICIPANTES .....	42
3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	43
3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS .....	44
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>46</b>
4.1 MEDIDAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO.....	46
4.1.1 Bom Ambiente de trabalho e Pesquisa de Clima Organizacional.....	46
4.1.2 Ouvidoria Interna. ....	50
4.1.3 Apoio de profissionais.....	53
4.1.4 Treinamentos, Palestras e discussões sobre assédio moral. ....	54
4.1.5 Código de Conduta, Código de Ética e Regimento Interno .....	58
4.2 FREQUÊNCIA, DEPARTAMENTO E PROCEDIMENTOS.....	60
4.2.1 Incidência de assédio moral nos supermercado.....	60
4.2.2 Departamento Responsável Pelos Casos de Assédio Moral.....	62
4.2.3 Procedimentos.....	63
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>66</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>70</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A violência no ambiente de trabalho é um fator prejudicial à vida do trabalhador, que busca através do trabalho desempenhado nesse espaço o seu próprio sustento e o sustento de sua família. A violência organizacional pode ter várias configurações, a saber: violência física, violência sexual e violência psicológica ou moral. De acordo com Thome (2008), a violência física é caracterizada por agressões físicas entre duas pessoas, por exemplo. Já a violência sexual, que engrada o tipo de assédio sexual, é definida conforme escrito na Lei nº 10.224, no art 216 – A do Código Penal Brasileiro, “constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função” (BRASIL, 2001)

No que tange a violência psicológica ou moral essa é caracterizada por comportamentos abusivos que provocam danos a integridade física e psicológica do indivíduo violentado, atingindo diretamente sua saúde mental. Em comparação com a violência física, a violência psicológica tende a ser mais sutil, e menos aparente, sendo assim mais frequentemente usada pelos agressores, também pelo fato de que a violência física é abertamente combatida nas relações de trabalho atualmente, de modo como não era no passado, onde era até aceita como meio de afirmação do poder do patrão sobre o trabalhador. O assédio moral, objeto do presente estudo, é uma forma de violência psicológica praticada no ambiente de trabalho. (THOME, 2008).

Segundo a pesquisa realizada em 15 países pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1996, revelou que 12 milhões de pessoas afirmaram ter sido vítimas de assédio moral. (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Quanto ao Brasil, a realidade não é diferente. De acordo com a OIT, 42% dos brasileiros afirmaram ter sido vítimas do fenômeno. Assim, percebe-se que o assédio moral não se restringe a um país específico. Ademais, o assédio moral também representa, segundo dados do Tribunal Regional do Trabalho coletados entre os anos de 2003 a 2013, a causa para 8.455 ações trabalhistas registradas nas Varas da 10ª Região (que engloba o Distrito Federal e Tocantins), as quais fizeram com que grandes empresas fossem condenadas a pagar indenizações por assédio moral.

A partir desses dados, percebe-se que a atuação conjunta entre governo, sindicatos dos trabalhadores e representantes das empresas é uma iniciativa que pode auxiliar na redução do assédio moral que, em geral, produz efeitos negativos tanto ao indivíduo quanto às próprias empresas. É uma área da organização que tem ampla capacidade de contribuir com esse objetivo é a de gestão de pessoas (MARTININGO, 2007), em razão da natureza de sua atividade, a qual promove contato direto e constante com os trabalhadores, em diferentes momentos de sua jornada de trabalho diária, mas também ao longo de sua trajetória no emprego.

Baseado nas informações apresentadas anteriormente, este trabalho buscou identificar as medidas adotadas pelas organizações para a prevenção e combate ao assédio moral. E tem como objetivos específicos:

- Verificar a percepção dos entrevistados sobre a incidência de casos de assédio moral;
- Descrever como o pessoal da área de gestão de pessoas lida com esse tema;
- Identificar qual é o departamento da empresa que trata dos casos de assédio moral.

Observa-se que as pesquisas que tratam da temática, em geral, procuram analisar aspectos sobre o assédio moral em relação ao indivíduo, privilegiando o relato da vítima (MARTININGO, 2007), e na maioria das vezes, se restringem ao contexto acadêmico (CARAN et al., 2010) e de instituições financeiras (MACIEL et al., 2007), criando uma lacuna no sentido de retratar as políticas e práticas das organizações pertencentes a outros ramos.

Levando em consideração esses motivos, esta pesquisa justifica-se pela necessidade de estudar as medidas utilizadas pela área de gestão de pessoas para prevenir e combater o assédio moral, tais como: políticas de assédio moral, instrumentos de denúncia, códigos de conduta, punições, entre outros. Assim, prestando contribuição ao meio acadêmico por abordar novos contextos e realidades, e ao meio social, em razão da conscientização de empresas públicas e privadas sobre a importância de utilizarem medidas que combatam tal fenômeno.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção divide-se em duas partes: a primeira aborda os principais aspectos referentes ao assédio moral no ambiente de trabalho, iniciando-se com o contexto histórico, seus principais conceitos e características. Em seguida, serão descritos os principais fatores que podem causar o assédio moral no âmbito organizacional. Tipos e práticas do assédio moral também serão apresentados e, por fim, serão discutidas as consequências resultantes da sua prática. A segunda parte será destinada a destacar a participação da área de gestão de pessoas na prevenção e combate ao assédio moral. Serão expostas as medidas que esta área adota ou deveria adotar para coibir o fenômeno a nível organizacional. Para finalizar, serão elencados alguns dispositivos legais que servirão para tratar judicialmente casos de assédio moral.

### 2.1 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

#### 2.1.1 Contexto Histórico e Conceitos

No Brasil, os estudos referentes ao assédio moral começaram a ser vistos com maior atenção a partir dos anos 2000, em especial pelos trabalhos de Freitas (2001) e Hirigoyen (2000), que procuraram contextualizar esse fenômeno dentro do âmbito organizacional, bem como caracterizar o assédio moral (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Barreto (2003) também publicou um estudo referente à violência emocional no trabalho – termo conhecido atualmente como assédio moral. A autora realizou uma pesquisa com 2072 trabalhadores da indústria química, plásticas, farmacêutica, cosméticos e similares de São Paulo. A partir da pesquisa, constatou-se que 42% da amostra relataram vivência com situações de humilhação.

Em outros países, os estudos referentes à temática foram iniciados um pouco mais cedo. Porém é importante destacar que o fenômeno não é atual, e ocorre desde os primeiros tipos de relações trabalhistas da humanidade. No entanto, o tema começou a ser tratado como objeto de pesquisa somente nas últimas décadas, devido a pesquisas realizadas na Europa, em especial na França e em países escandinavos. (DOLORES; FERREIRA, 2004). Somando-se a tal pensamento, Freitas (2001) coloca que a denúncia de casos de assédio moral no âmbito organizacional também é novidade. Os primeiros estudos foram realizados pelo psicólogo de origem alemã radicado na Suécia, Heinz Leymann, na década de 80. Em suas pesquisas, ele utilizou o termo *mobbing* para descrever o fenômeno assédio moral na esfera de trabalho. (HIRIGOYEN, 2006).

O termo *mobbing* foi utilizado, primeiramente, com base nos estudos do etologista<sup>1</sup> Konrad Lorenz, para nomear a conduta de certos grupos de animais. O pesquisador identificou um comportamento peculiar nesses grupos ao perceber que seus integrantes ficavam agressivos quando um animal solitário tentava invadir seu território. Eles intimavam e agrediam coletivamente o invasor para tentar expulsá-lo. Esse comportamento agressivo, Konrad Lorenz denominou de *mobbing*, (DOLORES; FERREIRA, 2004).

Em 1972, o médico sueco Paul Heineman fez o mesmo estudo realizado por Konrad Lorenz, porém o foco era no comportamento de crianças. O estudioso sueco identificou um comportamento agressivo desenvolvido por elas no ambiente escolar. Ele observou que um grupo de crianças atacava outra criança caso esta quisesse invadir seus espaços, comportamento similar àquele encontrado nos animais. O pesquisador utilizou o termo *bullying* para denominar tal comportamento.

Apenas na década de 80 que o termo *mobbing* foi utilizado por Heinz Leymann para fazer referência ao comportamento hostil desenvolvido por pessoas nas relações de trabalho. Posteriormente, pesquisas referentes ao tema começaram a ser desenvolvidas aos poucos. Em 1998, Marie-France Hirigoyen<sup>2</sup>, lançou o livro “Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano<sup>3</sup>”, na França, seu país de origem. A partir disso, o assunto em questão começou a tomar proporções maiores, se

---

<sup>1</sup> Etologia – ramo da biologia responsável por estudar o comportamento dos animais.

<sup>2</sup> Marie-France Hirigoyen é uma pesquisadora francesa, psiquiatra e psicanalista.

<sup>3</sup> Título original: *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*.

tornando objeto de estudo em diversas pesquisas e em diferentes países. (FREITAS, 2001).

Atualmente, tanto no Brasil quanto em outros países os estudos referentes ao assédio moral estão aos poucos disseminando e tomando proporções maiores. Pesquisadores de várias áreas, bem como empresas, sindicatos e governos estão cada vez mais interessados em conhecer as peculiaridades do tema em questão e procurar meios para combater esse fenômeno. Para tanto é importante, primeiramente, entender o seu significado.

De acordo com Hirigoyen (2006, p.17), o assédio moral no trabalho é definido como:

qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamentos, atitudes) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Leymann<sup>4</sup> (1996 apud Fiorelli, Fiorelli e Júnior, 2003, p. 33) define assédio moral como sendo a:

Deliberada degradação das condições de trabalho, através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas) que se caracterizam pela repetição, por longo tempo de duração, de um comportamento hostil que um superior ou colega(s) desenvolvem contra um indivíduo, que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura.

Alkimin (2009) explica que o assédio moral é um tipo de violência praticada no âmbito organizacional e que tem como finalidade eliminar a vítima da organização. A autora concorda com Leymann (1996) ao dizer que o agressor pode ser tanto o superior hierárquico quanto os colegas, porém, ela acrescenta afirmando que o agressor pode estar na figura do subordinado. Conforme pode ser visto a seguir:

[...] cuja prática assediante pode ser como sujeito ativo o empregador ou superior hierárquico (assédio vertical), um colega de serviço (assédio horizontal), ou um subordinado (ascendente), com clara intenção discriminatória e perseguidora, visando eliminar a vítima da organização do trabalho. (ALKIMIN, 2009, p.38)

---

<sup>4</sup> LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. **The European Journal of Work and Organizational Psychology**, p. 165 – 184. 1996.

Em suma, pode-se resumir o conceito como repetição e sistematização de práticas abusivas adotadas por um sujeito, seja ele um superior hierárquico, um colega ou o subordinado, com objetivo de humilhar, fragilizar, vexar e inferiorizar a vítima em seu local de trabalho, forçando-a a pedir demissão.

É importante ressaltar que nem todas as situações que podem gerar desconforto no ambiente de trabalho são consideradas assédio moral. Conforme é colocado por Ferreira (2004, p. 58 - 59):

O assédio moral, analisado como espécie do gênero sofrimento no trabalho, precisa ser distinguido das demais espécies, as quais, apesar de possuírem elementos comuns, com ele não se confundem. Muitas vezes, tais figuras podem ser utilizadas como uma ferramenta dentro do processo do assédio moral, mas analisadas isoladamente não podem ser interpretadas como tal. Algumas delas, como estresse, conflito, gestão por injúria, agressões pontuais, más condições de trabalho e imposições profissionais merecem uma diferenciação mais atenciosa do assédio moral.

Esses pontos colocados por Ferreira (2004) – estresse, conflitos, agressões pontuais dos gestores e más condições de trabalho – fazem parte de um grupo de elementos que, normalmente, é responsável por acarretar dúvidas a respeito do que pode ou não ser caracterizado como assédio moral, algo difícil de ser feito com precisão (LIPPMANN, 2005). Logo, se faz necessário avaliar, minuciosamente, cada situação que pode gerar confusão e identificar se há características geradoras do assédio moral. Dessa forma, no próximo tópico serão discutidas as principais características do assédio moral, com intuito de não confundir esse fenômeno com situações que podem ser ditas como normais em qualquer cenário organizacional.

### 2.1.2 Características do Assédio Moral

De acordo com Thome (2008), os elementos caracterizadores do fenômeno são diferentes entre os autores. Conforme foi colocado por Hirigoyen (2006, p. 17) “O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamentos, atitudes) que atente, por sua repetição”. A repetição é considerada uma das principais características do fenômeno. Isto é, para se falar em assédio moral, é necessário que haja a reiteração das condutas abusivas, do contrário não se pode afirmar a existência do fenômeno.

Somando a tal exposto, Ferreira (2004, p.44) discorre:

Outro elemento necessário à caracterização do assédio moral é a intencionalidade do ato, elemento que se revela como resultado dessa perversidade, e que é verificado justamente pela repetição e duração no tempo das condutas abusivas.

Segundo Fiorelli, Fiorelli e Junior (2007), o assediador tem consciência de seus atos, sabe a quem está assediando e a razão pelo qual está agindo desse modo. Os autores explicam que, se não houver essa intenção, o assédio moral não é caracterizado. É necessário que o agressor tenha intenção de ocasionar danos a vítima, seja dano psíquico ou moral. Ademais, eles esclarecem que pode existir um comportamento agressivo sem que haja a intenção de provocar sofrimentos quando, no caso, o fenômeno de assédio não existiria.

Freitas (2005, p. 22) declara que “vivemos em um ambiente social e profissional com grandes pressões, portanto, não é incomum exibirmos certo mau humor, grosseria [...]”. Assim sendo, trata-se de assédio moral apenas se existir a intencionalidade em desmoralizar a vítima em seu ambiente de trabalho, não se levando em consideração comportamentos que podem ser derivados de situações habituais no âmbito da empresa, como estresse, sobrecarga de trabalho, entre outras.

Outra característica do assédio moral é o tempo de duração. De acordo com Leymann (1990), o fenômeno só poderá ser comprovado apenas se os atos abusivos que configuram o assédio moral se repetirem, pelo menos, uma vez por semana e durante um período de, no mínimo, seis meses. Assim, pode-se perceber que o autor chegou a delimitar a frequência e a duração do assédio moral. Já Hirigoyen (2006), afirma que fixar um período de tempo é redundante, em razão de que a gravidade do assédio moral não atende apenas pela duração, e sim pela violência da agressão. Existem muitas atitudes que podem ser destruidoras para o indivíduo em menos de seis meses, período determinado por Leymann (1990). Percebe-se que há uma discussão entre os principais autores referente à duração do fenômeno e, por isso, pode ser inadequado estipular um período mínimo para que o assédio moral seja constatado, pois a vítima poderá sofrer graves consequências antes mesmo de chegar aos seis meses de tortura psicológica.

Somando-se ao exposto acima, Soboll (2008) elenca alguns elementos necessários para afirmar a presença do fenômeno. Além da repetição, duração no tempo e intencionalidade, a autora coloca que o assédio moral envolve o elemento da direcionalidade. Isto é, o alvo do agressor é direcionado a uma pessoa específica. A autora coloca que “os ataques se apresentam na forma de armadilhas, sutis ou explícitas, premeditadas e direcionadas sempre para a(s) mesma(s) pessoas (s)”. (p.33)

De forma resumida, Soboll (2008, p.32) cita as principais características do fenômeno:

[...] o assédio moral se configura como um conjunto articulado de armadilhas preparadas, premeditadas, repetitivas e prolongadas. Os comportamentos hostis ocorrem repetidas vezes e por um período de tempo estendido. Sua prática é permeada de intencionalidade no sentido de querer prejudicar, anular ou excluir um ou alguns alvos escolhidos.

De acordo com Hirigoyen (2006, p. 18) “nem todas as pessoas que dizem assediadas o são de fato.” Dessa forma, baseados nos elementos caracterizadores do assédio moral colocados previamente, serão expostos algumas situações ou sentimentos presentes no ambiente de trabalho que podem ser facilmente confundidos com o assédio moral:

- Estresse – Nesse elemento, não há uma das características do assédio moral: a intencionalidade. Ou seja, não existe a intenção, por parte de uma pessoa, de prejudicar a outra. Vale ressaltar que o excesso de estresse profissional derivados de pressões e exagero de tarefas múltiplas e repetitivas, pode levar o indivíduo ao *burn out*<sup>5</sup>, que quer dizer “depressão por esgotamento” (HIRIGOYEN, 2006), que pode ser caracterizado como assédio moral. Conforme é enfatizado por Lippman (2005, p. 42), “o que efetivamente pode caracterizá-lo é a sobrecarga constante de trabalho que traga comprovados prejuízos à saúde do trabalhador”.
- Conflito – Este ponto se distingue do assédio moral pelo fato de que, no conflito, as partes envolvidas mostram seus pontos de vista e buscam a melhor solução para resolver o embate. Além disso, observa-se que não há

---

<sup>5</sup> “Evolução da Síndrome de Burnout pode ser caracterizada pelo aparecimento de ideias ou tentativas de suicídio, além do desencadeamento de doenças mais graves, tais como: infarto, acidente vascular cerebral (derrame), câncer ou até o falecimento do trabalhador”. (ERNESTO LIPPMANN, 2005, p.40).

um dominante, e sim uma relação de igualdade entre os envolvidos. Já no assédio moral, o que se tem é uma relação de dominante-dominado, de modo que o dominante sempre vai tentar controlar o dominado até este perder sua própria identidade. Entretanto, segundo a autora, o conflito mal resolvido é base para o assédio moral (HIRIGOYEN, 2006).

- Agressões pontuais – Esse tópico se difere do fenômeno por não haver a repetição da conduta. Ou seja, um grito dado pelo chefe ao subordinado em um momento de estresse, não é considerado assédio moral pelo simples fato de não existir a repetição da conduta, conforme é apontado por Lippmann (2005, p. 42): “É necessário para que esse modo errado de conduzir seus subordinados seja repetido por várias vezes”. Hirigoyen (2006) concorda com o autor ao falar que o assédio moral é caracterizado pela repetição e sistematização de condutas abusivas (atitudes, palavras, comportamento).
- Más condições de trabalho – Um ambiente mal iluminado, mal instalado e pequeno não pode ser considerado elemento caracterizador de assédio moral, a não ser que essas más condições forem destinadas a um único indivíduo com o propósito de humilhá-lo (HIRIGOYEN, 2006).

Assim, pode-se concluir que o estresse, o conflito, as agressões pontuais e as más condições de trabalho não podem ser confundidos com o assédio moral, pois não apresentam as características geradoras do fenômeno que de forma resumida, são:

- Repetição;
- Intencionalidade;
- Direcionalidade;
- Duração.

### 2.1.3 Os tipos de assédio moral

Existem duas modalidades principais de assédio moral: vertical e horizontal. Ele também pode ser classificado quanto à direção, como ascendente ou descendente (RUFINO, 2006).

- 1) Assédio vertical descendente: Ocorre quando o superior hierárquico ou o empregador assedia o subordinado. No cenário atual, esse é o tipo mais frequente encontrado nas empresas (FREITAS, 2001). Segundo Barreto (2003), 90% dos assediadores são superiores hierárquicos. Antipatia, inveja, insegurança, discriminação e abuso de poder são os principais motivos pelos quais levam o superior a assediar seu subordinado (RUFINO, 2006). De acordo com Guedes (2003, p. 36), esse tipo de assédio pode ser visto como uma estratégia da organização:

Trata-se de uma estratégia da empresa para reduzir o número de pessoal ou, buscando conter custos, substituir o quadro por pessoas mais jovens e, conseqüentemente, pagar salários mais baixos. A empresa organiza sua estratégia de modo tal a levar o empregado a demitir-se.

Além do que foi colocado, Hirigoyen (2006) acrescenta que as conseqüências do fenômeno para as pessoas submetidas ao assédio vertical são maiores do que as conseqüências sofridas àquelas pessoas assediadas por seus pares (assédio moral horizontal), em decorrência de que, no primeiro caso, o indivíduo se sente mais isolado e tem mais dificuldade para achar a solução do problema.

- 2) Assédio vertical ascendente: É o tipo de assédio mais raro de acontecer nas organizações (GONZAGA; ROQUE, 2014). Nesse tipo, um subordinado ou um grupo de subordinados praticam atos perversos contra seu superior hierárquico (RUFINO, 2006). Freitas (2001) cita os possíveis motivos que dão origem a esse fenômeno: desaprovação dos estilos e métodos utilizados pelo chefe; falta de consideração do empregador em promover um colega para o cargo de liderança sem comunicá-los; entre outros. A vítima tem medo de recorrer ao empregador ou ao superior hierárquico pelo motivo de que eles podem considerar que ela não é apta para o exercício de liderança. (RUFINO, 2006). Corroborando com o ponto de vista da autora, Freitas (2001, p. 11) afirma que “se, por acaso, essa pessoa reclama ao seu superior, pode ser acusada e responsabilizada por não saber comandar ou não estar à altura do cargo em questão”. Assim, a vítima prefere não denunciar a colocar seu emprego em risco.

- 3) Assédio moral horizontal (que vem do colega): “Esse tipo de assédio é frequente quando dois empregadores disputam a obtenção de um mesmo cargo ou promoção” (HIRIGOYEN, 2006, p.113). Pode ser encontrado em equipes que uma minoria de gênero, por exemplo, sofre agressões do grupo de pessoas prevalecente. Além dessas situações de sexismo, o assédio moral horizontal pode ocorrer quando uma pessoa tem inveja da outra ou quando existem inimizades pessoais entre as partes (FREITAS, 2001). Rufino (2006) acrescenta a competição, a preferência pessoal do chefe, o racismo, a xenofobia e motivos políticos como elementos causadores desse tipo de assédio.
- 4) Assédio moral misto: “É o assédio exercido por pessoas de diversos níveis hierárquicos, como aqueles provenientes, ao mesmo tempo, de chefe e colega” (GONZAGA E ROQUE, 2014, p.410). Esse tipo de assédio pode ser resultado do assédio moral descendente, quando os colegas veem toda a situação vivida pela vítima, mas por medo de perderem o emprego, não denunciam o agressor e acabam tomando a mesma posição. A partir daí a vítima é assediada também por seus colegas. Neste caso, ocorre simultaneamente o assédio moral vertical descendente e o assédio moral horizontal. Pode ocorrer também de a vítima não ter o apoio do chefe hierárquico, pois este prefere se omitir a denunciar a agressão vivida por parte de seus colegas. Nos dois casos, a vítima leva a culpa de tudo e passa a ser conhecida como bode expiatório.

#### 2.1.4 As causas do assédio moral

Zapt (1999) realizou uma pesquisa para identificar as principais causas do assédio moral no trabalho. Essa pesquisa foi realizada com 96 vítimas, entre outubro de 1995 e julho de 1998. O autor procurou saber o motivo que levou tais vítimas a experimentarem o assédio moral, a partir da resposta da seguinte pergunta: “por quais razões você tem sido tratada de forma negativa por seus colegas, supervisores e subordinados?”. Para facilitar a análise dos fatores citados pelas

vítimas de acordo com a tabela 1, separou-se em categorias, a saber: ambiente organizacional; características sociodemográficas; sentimentos e desempenho.

**Tabela 1 - Causas do assédio moral**

CAUSAS	SIM (%)	PARCIALMENTE (%)	NÃO (%)
Querem me tirar da empresa	66	25	9
Clima organizacional	49	37	14
Alto nível de estresse	45	29	26
Conflito não resolvido	41	33	26
Eles não gostavam de mim	32	40	28
Inveja	30	33	37
Eu tenho uma posição privilegiada na empresa	30	26	45
Eu não me adequo às regras da maioria	29	34	37
Desempenho acima da média	27	34	39
Porque sou diferente	21	16	63
Doença	15	10	75
Porque todos são tratados da mesma forma	12	37	51
Tédio	10	17	73
Por causa do meu sexo	8	9	83
Devido a minha deficiência física	6	6	87
Por causa da minha aparência	5	14	81
Desempenho abaixo da média	2	11	87
Por causa da minha nacionalidade	2	4	94

Fonte: Zapf (1999, p. 76).

Mediante os fatores apresentados na tabela 1, pode-se perceber que parte das causas é derivada do próprio ambiente da empresa. Segundo Zapf (1999), 49% das pessoas entrevistadas afirmaram que o clima organizacional seria uma das razões por elas estarem sendo agredidas moralmente. O fator “alto nível de estresse” também obteve um percentual elevado (45%). Os resultados da pesquisa de Zapf (1999) apontaram que 41% das pessoas entrevistadas consideraram o fator “conflito não resolvido” como uma das causas do assédio moral. Hirigoyen (2006) afirma que somente o “conflito” não pode ser confundido com o assédio moral, entretanto, o “conflito mal resolvido” é base para o surgimento do fenômeno, conforme já foi abordado. Esses três fatores estão entre as causas mais frequentes de assédio moral do ponto de vista das vítimas.

Em relação aos fatores da categoria “características sociodemográficas”, a maioria apresentou um percentual baixo: “por causa do meu sexo” (8%); “devido a minha deficiência física (6%); “por causa da minha aparência” (5%); “por causa da minha nacionalidade” (2%). Ou seja, tais fatores não estão entre as causas mais

frequentes do fenômeno de acordo com a perspectiva dos entrevistados. Já os fatores “doença” e “porque eu sou diferente” apresentaram um percentual maior comparados com aqueles fatores citados anteriormente, respectivamente 15% e 21%. Estes fatores sugerem que a causa do assédio moral esteja na própria vítima. A respeito disso, Zapf (1999) comenta que, nesses casos, é difícil dizer se a causa está na vítima ou no grupo social, que por alguma razão, não é capaz de integrar uma pessoa que é diferente deles em algum aspecto.

Somando-se ao exposto acima, Fiorelli, Fiorelli e Júnior (2007) afirmam que a vítima do assédio moral, geralmente, encontra-se sozinha no ambiente em que trabalha. Isto é, este indivíduo apresenta características que o difere das demais pessoas que estão ao seu redor. Tais características podem estar relacionadas à nacionalidade (um estrangeiro entre um grupo de funcionários nativos); ao gênero (um homem em um setor constituído exclusivamente por mulheres); à raça (um negro em um ambiente de pessoas brancas); etc. Em relação ao gênero mais especificamente, a partir do levantamento de um estudo realizado na França, Hirigoyen (2006) observou que 70% das mulheres contra 30% dos homens foram vítimas do assédio moral.

No que tange à categoria “sentimentos”, uma das causas do assédio moral segundo a opinião das vítimas são: “inveja”, “eles não gostam de mim” e “querem me tirar da empresa”, este último, querem fazer com que a vítima se demita. A demissão também é considerada como um dos principais objetivos do assédio moral. Este fator obteve a maior frequência em relação a todos os fatores citados pelas vítimas, sendo 66% dos entrevistados. Quanto à inveja, Harald Ege<sup>6</sup> (1996 apud GUEDES 2003) discorre que uma pessoa pode despertar inveja e ciúmes nos outros a partir do momento em que ela receber elogios de um superior hierárquico, de um cliente ou uma promoção, por exemplo.

Por fim, tem-se a categoria “desempenho”, formada pelos seguintes fatores: “eu tenho uma posição privilegiada”; “desempenho acima da média” e “desempenho abaixo da média”. Os resultados da pesquisa de Zapf (1999) apontaram 30%, 27% e 2% respectivamente. Em relação ao desempenho abaixo da média, Hirigoyen (2006) argumenta que quando o indivíduo apresenta um desempenho baixo, seus colegas

---

<sup>6</sup> EGE, HARALD – **Mobbing**. Che Cos'è il Terrore Psicologico sul Posto de Lavoro. Pitagoras Editrice, Bologna, 1996.

podem começar a isolá-lo e depois rejeitá-lo por acharem que está prejudicando o desempenho coletivo.

Alkimin (2009) ainda cita como causas do assédio moral: deficiência na organização do trabalho, inexistência de políticas de relacionamento interpessoal; rivalidade no setor; falhas na comunicação e informação e pressão por parte do gestor para aumentar a produtividade. Em suma, pode-se afirmar que são múltiplas as causas do fenômeno, não sendo correto atribuí-lo a apenas um fator (ZAPF, 1999).

### 2.1.5 Práticas do assédio moral

Hirigoyen (2006) separou em quatro categorias as práticas utilizadas pelos agressores para assediar a vítima: a primeira diz respeito à deterioração proposital das condições de trabalho; a segunda, isolamento e recusa de comunicação; a terceira, atentado contra a dignidade; e a última, violência verbal, física ou sexual.

- 1) Deterioração proposital das condições de trabalho: significa retirar da vítima sua autonomia, privando-lhe de informações úteis para a realização correta do trabalho; criticá-la injustamente; impedi-la de utilizar o computador, telefone, mesa e outros instrumentos necessários para a realização da tarefa; privá-la de realizar as tarefas que lhe competem e ordenar que faça novas tarefas; atribuir tarefas inferiores ou superiores a suas competências; impor trabalhos perigosos. Alkimin (2009) acrescenta a definição de metas inatingíveis colocadas pelo superior, além das brincadeiras humilhantes com os que não conseguem alcançá-las. (ex. troféu abacaxi, danças inconvenientes, entre outras) e da realocação da vítima para espaços pequenos e mal iluminados.
- 2) Isolamento e recusa de comunicação: a vítima é impedida de se comunicar com os demais colegas. Chefes e pares não conversam com ela; comunicação apenas por escrito; isolamento da vítima, excluindo-a de reuniões, confraternizações, etc.

- 3) Atentado contra a dignidade: desprezar a vítima empregando suspiros, olhares e gestos (ex. conversinhas, risos); desmerecê-la na presença de seus colegas; zombar de suas deficiências e aspectos físicos; fazer críticas a respeito de sua vida pessoal; debochar de suas origens; entre outros.
- 4) Violência verbal, física ou sexual: gritar com a vítima; cometer agressões físicas (empurrões, fechar a porta na cara); invadir sua vida privada por meio de ligações telefônicas ou envio de cartas; perseguir a vítima; vandalizar seus pertences; assediar sexualmente; ignorar seus problemas de saúde; entre outros.

A autora destaca que as atitudes dos agressores referentes à categoria deterioração das condições de trabalho são mais sutis, fazendo com que seja mais difícil detectar o assédio moral; ao contrário das violências verbais, físicas e sexuais, que são mais fáceis de serem percebidas pelas pessoas que estão presenciando a situação. Porém, por medo de perderem seus empregos, essas pessoas preferem ficar caladas.

Além dessas atitudes colocadas por Hirigoyen (2006), Barreto (2007) acrescenta: controle do tempo de idas ao banheiro; comentários maldosos prejudiciais à autoestima da vítima (ex: loira burra) e espalhar boatos maliciosos contra a pessoa.

### 2.1.6 Consequências do assédio moral

As consequências para os indivíduos que estão submetidos ao assédio moral podem ser inúmeras. Entretanto, elas não se restringem apenas à vítima, podem gerar efeitos na organização e na própria sociedade.

Guedes (2003) relaciona os diversos efeitos causados à saúde física da vítima: o assédio moral pode causar bulimia, problemas gástricos, úlcera, dores musculares, sensação de fraqueza nas pernas, dores nas costas, problemas de coluna, ansia, ataques de pânico, depressão, dificuldades de concentração, insônia, perda de memória, tonturas, palpitações, taquicardias e infarto.

Somando-se ao exposto acima, Barreto (2003) elenca diversos sintomas que o fenômeno causou à saúde das vítimas estudadas (tabela 2).

**Tabela 2 - Consequências do assédio moral**

<b>Consequências do assédio moral à saúde da vítima</b>		
<b>Sintomas</b>	<b>Mulheres (%)</b>	<b>Homens (%)</b>
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Pensamento de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Alcoolismo	5	63
Tentativa de suicídio	-	18,3

Fonte: Barreto (2003, p. 217)

Mediante o exposto, pode-se afirmar que são diversos os sintomas causados pelo assédio moral, variando desde uma dor de cabeça a caso mais graves, como tentativas e ideias de suicídio. Em relação a este último sintoma, 100% (sic) dos homens que participaram da pesquisa realizada por Barreto (2003) revelaram ter cogitado a ideia de suicídio. Esse número pode ter relação com a dificuldade que os homens têm de exprimir suas emoções, com isso, eles acumulam todos os sentimentos ruins para si e, conseqüentemente, cogitam a ideia do suicídio. Já no caso das mulheres, todas responderam que a crise de choro é um dos sintomas principais do assédio moral. Uma das possíveis justificativas para o resultado seria que as mulheres, geralmente, são mais emotivas que os homens, sendo o choro uma forma de expressar a raiva que estão sentindo.

As consequências resultantes do assédio moral para as vítimas não se limitam apenas a sua saúde, mas a sua vida pessoal, afetando relacionamentos com a família, amigos e cônjuge, bem como consequências sofridas na vida profissional. “Diversos estudos demonstram que o assédio gera desordens na vida psíquica,

social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo, provocando muitos problemas de saúde que podem desestabilizar sua vida.” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.42).

A empresa na qual a vítima trabalha também sofre as graves consequências resultantes do assédio moral: “Os efeitos perversos do abuso moral não se limitam apenas ao trabalhador a ele submetido, mas espraiam-se, em termos de custos, para as empresas que respondem pelas consequências diretas da violência no interior do grupo de trabalho” (GUEDES, 2003, p. 95).

Freitas (2007) descreve tais custos referentes ao assédio moral para o âmbito organizacional: afastamento da vítima do trabalho, em razão das doenças adquiridas por meio do fenômeno; elevação do absenteísmo e alta rotatividade, fazendo a empresa gastar com novas contratações; custos com reparo e aquisição de novos equipamentos resultante da perda destes, causados pela desconcentração da vítima; queda da produtividade; deterioração do clima organizacional; custos referentes à indenização; além da imagem da empresa ficar manchada no mercado.

Alinhando-se a esse raciocínio, os outros funcionários também sofrem as consequências geradas pelo fenômeno, principalmente aqueles que fazem parte da equipe ou de alguma forma dependem do serviço da vítima para atingir determinado resultado. Eles terão prejuízos, porque a pessoa assediada pode adquirir graves doenças que antes não possuía, as quais a levam a produzir menos, reduzindo, assim, a capacidade produtiva de todo o grupo e dificultando o alcance das metas estabelecidas.

Além do indivíduo assediado e da empresa, a sociedade também sofre prejuízos relacionados ao assédio moral, tais como: custo da aposentadoria precoce da vítima; despesas com tratamento médico (hospitalização, remédios); sobrecarga do sistema judiciário com as causas de assédio moral que poderiam ser evitadas, entre outras (FREITAS, 2007). De acordo com pesquisa realizada na Inglaterra, constatou-se que os gastos com a saúde das vítimas do assédio moral chegaram a 24 milhões de dólares por ano (GUEDES, 2003).

O fato de os prejuízos do assédio moral afetarem indivíduos, grupos, organizações e mesmo a sociedade, indica que a solução e o combate a tal fenômeno também podem adquirir um caráter coletivo, o que aumenta a capacidade de ação e tornaria os esforços mais eficazes.

## 2.2 A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA EM PROL DA PREVENÇÃO E DO COMBATE AO ASSÉDIO MORAL

Este tópico será destinado a falar da importância da área de gestão de pessoas para prevenir e combater o assédio moral no trabalho. Além disso, serão expostos os principais dispositivos da Constituição Federal de 1988 e da Consolidação das Leis Trabalhistas para proteger legalmente as vítimas do fenômeno, tendo em vista que no Brasil não existem leis federais que tratem diretamente do assédio moral no âmbito organizacional, apenas leis estaduais e municipais e inúmeros projetos de leis que estão tramitando no legislativo.

### 2.2.1 A área de gestão de pessoas e o assédio moral

A partir das consequências expostas anteriormente, percebe-se que o assédio moral no trabalho é um fenômeno que causa danos a três esferas – pessoal organizacional e social – e requer medidas de prevenção e combate para diminuir sua incidência no cotidiano organizacional. Neste sentido, as empresas, mais especificamente as áreas responsáveis pela gestão de pessoas, poderiam adotar medidas para coibir o assédio moral no ambiente organizacional, propiciando assim, um ambiente favorável e seguro para seu pessoal.

A seguir, serão colocadas algumas práticas organizacionais que a área de gestão de pessoas pode utilizar para coibir o fenômeno. Porém, é importante destacar que o sucesso dessas medidas não depende apenas da área de gestão de pessoas; é necessário que haja uma sinergia entre a área de gestão de pessoas, os colaboradores e a alta cúpula, a fim de reduzir ou eliminar os casos de assédio no ambiente organizacional.

De acordo com Gil (2009, p. 17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” O autor destaca que a nomenclatura gestão de pessoas foi incorporada no século XX substituindo os termos Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos, mesmo essa última ainda sendo comumente utilizado por diversos autores. A transição de nomenclaturas se deve ao fato de que, anteriormente, as

peças eram vistas apenas como meros recursos, igualando-as aos recursos financeiros e materiais. Atualmente, em razão da grande competição, elas passaram a ser mais valorizadas, deixando-as de ser vistas apenas como simples empregados para serem vistas como colaboradores e parceiros.

Marra (2011) discorre da evolução da função do gerente de gestão de pessoas, que tange nos anos anteriores a 1950 até os dias de hoje. Até os anos de 1950, o chefe de pessoal, hoje conhecido por gerente de gestão de pessoas, era responsável apenas por atividades burocráticas, como: controle de frequência, pagamentos, admissão e demissão e cumprimentos da Consolidação das Leis Trabalhistas. Mais tarde, entre os anos de 1950 a 1970, suas atribuições foram acrescidas de recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios. Atualmente ao gerente de gestão de pessoas competem múltiplas funções, que o deixaram com atividades significativas dentro da organização.

Em razão da existência da grande competitividade no mercado, globalização e instabilidade, motivos esses que resultaram nas grandes transformações ocorridas na área de gestão de pessoas nos últimos tempos, as empresas começaram a depender cada vez mais das habilidades e conhecimentos do seu ativo mais precioso e fonte de vantagem competitiva – as pessoas – para terem condições suficientes para permanecerem vivas por longo tempo dentro de um cenário tão incerto. Com isso, é fundamental que as organizações cuidem de seus colaboradores, cuidar não apenas no sentido financeiro, mas oferecendo a eles um ambiente seguro e sadio. Grande parte da responsabilidade pela construção deste ambiente é da área de gestão de pessoas, em razão da natureza de sua atividade que envolve contato direto com os colaboradores e dos instrumentos que possui para desempenhá-la. Essas ferramentas também apresentam grande importância na identificação dos principais fatores que podem resultar em assédio moral, assim como sua prevenção.

Martiningo (2007, p. 34) discorre sobre o potencial da área de gestão de pessoas para identificar o problema na organização e repassar para a alta cúpula as principais ameaças que o fenômeno pode trazer a organização. Em razão disso o autor coloca que:

A área de gestão de pessoas precisa estar preparada para detectar distúrbios no clima organizacional, em estilos de liderança e na estrutura da empresa e propor políticas para mitigar esses desvios. Os processos de

seleção e programas de treinamentos também pode configura-se como importante instrumento para conscientização sobre o assédio moral, desenvolvimento de novos estilos de liderança, melhoria do clima organizacional e valorização do trabalho executado pela indivíduo.

Martiningo (2007) acrescenta outros fatores que podem desencadear um processo de assédio moral: disfunções na cultura organizacional; problemas no processo de comunicação; sistemas de recompensas baseado em metas individuais, falhas na organização do trabalho, entre outras. Assim, a área de gestão de pessoas fica encarregada de identificar tais problemas e procurar meios para resolvê-los, com objetivo de construir um ambiente livre dessas práticas.

Neste sentido, Hirigoyen (2006) faz uma importante contribuição ao propor um plano de prevenção que a área de gestão de pessoas poderá implementar a fim de reduzir os casos de assédio moral por intermédio de quatro etapas. A primeira etapa consiste na disseminação de informações a respeito das principais questões que abordam o tema assédio moral, por meios de debates e discussões envolvendo todos os empregados da empresa. Nessa etapa, de conscientização dos funcionários, o sindicato pode contribuir no lançamento de cartilhas que expliquem didaticamente os principais tópicos referentes ao assédio moral, como por exemplo, definições; quais são as consequências; modos de prevenção; formas de procedimentos, caso uma pessoa se julgue vítima do assédio moral; entre outros (AGUIAR, 2008; GUEDES, 2003; HELOANI; BARRETOS; FREITAS, 2009).

A segunda etapa consiste na formação de um grupo de pessoas de confiança desvinculada da hierarquia e capacitada para receber as denúncias das vítimas e apoiá-las de modo sigiloso. Resch e Shubinski<sup>7</sup> (1996 apud Guedes 2003) colocam que a vítima pode se sentir receosa ao denunciar o caso, por isso é essencial que se obtenha o sigilo e anonimato, além da importância de escolher pessoas capacitadas para apurar os casos.

Somando-se a esse pensamento Einarsen e Hoel<sup>8</sup> (2008 apud Nunes e Tolfo, 2012) colocam que é fundamental que todas as denúncias sejam levadas em consideração e tratadas de forma séria, a vítima que denunciou o assédio moral em

---

<sup>7</sup> RESCH, M; SHUBINSKI, M. Mobbing – Prevention and Management in Organizations. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. Vol. 5, n. 2, p. 294-305, 1996.

<sup>8</sup> EINARSEN, S; HOEL, H. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In: KINDER, A; HUGHES R; COPER; Carly L.(Eds) **Employee well-being support: A workplace resource**. New York: Jhn Wiley and Sons Ltd, 2008. Cap. 14, p. 161-173.

hipótese alguma poderá sofrer alguma recriminação e o departamento de Recursos Humanos deverá protegê-la de possíveis retaliações.

Alinhando-se com esse pensamento, Heloani (2005, p. 106) acrescenta:

[...] podem-se criar mecanismos, por meio do departamento de Recursos Humanos da empresa, para o trabalhador agredido o direito de denunciar a agressão de que tenha sido vítima, por escrito e sigilosamente; com esse fim, o indivíduo agredido pode utilizar caixas postais e mesmo “urnas” em dependências isoladas dentro da organização, para que, em tese, possa ter seu anonimato garantido.

Nesta etapa, o principal objetivo é encorajar a vítima a fazer a denúncia. Tendo em vista que, para isso, é necessário que a empresa tenha à disposição um ambiente seguro para atingir esse fim. Sugere-se a adoção de ouvidoria interna que, de acordo com Aguiar (2008), é um órgão dentro da empresa responsável por receber as queixas dos colaboradores. Esse órgão deverá se comprometer em garantir o sigilo e o anonimato dos denunciantes, bem como das denúncias. A autora coloca que o acesso a esse espaço deverá ser pessoalmente, assim como através de um e-mail ou contato telefônico, com a finalidade de a vítima se sentir mais segura e confortável ao efetuar a denúncia.

A terceira etapa apoia-se em treinamentos especializados para o pessoal da área de Gestão de Pessoas, de modo que eles estejam capacitados a prevenir, identificar e administrar os casos de assédio moral. A quarta e última etapa fundamenta-se na redação de uma agenda social, de forma que ela seja distribuída nominalmente a cada funcionário. O texto dessa agenda deverá contemplar quais pessoas a vítima deverá recorrer de forma confidencial e sigilosa, bem como as principais definições de assédio moral. Ademais, é uma oportunidade para a empresa enfatizar seus principais valores e elucidar as punições que os agressores sofrerão ao praticarem o assédio moral.

No entanto, o plano de prevenção de assédio moral proposto por Hirigoyen (2006) pode vir atrelado com outros métodos de prevenção, como as práticas propostas por Resch e Shubinski<sup>9</sup> (1996 apud GUEDES, 2003). Os autores colocam que mudar a maneira de ser trabalhar pode contribuir para redução de assédio moral. Inserir na jornada de trabalho atividades antiestresse, como programas de bem-estar, possibilita um ambiente mais agradável e psicologicamente saudável para todos. Essas atividades podem contribuir para a melhora nas condições de

---

<sup>9</sup> Resch e Shubinski (1996)

trabalho e, conseqüentemente, para a redução dos conflitos pessoais e do assédio moral. Com base nisso, Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 108) colocam que:

As políticas relacionadas ao bem-estar do pessoal, à mediação de conflitos e ao zelo pelo clima organizacional podem apenas reparar erro atuais, mas também auxiliar na construção de um ambiente mais saudável, de forma que se possa falar de qualidade de vida no trabalho sem nenhuma ambigüidade ou dubiedade.

Resch e Shubinski<sup>10</sup> (1996 apud Guedes, 2003) enfatizam a importância de mudar o comportamento da direção por meio da introdução de habilidades de identificação e resolução de conflitos nos treinamentos dos gerentes. Entretanto, apenas treinar os gerentes médios não é essencial, pois se a direção não demonstrar uma postura contra o assédio, de nada vai adiantar, em razão de que seus comportamentos são modelos para todos os funcionários. Com isso, faz-se necessário que todos os diretores do alto escalão atuem na prevenção do assédio moral no ambiente organizacional.

Outras formas podem ser adotadas pela área de gestão de pessoas para impedir que o assédio moral tome forma, sejam elas: a criação de uma política contra o assédio moral, elaborando um código de conduta ética que reprima as práticas de assédio; a promoção de uma cultura em que o respeito pelo próximo e pelas diferenças de raça, gênero ou religião seja fundamental; a promoção de debates entre todos os níveis hierárquicos que tenha como foco a temática (FREITAS, HELOANI; BARRETO 2008).

A partir do exposto acima, pode-se afirmar que as empresas, em especial a área de gestão de pessoas, têm disponível uma gama de medidas preventivas contra o assédio moral. Cabe a elas determinar quais dessas medidas serão mais viáveis para reduzir ou eliminar o fenômeno.

Entretanto, se as práticas adotadas pela empresa não forem suficientes e mesmo assim o assédio moral ocorrer, as organizações precisam atuar de forma a interromper a prática do fenômeno, bem como minimizar as conseqüências do assédio moral para a vítima, além de aplicar medidas disciplinares e/ou punitivas aos agressores, com objetivo de impedir que as condutas abusivas se reproduzam

---

<sup>10</sup> Resch e Shubinski (1996)

(HIRIGOYEN, 2006). É nesse sentido que Fabro<sup>11</sup> (2011 apud Nunes e Tolfo, 2012) explica a importância de punir os agressores, tendo vista que essa punição causa um senso de justiça à vítima assediada, bem como deixa claro a todos os funcionários que a empresa não aceita esse tipo de comportamento. Essas medidas vão desde uma reeducação do agressor, por meio de treinamentos comportamentais até uma demissão. Ademais, a autora coloca que é fundamental oferecer apoio psicológico, com o objetivo de reduzir os prejuízos e proteger judicialmente a vítima.

### 2.2.2 Legislação sobre assédio moral

A legislação brasileira ainda não dispõe de leis federais que façam referência diretamente ao assédio moral. Como discorrem Gonzaga e Roque (2014, p. 412): “Primeiramente, alerta-se que não há, até o momento, qualquer lei federal disciplinando detalhadamente o assédio moral.” Entretanto, existem projetos de lei que estão tramitando no legislativo que buscam regulamentar as práticas de assédio moral no âmbito federal. (SILVA, 2005). O quadro 1 traz alguns exemplos de projetos de lei federais sobre o fenômeno.

O Projeto de Lei nº 4.591 de 2001 dispõe sobre a aplicação de penalidades ao servidor público que praticar assédio moral no ambiente de trabalho, apresentando punições que vão desde advertência até demissão. Já o Projeto de Lei nº 5.971 de 2001 visa tipificar o assédio moral como crime de “Coação moral no ambiente de trabalho” através da inclusão do art. 203-A no Código Penal. Se o referido projeto for aprovado, aquele que praticar assédio moral no ambiente de trabalho poderá ser condenado a pena de 1 (um) a 2 (dois) anos de detenção, além da multa. Por sua vez, o Projeto de Lei nº 2.369 de 2003, propõe um conceito de assédio moral, prevê indenização para as vítimas, obrigatoriedade de o empregador adotar medidas de prevenção contra o assédio e dispõe de penalidades que, a depender da gravidade do ato, pode ser a suspensão ou a rescisão do contrato de trabalho.

Além desses projetos de lei federais citados no quadro 1, ainda existem outros que estão em tramitação no Congresso Nacional. Entretanto, por mais que não haja nenhuma lei federal específica sobre o assédio moral, isso não significa

---

<sup>11</sup> FABRO, A. C. Assédio moral no trabalho: identificando na literatura medidas de combate por parte

que a vítima ficará desamparada, conforme explica Barreto (2007, p. 117): [...] “apesar de não haver leis específicas caracterizando e sancionando tal prática, a legislação vigente contém dispositivos perfeitamente aplicáveis”. A Constituição Federal de 1988 e a Consolidação das Leis do Trabalho dispõem de vários dispositivos que podem ser direcionados às práticas de assédio moral.

**Quadro 1 - Projeto de Lei - Âmbito Federal**

<b>PROJETOS DE LEI</b>	
Projeto de lei nº 4.591/2001 - Projeto de reforma da Lei nº 8.112, sobre o assédio moral.	Dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de "assédio moral" por parte de servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais a seus subordinados, alterando a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.
Projeto de lei nº 5.971/2001 - Projeto de reforma do Código Penal, sobre coação moral.	Altera dispositivos do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal.
Projeto de lei nº 2.369/2003, sobre assédio moral nas relações de trabalho.	Dispõe sobre o assédio moral nas relações de trabalho
<b>LEIS APROVADAS</b>	
Não há, até o momento, nenhuma lei federal sobre o assédio moral.	

Fonte: Assédio (2016)

Em relação aos dispositivos da Constituição Federal de 1988, tem-se o artigo 1º, inciso III, que protege a dignidade da pessoa humana; o artigo 5º, inciso X, defende a intimidade, a vida privada, a honra e imagem das pessoas, assegurando indenização por dano moral caso haja violações de tais direitos; o artigo 7º, inciso XXII, que obriga o empregador a oferecer um ambiente de trabalho seguro, por meio de normas de saúde, higiene e segurança; o artigo 225 assegura a todos o direito ao meio ambiente, incluindo o laboral, equilibrado e sadio (BRASIL, 1988).

Tais dispositivos podem ser claramente utilizados para proteger a vítima em casos de assédio moral no ambiente de trabalho, tendo em vista que o processo destrutivo atinge violentamente a dignidade, a honra e a imagem da pessoa. Assim, é dever do empregador de garantir um ambiente de trabalho livre de fenômenos que causem danos à saúde física e psíquica do trabalhador.

No que diz respeito aos dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), as práticas do assédio moral podem ser perfeitamente enquadradas nos artigos 482 e 483 (BRASIL, 1943):

Art 482 - Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:

j) Ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem.

Art 483

- a) Forem exigidos serviços superiores às suas forças [...]
- b) For tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo.
- d) Não cumprir o empregador as obrigações do contrato.
- e) Praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama.

O art 482 dispositivo é aplicado no caso do assediador ser empregado, podendo o empregador rescindir o contrato do funcionário por justa causa. Já o art 483, nas alíneas de “a” a “g”, visa proteger a vítima nos casos em que o assediador é o próprio empregador ou superior hierárquico, podendo o contrato ser rescindido por vontade da vítima. Neste caso, o empregador deverá pagar todas as verbas trabalhistas, inclusive a indenização por dano moral. As alíneas “a”, “b”, “d” e “e”, em especial, apresentam características que podem ser comprovadas às práticas de assédio moral.

Em suma, percebe-se que, apesar de não existirem leis federais que reprimam o assédio moral nas organizações, há dispositivos que podem ser aplicados como forma de defender os direitos do cidadão brasileiro contra as práticas do fenômeno.

No que se refere ao âmbito estadual e ao âmbito municipal, já existem leis que punem as práticas de assédio moral no trabalho. Entretanto, elas são geralmente aplicadas apenas aos servidores e funcionários públicos, no qual caberia uma crítica, pois o fato de o legislador só prever punição aos servidores e funcionários públicos causa senso de impunidade aos demais trabalhadores, sendo um incentivo à prática do assédio moral no local de trabalho.

No que tange as leis estaduais, de forma exemplificativa, cita-se a Lei de nº 3.921/2002, que foi a primeira lei a tratar a temática no âmbito estadual. O indivíduo que descumprir esta lei será punido, inicialmente com uma advertência por escrito; se o comportamento persistir, o agressor poderá ser suspenso ou pagar multa; em caso de continuidade, ele poderá ser demitido. Além disso, a lei prevê proteção às testemunhas contra possíveis retaliações.

Outros estados como São Paulo (Lei 12.250/06), Rio Grande do Sul (Lei Complementar 12.561/2006) e Minas Gerais (Lei complementar 116/11) já se

encontram protegidos judicialmente contra as práticas de assédio moral. Além das leis já aprovadas, existem vários projetos de leis estaduais em tramitação em estados como Bahia, Ceará, Espírito Santo. O quadro 2 sintetiza os projetos de lei e as leis aprovadas supracitadas no âmbito estadual.

Em relação às legislações municipais, tem-se a Lei nº 1.163/2000 do Município de Iracemápolis em São Paulo, primeira sobre assédio moral no país. Sobre a penalidade sofrida pelo agressor, o artigo 1º descreve que poderá ser uma advertência, suspensão de 3 (três) a 15 (quinze) dias – no qual o acusado deverá participar de cursos de comportamento profissional, sendo custeado pelo próprio agressor – em casos de reincidência, poderá haver a exoneração ou demissão do assediador.

Americana/SP (Lei nº 3.671/2002), Campina Grande do Sul/ PR (Lei de nº 23/06), Campinas/SP (Lei nº 11.409/2002), Guarulhos/SP (Lei nº 358/2002) são outros municípios que já possuem leis contra o assédio moral. Estas leis tiveram como base a lei de Iracemápolis (Lei nº 1.163/2000). O quadro 3 expõe um resumo de exemplos de projetos de lei e leis aprovadas sobre o assédio moral no âmbito municipal.

**Quadro 2 - Projeto de Lei e Leis aprovadas - Âmbito Estadual**

<b>PROJETOS DE LEI</b>	
Bahia - Projeto de lei nº 12.819/2002	Dispõe sobre o assédio moral no âmbito da administração pública estadual direta, indireta, fundacional e autárquica.
Espirito Santo - Projeto de lei nº 128/2002	Veda o assédio moral no âmbito da administração pública estadual, direta, indireta e fundacional.
Ceará - Projeto de lei de 2003	Dispõe sobre assédio moral no âmbito da administração pública do Ceará.
<b>LEIS APROVADAS</b>	
Rio de Janeiro - Lei nº 3.921/2002	Lei nº 3921, de 23 de agosto de 2002. Veda o assédio moral no trabalho, no âmbito dos órgãos, repartições ou entidades da administração centralizada, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, do poder legislativo, executivo ou judiciário do Estado do Rio de Janeiro, inclusive concessionárias e permissionárias de serviços estaduais de utilidade ou interesse público.
São Paulo - Lei nº 12.250/2006	Veda o assédio moral no âmbito da administração pública estadual direta, indireta e fundações públicas.
Rio Grande do Sul - Lei complementar nº 12.561/2006	Dispõe sobre assédio moral na administração estadual do Rio Grande do Sul.
Minas Gerais - Lei complementar nº 116/2011	Dispõe sobre a prevenção e a punição do assédio moral na administração pública estadual de Minas Gerais

**Fonte:** Assédio (2016)

De modo geral, como visto, não há até o momento nenhuma lei federal que coíba as práticas do assédio moral no Brasil. Apenas existem leis no âmbito estadual e municipal, que não protegem os funcionários de empresas privadas, somente os servidores públicos. Contudo, a discussão não diz respeito somente sobre a existência de uma lei federal contra o fenômeno, mas sim, sobre a eficiência desses instrumentos legais como ferramenta de proteção para a vítima de assédio, independentemente da esfera. Conforme exposto, há dispositivos na Consolidação das Leis do Trabalho e da Constituição Federal de 88 que podem ser utilizados legalmente com o intuito de proteger o trabalhador das práticas de assédio moral. No entanto, seria oportuna a aprovação de uma lei federal, tendo em vista a oficialização de uma postura governamental em reconhecer o assédio moral como prática criminosa nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Isso possibilitaria uma visibilidade maior do fenômeno, além de reforçar a desaprovação de atos abusivos nas relações interpessoais, bem como contribuir para a redução do assédio moral no âmbito organizacional juntamente com as medidas de prevenção tomadas por parte das próprias empresas.

### Quadro 3 - Projetos de Lei e Leis aprovadas - Âmbito Municipal

<b>PROJETOS DE LEI</b>	
Projeto de lei na Câmara Municipal de Guararema /SP - nº 41/2002	Dispõe sobre a caracterização do assédio moral nas dependências da administração pública municipal, e aplicação de penalidades à prática do mesmo.
Projeto de lei na Câmara Municipal Conceição do Coité/BA	Dispõe sobre a vedação e medidas a serem tomadas no âmbito da Administração Pública Municipal em decorrência da prática de assédio moral.
Projeto de lei na Câmara Municipal de Curitiba - PR	Dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de "assédio moral" nas dependências da Administração Pública Municipal Direta e Indireta por servidores públicos municipais
<b>LEIS APROVADAS</b>	
Iracemápolis/SP – Lei nº 1.163/2000	Dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de assédio moral nas dependências da Administração Pública Municipal Direta por servidores públicos municipais
Americana/SP- Lei nº 3.671/2002	Dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de 'assédio moral' nas dependências da Administração Pública Municipal Direta e Indireta por servidores públicos municipais.
Campina Grande do Sul/PR - Lei nº 23/06	Veda o assédio moral no âmbito da administração pública municipal direta e das pessoas jurídicas da administração pública indireta
Guarulhos/SP - Lei nº 358/02	Dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de "assédio moral" nas dependências da administração pública municipal direta e indireta por servidores públicos municipais.

Fonte: Assédio (2016)

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção serão expostos os procedimentos metodológicos empregados para a realização da pesquisa. Serão apresentadas as características gerais do estudo e do setor escolhido, bem como as características dos participantes, além disso, serão apontados os instrumentos de pesquisa, e por último serão discorridos os procedimentos e análises de dados.

#### 3.1 TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

Considerando que o objetivo neste estudo foi identificar as medidas adotadas pelas organizações para a prevenção e combate ao assédio moral, pode-se classificar a pesquisa como descritiva. De acordo com Vergara (2007, p. 42), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno [...] Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.”

Em relação ao modelo geral de abordagem, este estudo pode ser caracterizado como levantamento que, de acordo com Gil (2010, p. 35), é a interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. Procedeu-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado. Dessa forma, foram feitas perguntas diretamente aos profissionais de Recursos Humanos das empresas pesquisadas com intuito de levantar as informações necessárias para o alcance dos objetivos predeterminados. Segundo Ribas (1999), o levantamento é mais usado em estudos descritivos e tem como vantagem a redução da subjetividade dos entrevistadores, por ser mais direto.

Em relação à natureza, a pesquisa é classificada como qualitativa, em razão da relação entre as variáveis e da impossibilidade de isolar o fenômeno do seu contexto. Em geral, como ocorre nesta pesquisa,

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem escrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos

sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (RICHARDSON, 1985, p. 38-39).

No que tange ao recorte temporal, a pesquisa enquadra-se no recorte transversal, levando-se em consideração que os dados foram coletados em um determinado momento.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA

As organizações estudadas não autorizaram a divulgação de seus nomes ou a disponibilização de informações a seu respeito. Com isso, neste tópico, serão expostas apenas informações gerais referentes ao setor de comércio varejista como um todo, em especial o setor supermercadista.

De acordo com Santos e Costa (1997), as funções clássicas do setor varejistas são: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. O setor tem a finalidade de comercializar produtos diretamente para o consumidor final.

O setor varejista é dividido em algumas categorias, conforme é apresentado no quadro 4 (CNAE – IBGE, 2016; DEPEC - BRADESCO, 2016):

**Quadro 4 - Categorias do setor do comércio varejista**

Hipermercados e Supermercados
Veículos
Combustíveis e lubrificantes
Construção
Eletroeletrônico e móveis
Tecidos, vestuários e calçados.
Livros, jornais, revistas e papelaria
Artigos farmacêuticos e médicos e de perfumaria e cosméticos
Equipamentos para escritório e informática
Outros artigos de uso pessoal e doméstico

Para esta pesquisa, escolheu-se a categoria que está em destaque no quadro 4, hipermercados e supermercados. Segundo a CNAE-IBGE (2016), esse grupo abrange “as atividades dos estabelecimentos comerciais com venda predominante de produtos alimentícios variados e que também oferecem um gama variada de outras mercadorias, tais como utensílios domésticos, produtos de limpeza e higiene pessoal, roupas, etc.”

De acordo com os dados disponibilizados no site da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados, 2015), essa categoria faturou R\$ 315,8 bilhões, representado 5,4 % do Produto Interno Bruto do país, além de ter gerado mais de 1,8 milhão de empregos diretos e 5,4 milhões de indiretos. No que tange a quantidade de lojas que fazem parte do setor supermercadista, até 2015, o número era de 84,5 mil lojas espalhadas por todo o país. (ABRAS, 2015). Quanto aos supermercados existentes no Distrito Federal, estima-se que existam aproximadamente 39 supermercados com 152 lojas, tendo como base a lista de supermercados associados à ASBRAS (Associação de Supermercados de Brasília) e disponível no Apêndice A.

Este estudo se mostra bastante oportuno devido à importância do setor supermercadista para a economia do país, além da existência de supermercados condenados a pagar indenizações por assédio moral, bem como a escassez de estudos relacionados ao tema em supermercados.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DOS PARTICIPANTES

Como foi dito anteriormente, o Distrito Federal tem cerca de 39 supermercados, tomando-se como base os associados à ASBRAS. Contudo, de modo a aumentar a probabilidade de que os supermercados apresentassem áreas de RH constituídas, foi incluído como critério para fazer parte da amostra, os estabelecimentos que possuíssem no mínimo, três lojas. Após a análise de número de lojas por supermercado, apenas 18 empresas atenderam a esse critério, número que foi considerado como a população de pesquisa.

Desses 18 supermercados, apenas oito aceitaram participar da pesquisa, isto é, 44,44%. Adicionalmente, foram incluídos nos resultados outros dois

supermercados, que não atendiam o critério das três lojas: o primeiro foi usado como pré-teste do roteiro de entrevista, o segundo, apesar de ter apenas uma loja no DF, se trata de uma loja de rede de grande porte, com inúmeras lojas espalhadas pelo Brasil.

De modo mais específico participaram, ao todo, 11 profissionais da área de Gestão de Pessoas de 10 supermercados, sendo 81,8% mulheres e 18,2% homens; com idade entre 25 e 50 anos. Em relação à formação: 9,1% dos respondentes tinham apenas o Ensino médio; 9,1% tinham o ensino superior incompleto; 54,5% tinham o ensino superior completo e 27,3% dos entrevistados eram pós-graduados. No que tange ao cargo ocupado pelos respondentes: 18,2% eram auxiliares administrativos; 27,3% analistas de RH; 27,3% gerentes de RH; 18,2% diretores de RH e 9,1% supervisores de Departamento Pessoal. O perfil dos entrevistados com maiores detalhes encontra-se disponível no Apêndice B.

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Utilizou-se a técnica de entrevista como meio de coleta das informações necessárias para atingir o objetivo previamente estabelecido. De acordo as definições propostas por Gil (2012, p. 109), “a entrevista é um técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação.” Esse método tem como vantagens: flexibilidade, uma vez que permite o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, para torná-las mais compreensíveis ao entrevistado; aumento na probabilidade de conseguir informações mais precisas; oportunidade de avaliar o comportamento do entrevistado (MARCONI; LAKATOS, 2010), além de ser uma eficiente técnica para se obter dados em profundidade (GIL, 2012). Quanto ao tipo de entrevista, escolheu-se o modelo semiestruturado, em razão da flexibilidade que o pesquisador tem de alterar a ordem das perguntas previamente formuladas e adaptá-las da forma que considerar melhor, além de poder fazer perguntas adicionais que achar pertinentes. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Considerando-se que o assédio moral é um tema até então tratado como tabu em vários segmentos, optou-se por elaborar um roteiro de entrevista (disponível no

Apêndice C) que tivesse, além das questões relacionadas ao objeto de pesquisa, questões relacionadas a outros temas da área de gestão de pessoas, com o propósito de camuflar o assédio moral e possibilitar uma maior aceitação do público-alvo de participar do estudo.

Posteriormente à elaboração do roteiro de entrevista, foi realizado o pré-teste com o objetivo de validar o instrumento. O roteiro não sofreu grandes alterações após o pré-teste, mostrando-se adequado aos objetivos de pesquisa. Em síntese, o instrumento de pesquisa foi composto por oito questões, incluindo questões abertas e fechadas, tendo sido elaborado com base no objetivo geral da pesquisa e na literatura referente ao assédio moral.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

Em relação ao procedimento de coleta de dados, o primeiro passo foi localizar o número de telefone da área de gestão de pessoas dos supermercados que atenderam o critério de escolha, o que pôde ser feito pelo site das empresas. Em seguida, entrou-se em contato com os responsáveis, convidando-os a participar da entrevista. Em nenhum momento, foi citado que o estudo seria sobre o assédio moral, mas sim, que era uma pesquisa referente à organização da área de gestão de pessoas. Aos profissionais que pediram, foi enviado um ofício da universidade para a comprovação dos objetivos acadêmicos e científicos do estudo e para a solicitação da autorização de execução da pesquisa. Em seguida, foi agendado o dia e horário para realizar a coleta de dados.

Das 11 entrevistas, uma foi realizada por e-mail, duas por telefone e as outras oito de forma presencial. Essas últimas foram realizadas diretamente nos supermercados e durante o horário de expediente do funcionário. Todas as entrevistas ocorreram no intervalo de 15 de setembro a 20 de outubro de 2016. As entrevistas presenciais foram gravadas por meio de um aparelho celular, com a permissão dos entrevistados, e depois transcritas integralmente para evitar perda de informações. As entrevistas duraram em média 40 minutos

No que tange aos procedimentos de análise dados, os mesmos foram realizados da seguinte maneira:

- a) As perguntas fechadas ou aquelas perguntas que obtiveram frequência de respostas foram analisadas mediante estatística descritiva básica (médias, frequências, proporções, etc.).
- b) As respostas que não estavam dentro do padrão de respostas dos entrevistados ou aquelas respostas que mereciam mais atenção foram destacadas ou anotadas separadamente para discussão.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção, primeiramente, serão expostos os resultados referentes às medidas de prevenção e combate ao assédio moral adotadas pelas organizações estudadas. Em suma, essas medidas são: bom ambiente de trabalho e pesquisa de clima organizacional; ouvidoria interna; apoio de profissionais; treinamentos, palestras e discussões referentes ao assédio moral; código de conduta ou regimento interno.

Em um segundo momento, serão apresentados os resultados referentes às incidências de casos de assédio moral nos supermercados pesquisados, de acordo com a percepção dos entrevistados, bem como o departamento da empresa responsável por lidar com esse fenômeno e quais os procedimentos adotados diante das queixas.

### **4.1 MEDIDAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO**

#### **4.1.1 Bom Ambiente de trabalho e Pesquisa de Clima Organizacional**

O ambiente de trabalho está diretamente relacionado com o bem-estar dos funcionários. Quando se tem um ambiente de trabalho agressivo, onde as pessoas não têm respeito para com as outras, isso contribui para o surgimento de diversos elementos prejudiciais a saúde física e mental dos trabalhadores, e um desses elementos é o assédio moral. Todas as empresas podem oferecer aos seus colaboradores um ambiente de trabalho sadio, seguro e livre de qualquer fator que possa causá-los mal-estar. Dessa forma, estarão caminhando em prol de um cenário protegido das mazelas do assédio moral.

As empresas têm disponível um leque de medidas que podem contribuir para a criação de um cenário agradável, saudável e harmonioso. Baseado nisso, foi

perguntado aos entrevistados quais eram as principais medidas adotadas por eles para criar um bom ambiente de trabalho. O quadro 5 apresenta as respostas de forma sucinta:

**Quadro 5 - Medidas adotadas pelos entrevistados para um bom ambiente de trabalho**

<b>SUPERMERCADO</b>	<b>MEDIDAS ADOTADAS</b>
<b>A</b>	Confraternizações no dia das mães e no final do ano.
<b>B</b>	Confraternizações em datas especiais; canal de denúncias; espaço para descanso com TV e sala de jogos.
<b>C</b>	Confraternização de aniversário e de final de ano.
<b>D</b>	Pesquisa de clima; pagamento de salários em dia; facilidade de comunicação com a gerência; possibilidade de ascensão profissional.
<b>E</b>	Treinamentos motivacionais; reconhecimento profissional; confraternizações de final de ano, contratação de profissionais para fazer massagens e outras atividades nos colaboradores.
<b>F</b>	Festas de aniversário do mês; programa destaque; possibilidade de ascensão profissional; capacitação para liderança.
<b>G</b>	Respeito ao ser humano
<b>H</b>	Pesquisa de clima; salas de descanso com TV e com jogos e alguns programas oferecidos para satisfação dos funcionários.
<b>I</b>	Treinamento de motivação; confraternização de final de ano, café da manhã especial com música para relaxamento.
<b>J</b>	Programa de Endomarketing, processo seletivo interno.

De acordo com o quadro 5, pode-se perceber que a maior parte dos entrevistados citou as confraternizações como sendo uma das medidas adotadas para criação de um ambiente favorável. A confraternização contribui para que o funcionário diversifique sua rotina, aliviando o estresse vivido no dia a dia, propiciando assim interação, alegria e diversão entre os colaboradores. A confraternização pode ser considerada uma medida para aliviar o estresse dos funcionários. Alguns supermercados dispõem de um espaço específico na loja, onde os colaboradores podem descansar e se distrair com outras atividades que não estão ligadas ao trabalho. Já outros supermercados investem no bem-estar dos funcionários adotando atividades especiais, como o oferecimento de sessões de massagem.

Esses resultados apresentados pelos entrevistados corroboram com o que foi dito por Resch e Shubinski<sup>12</sup> (1996 apud Guedes, 2003) e Freitas, Heloani e Barreto (2008), pois segundo os autores, inserir essas atividades citadas pelos profissionais de RH na jornada de trabalho contribui para a criação de um ambiente

<sup>12</sup> Resch e Shubinski (1996)

mais agradável e psicologicamente mais saudável. Dessa forma, colabora na redução do estresse e conflitos pessoais, base para o assédio moral. Conforme é colocado por Hirigoyen (2006), o estresse cria condições favoráveis ao aparecimento de situações de assédio moral. Não se pode afirmar o tamanho do impacto que essas atividades têm na redução (ou na prevenção) de casos de assédio moral; entretanto, pode-se supor que, incluir atividades antiestresse na jornada de trabalho pode contribuir na criação de um bom ambiente de trabalho e conseqüentemente pode colaborar na prevenção do assédio moral, ainda que seja indiretamente.

Um dos supermercados foi além de ferramentas ligadas à gestão de pessoas ao citar um fator primordial na construção de um bom ambiente de trabalho: o respeito. Segundo a entrevistada, o respeito para com os colaboradores é fundamental para se ter um cenário seguro, sadio e harmônico. Ela foi bem direta na sua resposta:

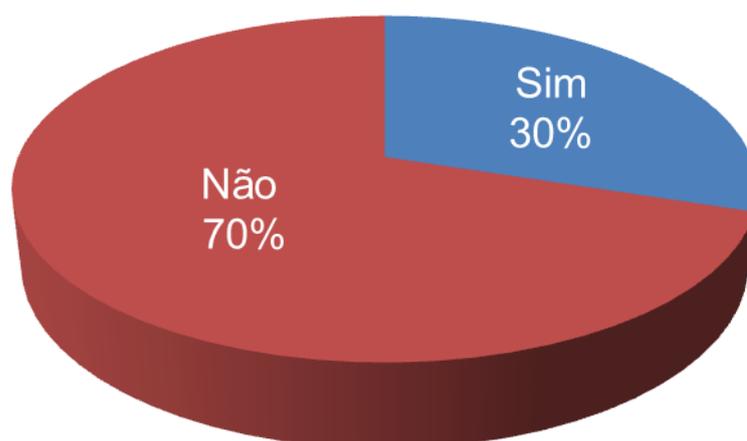
De ferramenta, nós não temos nada de específico. O que nós fazemos para ter um bom ambiente de trabalho é respeitar o colaborador, o ser humano. Então, esse respeito gera uma confiança por parte dos colaboradores, aí você acaba tendo um ambiente favorável de trabalho. Nós sempre procuramos dar abertura para que eles possam vir até nós para reclamarem, elogiarem, darem sugestões. Então, o que nós procuramos é tratar a dignidade humana e isso reflete no ambiente de trabalho. (entrevistada 7)

De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), as empresas devem desenvolver uma cultura de respeito para com os seus colaboradores, dessa forma estarão impedindo que o fenômeno tome conta do ambiente organizacional, levando-se em consideração que a falta de respeito interpessoal é fator chave para surgimento de casos de assédio. Contudo, não se pode afirmar que o respeito mencionado na entrevista supracitada seja o que ocorre de fato na empresa. Dessa forma, seria necessária a realização de entrevistas com os outros funcionários do supermercado, a fim de comprovar a afirmação da supervisora.

Uma parcela pequena dos respondentes (20%) considera a pesquisa de clima como uma ferramenta que contribui para o bom ambiente de trabalho, pois possibilita identificar os pontos que devem ser melhorados. Em relação a essa variável, é esperado que a área de gestão de pessoas monitore periodicamente o clima organizacional, com a finalidade de identificar os principais elementos que

podem estar gerando descontentamento entre os funcionários. Com base nisso, foi perguntado se as empresas fazem pesquisa de clima organizacional. As respostas estão apresentadas no gráfico 1:

**Gráfico 1 - Pesquisa de clima organizacional**



Mediante a análise do gráfico 1, foi verificado que dos supermercados pesquisados, apenas 30% fazem a pesquisa de clima. Isso talvez não signifique que eles não avaliem o clima organizacional, mas sim que apenas não o fazem formalmente. Ao serem questionados dos problemas que poderiam surgir em uma empresa quando se tem um clima ruim, um dos entrevistados foi bem direto ao afirmar que a organização que tem um clima deficiente corre sérios riscos de ir mal financeiramente, em razão do impacto negativo sobre o desempenho do funcionário e conseqüentemente sobre o lucro da empresa. Já outro entrevistado discorreu que um clima desfavorável contribui para o surgimento do assédio moral. Por isso, a pesquisa de clima pode auxiliar a verificar quais fatores estão prejudicando o ambiente organizacional. Como afirmou um entrevistado, “um clima ruim contribui para o surgimento de casos de assédio moral, pois se você não tem um clima favorável, tudo que é ruim vai sair dali. Então o desrespeito, o desacato... então tudo isso aí está atrelado”.

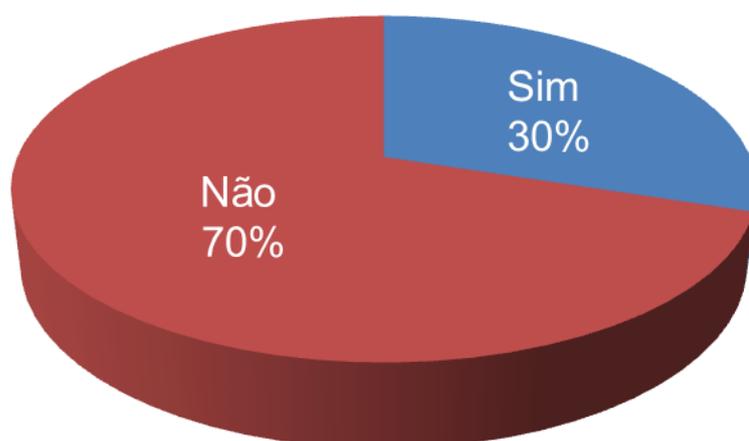
Esse relato corrobora com o que foi discorrido por Salin (2003), que afirmou que o clima organizacional deficiente colabora para criação de um campo fértil para o assédio moral. Essa premissa foi confirmada por Zapt (1999) em sua pesquisa, a

qual mostrou que 49% das vítimas consideraram ter sido assediadas em razão do clima organizacional ruim.

#### 4.1.2 Ouvidoria Interna.

A vítima do assédio moral muitas vezes tem medo de denunciar o agressor, em razão de não saber onde denunciar, ou por vergonha ou até mesmo por ter medo de perder o emprego ou de sofrer represália por parte do assediador. Dessa forma, a empresa pode oferecer aos seus colaboradores um ambiente seguro e apropriado para que os mesmos possam fazer algum tipo de denúncia ou reclamação, entre elas as relacionadas ao assédio moral. Com o objetivo de averiguar se os supermercados pesquisados possuem esse ambiente, foi perguntado aos seus respectivos representantes se a empresa dispõe de uma ouvidoria interna. O gráfico 3 apresenta de forma sucinta as respostas obtidas:

**Gráfico 2 - Existência de ouvidoria interna**



Baseado nas informações apresentadas no gráfico 2, apenas 30% dos respondentes dispõem de uma ouvidoria interna e o restante, 70%, negou a existência do canal. Dos supermercados que afirmaram a existência de uma ouvidoria interna, dois explicaram que o canal é praticado por uma empresa terceirizada e o outro, não deu maiores detalhes, apenas informando que o canal era escutado pelo presidente e os diretores da empresa.

Os supermercados que adotam uma ouvidoria interna terceirizada vão ao encontro do argumentado por Hirigoyen (2006), que recomenda a formação de um grupo de pessoas desvinculado da hierarquia para receber as denúncias em seu plano de prevenção ao assédio moral. A adoção de uma ouvidoria terceirizada garante a isenção e sigilo na apuração dos fatos, bem como o anonimato da vítima, tendo em vista que os ouvidores são treinados para desempenhar tal função e são obrigados a manter segredo. Conforme apresentado por um dos entrevistados, terceirizar um canal de denúncias mostra aos colaboradores que a empresa se preocupa com os mesmos, tendo em vista que eles fazem todo um investimento para permitir que os funcionários se sintam livres e seguros para fazer qualquer tipo queixa que esteja atrapalhando o seu andamento profissional.

Os entrevistados dos supermercados que não dispõem de uma ouvidoria interna afirmaram que o responsável por fazer o papel desse canal é o próprio RH da empresa, conforme pode ser visto na fala de um dos entrevistados: “é como se o RH fosse uma ouvidoria interna, pois aqui recebemos todas as denúncias e reclamações.” Isso foi evidenciado no relato de outro entrevistado: “não temos uma ouvidoria formal não. O que nós falamos aos funcionários quando eles entram é que estamos à disposição para ouvi-los sempre”.

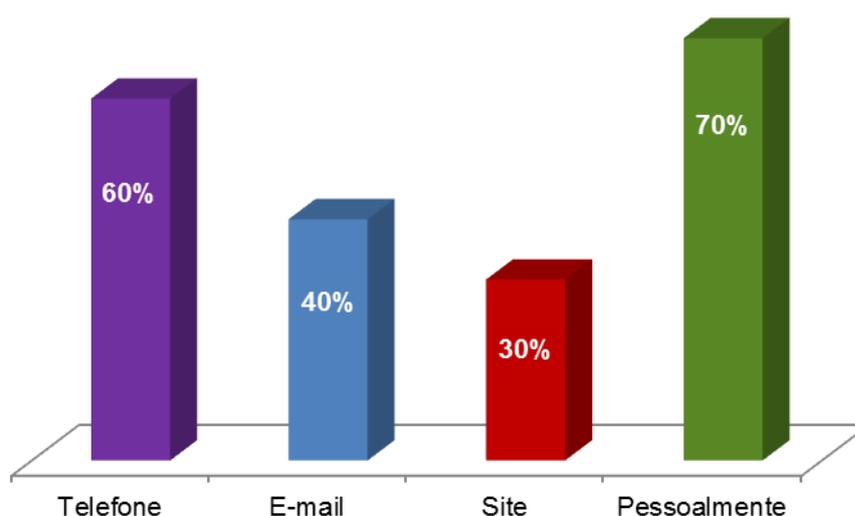
Também foi perguntado aos entrevistados “quais são os meios disponíveis caso os colaboradores precisem fazer algum tipo de reclamação ou demanda?”. Dentre as alternativas de resposta, tinha-se urna, telefone, e-mail, site da empresa, ouvidoria pessoalmente (RH, dono, gerente da loja), entre outros. O gráfico 3 apresenta os resultados encontrados:

Conforme observado no gráfico 3, a maioria das organizações estudadas (70%) tem como meio de denúncia e reclamação a ouvidoria pessoalmente, a qual inclui a área de Recursos Humanos e gerente da lojas; 60% adotam o telefone para tal finalidade; 40% das empresas têm e-mail e 30% dos supermercados afirmaram que o colaborador pode fazer a denúncia ou demanda por meio do próprio site da empresa. Vale ressaltar que a maior parte dos supermercados dispõe de mais de um meio para fazer reclamações ou demandas.

Alguns dos entrevistados afirmaram que o único meio para fazer denúncias, incluindo as de assédio moral, é o funcionário ir diretamente à área de Recursos Humanos ou ao gerente de loja. Porém, como enfatizam Aguiar (2008) e Freitas, Heloani e Barreto (2008), as empresas têm que dispor de telefones e e-mails como

meios de receber denúncia, pois o contato pessoal pode deixar a vítima desconfortável e com isso, ela pode optar por não fazer a queixa. Dessa forma, aos supermercados que dispõem de apenas um meio, recomenda-se adotar alternativas que permitam denúncias anônimas, com objetivo de encorajar a vítima a fazer a queixa ou pelo menos não constrange-la.

**Gráfico 3 - Meios disponíveis para fazer reclamações e demandas**



Heloani (2005) recomenda o uso de urnas em dependências isoladas dentro da loja para efetuar as queixas. Esse meio já foi adotado por um dos supermercados pesquisados. Entretanto, o responsável por abrir a urna e repassar as denúncias ao departamento competente não era imparcial. Ele repassava apenas aquelas queixas que considerava convenientes. Assim, a área de Recursos Humanos achou preferível banir a ferramenta, em razão de ela não estar atendendo ao objetivo predeterminado. Essa situação vai de encontro com o que foi colocado por Eirnarsen e Hoel (2008)<sup>13</sup> apud Nunes e Tolfo (2012), para os quais é essencial que todas as denúncias sejam levadas em consideração e tratadas de forma séria, bem como discorrido por Guedes (2003). Segundo a autora a empresa deverá escolher pessoas realmente preparadas para trabalhar com esse sistema de queixas.

Observa-se que independentemente do meio que a empresa dispõe para receber as denúncias, ele deve ser de confiança e permitir que todas as queixas sejam consideradas, para que se proceda com as medidas cabíveis. (FREITAS;

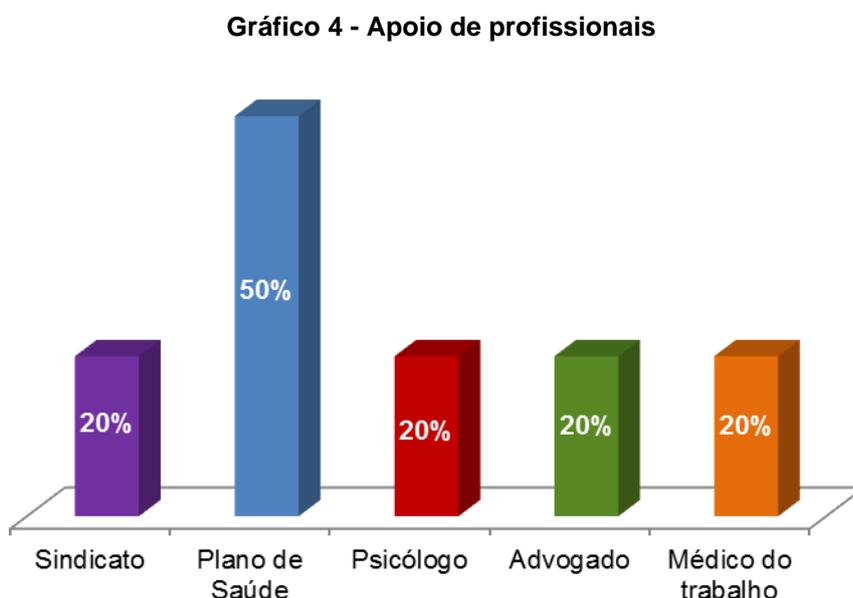
---

<sup>13</sup> Eirnarsen e Hoel (2008)

HELOANI; BARRETO, 2008). Não adianta apenas possuir uma gama de opções para tal finalidade se as denúncias não forem tratadas da maneira correta.

#### 4.1.3 Apoio de profissionais

Esse tópico teve como finalidade verificar se a empresa oferece aos seus colaboradores apoio de profissionais preparados para atendê-los, tais como médicos, psicólogos, advogados, assistentes sociais, entre outros. As respostas estão apresentadas no gráfico 4:



Como se pode observar a partir do gráfico 4, alguns entrevistados responderam que o único apoio de profissionais que os colaboradores têm é dado por meio do plano de saúde ou através do sindicato. Alguns entrevistados responderem apenas não haver nenhum profissional. Apenas 40% dos respondentes afirmaram ter o auxílio de pelo menos um dos profissionais citados anteriormente (médico, psicólogo, advogado).

Um dos entrevistados afirmou que tem uma psicóloga disponível para conversar com aqueles funcionários que estão passando por problemas no trabalho. Além disso, ele relatou que quando recebe algum tipo de queixa em relação ao funcionário que sente vítima de assédio moral, ele encaminha imediatamente para a

psicóloga, que vai ouvir tudo que a vítima tem a dizer e oferecer todo apoio psicológico que for necessário, com objetivo de minimizar as consequências do fenômeno. A partir do relato, a psicóloga, junto com o diretor de Recursos Humanos, apura e avalia a situação. Assim, percebe-se que a psicóloga do supermercado age como ouvidora e auxilia o diretor de recursos humanos na apuração dos fatos.

Hirigoyen (2006) afirma que os médicos que se encontram suficientemente integrados na empresa podem exercer papéis de mediadores internos e, em razão de a sua posição, percebem mais rapidamente sinais de desequilíbrio de um empregado. Além disso, eles podem encaminhar os casos de problemas à área de gestão de pessoas, para que essa área tome as providências cabíveis (MARTININGO, 2007). Um dos entrevistados relatou uma situação na qual um funcionário foi homologar o atestado e alegou que não estava sendo bem tratado pelo seu superior hierárquico. Imediatamente o médico teria levado a situação para área de Recursos Humanos e, em seguida, a gestora de RH da empresa procurou o reclamante para saber o que estava acontecendo.

Assim, esses profissionais podem contribuir para identificar o problema e apoiar a vítima que muitas vezes tem algum tipo de receio de denunciar o caso ao departamento de recursos humanos ou à ouvidoria interna. Os profissionais acabam agindo como ouvidores internos e auxiliam a área de Recursos Humanos no processo de combate ao assédio moral. Porém, poucos dos supermercados pesquisados possuem algum tipo de profissional como esses citados anteriormente.

#### 4.1.4 Treinamentos, Palestras e discussões sobre assédio moral.

Esse tópico teve como objetivo investigar a existência de treinamentos internos ministrados pela empresa que abordem aspectos relacionados ao assédio moral, bem como verificar se organização tem a prática de contratar palestrante para falar com os colaboradores a respeito do fenômeno no ambiente de trabalho.

Foi elaborada uma tabela de possíveis temas para treinamentos ou seminários/palestras. Nessa tabela o entrevistado tinha que dizer quais dos itens eram temas de treinamentos, seminários e palestras, o que permitiu identificar se os supermercados ofereciam treinamentos específicos referentes ao assédio moral.

Diversos conteúdos passíveis de serem ministrados foram apresentados juntamente com o assédio moral, para não causar constrangimento ao respondente e, de certa forma, possibilitar uma comparação entre na importância dada a cada conteúdo. Os temas apresentados no instrumento de pesquisa foram: uso de software da empresa, formação de líderes, relacionamento interpessoal, prevenção de assédio sexual, prevenção de assédio moral, relacionamento e atendimento a clientes, técnicas de venda, higienização de produtos e prevenção de acidentes no trabalho. A tabela 3 apresenta os resultados:

**Tabela 3 - Treinamentos, seminários e palestras**

<b>Descrição</b>	<b>Treinamentos (%)</b>	<b>Seminários e Palestras (%)</b>
Uso de software da empresa	60	-
Formação de líderes	70	20
Relacionamento interpessoal	50	10
Prevenção de assédio sexual	20	10
Prevenção de assédio moral	20	10
Relacionamento e atendimento a clientes	50	20
Técnicas de vendas	20	10
Higienização de produtos	40	20
Prevenção de acidente no trabalho	40	10

Percebe-se que os temas que aparecem mais na grade de treinamentos dos supermercados é uso de software da empresa (60%) e a formação de líderes (70%); 50% dos entrevistados dispõem de treinamentos referentes a relacionamento interpessoal e relacionamento e atendimento a clientes. No que tange a prevenção de assédio moral, apenas 20% dos entrevistados afirmaram a existência de treinamentos específicos e 10% disseram que o fenômeno é tema de palestras.

A partir da análise da tabela 3, pode-se supor que a maioria dos supermercados tem treinamentos específicos para software da empresa, em razão de que, se o funcionário não tiver habilidade para executar determinado programa, ele não irá desempenhar o serviço. Em relação aos treinamentos de relacionamento e atendimento a clientes, esse treinamento pode ser explicado pelo fato de que o bom atendimento ao cliente pode ser um diferencial para a empresa, ou seja, um fator de competitividade.

Os treinamentos e palestras específicos sobre assédio moral obtiveram baixa frequência de respostas afirmativas, demonstrando que o assédio moral não é um dos temas mais discutidos, tratados ou visados na empresa, em comparação aos outros. Apenas 30% dos respondentes afirmaram a existência de treinamentos ou palestras específicas sobre assédio moral. Quanto aos treinamentos, um dos entrevistados disse que é ministrado, uma vez por ano, por duas advogadas da empresa. Elas conscientizam os funcionários a respeito do tema, bem como orientam as pessoas a denunciarem, não ficarem caladas. Outro entrevistado afirmou que esse treinamento é ministrado apenas para a liderança, e funciona da mesma forma como foi colocado anteriormente, com os advogados da empresa. Esse entrevistado não deu maiores informações referente ao treinamento sobre assédio moral, apenas relatando que ele é ministrado para os líderes.

Em relação às palestras, um dos entrevistados afirmou que uma vez por ano, a empresa contrata um profissional especializado nessa área para levar conceitos, estudos de caso e para colocar o pessoal para discutir as melhores ações de prevenção e combate ao fenômeno no âmbito organizacional. Esse tipo de dinâmica corrobora com o que foi colocado por Martiningo (2007). Segundo o autor, uma ação que as empresas podem adotar para disseminar o assunto na empresa, seria apresentar *cases*, com a finalidade de orientar os funcionários a respeito de como agir diante de situações semelhantes. O autor também coloca que outra forma de disseminar o assunto dentro da empresa seria incluir o tema nos treinamentos admissionais para preparar os novatos a reconhecer e a reagir diante de situações de assédio moral. Porém, essa sugestão não parece ocorrer em nenhuma das empresas pesquisadas.

Dentre os entrevistados que negaram a existência de discussões referentes ao assédio moral no âmbito organizacional, um deles chegou a dizer que o assunto não é tratado na empresa e que as informações que os funcionários têm a respeito do tema foram adquiridas no âmbito externo da mesma. Outro afirmou que a discussão da temática não é aberta para os funcionários, o que é contrário ao proposto por Hirigoyen (2006). Segundo a autora, as pessoas devem ser informadas e sensibilizadas da realidade do fenômeno, o que deve ocorrer por meio de treinamentos e palestras sobre o fenômeno ou por meio de campanhas de explicações. Em relação a essas campanhas, os sindicatos poderiam lançar cartilhas contendo as principais informações referentes ao tema. (GUEDES, 2003;

FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Infelizmente, os supermercados parecem não ter a prática de informar seus colaboradores a respeito do fenômeno no ambiente organizacional. O sindicato tampouco passa esse tipo de informação; em contato com um dos advogados do Sindicato dos Empregados do Comércio do Distrito Federal (SINDICOM), descobriu-se que a última campanha sobre prevenção e combate ao assédio moral foi realizada em 2012, ou seja, já faz quatro anos que não tem nenhum evento promovido para tal finalidade.

Hirigoyen (2006) recomenda que os funcionários do departamento de recursos humanos sejam treinados para prevenir, identificar e administrar os casos de assédio moral. Essas pessoas precisam estar preparadas para reagir corretamente sempre que um colaborador se sentir assediado. Essa preparação não foi observada nos entrevistados, pois a maioria afirmou nunca ter participado de nenhuma capacitação envolvendo a temática. Já outros falaram que já participaram de várias discussões e eventos sobre assédio moral, entretanto nenhum desses foi promovido pela empresa.

Outra forma para coibir o fenômeno por meio de treinamentos, seria incluir treinamentos de identificação e resolução de conflitos para os líderes e para o pessoal da área de gestão de pessoas. Essas pessoas precisam estar capacitadas para monitorar e identificar as primeiras indicações de conflitos e prevenir a deterioração que o assédio moral provoca. (AGUIAR, 2008; HIRIGOYEN, 2002; RESCH; SHUBINSKI, 1996 apud GUEDES, 2003). A partir dessa premissa levantada pelos autores, aproveitou-se para indagar os entrevistados a respeito da existência desses treinamentos focados nos líderes. A maior parte dos entrevistados que afirmou que o treinamento existe, e que o conflito era um dos temas abordados. Sobre o pessoal de RH, apenas três afirmaram que já participaram de treinamentos do gênero.

Percebe-se que o assédio moral não é um tema que faz parte de treinamentos, seminários ou palestras regulares. Como observado, houve uma ocorrência mínima de respondentes que afirmaram a existência de debates e discussões referentes ao assédio moral. As empresas preferem investir em treinamentos de software e de relacionamento com o cliente por considerarem que o investimento trará um retorno em curto prazo. Elas parecem não considerar que quando o indivíduo sofre as consequências do fenômeno, ele passa a errar com maior frequência, reduz a sua produtividade, começa a faltar e sua relação com o

cliente e colegas é afetada etc., todos esses sendo fatores que geram prejuízos à organização. Ao disseminar, informar, conscientizar e orientar quanto à realidade do assédio moral, tanto empregadores como empregados estarão preparados para lidar com essa espécie de violência; conforme colocado por Guedes (2003), a primeira medida a ser tomada para prevenir e combater o assédio moral é aprofundar a informação acerca do fenômeno.

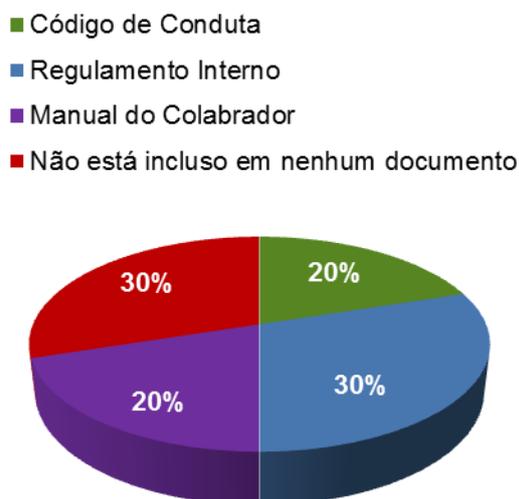
#### 4.1.5 Código de Conduta, Código de Ética e Regimento Interno

Uma das maneiras de se formalizar a questão do assédio moral é incluí-lo no código de conduta ou no regimento da empresa. Muitas empresas estão ressaltando o fenômeno em seu código de conduta (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). A título de exemplo, cita-se o supermercado Carrefour, em cujo Código de Conduta está bem explícito a não aceitação de comportamentos que gerem o fenômeno. O Código orienta os funcionários de como prosseguir quando houver suspeitas do fenômeno e deixa bem claro a não aceitação de atos de retaliação contra os denunciadores (CARREFOUR, 2015). A presença do assédio moral no código de conduta ética ou no regimento interno da empresa também foi questionada. O gráfico 5 apresenta os resultados.

Os resultados mostram que 70% dos respondentes afirmaram que o assédio moral está incluído em um dos documentos da empresa e 30% negaram a indagação. Vale ressaltar, que a maior parte dos 70% que declararam que o assédio moral estava presente em algum documento, relatou que isso estava incluído apenas indiretamente. Ou seja, apenas apresentam as características de comportamentos que dão origem ao fenômeno, mas sem frisar o assédio moral. Por exemplo, um dos entrevistados falou que está escrito no código de conduta que a empresa não aceita abuso e desrespeito entre os colaboradores, mas sem escrever realmente o termo “assédio moral”. Houve apenas um entrevistado que afirmou que o assédio moral estava explícito no Código de Conduta da empresa. Contudo, ao acessar o documento, não foi encontrada nenhuma informação que deixasse clara a postura da empresa diante do assédio moral. Já os entrevistados que negaram a indagação (30%), eles falaram que a empresa não apresenta nenhum documento

conduzindo o comportamento dos funcionários e que os comportamentos aceitos e não aceitos são passados boca a boca pelo RH no momento em que o funcionário é admitido.

**Gráfico 5 - Código de conduta, regimento interno e manual do colaborador**



Conforme discutido por Martiningo (2007), o assédio moral ainda não está incluso no contexto de normas das organizações, provavelmente porque as organizações ainda têm dificuldade de aceitar que isso possa estar ocorrendo dentro de suas unidades. Essa pode ser uma das possíveis explicações para o fenômeno não estar enfatizado nas normas dos supermercados estudados. Inclusive, um dos entrevistados afirmou que “a incidência de assédio moral é mínima na empresa. Quando é algo mais rotineiro, nós colocamos no regimento interno, mas quando é algo que não tem histórico, não tem necessidade”. Independentemente do nível de incidência, as empresas precisam prevenir o fenômeno, levando em consideração que os custos de assédio moral são bem mais altos do que os custos da prevenção (GUEDES, 2003).

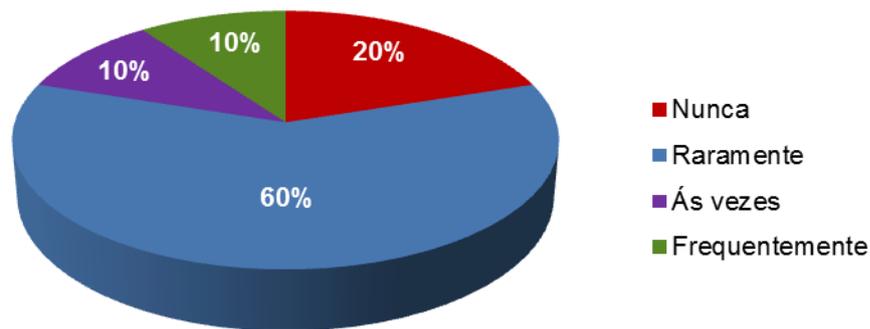
Assim, se faz necessário que os supermercados estudados incluam o assédio moral em suas normas, deixando bem claro a sua postura em relação a essa espécie de violência, além de expor os comportamentos que vão ser considerados assédio moral e orientar as vítimas que se sentirem assediadas, bem como elencar as medidas punitivas para aqueles que infringirem as normas.

## 4.2 Frequência, Departamento e Procedimentos

### 4.2.1 Incidência de assédio moral nos supermercados

Foi perguntado aos entrevistados sobre qual era a frequência de casos de assédio moral na empresa de acordo com a percepção deles e com a seguinte escala: nunca aconteceu; raramente (ao menos 1 vez por ano); às vezes (ao menos 2 vezes por semestre); frequentemente (ao menos 1 vez por mês) e sempre (ao menos 1 vez por semana). As respostas estão apresentadas no gráfico 6

**Gráfico 6 - Incidência de casos de assédio moral**



Mediante as informações apresentadas no gráfico 6, a maior parte dos entrevistados (80%) declarou que o assédio moral ocorre raramente ou nunca ocorreu na empresa. Já 10% afirmaram que o assédio moral ocorre frequentemente ou que ocorre pelo menos duas vezes por semestre.

Dois dos entrevistados relataram que acreditam que o assédio moral deve ocorrer com mais frequência, mas os casos não são repassados para o departamento de Recursos Humanos, conforme pode ser visto a seguir:

De denúncia acontece pouco, mas eu acredito que isso deve acontecer com frequência, mas que não é passado pra gente. Porque o assédio moral muitas vezes é camuflado, às vezes a gente não percebe e até o próprio funcionário não vê isso como assédio moral e não fala. Também tem a questão do medo, da vergonha... Nós não temos muita denúncia, mas eu acredito que deve acontecer sim, mas que muita gente não fala. (entrevistada 5)

Por esse motivo, os supermercados podem desenvolver ações para informar e sensibilizar os seus colaboradores a respeito do tema, para que esses possam identificar o fenômeno e denunciar as ocorrências para o departamento de Recursos Humanos.

Três entrevistados afirmaram que já foram processados por assédio moral. Acerca dos processos trabalhistas envolvendo o fenômeno, um dos entrevistados declarou que grande parte das ações movidas contra o supermercado no qual trabalha é de rescisão indireta e que em 99% dessas ações, os funcionários tentam justificar que eram assediados moralmente por seu superior. De acordo com o entrevistado, isso é explicado pelo fato do fenômeno ser subjetivo e de difícil comprovação.

Diante disso, percebe-se que muitas vezes o assédio moral é usado como estratégia para se obter vantagens financeiras na justiça e infelizmente esse modo de agir faz com que o fenômeno fique banalizado. Os próprios empregadores não irão tratá-lo com tanta seriedade no âmbito organizacional, impossibilitando a adoção de medidas para prevenir e combater o assédio moral. Isso foi observado no momento em que se perguntou a um dos entrevistados qual era a frequência de casos de assédio moral, ele respondeu a indagação com ironia e explicou que o fenômeno era visto como desculpa para rescisão indireta por parte dos ex-empregados.

Um dos entrevistados afirmou que não recebe denúncias referentes ao fenômeno, mas que algumas vezes recebe reclamações pontuais que não chegam a caracterizar o assédio moral:

O que acontece às vezes é uma reclamação pontual, às vezes é uma hora em que o gestor está mais exaltado e aí acontece alguma coisa, ele chama atenção na frente dos colegas, por exemplo, mas você não consegue caracterizar, porque tem que ser uma conduta constante. (entrevistada 7)

Conforme colocado por Leyman (1990), o fenômeno poderá ser comprovado apenas se os atos abusivos que configuram o assédio moral se repetirem. Dessa forma, uma agressão pontual não é considerada assédio moral, tendo em vista que o mesmo não tem a repetição da conduta.

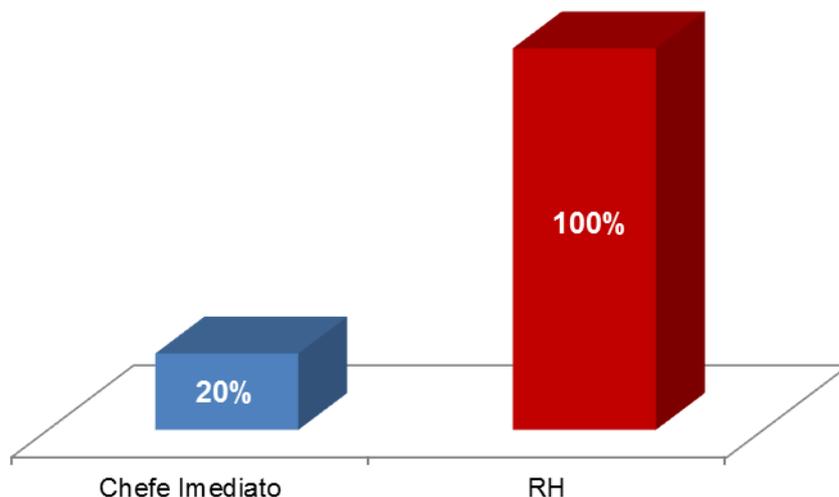
No que tange as incidências de assédio moral, foi constatado que a maior parte dos supermercados pesquisados não tem muitas denúncias referentes ao

mesmo, conforme a percepção dos entrevistados. Entretanto, isso não quer dizer que o fenômeno não se faz presente nessas organizações. Pode-se supor que as razões para isso seriam: os supermercados não dispõem de um lugar seguro para denúncias e as vítimas não se sentem a vontade para efetuar as queixas; a empresa não informa seus colaboradores sobre a realidade do assédio, e com isso eles não conseguem identificar o fenômeno ou preferem fazer a denúncia diretamente ao Sindicato, conforme um dos advogados do SINDICOM relatou que recebe denúncias de funcionários dos supermercados, mas não disse a frequência; ou pode ser que os entrevistados simplesmente preferiram negar a ocorrência de assédio moral.

#### 4.2.2 Departamento Responsável Pelos Casos de Assédio Moral

Este tópico tem como objetivo identificar qual o departamento do supermercado que trata dos casos de assédio moral. Os resultados encontram-se presentes no gráfico 7:

**Gráfico 7 - Área responsável por tratar os casos de assédio moral**



Antes de serem feitas as considerações a respeito do gráfico 7, vale ressaltar que o chefe imediato é o gerente geral da loja e que duas empresas afirmaram que mais de um setor é responsável por lidar com os casos de assédio moral.

Mediante a análise do gráfico 7, percebe-se que o RH de todas as empresas é o setor responsável por lidar com as ocorrências de assédio moral. Uma das explicações é que o departamento de Recursos Humanos pode exercer papel primordial na prevenção e combate ao assédio moral, pois serve de elo entre empregados e diretores da alta cúpula. O departamento de RH tem condições de identificar o problema e alertar os diretores sobre os riscos de ocorrência do fenômeno. (MARTININGO, 2007) Apenas 20% dos entrevistados afirmaram que além do RH, o gerente geral da loja também é responsável por esse evento.

Em uma das empresas, o entrevistado afirmou que quando ocorre algum problema com o funcionário, este deverá se reportar exclusivamente ao gerente geral da loja. Nos casos de funcionários que estão se sentindo assediados, eles deverão fazer a queixa diretamente para o gerente e o mesmo repassará o problema para a área de recursos humanos. Entretanto, como já foi discutido anteriormente, o tipo de assédio moral mais comum é o vertical descendente, isto é, o superior hierárquico assediando o subordinado. Nesse caso, pode ser que o gerente da loja seja o próprio assediador e a vítima acabe sofrendo calada, haja vista que ela não fará a denúncia ao próprio agressor. Dessa forma, é imprescindível que o departamento de recursos humanos seja receptivo para receber as reclamações dos seus funcionários e que seu pessoal esteja preparado para lidar com essas queixas, tratando-as adequadamente e punindo quando necessário. Martiningo (2007) coloca que a área de RH é o ambiente ao qual os colaboradores poderiam recorrer, tendo em vista que, normalmente, o fenômeno é impetrado pelo superior hierárquico da vítima, que, por vezes, fica impossibilitada de recorrer ao chefe e com medo de recorrer a outro superior dentro da escala hierárquica.

### 4.2.3 Procedimentos

Nesta seção, as empresas tinham que responder quais os procedimentos tomados quando recebem queixas relacionadas ao assédio moral, como os casos são apurados e quais são as medidas punitivas aplicadas aos denunciados: advertência, suspensão, demissão e outros. Apesar de haver supermercados que

afirmaram o baixo índice de ocorrência, ainda assim procurou-se saber qual era a postura dessas empresas diante do fenômeno.

A maior parte dos entrevistados disse que a primeira medida a ser tomada é conversar com os protagonistas, isto é, conversar tanto com a suposta vítima quanto com o suporte agressor, com o objetivo de avaliar toda a situação e não tomar medidas precipitadas. Conforme pode ser visto mediante o relato de um dos entrevistados: “Nós como RH não podemos escutar apenas o que o funcionário está dizendo, então sempre procuramos ouvir as duas partes.” O responsável do RH poderá ter um papel de mediador, escutando ambas as partes e procurando resolver o problema para a situação não se deteriorar.

Dois entrevistados afirmaram que se o caso de assédio moral for realmente comprovado depois das apurações, eles demitem os envolvidos. Como pode ser visto a seguir:

Já tivemos um caso em que a menina estava sendo ameaçada por outras operadoras de caixa, porque elas faziam coisa errada e aí estavam ameaçando ela. Nós apuramos o caso e foi verificado que o que a menina dizia era verdade, aí mandamos todas embora. (entrevistada 10)

O caso é diferente do relatado por outro entrevistado, que afirmou que a empresa dá uma segunda chance para o agressor se redimir:

Nós tivemos um caso aqui de uma gerente de loja estava assediando os funcionários. Tentamos resolver o problema, fizemos um processo de *coaching* com ela e mudamos de loja. Mas mesmo assim persistiu. Tivemos que passar o problema para a diretoria, e a diretoria demitiu. (entrevistada 5)

Nesse aspecto, Einarsen e Hoel<sup>14</sup> (2008 apud NUNES; TOLFO,2012) comentam que o agressor deverá aprender normas sociais básicas por meio de treinamentos e orientação pessoal. E a depender da situação, outras medidas disciplinares podem ser adotadas, como a demissão deste.

Já o outro entrevistado admitiu que não chega nem a apurar os fatos. Quando recebe denúncias como essas, ele dá apenas um conselho à vítima:

Eu sou bem direto na orientação, falo para a vítima... a vítima sabe que a pessoa (assediador) é do jeito que é, que ela não vai mudar, então não tem o que fazer. Eu só aconselho a vítima a evitar a pessoa. (entrevistado 1)

---

<sup>14</sup> Einarsen e Hoel (2008)

Como pode ser visto, essa não é atitude mais aconselhável a ser tomada diante da situação. Como responsável da área de recursos humanos, ele poderia reagir de modo diferente diante do problema, independentemente se a situação é apenas um pequeno conflito. O profissional deverá intervir antes mesmo de o problema tomar uma proporção maior e acarretar prejuízos à saúde da pessoa que está se sentindo assediada. Guedes (2003) explica que quando a pessoa se sente ofendida a sua primeira atitude é de procurar resolver construtivamente o problema seja com o seu superior ou com o responsável de recursos humanos. Entretanto, quando essas pessoas não reagem diante do problema, como é o caso colocado anteriormente, o problema só vai se agravar. Dessa forma, aos poucos, o funcionário assediado apresenta diversos sintomas de mal-estar físico e psicossomático, consequências do assédio moral. Finalmente, ele começa a reagir de forma destrutiva, com visível redução nos compromissos e negligência das tarefas a seu cargo, prejudicando o desempenho da organização.

Assim, percebe-se que os supermercados devem tomar providências diante das ocorrências de assédio moral, para que fique bem claro para os funcionários e principalmente para os eventuais agressores que a empresa não aceita esse tipo de comportamento.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

No presente estudo, buscou-se identificar as medidas adotadas pelas organizações para a prevenção e combate ao assédio moral. Esse objetivo foi alcançado, bem como os objetivos específicos mediante as entrevistas realizadas com os responsáveis pela área de Recursos Humanos das empresas estudadas.

A partir dos resultados encontrados, identificou-se que as organizações estudadas dispõem de mecanismos insuficientes para prevenir e combater o assédio moral: 30% dos respondentes fazem avaliação do clima organizacional; 30% têm ouvidoria interna; alguns respondentes afirmaram que o único meio para fazer denúncias é o funcionário indo diretamente ao departamento de Recursos Humanos ou ao gerente da loja; 40% afirmaram que têm disponíveis médicos, psicólogos ou advogados para dar suporte aos funcionários da empresa; apenas 20% ministram treinamentos sobre assédio moral; 10% contratam pessoas especializadas para debater o tema no âmbito organizacional e nenhuma das empresas formalizou o assédio moral em documentos específicos, como código de conduta ou regimento interno.

Em relação à percepção dos entrevistados sobre a incidência de casos de assédio moral, foi concluído que a incidência é baixa. Entretanto, não se pode afirmar que nessas empresas o fenômeno não ocorre, pois os resultados encontrados mostram que as organizações não levam o tema para ser discutido internamente. Dessa forma, os funcionários podem ter dificuldade de identificar o problema e distinguir o assédio moral de situações habituais que ocorrem na organização e, assim, não denunciam. Outra hipótese seria a falta de um espaço seguro, onde os funcionários pudessem fazer qualquer tipo de reclamação. Ou então o departamento de Recursos Humanos não apura as queixas e, com isso, as pessoas ficam desacreditadas e preferem não fazer qualquer tipo de denúncia. Ou pode-se inferir que a baixa incidência de casos de assédio moral tenha relação com o aspecto cultural do brasileiro, que por aceitar brincadeiras e intimidades facilmente, impede as organizações de reconhecerem e tratarem do assédio moral de modo mais sério, por considerarem que tudo não passa de uma simples brincadeira. Ou, ainda, os entrevistados poderiam negar a existência do fenômeno por medo de manchar a imagem ou de ser retaliado pela empresa.

Sobre a forma como os entrevistados lidam com o tema assédio moral, observou-se que eles não tinham muito receio de falar do tema. Pelo contrário, com o avanço das entrevistas as pessoas se sentiam até mais confortáveis. Pode-se supor que essas pessoas conhecem a realidade do assédio moral, sabem que o fenômeno existe e que deve ser tratado. Entretanto, percebeu-se que existe certa precaução ao tratar do assunto com os funcionários, tendo em vista que poucas empresas levam o tema para ser discutido abertamente dentro das mesmas. Com base nisso, concluiu-se que não há necessidade de um roteiro de entrevista que camufle o assédio moral, pois as perguntas já podem ser realizadas de modo mais direto e aberto.

Quanto ao departamento da empresa que trata dos casos de assédio moral, concluiu-se que o departamento de Recursos Humanos de todos os supermercados é o responsável por apurar e aplicar medidas disciplinares ou punitivas aos denunciados, mesmo que algumas empresas tenham afirmado que o gerente de loja também é responsável por averiguar os casos de assédio moral.

Em suma, concluiu-se que as organizações estudadas não estão tendo uma postura clara diante da prevenção e combate ao assédio moral. Faltam: informações a respeito do tema; espaço de confiança para fazer denúncias; incluir a temática no código de conduta ou regimento interno da empresa e; a criação de documentos que deixem claro os comportamentos aceitos e não aceitos pela organização. Identificou-se, também, que falta a atuação do sindicato no combate ao fenômeno, haja vista que ele não realiza campanhas frequentes sobre o tema.

Percebeu-se que as organizações não estão dando a devida importância ao assédio moral, pois os respondentes consideram que esse fenômeno ocorre com pouca frequência. Dessa forma, do ponto de vista desses, não haveria necessidade de adotar medidas específicas para prevenção e combate ao assédio moral. Ademais, entendeu-se que as organizações estudadas agem sob demanda, isto é, se o problema é a alta incidência de furtos de produtos, por exemplo, eles criam políticas antifurto para coibir o problema. Enquanto o assédio moral não for identificado nessas empresas e os gestores e funcionários não tomarem consciência dos efeitos que o fenômeno pode causar, pode-se deduzir que nada será feito.

Como alternativas para prevenir o assédio moral, recomenda-se aos supermercados e a outras empresas que sejam adotados meios para informar seus funcionários a respeito da realidade do assédio moral por meio de palestras,

discussões, *workshops*, seminários ou afins. Sugerem-se parcerias com outras empresas e com o Ministério Público do Trabalho para disseminar o assunto no âmbito organizacional. A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) pode estar promovendo palestras para abordar o tema em todas as empresas, tendo em vista que as práticas do assédio moral podem causar inúmeros acidentes de trabalho. Bem como os Sindicatos, que podem atuar de forma a prevenir e combater o assédio moral por meio de campanhas explicativas.

Outras recomendações seriam a adoção de mecanismos de comunicação para os trabalhadores, como canais de denúncia, onde as possíveis vítimas do assédio moral possam informar a existência do fenômeno; a inclusão do tema nas normas da organização, proibindo as práticas do assédio moral; a promoção de treinamentos específicos sobre a temática para os líderes, com o objetivo de conscientizar os gestores sobre o fenômeno, além de abordar o tema em treinamentos interpessoais, comportamentais e admissionais, os quais possibilitariam atingir todos os funcionários da organização; além da adoção de programa de prevenção ao estresse, tendo em vista que o mesmo fomenta situações de assédio moral. Enfim, independentemente do meio que as empresas escolham, é importante que elas se posicionem frente ao fenômeno, pois nenhuma está livre desse mal.

Como forma de tratar os possíveis casos de assédio moral, sugere-se que as organizações contratem empresas de auditoria externa para tal finalidade com o propósito de manter a isenção na apuração dos fatos, anonimato das partes e confidencialidade das informações. Ademais, essa auditoria também poderá servir de mediador de conflitos entre os envolvidos.

No que diz respeito às limitações, destaca-se o fato de que o roteiro de entrevista foi montado com a intenção de não tratar o tema assédio moral de forma direta a fim de evitar um comportamento comum observado em outras pesquisas, que é o receio dos entrevistados em participar devido à natureza polêmica do tema. Nesse sentido, o tratamento subliminar dado ao assédio moral no roteiro de entrevista auxiliou no encorajamento à participação na pesquisa, porém limitou na objetividade das perguntas e, conseqüentemente, na obtenção de respostas mais específicas sobre o fenômeno assédio moral, pois acabavam trazendo conteúdos de outros assuntos. Além disso, tomou mais tempo dos entrevistados, observando-se um incômodo por parte dos mesmos.

Como agenda de pesquisa, sugere-se a realização de um estudo com os funcionários que não atuam na área de Recursos Humanos dos supermercados. A finalidade seria confrontar a opinião dos mesmos com as informações passadas pelos funcionários de RH, principalmente no que tange a baixa incidência de casos de assédio moral. Isso serviria para contribuir na adoção de medidas de prevenção e combate ao assédio moral por parte dos supermercados e, principalmente, para confirmar se a realidade apresentada por um dos setores condiz com o que ocorre no resto da organização.

Espera-se que esta pesquisa tenha contribuído ao meio acadêmico, em razão de dar continuidade aos estudos referentes ao assédio moral, com o diferencial de englobar um novo contexto representado pelo ambiente dos supermercados. Espera-se, ainda, divulgar o conceito e as características do assédio moral para os trabalhadores do ramo, sempre salientando a importância das medidas preventivas no combate ao fenômeno.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. R. M. G. Assédio moral: problema antigo, interesse recente. **Jus Navigandi**. Teresina/PI, v. 12, 2008.

ALKIMIN, M. A. **Assédio Moral na Relação de Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2009.

ASSÉDIO, Moral. Disponível em [www.assediomoral.org.br](http://www.assediomoral.org.br). Acesso em: 10 de julho de 2016

BARRETO, M. A. A. **Assédio Moral no Trabalho: da responsabilidade do empregador – perguntas e respostas**. São Paulo LTr, 2007.

BARRETO, M. **Violência, Saúde e Trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2003

BRASIL. **Decreto – lei n. 5.452 (Consolidação da LT)**, de 1º de maio de 1943. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 11 de junho de 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 11 de junho de 2016.

BRASIL. **Lei 10.224**, de 15 de maio de 2001. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10224.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10224.htm). Acesso em: 16 de outubro de 2016.

CARAN, V. C. S. et al. Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil. **Acta Paul Enferm**. São Paulo, p. 737-744, 2010.

CARREFOUR. **Manual Código de Ética e Conduta**. 2015. Disponível em: <https://www.carrefoursolucoes.com.br>. Acesso em 24 de outubro de 2016.

CASTRO, R. C. C. **O que você precisa saber sobre o assédio moral nas relações de emprego**. São Paulo: LTr, 2012.

CNAE-IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Comissão Nacional de Classificação**. Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br/> Acesso em 14 de novembro de 2016.

FERREIRA, H. D. B. **Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. São Paulo: Russell, 2004.

FIORELLI, J; FIORELLI, M; JUNIOR, M. **Assédio moral: Uma visão multidisciplinar**. São Paulo: LTr, 2007.

FREITAS, M.E. **Assédio Moral e Assédio Sexual: Faces do Poder Perverso nas Organizações.** *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo /SP, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001. Artigo disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a02.pdf>

\_\_\_\_\_. **Existe uma Saúde Moral nas Organizações?** *Revista Organização e Sociedade.* V.12 - n. 32, Janeiro/Março. 2005

\_\_\_\_\_. **Quem paga a conta do assédio moral?** *RAE – eletrônica.* São Paulo/SP, v.6, n. 1, art 5, jan/jun. 2007.

\_\_\_\_\_. Heloani, R., & Barreto, M. **Assédio moral no trabalho.** São Paulo: Cengage Learning Edições, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas. 2009.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONZAGA, A. A.; ROQUE, N. C. **Vade Mecum Doutrina – Humanístico.** São Paulo: Editora Método, 2014.

GUEDES, M. N. **Terror Psicológico no Trabalho.** São Paulo: LTr, 2003.

HELOANI, R. Assédio moral: a dignidade violada. **Aletheia.** N. 22, p. 101-108, jul/dez. 2005.

HELOANI, R. Assédio Moral: Um Ensaio sobre a Expropriação da Dignidade no Trabalho. **RAE – eletrônica.** São Paulo/SP, v3, n. 1, art 10, jan/jun. 2004.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio Moral: mal-estar no Trabalho, redefinindo o assédio moral.** Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil, 2006.

\_\_\_\_\_. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

LEYMANN, H. **Mobbing and psychological terror at workplaces.** *Violence and Victims,* 5, 119-126.1990.

LIPPMANN, E. **Assédio sexual nas relações de trabalho.** São Paulo: LTr, 2004.

MACIEL, R. H. et al. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. **Psicologia & Sociedade.** Fortaleza/CE, p. 117-128, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRA, J. M. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011

MARTININGO FILHO, A. **Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas..** 107 f. *Dissertação (Mestrado em Administração)* – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. Brasília, 2007.y

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Prevenção e desenvolvimento de uma política anti-assédio moral no trabalho. **XXXVI EnANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 22 a 26 de setembro, 2012.

RIBAS, L. M. L. R. **Iniciação à Pesquisa Científica: questões para reflexão e estudo**. Campo Grande: UCDB, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RUFINO, R. C. P. **Assédio moral no âmbito da empresa**. São Paulo: LTr, 2006.

SALIN, D. Ways of explaining workplace bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human Relations**. New York, Vol 56, Iss. 10; p. 1213 – 1232, 2003.

SANTOS, A. M. M. M; COSTA, C. S. Características gerais do varejo no Brasil. BNDES Setorial. Rio de Janeiro/RJ, n.5, p. 55 – 69, 1997.

SILVA, J. L. O. **Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. Rio de Janeiro: Editora e Livraria Jurídica do Rio de Janeiro, 2005.

SOBOLL, L. A. P. **Assédio Moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

THOME, C. F. O Assédio Moral nas Relações de Emprego. São Paulo: LTr, 2008

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZAPF, D. Organizational, Work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. **Internacional Journal of Manpower**, p.70-78, january, 1999.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – LISTA DE SUPERMERCADOS ASSOCIADOS À ASBRAS.

Nº	Supermercado	Quantidade de Lojas no DF	Nº	Supermercado	Quantidade de Lojas no DF
1	2 Irmãos	1	21	Ponto Alto	5
2	3 Irmãos	1	22	Pra Você Supermercados	5
3	Armazém do Geraldo	1	23	Quanto Perto	1
4	Atacadão	3	24	Quibom	2
5	Baratudo	1	25	Sam's Club	2
6	Big Box	12	26	Santa Felicidade	2
7	Caique	3	27	Super Agricarne	2
8	Caprichoso	1	28	Super Bom	7
9	Carrefour Hipermercado	3	29	Super Frota	1
10	Carrefour Bairro	7	30	Super Maia	12
11	Comper	8	31	Super Sampaio	1
12	Cristal	1	32	Supercei	15
13	Dona de Casa	7	33	Supermix	1
14	Espírito Santo	2	34	Tóquio	7
15	Extra	5	35	União Supermercados	2
16	Mais Econômico	3	36	Veneza	7
17	Makro	1	37	Veredas	1
18	Nana Utilidades	2	38	Vitória	1
19	O Tigrão	3	39	Walmart	2
20	Pão de Açúcar	11			

## APÊNDICE B – PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Entrevista nº	Supermercado	Sexo	Idade	Formação	Cargo	Tempo de empresa	Data
1	A	Masculino	25	Ensino Médio	Auxiliar administrativo	2 anos	15/09/2016
2	B	Feminino	34	Ensino Superior	Analista de RH	3 anos	16/09/2016
3	C	Feminino	25	Ensino Superior incompleto	Auxiliar administrativo	4 anos	19/09/2016
4	D	Masculino	50	Pós-Graduação	Diretor de RH	15 anos	20/09/2016
5	E	Feminino	34	Pós-Graduação	Gerente de RH	9 anos	21/09/2016
6	F	Feminino	37	Pós-Graduação	Analista de RH	6 anos	23/09/2016
7	G	Feminino	27	Ensino Superior	Supervisora de DP	10 anos	26/09/2016
8 e 9	H	Feminino/ Feminino	33/34	Ensino Superior/ Ensino Superior	Diretora de RH/ Gerente de RH	15 anos/ 13 anos	28/09/2016
10	I	Feminino	35	Ensino Superior completo	Gerente de RH	6 anos	07/10/2016
11	J	Feminino	37	Ensino Superior completo	Analista de RH	1 ano	20/10/2016

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Parte I

- 1) Quais são as principais medidas adotadas pela empresa para criar um bom ambiente de trabalho?
- 2) A empresa faz avaliação do clima organizacional?  
  
(   ) Sim (   ) Não
- 3) Em sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados pela área de recursos humanos da empresa na qual trabalha?
- 4) Qual a frequência que ocorre, qual departamento responsável e quais são os procedimentos adotados pela empresa em situações como:

Legenda: N (nunca); R (raramente→ **aproximadamente 1 vez ao ano**); AV (às vezes→ **2 vezes a cada semestre**); F (frequentemente → **1 vez no mês**);S (sempre → **1 vez na semana**); CH (chefe imediato); RH (recursos humanos), A (advertência); S (suspensão); D (demissão)

Situação	Frequência					Departamento			Procedimentos				
	N	R	AV	F	S	CH	RH	Outro	A	S	D	Outro	
Furto de produtos													
Danificação de produtos/equipamentos													
Espionagem e divulgação de informações confidenciais													
Discriminação													
Vício (alcoolismo e drogas)													
Reclamação de clientes													
Assédio sexual													
Assédio moral													
Apresentação de atestado falso													
Namoro no trabalho													
Vestimenta inadequada													

- 5) A empresa dispõe de uma ouvidoria interna?  
  
(   ) Sim (   ) Não
- 6) Quais os meios disponíveis caso os colaboradores precisem fazer alguma tipo de reclamação ou demanda? (ex.: urnas, telefone, e-mail, site da empresa, RH, ouvidoria-pessoalmente, outros)

- 7) A empresa oferece aos seus colaboradores apoio de profissionais? (ex.:médico, psicólogo, advogado, assistente social)
- 8) No quadro abaixo estão listados alguns itens que podem ser temas de treinamentos, palestras ou seminários, políticas específicas e/ou código de conduta em uma empresa. Marque com um “X” as atividades que a sua empresa oferece para cada um dos itens:

Tema	Treinamentos (Internos)	Seminários ou Palestras (Externo)	Política específica ou Código de Conduta
Uso de software da empresa			
Formação de líderes			
Relacionamento interpessoal			
Prevenção de assédio sexual			
Prevenção de assédio moral			
Relacionamento e atendimento a clientes			
Técnicas de vendas			
Higienização de produtos			
Prevenção de acidentes no trabalho			

## Parte II

Entrevistado Nº		Formação	
Supermercado		Cargo	
Sexo		Tempo de empresa	
Idade		Data da entrevista	