

Análise das políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho: um estudo de caso em uma organização do Oeste Gaúcho

Mérolí Saccardo dos Santos

Professora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (Brasil)

meni.s@hotmail.com

Luciana Fighera Marzall

Universidade Federal de Santa Maria (Brasil)

lucimarzall@gmail.com

Vitória Sobeldia Dzwieleski Domingues

Professora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (Brasil)

vitoria.dzwieleski2@gmail.com

Resumo

O tema assédio moral torna-se cada vez mais pautado dentro das organizações, pois afeta diretamente o desempenho e bem-estar dos colaboradores. Nesse sentido, a pesquisa objetivou analisar como uma empresa do comércio varejista de produtos alimentícios de Uruguaiana (RS) atua com relação ao combate do assédio moral no ambiente de trabalho. A pesquisa caracteriza-se como descritiva e qualitativa, com aplicação de formulário de entrevista semi-estruturado e técnica de análise de conteúdo. A partir do estudo foi possível identificar que o tema é pautado na organização e que ela possui políticas e ações relacionadas à prevenção e ao combate do assédio moral.

Palavras-Chave

Assédio moral; Desempenho; Políticas e práticas de combate

Analysis of policies and practices for prevention and combating moral harassment at work: a case study in a West Gaúcho organization

Abstract

The topic of moral harassment is becoming more and more common within organizations, as it directly affects the performance and well-being of employees. In this sense, the research aimed to analyze how a company in the retail trade of food products in Uruguaiana (RS) acts in relation to combating moral harassment in the workplace. The research is characterized as descriptive and qualitative, with application of a semi-structured interview form and content analysis technique. From the study, it was possible to identify that the theme is based on the organization and that it has policies and actions related to preventing and combating bullying.

Keywords

Bullying; Performance; Combat policies and practices

Análisis de políticas y prácticas para la prevención y combate del acoso moral en el trabajo: un estudio de caso en una organización de Occidente Gaúcho

Resumen

El tema del acoso moral se está volviendo cada vez más común dentro de las organizaciones, ya que afecta directamente el desempeño y el bienestar de los empleados. En este sentido, la investigación tuvo como objetivo analizar cómo actúa una empresa del comercio minorista de productos alimenticios en Uruguaiana (RS) en relación con el combate al acoso moral en el lugar de trabajo. La investigación se caracteriza por ser descriptiva y cualitativa, con aplicación de un formulario de entrevista semiestructurada y técnica de análisis de contenido. A partir del estudio se pudo identificar que la temática se basa en la organización y que cuenta con políticas y acciones relacionadas con la prevención y el combate al bullying.

Palabras clave

Acoso; Actuación; Políticas y prácticas de combate

Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto: Méroli Saccardo dos Santos - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Rodovia RS-135, km 25, s/n, Engenheiro Luiz Englert, Sertão/RS - CEP 99170-000, Brasil. URL: <https://ifrs.edu.br/sertao/>.

Recebido em | Received in | Recibido en: 19/08/2021 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 10/03/2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v13i2.55316>

INTRODUÇÃO

Apesar da intensa agenda de pesquisa sobre o assédio moral, o tema ainda é tratado como tabu dentro das organizações (ARAÚJO, 2019). Para Barreto (2003), o assédio moral ou violência moral no trabalho é sinônimo de uma exposição de trabalhadores a situações constrangedoras e humilhantes que ocorrem de forma repetitiva e por longos períodos.

A normalização e a falta de conhecimento na identificação de situações de assédio moral afetam diretamente o desempenho organizacional. Deste modo, cabe aos gestores reconhecer como acontece este tipo de violência e encontrar formas para combatê-la no ambiente laboral, organizando e aplicando políticas e práticas institucionais de prevenção e combate ao assédio moral (ARAÚJO, 2019).

Tendo em vista a relevância do tema, o presente artigo tem como objetivo ***analisar as políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho em uma organização da região oeste do Rio Grande do Sul.***

Para alcançar tal objetivo desenvolveu-se três etapas de pesquisa, sejam elas I) Analisar como a empresa identifica os casos de assédio moral no ambiente de trabalho; II) Verificar qual a atitude da empresa com relação aos casos de assédio moral identificados, no sentido de analisar se a gestão possui estratégias e ações práticas para combater esse tipo de violência no ambiente de trabalho e III) Analisar, a partir do ponto de vista dos gestores da empresa, como o assédio moral pode afetar o desempenho dos funcionários. A partir da análise dos dados apurados na organização pesquisa verificou-se como a empresa procede com relação ao assédio moral, bem como realizou-se considerações por parte dos pesquisadores referente às ações institucionais de combate ao assédio moral.

O presente trabalho visou contribuir com a esfera acadêmica, pois buscou ampliar as discussões com relação à temática assédio moral, considerando a dimensão organizacional desse fenômeno e tratando de forma mais abrangente que nos estudos preliminares sobre o tema (GOMES; LIMA, 2019). Sobre as contribuições de ordem prática e social, o presente artigo justifica-se, pois, caso as organizações não tenham estratégias e ações para evitar e combater casos de assédio, acabam por afetar direta ou indiretamente o desempenho dos funcionários e conseqüentemente a produtividade e lucratividade da empresa. Além disso, o assédio moral no trabalho pode levar ao afastamento por motivos de doenças e aposentadorias precoces que geram custos para a sociedade, que por sua vez terá que arcar com as despesas para a recuperação das vítimas (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O tópico a seguir traz a discussão teórica sobre assédio moral e seus impactos na sociedade:

1.1. Assédio Moral

O assédio moral não é uma temática recente. Para Zimmermann, Santos e Lima (2006) o assédio moral no trabalho é tão antigo quanto o ato de trabalhar em si. Os estudos sobre o assédio moral estão em processo de desenvolvimento desde a publicação do trabalho pioneiro de Leymann, em 1980. Desde então, vários pesquisadores e profissionais das mais diversificadas áreas têm dedicado seu tempo para melhor compreender as causas e consequências do assédio moral para a sociedade como um todo.

Essa forma de violência vem sendo estudada em diversificados países atualmente, havendo diferentes termos que dizem respeito ao mesmo conceito.

Keashly (1998) destaca algumas características das condutas de assédio moral no trabalho, tais como: isolamento social, tratamento silencioso (não falar com a pessoa), fofocas, ataque à vida privada ou às atitudes da pessoa, crítica ou monitoração excessiva do trabalho, sonegação de informações, agressões verbais, etc.

Freitas (2001) diz que o assédio moral está ligado ao esforço repetitivo de desqualificação de uma pessoa por outra. As agressões cotidianas levam a um processo de inconsciente destruição psicológica, constituída de procedimentos hostis, evidentes ou não, de uma ou mais pessoas sobre outra, na forma de palavras diminutivas, alusões, sugestões e suposições que podem desestabilizar alguém ou mesmo destruí-lo psicologicamente, sem que os que o cercam intervenham. Hirigoyen (2002 p.17) define conforme exposto a seguir.

O assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) 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.

Os termos utilizados para definir tal ato também são inúmeros. Na Suécia e na Inglaterra, utiliza-se *mobbing*, nos Estados Unidos da América, emprega-se o termo *bullying* e *harassment*, na Espanha, *psicoterror* ou *acoso moral*, no Japão, *ljim* e no Brasil o mais usual é o termo assédio moral (SCANFONE; TEODÓSIO, 2004).

Capelari (2009) divide o assédio moral no trabalho em três diferentes formas, sendo elas:

- **Assédio moral vertical:** esta pode ser praticada de duas formas, pelo hierarquicamente superior ou pelo hierarquicamente inferior. Na primeira, ocorre de forma vertical descendente, onde o superior hierárquico, no uso de suas atribuições e de seu poder inerente a função, atinge o subordinado de forma a dificultar o desempenho de suas funções e até mesmo causar-lhe o constrangimento. Essa é a forma de ocorrência de assédio moral mais comum encontrada. Na segunda, temos a forma vertical ascendente, onde o subordinado está no polo ativo, este sabe de fatos que coloca a vida pessoal ou profissional do superior em jogo, sendo uma forma de coagi-lo;
- **Assédio moral horizontal:** este ocorre também com frequência, os agentes que atuam nesse tipo de assédio são de níveis hierárquicos iguais, sendo assim, a agressão ocorre quando um funcionário buscar difamar a imagem de seu colega de trabalho perante o empregador, minando seus planos profissionais;
- **Assédio moral misto:** nesta são necessárias as duas formas de ocorrência do assédio anteriores. Ou seja, a vítima é excluída pelo superior e sofre também com seus colegas de trabalho, que por algum motivo tendem a escolher o lado da chefia. O maior objetivo do agressor é livrar-se da vítima, isto é, induzi-la ao pedido de demissão ou demiti-la.

Vale ressaltar que o assédio moral deve ser distinguido do estresse no trabalho. O assediado pode ter passado por uma fase de estresse pós assédio, mas o assédio é mais do que isso. O estresse é destruidor pelo excesso, já o assédio é destruidor por si só. No estresse não existe intencionalidade maldosa, já no assédio moral verifica-se um interesse mais ou menos consciente de prejudicar o outro (HIRIGOYEN, 2002).

Outra distinção importante de ser considerada se refere à diferença entre assédio moral e assédio sexual. Pamplona Filho (2009, p. 24) conceitua o assédio sexual como “toda a conduta de natureza sexual não desejada que, embora repelida pelo destinatário, é continuamente reiterada, cercandolhe a liberdade sexual”. Desta forma, o assédio sexual deve ser considerado como uma violação da liberdade sexual, não devendo ser encarado como uma “infração moral”, considerando que, na área das relações sociais, os limites da juridicidade e da moralidade são muito brandos (PAMPLONA FILHO, 2009).

1.1.1. Os impactos do assédio moral

O assédio moral é um fenômeno difícil de ser identificado. Inúmeros estudos sobre o tema chegaram à conclusão de que o assédio moral é caracterizado pela intencionalidade e pelo prolongamento de condutas negativas, sejam elas explícitas ou não, que humilham e constrangem a vítima,

atentando contra a sua dignidade, podendo causar danos à saúde física e psíquica, fazendo com que, em alguns casos, o assediado desista de seu emprego (TEIXEIRA; REIS; SANTOS, 2013).

O assédio moral é uma conduta repetitiva e corriqueira, pouco a pouco expõe a vítima a situações humilhantes e desconfortáveis, fazendo com que as condições de trabalho sejam degradadas, pois os demais trabalhadores que, a princípio não são vítimas, acabam ficando receosos e intimidados, temendo ser a próxima vítima, fazendo com que o seu desempenho seja prejudicado (FREITAS, 2012).

Para Barros (2012, p. 849) os danos do assédio moral são tanto à saúde, quanto à vida do trabalhador. “O dano à saúde poderá implicar não só a diminuição da aptidão laboral da vítima, mas lesão nas suas faculdades culturais, artísticas, desportivas, religiosas, sexuais e etc”. Tal autor deixa nítido os prejuízos ao trabalhador, mas também mostra os danos ao próprio trabalho, tendo em vista que a diminuição da aptidão para o trabalho gera absenteísmo, baixo índice de produtividade, de criatividade, alta rotatividade, bem como aumenta a taxa de processos trabalhistas. Percebe-se que o assédio moral afeta a vida profissional e pessoal do assediado. “A verdade é que, de alguma forma, todos sofrem o impacto de um ambiente adoecido e degradado” (BARRETO, 2004, p. 245).

No que diz respeito às vítimas, o assédio moral pode trazer consequências extremas que afetam sua vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva, ocasionando diversos problemas à sua saúde (FREITAS, 2007). O assediado pode apresentar sentimentos de angústia, ansiedade e tristeza, além de poder sentir-se incapaz de exercer suas funções, deixar de encontrar sentido na vida, sentir raiva, mágoas e incertezas, passar a ver-se de modo negativo e, com o tempo, desestabilizar-se afetivamente (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Tal violência prejudica a empresa tanto quanto os funcionários, aumentando os custos devido aos afastamentos por motivo de doença, aumentando assim a rotatividade e a posterior reposição do quadro funcional. Fora isso, o clima organizacional é totalmente afetado, podendo levar à perda de produtividade e ao surgimento de custos judiciais por indenizações. Os demais funcionários podem ser desmotivados e ficam menos comprometidos, havendo ainda prejuízos com relação à imagem da empresa, que fica manchada pelo acontecimento, podendo reduzir assim o sucesso da organização (FREITAS, 2007).

1.1.2. Prevenção e combate ao assédio moral

Tendo em vista que o assédio moral traz danos tanto para o trabalhador quanto para as organizações, se faz necessário que as organizações invistam em políticas e práticas de prevenção e combate a esse tipo de violência no ambiente de trabalho. Martiningo Filho e Siqueira (2008, p.31) afirmam,

a partir de seu estudo sobre o papel dos gestores em relação ao assédio moral nas organizações, que:

Os procedimentos de assédio moral têm efeitos devastadores sobre a saúde física e psíquica das vítimas e para a empresa como um todo. A fim de que não se chegue a esse ponto, é fundamental que a área de gestão de pessoas intervenha precocemente, enquanto ainda se está falando de um problema e não de uma agressão. Trata-se de prevenção e gestão, mais do que da solução de um problema.

Considerando tal afirmação, é de suma importância que os gestores saibam identificar o assédio moral em suas organizações, a fim de evitar que a situação se torne mais grave e gere consequências negativas tanto para a empresa quanto para seus trabalhadores. Afinal, não se pode combater ou prevenir algo que não se sabe identificar. Para Barreto (2004), o empregador tem o dever de garantir aos trabalhadores um ambiente de trabalho seguro e saudável. Desse modo entende-se que tornar um ambiente isento de tal violência é de responsabilidade organizacional. Concordando, Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 108) afirmam que:

[...] o empregador deve manter boas condições de segurança e higiene e zelar para que o local de trabalho não se transforme em um local perigoso à vida e à saúde dos seus trabalhadores. A defesa de um ambiente laboral seguro e com boas condições é um direito inerente a todos os que trabalham.

Além disso, a introdução de políticas de prevenção e de combate aos casos de assédio moral não pode restringir-se somente à área de gestão de pessoas, deve ser uma preocupação de todos os gestores e funcionários. Mesmo aqueles que não se sintam ameaçados por situações de assédio moral precisam se preocupar com o assunto, pois esse fenômeno contribui para a deterioração do ambiente de trabalho (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008, p.17).

Para Heloani (2003) a prevenção e o combate ao assédio moral vão muito além da criação de um código de ética. Heloani (2003) afirma que as organizações podem (e devem) criar mecanismos para que os funcionários denunciem os agressores, mantendo o sigilo, como, por exemplo, utilizando urnas que garantam o anonimato da vítima. O autor também destaca a importância de serem revistas as condições de trabalho que motivam a demasiada competição e que geram mais violência.

Freitas (2007) afirma que a organização deve agir com mecanismos de denúncias, apurações de fatos e punições, mostrando aos seus colaboradores que todos devem ter um tratamento igualitário. A autora afirma também que o assédio moral acontece porque a organização não se posiciona de modo contrário à sua ocorrência. Por isso, esta deve evidenciar que não tolera esse tipo de conduta e que não existem pessoas intocáveis quando a busca é por um ambiente de trabalho de qualidade.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

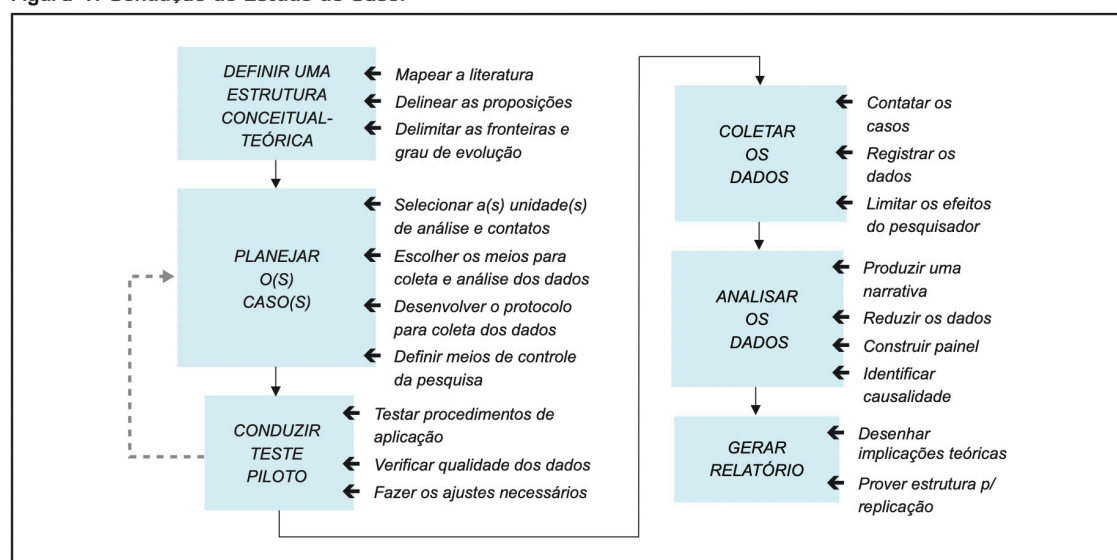
Para atingir o objetivo de “*analisar as políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho em uma organização da região oeste do Rio Grande do Sul*” foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, *pois o estudo* preocupou-se em desenvolver conceitos mais do que aplicar conceitos pré-existentes, estudar casos particulares mais do que abarcar populações extensas. Richardson et al. (1999, p. 90) definem a pesquisa qualitativa como a “[...] tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos respondentes, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”. Esse tipo de pesquisa tende ao entendimento da experiência subjetiva em vez do teste de hipóteses, a lógica comparativa em vez da lógica de probabilidades. Leva em consideração os dados na forma de palavra em vez de números (ZANELLI, 2002).

O presente artigo é um estudo de caso, tendo em vista que busca responder questionamentos sobre o tema em questão a partir de uma pesquisa com os gestores das filiais de uma organização. Segundo Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados.

A metodologia aplicada para a construção do estudo de caso utilizou o protocolo proposto por Miguel (2007) conforme explicitado na Figura 1.

Figura 1 - Metodologia aplicada no estudo de caso

Figura 1: Condução do Estudo de Caso.



Fonte: Miguel (2007).

No planejamento dos casos deve-se atentar para a etapa de construção do protocolo de entrevistas. Este deve considerar os distintos indivíduos que serão entrevistados, identificando as diferenças entre áreas funcionais, níveis hierárquicos, grau de escolaridade, sexo, ou qualquer informação da amostra que o pesquisador julgar importante. Posteriormente desenvolve-se o roteiro de entrevista relacionado ao tema que se pretende investigar. Uma vez desenvolvidas as perguntas um protocolo de coleta de dados deve ser desenvolvido, o qual será mais que um mero roteiro com perguntas, “mas sim um instrumento que melhora a confiabilidade e validade na condução de um estudo de caso” (MIGUEL, 2007).

O instrumento de pesquisa utilizado para coleta de dados foi um formulário de entrevista semi-estruturado, composto por perguntas abertas e fechadas que indagaram os gestores a respeito do assédio moral. Para Lakatos (2017) perguntas abertas possibilitam ao informante responder livremente, usando linguagem própria ao emitir suas opiniões. Já as perguntas fechadas trata-se de questionamentos os quais o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim e não. O questionário foi composto por um cabeçalho explicativo e 18 perguntas que foram desenvolvidas com base no referencial bibliográfico da pesquisa e visaram responder aos seguintes objetivos específicos:

- Analisar como a empresa identifica os casos de assédio moral no ambiente de trabalho;
- Verificar qual a atitude da empresa com relação aos casos de assédio moral identificados, no sentido de analisar se a gestão possui estratégias e ações práticas para combater esse tipo de violência no ambiente de trabalho e
- Analisar, a partir do ponto de vista dos gestores da empresa, como o assédio moral pode afetar o desempenho dos funcionários.
- No Quadro 1 apresenta-se o questionário aplicado na pesquisa.

Quadro 1 - Questionário de Pesquisa

INSTRUMENTO DE PESQUISA SOBRE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO		
Ao considerar que o assédio moral no trabalho pode ser definido de forma sintética como “qualquer conduta abusiva no relacionamento entre colaboradores (gestos, palavras, comportamentos, atitudes) que ocorra repetidamente e atente contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou prejudicando o clima de trabalho”, por gentileza, responda às seguintes questões:		
N	PERGUNTA	RESPOSTAS
1	Você saberia identificar uma situação de assédio moral no seu ambiente de trabalho?	SIM () NÃO ()
2	Você sabe a diferença entre assédio moral e assédio sexual? Se sim explique em poucas palavras.	DISCRUSIVA
3	Você já presenciou ou tem conhecimento de casos de Assédio Moral dentro da organização.	SIM () NÃO ()

Caso a resposta anterior tenha sido positiva responda às seguintes perguntas sobre os casos de Assédio Moral ocorridos:		
4	Descreva os casos de assédio moral que ocorreram na organização.	DISCURSIVA
5	Quem eram os envolvidos nas situações (cargo dos envolvidos e qual deles deflagrou o ato de assédio)?	DISCURSIVA
6	Como as informações sobre os casos chegaram até você?	DISCURSIVA
7	Quais foram os encaminhamentos dados quando identificados ou denunciados casos de assédio moral na organização?	DISCURSIVA
8	Os encaminhamentos dados resolveram os casos identificados ou foram necessárias outras ações posteriores?	DISCURSIVA
9	Houve repercussão dessas situações vivenciadas no ambiente de trabalho? (clima de trabalho, relações interpessoais, tarefas, resultados)	DISCURSIVA
10	Quais as consequências identificadas após as situações relatadas no que se refere a saúde física/psíquica dos envolvidos (os envolvidos faltaram ao trabalho, necessitaram de afastamento por motivo de saúde, pediram ou foram desligados da empresa)?	DISCURSIVA
11	Nos treinamentos/capacitações que você já realizou durante a sua carreira na organização, já abordaram aspectos relacionados ao Assédio Moral?	SIM () NÃO ()
12	O tema Assédio Moral é divulgado dentro da organização (o que é, como combater, onde denunciar, e outro)? Se a resposta for sim, descreva “Onde” e “Como” o tema é divulgado.	DISCURSIVA
13	Que sugestões você daria para prevenir e combater as situações de assédio moral na organização?	DISCURSIVA
14	Caso a empresa já possua políticas ou ações para combater o assédio moral, quais são as estratégias adotadas para que exista êxito nessas ações?	DISCURSIVA
15	As políticas ou ações para prevenir ou combater o assédio moral costumam ser reformuladas de acordo com as ocorrências de casos de assédio moral na empresa?	DISCURSIVA
16	Existem políticas ou ações que foram criadas depois de algum caso de assédio moral na empresa? Se sim, exemplifique.	DISCURSIVA
17	Ao identificar situações de assédio moral dentro do local de trabalho, como a empresa costuma agir?	DISCURSIVA
18	Você acredita que o assédio moral pode influenciar no desempenho dos funcionários? De que forma?	DISCURSIVA
19	Você acredita que o assédio moral pode influenciar na lucratividade da empresa?	SIM () NÃO ()
20	Caso a resposta anterior tenha sido positiva, de que forma o assédio moral pode influenciar na lucratividade da empresa?	DISCURSIVA

Fonte: Desenvolvido pela pesquisadora (2021).

O formulário de pesquisa foi aplicado à amostra por meio da ferramenta Google Formulários e foram enviados de forma virtual para o e-mail da psicóloga do departamento de recursos humanos da empresa que repassou o questionário para que os gestores respondessem de maneira virtual.

Como objeto de estudo definiu-se uma empresa do comércio varejista de produtos alimentícios em unidades localizadas na cidade Uruguaiana, no oeste do Estado do Rio Grande do Sul. A empresa foi escolhida por disponibilidade, conveniência e por tratar-se de uma importante organização para a cidade de Uruguaiana (RS), sendo referência na área de alimentos. Atua no mercado há

mais de vinte e dois anos, possuindo atualmente por volta de dois mil colaboradores em suas unidades. Nos últimos anos expandiu-se para outras cidades da região da fronteira oeste, sendo elas Alegrete, Itaqui, São Borja, Barra do Quaraí e Quaraí, totalizando quatorze unidades industriais, um depósito e uma central de distribuição de congelados.

A amostra de pesquisa foi composta pelos gestores das unidades instaladas na cidade de Uruguaiana, as quais obteve-se o retorno dos 11 gestores de onze unidades da empresa, ou seja, a sua totalidade, a fim de cumprir com o objetivo geral e específicos do estudo. Ressalta-se que os participantes não foram identificados pois as informações pessoais dos entrevistados são confidenciais. Dessa forma, os respondentes foram denominados G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9, G10, G11.

Para análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo consiste em um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos, sendo elas verbais ou não (SILVA, FOSSÁ, 2015).

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Sendo ela dividida nas seguintes etapas: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Dessa forma, após o recebimento das respostas a análise dos dados foi realizada de acordo com as etapas mencionadas. Inicialmente foi feita uma leitura de todo o material coletado, para melhor análise dos dados. A seguir as respostas foram tabuladas de acordo com a questão que se referia e com os objetivos do estudo. Após a divisão das respostas foi feita uma análise geral buscando responder cada objetivo proposto e assim prosseguindo com a interpretação de todos os dados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção será apresentada a análise dos dados, onde será relacionada a resposta dos entrevistados com a teoria que fundamentou o estudo.

Conforme respostas dos 11 entrevistados obteve-se a nuvem de palavras disposta na figura 2.

Figura 2 - Nuvem de palavras



Fonte: dados da pesquisa (2021).

A análise textual por meio de nuvem de palavras tem como função organizar e agrupar, por meio de um gráfico, os termos encontrados em determinado texto em função da frequência de ocorrências, identificando o seu conteúdo lexical e centralidade representacional (SALVIATI, 2017). Na nuvem ilustrada pela Figura 1 visualiza-se 372 palavras diferentes. As palavras “Assédio” e “Colaborador” ficaram em destaque com 32 e 22 ocorrências respectivamente. Além destas as que obtiveram maior número de ocorrências foram as palavras “constranger” 14, “conversar” 12 e “prevenir” 12, termos que se relacionam diretamente com o tema e objetivos do estudo e se encontram mais ao centro da nuvem.

De acordo com Camargo e Justo (2013), quanto maior e mais centralizada estiver uma determinada palavra na nuvem, maior é o grau de sua evocação pelos sujeitos e quanto mais afastada e menor for o seu tamanho na imagem, menor é a frequência de aparição no texto analisado. As palavras humilhação, informação, moral, reuniões, dentre outras também foram frequentemente mencionadas pelos entrevistados demonstrando a pertinência e coerência das respostas com o objeto de estudo onde foram questionados sobre a identificação, atitudes e ações da empresa para o combate do assédio moral.

A seguir versou-se sobre o conteúdo das entrevistas conforme proposto na metodologia de pesquisa. Para melhor compreensão os resultados e discussões foram divididos em três tópicos, que se referem às categorias de análise do estudo, sendo eles: Identificação dos casos no ambiente de trabalho; Postura, estratégias e ações da organização e Assédio moral e o desempenho no trabalho.

3.1. Identificação dos casos no ambiente de trabalho

Relacionado a identificação dos casos de assédio moral, 100% dos gestores responderam que saberiam identificar uma situação de assédio moral no ambiente de trabalho. No entanto, é possível verificar que alguns gestores possuem apenas conhecimentos parciais sobre os conceitos de assédio moral e sabem distinguir parcialmente também o assédio moral do assédio sexual. O que pode ser observado na resposta do G1:

“Assédio sexual pode ser de forma verbal ou não verbal, a fim de causar incomodo na pessoa assediada, é constranger/ameaçar para de ter benefícios sexuais. Assédio moral alguém abusar da sua autoridade para humilhar alguém.”

É importante salientar que, segundo Capelari (2009), o assédio moral pode ocorrer não somente de forma vertical descendente, como citado pelo G1, mas também de forma vertical ascendente, de forma horizontal e misto. Portanto, observa-se que não se trata apenas de usufruir de sua autoridade para humilhar alguém, pois o assédio moral pode ocorrer tanto do superior para o subordinado, quanto do subordinado para o superior. Dessa forma, verifica-se um possível desconhecimento de tais conceitos pelo gestor.

Os dados coletados permitem uma análise inicial importante de ser observada, tendo em vista que de acordo com Martiningo Filho e Siqueira (2008) é essencial que o gestor saiba identificar situações de assédio moral em suas organizações, a fim de evitar consequências mais graves. Afinal, não se pode combater algo que não se sabe identificar corretamente.

A respeito de como ocorre a identificação dos casos, seis gestores denominados G1, G2, G3, G4, G5 e G9 afirmaram que não houve casos de assédio moral e não têm conhecimento de nenhum caso na organização. Os gestores G6 e G11 relatam que nas suas unidades não ocorreram casos, mas têm conhecimentos de casos em outras unidades da organização. Já os gestores G7 e G10 relataram que têm conhecimento de casos de assédio moral em suas unidades e a partir dos casos descritos por estes é possível destacar as seguintes respostas para análise:

“Houve apenas um caso, mas hoje já está resolvido. Dois colaboradores de um mesmo setor, onde o encarregado ao se dirigir ao colaborador falava de forma rude, utilizando seu cargo de superior para que as atividades fossem feitas da maneira como ele queria. O outro colaborador por sua vez, realizava corretamente as atividades, porém não se sentia confortável com a autoridade de seu encarregado, sendo assim este outro me procurou buscando auxilio e o assunto foi levado adiante para o setor de RH, que são os responsáveis pela resolução desse tipo de problema.” (G7)

“Tivemos alguns casos de assédio moral registrados através da nossa linha de ouvidoria, principalmente com reclamação de algum superior imediato fazendo cobranças de forma grosseira

e contínua sobre os seus liderados. A maioria de casos aconteceu de mulheres que reclamaram de seus encarregados. O número de reclamações e casos que chegam a nosso conhecimento é muito pequeno se comparado ao número de colaboradores da empresa.” (G10)

Pode-se inferir que a interpretação dos gestores é coerente, o que é benéfico para a organização. Nota-se na resposta do G7 e do G10 que as situações relatadas trata-se de casos de assédio moral vertical descendente como define Capelari (2009), onde o superior usa de seu poder hierárquico para dificultar a execução das tarefas de seu subordinado e como nos casos citados causar constrangimento à vítima.

3.2. Postura, estratégias e ações da organização

Quanto aos encaminhamentos que eram dados aos casos, os gestores afirmaram que tinham conhecimento através das reuniões gerenciais da empresa onde o responsável pelo RH através de uma ouvidoria já existente na organização, recebe a informação e ele compartilha com os demais gestores para que assim tenham conhecimento e possam prevenir possíveis novos casos. Ou seja, os casos não são identificados pelos gestores, mas sim reportados a eles por meio do RH, que recebe a informação por meio de ouvidoria. Verificou-se também que a empresa dá os devidos encaminhamentos aos envolvidos nos casos de assédio, havendo também acompanhamento psicológico com uma profissional da organização como citado pelo G7:

“Após a escuta do colaborador assediado, as informações rapidamente foram passadas ao RH, sendo este colaborador já encaminhado para conversar com a psicóloga da empresa. O encarregado, “assediador” também foi chamado para uma conversa, para esclarecer a versão dele em todo o ocorrido.” (G7)

Salienta-se a importância de a empresa criar mecanismos de denúncias, mantendo o sigilo e o anonimato da vítima caso a mesma não queira se identificar. Nota-se que a empresa já possui tais mecanismos sendo eles uma ouvidoria no próprio site da empresa onde a vítima pode denunciar de maneira anônima ou não, também existe um número no qual a vítima pode ligar e um e-mail próprio para receber tais denúncias, o que é essencial para o combate ao assédio moral nas organizações segundo Heloani (2003).

Percebe-se que a empresa obteve êxito em seus encaminhamentos relacionados aos casos uma vez que todos os gestores que relataram que têm conhecimento de tais situações também relataram que elas foram resolvidas na primeira ação, sem serem necessárias ações posteriores. Como relatado pelo G10 “[...] todos os casos foram resolvidos já na primeira intervenção, até

mesmo porque casos considerados mais graves os colaboradores assediadores foram desligados de imediato”.

Freitas (2007) afirma que a empresa deve evidenciar que não tolera esse tipo de conduta e que não existe privilégios a ninguém independente do cargo. A autora também afirma que o assédio moral acontece porque a empresa não se posiciona de modo contrário à sua ocorrência. Dessa forma, se faz necessário que a empresa sempre saliente a sua repulsa a tal violência.

No que trata do tema Assédio Moral nota-se que ele é bastante discutido na organização, 100% dos gestores responderam que: nos treinamentos/capacitações realizadas durante suas carreiras na organização foram abordados aspectos relacionados ao assédio moral e ele é divulgado com frequência. Os gestores relataram também que além de existir treinamentos relacionados ao tema, existe também uma ouvidoria, informações sobre o tema são distribuídas em todas as unidades da empresa em pontos estratégicos com o maior acesso dos funcionários através de cartazes informativos, folders e cartilhas que reforcem as informações dentro da organização. O que vai de acordo com que Martiningo Filho e Siqueira (2008) afirmam em seu estudo ser de suma importância a empresa possuir políticas e práticas de prevenção e combate a esse tipo de violência no ambiente organizacional. Os autores também afirmam que as políticas de prevenção e de combate aos casos de assédio moral não podem restringir-se somente à área de gestão de pessoas, deve ser uma preocupação de todos os gestores e funcionários, o que é identificado nas práticas organizacionais da empresa em questão.

Foi questionado aos gestores quais são as estratégias adotadas para que as ações e políticas para combater o assédio moral obtenham êxito. Os gestores afirmaram que o setor de RH está presente desde o processo de integração dos colaboradores abordando tal assunto e reforçando-o diariamente. Além disso, foi destacado que a empresa mantém reuniões constantes para assim melhorar a relação de todos os integrantes da organização. Também houve o questionamento se as ações da empresa são reformuladas de acordo com as ocorrências de casos de assédio moral, e verificou-se que sim, após cada caso os gestores se reúnem e buscam medidas de prevenção e estratégias coletivas para sanar tal violência. Apenas 1 dos 11 gestores soube relatar quais ações foram geradas após algum caso de assédio moral na empresa, sendo este o G10:

“Sim. Por exemplo no caso de assédio denunciado pela Conferente do seu encarregado que a tratava mau e ela se sentia humilhada. Foi realizado um treinamento aplicado a todos os colaboradores sobre a importância da comunicação assertiva.”

Entende-se que a empresa já possui ações para combater o assédio moral e que reforça tais ações continuamente para todos os seus colaboradores. Fazendo assim com que as situações sejam resolvidas com maior facilidade. A empresa também preza pela apuração dos fatos, todos os

gestores afirmaram que toda e qualquer denúncia recebida tem os fatos apurados e investigados para que obtenham a devida punição. Como relata o G10:

“Todas as reclamações de casos são investigadas, realizado a escuta de todas as partes envolvidas, imagens, testemunhas e após a análise é realizado o feedback, normalmente punido o responsável da forma que for mais adequada para a situação e acompanhado por um período esta situação para confirmar que foi totalmente sanada. Para isto fazemos reuniões de Rapport para escutar todos os setores e ver como está o clima da loja.”

Identifica-se que a empresa está alinhada com os estudos de Freitas (2007) em que diz que a organização deve agir com mecanismos de denúncias, apurações de fatos e punições, mostrando aos seus colaboradores que todos devem ter um tratamento igualitário.

3.3. Assédio moral e o desempenho no trabalho

Tendo como objetivo analisar a partir do ponto de vista dos gestores da empresa, como o assédio moral pode afetar o desempenho dos funcionários questionou-se aos gestores se houve repercussão após as situações vivenciadas entre os integrantes da organização, havendo mudança no clima de trabalho, relações interpessoais, tarefas ou resultados. Os gestores que relataram conhecimento dos casos de assédio moral destacaram que não houve repercussões negativas no ambiente organizacional, havendo apenas mais atenção da parte deles para prevenir possíveis novos casos.

Relacionado à afastamentos por questões físicas e psíquicas, apenas um gestor afirmou que houve afastamento, porém ele não deu detalhes sobre o caso e nem relatou qual seria o motivo do afastamento. O restante dos gestores relatou que não houve afastamento e tampouco desligamento da empresa por este motivo. Os gestores destacaram que a empresa presta acompanhamento psicológico caso necessário e que fazem o monitoramento dos envolvidos até que a situação esteja completamente sanada.

Para os gestores o assédio moral pode afetar a motivação, qualidade de trabalho, reduzindo assim a produtividade e influenciando no desempenho dos funcionários. O que vai de encontro ao que é relatado pelo G8 quanto ao afastamento de um colaborador após a ocorrência de um caso. Tais afirmações corroboram com o que Barros (2012) que afirma haver danos ao trabalhador, mas também mostra os danos ao próprio trabalho, tendo em vista que a diminuição da aptidão para trabalho gera absenteísmo, baixo índice de produtividade, de criatividade, alta rotatividade, bem como aumenta a taxa de processos trabalhistas. Barreto (2004, p. 245) diz: “A verdade é que, de alguma forma, todos sofrem o impacto de um ambiente adoecido e degradado”.

Quanto aos impactos do assédio moral para a organização destacam-se alguns relatos dos gestores:

“O assédio influencia desmotivando o funcionário, acredito que talvez possa se sentir perseguido, pressionado ao realizar suas atividades, assim gerando atrasos em suas tarefas e reduzindo seu ritmo de trabalho e sobrecarregando os demais colegas.” (G1)

“A empresa também pode ser prejudicada com casos de assédio moral, pode apresentar um aumento de erros, maior rotatividade de funcionários, menor produtividade e lucratividade, clima organizacional ruim, desmotivação, entre outros fatores críticos decorrentes do assédio moral nas organizações.” (G8)

“Diminui a produtividade, a proatividade o cuidado e satisfação ao realizar suas atividades, a forma de atendimento do cliente externo e interno e conseqüentemente reduz a lucratividade da empresa.” (G10)

“Os colaboradores produzem menos, não realizam suas tarefas com o potencial que poderiam realizar, acabam faltando ao trabalho, assim sobrecarregando os colegas, como os trabalhos são realizados por escala.” (G11)

Assim, observa-se que os gestores têm consciência sobre os danos do assédio moral aos colaboradores e a organização. Reforçando os estudos de Freitas (2007) que dizem que os prejuízos causados pelo assédio moral não são apenas para as vítimas, mas também para as organizações. Dessa forma, há chances da empresa ficar com a imagem manchada e ter impacto nos resultados e sucesso organizacional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo *analisar as políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho em uma organização da região oeste do Rio Grande do Sul*. Após a coleta e análise dos dados, pode-se afirmar inicialmente que os gestores da empresa têm conhecimentos parciais relacionados ao assédio moral. Verificou-se também que os casos de assédio moral não são identificados pelos gestores, mas sim reportados a eles por meio do RH da empresa, ou seja, os casos reconhecidos foram identificados por meio de ouvidoria.

A partir das respostas dos gestores foi percebido que o tema é pautado na organização e que a mesma possui políticas e ações relacionadas à prevenção e ao combate do assédio moral. Tais políticas são desenvolvidas pelo Departamento de Gestão de Pessoas e apresentadas aos demais

colaboradores a partir de treinamentos. Além disso, são realizadas outras ações para reforçar o entendimento e conduta assertiva dos colaboradores, como a disponibilização de materiais informativos nas unidades da empresa.

Constatou-se que a empresa presta a devida assistência às vítimas de assédio moral na organização, disponibilizando auxílio psicológico e acompanhamento até que a situação delas seja resolvida por completo. Os gestores, a cada novo caso de assédio moral na organização, se reúnem e buscam medidas de prevenção e estratégias coletivas para combater tal violência, ou seja, as políticas são avaliadas e reformuladas constantemente.

Nota-se que a empresa busca não só combater as situações de assédio moral, mas sim prevenir tal violência na organização. Isto é benéfico tanto para a empresa quanto para seus colaboradores pois dá a segurança de que nenhum caso de assédio ficará impune visto que a empresa se posiciona contra. Aconselha-se que a empresa siga com suas ações para prevenção e combate ao assédio moral aperfeiçoando sempre seus conhecimentos.

Analisando o ponto de vista dos gestores em relação aos impactos do assédio moral, pode-se observar que os gestores têm consciência do efeito que tal violência possui. Os gestores afirmam que o assédio moral pode afetar o desempenho dos funcionários, afetando a sua motivação, qualidade de trabalho, reduzindo assim a produtividade e consequentemente afetando a lucratividade da empresa.

Espera-se que este estudo contribua para a área da Administração no sentido de ampliar as informações sobre esse tema bastante delicado que infelizmente permeia todo e qualquer ambiente organizacional. Acredita-se que este estudo contribua principalmente com a área de Gestão de Pessoas, uma vez que o assédio moral ocasiona impactos tanto para a organização quanto para seus colaboradores. Desta forma espera-se que cada vez mais os gestores observem seus colaboradores e tenham políticas direcionadas ao assédio moral para prevenir e não apenas solucionar situações. Ressalta-se que a prevenção e o combate ao assédio moral deve ser uma preocupação de toda a organização, por isso se faz necessário que tanto os gestores como os colaboradores estejam atentos a esse assunto.

Com relação às dificuldades encontradas para a realização do estudo destaca-se o instrumento de coleta de dados utilizado, formulário. Tal instrumento foi escolhido pela pesquisadora em função das circunstâncias relacionadas à pandemia de Covid-19. Dessa forma, para estudos futuros sugere-se a realização de entrevistas semi-estruturada, pois permite que o entrevistador e o entrevistado discorram melhor sobre o tema.

Ademais, acredita-se também ser relevante para futuros estudos uma pesquisa com todos os colaboradores, para relacionar os dados obtidos na pesquisa com os gestores com os dados

obtidos na pesquisa com os subordinados. Ressalta-se que o depoimento das vítimas é de extrema importância para que as organizações consigam combater o assédio moral, assim uma pesquisa somente com este grupo poderia analisar o ponto de vista das mesmas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, J. M. S. **Assédio moral e sexual nas organizações: o que têm a falar os estagiários?** 2019. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, 2019. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/handle/123456789/9528>. Acesso em: 2 de maio de 2020.

BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo, PUC-SP, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0544.pdf>. Acesso em: 4 de maio de 2020.

BARRETO, M. Assédio moral no trabalho: uma odisséia de sofrimento e incertezas. In: NUNES SOBRINHO, Francisco de Paula; NASSARALLA, Iara (Org.). **Pedagogia institucional: fatores humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Zit, 2004. p. 237-249.

BARROS, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**. 8. ed. São Paulo: Ltr, 2012.

CAMARGO, B., V.; JUSTO, A., M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, p. 513-518, 2013.

CAPELARI, L. S. T. **O assédio moral no trabalho e a responsabilidade da empresa pelos danos causados ao empregado**. Rio Grande, XII, n. 71, dez 2009. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/edicoes/revista-71/o-assedio-moral-no-trabalho-e-a-responsabilidade-da-empresa-pelos-danos-causados-ao-empregado/>. Acesso em: 5 de abril de 2020.

FREITAS, I. F. **Direito à informação e meio ambiente do trabalho sustentável**. Belo Horizonte: Leiditathi, 2012.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a02.pdf>. Acesso em: 30 de março de 2020.

FREITAS, M. E. **A metáfora da guerra e a violência no ambiente de trabalho**. In: CARRIÉRI, A. A.; SARAIVA, A. A. *Simbolismo organizacional no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/280157132_Freitas_Maria_Ester_de_A_metaphora_da_guerra_e_a_violencia_no_ambiente_de_trabalho_In_Carrieri_AP_e_Saraiva_AA_Org_Simbolismo_organizacional_no_Brasil_1edSao_Paulo_Editora_Atlas_SA_2007_v_1_p_277-291. Acesso em: 10 de maio de 2020.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração).

GOMES, L. F. G.; LIMA, M. E. A. O assédio moral no contexto universitário: o caso de uma IFES em Minas Gerais. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 1-14, 2019. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v22i1p1-14. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/152126>. Acesso em: 7 jan. 2021.

HELOANI, R. Fator humano: violência invisível. **RAE-executivo**, São Paulo, v. 2, n. 3, ago./out. 2003. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol2-num3-2003/violencia-invisivel>. Acesso em: 23 de maio de 2020.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no Trabalho, redefinindo o Assédio Moral**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand do Brasil, 2002.

KEASHLY, L. Emotional abuse in the workplace: conceptual and empirical issue. **Journal of Emotional Abuse**, 1, 85-117, 1998. Disponível em: <https://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx?ID=171754>. Acesso em: 20 de junho de 2020.

LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7, 322. Rio de Janeiro Atlas 2017. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india. Acesso em: 19 de agosto de 2020.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000500002&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 3 de maio de 2020.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, p. 216-229, 2007.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.

15, n. 4, p. 731-747, 11. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/874>. Acesso em 5 de janeiro de 2021.

PAMPLONA FILHO, R. **Capítulo I Assédio Sexual: questões conceituais**, Revista do CEPEJ, 2009. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/CEPEJ/article/view/37530>. Acesso em: 18 de setembro de 2020.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALVIATI, M. E. Manual do Aplicativo Iramutec. **Apostila**. Mar., 2017. Acesso em < <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>.> Acessado em: jan., 2019.

SCANFONE, L.; TEODÓSIO, A. S. S. **Assédio moral nas organizações: a dinâmica do abuso de poder**. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36436/moral-harassment-in-organizations--a-new-look-for-old-fashioned-clothes-/i/en>. Acesso em: 4 de julho de 2020.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. **Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos**. Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.17. No 1 (2015) Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>. Acesso em: 22 de setembro de 2020.

TEIXEIRA, R. F.; REIS, M. C. D.; SANTOS, L. M. L. D. Assédio moral no trabalho: um estudo sobre as práticas de prevenção e combate ao fenômeno em empresas do norte do Paraná. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 4, p. 658-671, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/22816/assedio-moral-no-trabalho--um-estudo-sobre-as-praticas-de-prevencao-e-combate-ao-fenomeno-em-empresas-do-norte-do-parana/i/en>. Acesso em: 17 de maio de 2020.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001. Disponível em: https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf. Acesso em: 10 de agosto de 2020.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia** 2002, 7 (Número Especial), 79-88. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a09v7esp.pdf>. Acesso em: 9 de junho de 2020.

ZIMMERMANN, S. M.; SANTOS, T. C. D. D.; LIMA, W. C. M. Assédio moral. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, v. 2, n. 7, p. 10-16, 2006. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/80845>. Acesso em: 22 de março de 2020.