

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

PROGRAMA MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

EMERSON MENDES DE LIMA

**PRÁTICAS DE ASSÉDIO NAS ORGANIZAÇÕES: QUAIS
ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO
IMPLEMENTANDO PARA COMBATER E PREVENIR A
OCORRÊNCIA DE ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO
AMBIENTE DE TRABALHO**

**São Paulo
2025**

EMERSON MENDES DE LIMA

**PRÁTICAS DE ASSÉDIO NAS ORGANIZAÇÕES: QUAIS
ESTRATÉGIAS E POLÍTICAS AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO
IMPLEMENTANDO PARA COMBATER E PREVENIR A
OCORRÊNCIA DE ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes
Coorientador: Prof. Cesar Guimarães
Coorientador: Prof. Dirceu da Silva**

**São Paulo
2025**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

L732p	<p>Lima, Emerson Mendes de</p> <p>Práticas de assédio nas organizações: quais estratégias e políticas as organizações estão implementando para combater e prevenir a ocorrência de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho/ Emerson Mendes de Lima. - - São Paulo, 2025.</p> <p>59 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes</p> <p>Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>1. Assédio no ambiente de trabalho. 2. Assédio sexual no ambiente de trabalho. 3. Responsabilidade social da empresa. 4. Qualidade de vida no trabalho – Legislação.</p> <p>CDD: 341.55515</p>
-------	--

EMERSON MENDES DE LIMA

**PRÁTICAS DE ASSÉDIO NAS ORGANIZAÇÕES: QUAIS ESTRATÉGIAS E
POLÍTICAS AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO IMPLEMENTANDO PARA COMBATER
E PREVENIR A OCORRÊNCIA DE ASSÉDIO MORAL E SEXUAL NO AMBIENTE
DE TRABALHO**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Cesar Martins Guimarães
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Co-Orientador

Prof. Dr. Dirceu da Silva
Universidade Estadual de Campinas – Unicamp
Professor Co-Orientador

Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 28 de março de 2025.

Práticas de Assédio nas Organizações: Quais Estratégias e Políticas as Organizações Estão Implementando Para Combater e Prevenir a Ocorrência de Assédio Moral e Sexual no Ambiente de Trabalho

Emerson Mendes de Lima

Mestre em Administração

E-mail: emendesdelima@yahoo.com.br

Resumo

Esta pesquisa analisa as práticas de assédio moral e sexual nas organizações, destacando as estratégias e políticas implementadas para combater e prevenir esses fenômenos no ambiente de trabalho. O estudo é fundamentado na crescente conscientização sobre a importância de ambientes laborais saudáveis e livres de assédio, evidenciando a necessidade de mecanismos eficazes de denúncia. A metodologia adotada é mista, utilizando pesquisa documental e questionários para avaliar a percepção dos funcionários sobre as práticas adotadas pelas empresas. O referencial teórico abrange conceitos de responsabilidade social, direitos humanos e violência no trabalho, além de abordar a relação entre assédio e produtividade organizacional. Os resultados da pesquisa revelam um cenário heterogêneo, onde algumas empresas demonstram comprometimento e transparência em suas políticas, enquanto outras apresentam lacunas significativas. A maioria dos respondentes reconhece a existência de políticas de ética e diversidade, mas muitos discordam da eficácia dessas políticas na prevenção do assédio. A falta de treinamento e conscientização, bem como a insegurança na denúncia, são apontadas como barreiras para a efetividade das ações. O estudo também enfatiza a importância da liderança na promoção de uma cultura organizacional que valorize o respeito e a segurança, destacando que a atitude da alta direção é crucial para a implementação de políticas eficazes. Além disso, a pesquisa identifica a necessidade de canais de denúncia acessíveis e confiáveis, que garantam a proteção das vítimas contra retaliações. A análise das políticas de combate ao assédio nas dez maiores empresas brasileiras em faturamento revela que, apesar de algumas iniciativas positivas, ainda há um longo caminho a percorrer para garantir ambientes de trabalho seguros e respeitosos. A pesquisa conclui que as organizações devem adotar medidas proativas e efetivas, incluindo a comunicação clara das políticas, a realização de treinamentos regulares e a promoção de uma cultura de inclusão.

Palavras-chave: Assédio moral. Assédio sexual. Políticas organizacionais. Responsabilidade social e ambiente de trabalho saudável.

Abstract

This research analyzes the practices of moral and sexual harassment in organizations, highlighting the strategies and policies implemented to combat and prevent these phenomena in the workplace. The study is based on the growing awareness of the importance of healthy work environments free from harassment, emphasizing the need for effective reporting mechanisms. The adopted methodology is mixed, combining documentary research and questionnaires to assess employees' perceptions of the practices adopted by companies. The theoretical framework encompasses concepts of social responsibility, human rights, and workplace violence, while also addressing the relationship between harassment and organizational productivity. The research findings reveal a heterogeneous scenario, with some companies demonstrating commitment and transparency in their policies, while others exhibit significant gaps. Most respondents recognize the existence of ethics and diversity policies, but many question the effectiveness of these policies in preventing harassment. The lack of training and awareness, as well as insecurity in reporting, are identified as barriers to the effectiveness of these actions. The study further emphasizes the importance of leadership in fostering an organizational culture that values respect and safety, underscoring that senior management's attitude is crucial for the implementation of effective policies. Additionally, the research highlights the need for accessible and reliable reporting channels that protect victims from retaliation. The analysis of anti-harassment policies in the ten largest Brazilian companies by revenue reveals that, despite some positive initiatives, there is still a long way to go to ensure safe and respectful work environments. The study concludes that organizations must adopt proactive and effective measures, including clear communication of policies, regular training, and the promotion of a culture of inclusion.

Key words: Moral harassment. Sexual harassment. Organizational policies. Social responsibility and healthy work environment.

1 Introdução

O presente estudo aborda a problemática do assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, um fenômeno que, apesar de sua longa existência, tem ganhado crescente visibilidade e relevância no contexto social e jurídico. A conscientização crescente sobre a importância de ambientes de trabalho saudáveis e livres de assédio tem impulsionado a necessidade de mecanismos eficazes para a denúncia de comportamentos inadequados.

O assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, longe de ser um fenômeno isolado, configura-se como uma realidade alarmante no Brasil, com mais de 52 mil casos registrados na Justiça do Trabalho em 2021 (Tribunal Regional do Trabalho, [TRT], 2021). Essa problemática se manifesta de diversas formas, impactando negativamente a vida de inúmeros trabalhadores.

Exemplos recentes incluem casos de gordofobia em supermercados, como a recente condenação do Atacadão por dispensa discriminatória relacionada à obesidade de um funcionário (Tribunal Superior do Trabalho, [TST], 2023), desmerecimento do trabalho e cobranças abusivas em diversas empresas (Barros, 2013), e até mesmo a exposição de funcionários em ambientes virtuais (Silva, Leite, & Morais, 2023). A pressão para participar de eventos fora do expediente (Martins, 2019) e o assédio moral durante a gravidez (Santos, Costa, & Silva, 2024) também são situações que evidenciam a gravidade do problema. O assédio moral pode levar ao adoecimento, como depressão e síndrome do pânico (Freire, 2008), e a discriminação por gênero, orientação sexual ou condição física agrava ainda mais essa situação (Farranha & Egg, 2006). O assédio sexual, por sua vez, também se faz presente, como demonstrado em casos de condenação por condutas inapropriadas no ambiente de trabalho (Higa, 2016).

Esses casos, embora alarmantes, também ilustram a importância da denúncia e da busca por justiça, evidenciando a necessidade de ações mais efetivas por parte das empresas e da sociedade para prevenir e combater o assédio em todas as suas formas. A criação de políticas claras, canais de denúncia confidenciais e acessíveis, treinamento e conscientização, além do compromisso da liderança em criar um ambiente de trabalho seguro e respeitoso, são medidas cruciais para garantir que todos os trabalhadores se sintam protegidos e valorizados.

O assédio moral e sexual no local de trabalho não apenas afeta a saúde mental e física dos funcionários, mas também pode ter consequências significativas para a produtividade e a reputação das organizações (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2020).

O estudo busca analisar as políticas e práticas que as organizações estão implementando para combater e prevenir a ocorrência de assédio, com foco especial nos canais de denúncia e na posição hierárquica dos órgãos responsáveis por recebê-las e tratá-las. A pesquisa se justifica pela necessidade de compreender a efetividade dessas medidas, bem como identificar possíveis lacunas e desafios na sua implementação.

O referencial teórico deste estudo se ancorou em diversas perspectivas que convergem para a compreensão do assédio como uma problemática social e organizacional. Historicamente, a responsabilidade social das empresas no combate a essa violência foi explorada à luz de autores como Carroll (1979) e seus níveis de responsabilidade, bem como de Melo e Froes (1999) em sua análise da ética e da responsabilidade social empresarial. Adicionalmente, foram discutidos os impactos do assédio moral e sexual na saúde e no bem-estar dos indivíduos, com base em pesquisas como a de Einarsen et al. (2020), que evidenciam as graves consequências dessas práticas. Por fim, foram examinadas estratégias e políticas de combate ao assédio, buscando subsídios em estudos como o de Hirigoyen (2011), que analisou o fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho.

A metodologia empregada foi qualitativa, com coleta de dados por meio de pesquisa documental e análise de conteúdo. Adicionalmente, foi aplicado um questionário de avaliação da percepção sobre as práticas de combate ao assédio moral e sexual. Foram analisadas as políticas e práticas de combate ao assédio divulgadas nos websites das maiores empresas nacionais em faturamento, e também foram compiladas as respostas recebidas no questionário, com o objetivo de avaliar a percepção sobre como as práticas das empresas estão sendo percebidas pelos seus funcionários. A seleção das dez maiores empresas de capital nacional (brasileiro) em faturamento se deu com base em um ranking elaborado a partir de dados da plataforma Econodata (2024). Um checklist foi desenvolvido com os parâmetros das boas práticas identificadas na literatura, para a coleta e análise dos dados.

Com os resultados da pesquisa, espera-se contribuir para uma melhor compreensão sobre as políticas e práticas adotadas pelas organizações brasileiras no combate ao assédio moral e sexual. A identificação de boas práticas e desafios poderá

auxiliar as empresas na construção de ambientes de trabalho mais seguros, respeitosos e inclusivos, promovendo o bem-estar dos trabalhadores e a sustentabilidade das organizações.

Este trabalho teve como objetivos específicos a revisão da literatura sobre assédio nas organizações; identificação e descrição do conceito de assédio nas organizações; análise das políticas estabelecidas para receber e tratar denúncias de violência psicológica nas empresas; análise e discussão das boas práticas estabelecidas na literatura, a eficácia e a independência na gestão das denúncias de violência psicológica; e o recebimento de denúncias. Também se propôs a desenvolver e aplicar um questionário para avaliação da percepção das práticas de combate ao assédio sexual e moral, e avaliar os resultados da pesquisa quanto ao público respondente e como sua percepção sobre o combate ao assédio moral e sexual está sendo atendida pelas práticas vigentes nas empresas.

A crescente conscientização sobre a importância de ambientes de trabalho saudáveis e livres de assédio tem impulsionado a necessidade de mecanismos eficazes para a denúncia de comportamentos inadequados. O assédio moral e sexual no local de trabalho não apenas afeta a saúde mental e física dos funcionários, mas também pode ter consequências significativas para a produtividade e a reputação das organizações (Einarsen et al., 2020). Portanto, a avaliação das políticas existentes é crucial — este trabalho visou à identificação e descrição dessas políticas, comparando sua adequação com os parâmetros recomendados na literatura.

O assédio no local de trabalho é um fenômeno complexo que pode assumir várias formas, incluindo assédio moral, psicológico e sexual. Einarsen et al. (2020) definem o assédio moral como um comportamento repetitivo e persistente que visa humilhar, intimidar ou prejudicar um indivíduo. Historicamente, o assédio psicológico foi visto e definido, por sua vez, como todas as ações que causam danos emocionais ou mentais à vítima (Leymann, 1996). Para Bretas e Braga (2024), o assédio é uma questão que transcende ações individuais e envolve questões culturais de uma sociedade. Já o assédio sexual é caracterizado historicamente por avanços sexuais indesejados, pedidos de favores sexuais ou outras condutas de natureza sexual que criam um ambiente de trabalho hostil (Fitzgerald, Gelfand, & Drasgow, 1995).

Para Araújo (2024, p.1), a visão é mais amplificada: o assédio sexual no ambiente de trabalho envolve condutas de natureza sexual, manifestadas por palavras, imagens, gestos, toques indesejados ou outros meios, que são propostas ou impostas a pessoas contra sua vontade, causando-lhe constrangimento e violando sua liberdade sexual, seu direito à saúde e ao trabalho. Araújo (2024) refere que o assédio sexual viola a dignidade da pessoa humana e os direitos fundamentais da vítima, tais como a liberdade, a intimidade, a vida privada, a honra, a igualdade de tratamento e o direito a um ambiente de trabalho sadio e seguro, prejudicando as oportunidades de acesso, manutenção e promoção no trabalho.

Em seu texto, o autor menciona a existência de dois tipos de assédio sexual: o assédio sexual por chantagem (ou quid pro quo) e o assédio sexual por intimidação (ou ambiental). O primeiro tipo configura qualquer conduta física, verbal ou não-verbal de natureza sexual que afete a dignidade e a liberdade da vítima, sendo indesejável, irracional e ofensiva, com o propósito real ou aparente de obter favores sexuais, seja para o benefício do perpetrador ou de um terceiro. Já o segundo tipo (ambiental) refere-se a condutas que, com base em imagens, piadas, discursos, práticas ou comportamentos de natureza sexual, criam um ambiente de trabalho intimidante, hostil ou humilhante para as vítimas. Esse tipo de assédio ocorre quando há provocações sexuais inoportunas no ambiente de trabalho, com o efeito de prejudicar a atuação de uma pessoa ou de criar uma situação ofensiva, de intimidação ou humilhação. Caracteriza-se pela insistência, impertinência, hostilidade e desqualificação, praticadas individualmente ou em grupo. O assédio sexual ambiental ou por intimidação, por vezes, é confundido com assédio moral.

Freitas (2001) estudou e abordou de forma precursora o assédio moral e o assédio sexual como manifestações de poder perverso nas organizações, enfatizando a necessidade de conscientização sobre essas práticas para criar ambientes de trabalho mais humanos e éticos. A autora definiu o assédio moral como uma conduta abusiva que se manifesta por comportamentos, palavras, atos ou gestos que podem atingir a personalidade, a dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa. O assédio sexual, por sua vez, foi entendido como uma chantagem em que a vítima é coagida a ceder a favores sexuais para evitar prejuízos em sua relação de trabalho.

A literatura sobre assédio moral oferece um rico arcabouço teórico para compreender as diversas manifestações desse fenômeno no ambiente de trabalho. A gordofobia, por exemplo, há tempos era vista como uma forma de discriminação e assédio, mas tem sido cada vez mais reconhecida e combatida, como discutido por Puhl e Heuer (2009). Atualmente, Paim, Kovaleski e Selau (2024) entendem que a gordofobia é um sistema de opressão reproduzido pelas instituições de forma sistemática e estrutural. Ou seja, opera como um sistema de opressão estrutural e se refere à discriminação a que pessoas gordas estão submetidas, como humilhação, inferiorização, ridicularização, patologização e exclusão. O assédio vertical, por sua vez, foi muito explorado por autores como Einarsen et al. (2020) e Tepper (2000), que evidenciaram o abuso de poder por parte de superiores hierárquicos, resultando em graves consequências para os subordinados. Atualmente, Santos e Azevedo (2025) reconhece que o assédio moral vertical é caracterizado pelo abuso de poder de superiores hierárquicos contra subordinados.

No passado e na atualidade, o desmerecimento do trabalho e as cobranças abusivas são apontados por Barreto (2003), Hirigoyen (2011) e Santos e Azevedo (2025) como táticas comuns de assédio moral, que minam a autoestima e a saúde mental dos trabalhadores. A exposição do funcionário em ambientes virtuais, investigada por Cahú et al. (2011) e Wendt et al. (2013), representa uma nova faceta do assédio, amplificada pelo uso das tecnologias da informação e comunicação.

As cobranças fora do expediente, que violam o direito à desconexão do trabalho, como discutido por Martins (2019) e Gauriau (2021), também se configuram como uma forma de assédio moral, comprometendo o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores.

Outros exemplos de assédio moral, como o adoecimento no trabalho, a imposição de metas abusivas, a homofobia, a transfobia, o capacitismo, o etarismo, o assédio moral na gravidez e o assédio sexual, também encontram respaldo na literatura, sendo abordados por autores como Barreto (2003), Einarsen et al. (2020) e Hirigoyen (2011) e além de estudos específicos sobre cada um desses temas.

A compreensão teórica dessas diferentes manifestações de assédio moral é fundamental para identificar, prevenir e combater esse problema no ambiente de trabalho, garantindo um ambiente seguro e saudável para todos os trabalhadores.

Os tipos de assédio moral existentes e já conhecidos estão categorizados pela ação efetuada pelo agressor, conforme é possível verificar abaixo:

- a) gordofobia: discriminação e humilhação pública baseada no peso de um funcionário;
- b) assédio vertical: abuso de poder por parte de um superior hierárquico, como o uso de apelidos depreciativos e comentários humilhantes;
- c) desmerecimento do trabalho: ações que visam diminuir o valor do trabalho do funcionário, como o deslocamento para um "cantinho da disciplina" e cobranças indevidas;
- d) exposição do funcionário no ambiente virtual: divulgação de mensagens eletrônicas com conteúdo ofensivo e depreciativo sobre o funcionário;
- e) cobranças fora do expediente: pressão para participar de eventos e atividades fora do horário de trabalho, sob ameaça de demissão;
- f) adoecimento no trabalho: humilhações e tratamento abusivo que levam ao desenvolvimento de problemas de saúde mental, como depressão e síndrome do pânico;
- g) imposição de metas abusivas: pressão excessiva e metas inatingíveis que geram um ambiente de trabalho hostil e prejudicial à saúde mental;
- h) homofobia: refere-se ao preconceito, à discriminação e à violência direcionados a pessoas homossexuais, bissexuais e a qualquer indivíduo que não se encaixe nas normas heterossexuais. essa forma de preconceito pode se manifestar de diversas maneiras, como o uso de linguagem depreciativa, piadas ofensivas, exclusão social, agressões físicas e até mesmo assassinatos;
- i) transfobia: preconceito, discriminação e violência direcionados a pessoas transgênero e transexuais, ou seja, àquelas cujas identidades de gênero diferem do sexo atribuído ao nascimento. Essa aversão pode se manifestar de diversas formas, desde o uso de pronomes incorretos e comentários ofensivos até agressões físicas e até mesmo assassinatos. A transfobia está enraizada em normas sociais rígidas de gênero e na falta de compreensão e aceitação da diversidade de identidades de gênero;
- j) capacitismo: refere-se ao preconceito e discriminação direcionados a pessoas com deficiência, baseado na crença de que a capacidade física e/ou mental considerada "normal" é superior. essa forma de discriminação pode se manifestar de várias maneiras, como a falta de acessibilidade em espaços públicos e privados, a exclusão de pessoas com deficiência de oportunidades

- de emprego e educação, e o uso de linguagem e atitudes que reforçam estereótipos negativos sobre a deficiência;
- k) etarismo: refere-se ao preconceito e à discriminação com base na idade, geralmente direcionado a pessoas mais velhas. essa forma de discriminação pode se manifestar de diversas maneiras, como a crença de que pessoas mais velhas são menos capazes, menos produtivas ou menos adaptáveis a novas tecnologias e mudanças;
 - l) Racismo: Sistema de opressão que se manifesta através de atitudes, práticas e políticas, tanto individuais quanto institucionais, que perpetuam a desigualdade e a discriminação com base na raça ou etnia. Esse sistema se estrutura na crença da superioridade de um grupo racial sobre outros, hierarquizando as relações sociais e negando direitos e oportunidades a indivíduos ou grupos considerados inferiores (Guimarães, 2024);
 - m) assédio moral na gravidez: Comentários ofensivos e humilhantes relacionados à gravidez de uma funcionária;
 - n) Assédio sexual: Avanços sexuais indesejados, pedidos de favores sexuais e outras condutas de natureza sexual que criam um ambiente de trabalho hostil.

A persistência do assédio moral e sexual no ambiente de trabalho, evidenciada pelos mais de 52 mil casos registrados na Justiça do Trabalho em 2021 (TRT, 2021), reforça a necessidade de ações mais efetivas por parte das empresas e da sociedade como um todo. É preciso quebrar o silêncio que muitas vezes envolve o assédio e garantir que as vítimas se sintam seguras para denunciar, sem medo de retaliação.

Assim, é demonstrada a importância da denúncia e da busca por justiça em casos de violência psicológica. As vítimas não devem se calar diante do assédio, mas sim procurar ajuda e denunciar os agressores. As empresas, por sua vez, devem estar preparadas para lidar com as denúncias de forma adequada, protegendo as vítimas e responsabilizando os agressores.

Os canais de denúncia são ferramentas essenciais para a identificação e resolução de casos de assédio no local de trabalho. Estudos mostram que a eficácia desses canais está diretamente relacionada à confiança que os funcionários têm no sistema de denúncia e na resposta da organização (Cortina & Magley, 2003; Goldschmidt, Prado, & Rocha, 2024). A falta de confiança pode levar à subnotificação de incidentes de assédio, perpetuando um ambiente de trabalho tóxico. Sendo a

confiança fundamental, pesquisas recentes apontam que a percepção de justiça, a transparência nos processos e a proteção contra retaliações são elementos cruciais para a sua construção (Batolas, 2020; Martins, 2023).

Freitas (2007) aprofunda a discussão sobre o assédio moral, destacando as consequências para as vítimas e para as organizações, e argumenta que o assédio é um fenômeno organizacional com impactos individuais, organizacionais e sociais. A autora destaca a importância de as organizações criarem mecanismos eficazes para prevenir e combater o assédio moral, enfatizando que a impunidade perpetua esse tipo de violência.

O trabalho de Glina e Soboll (2012) aborda a necessidade de intervenções em assédio moral no trabalho, enfatizando que a falta de denúncia e o silêncio da vítima são comuns nesse contexto; a subnotificação é um problema real que pode perpetuar o assédio em empresas.

O trabalho de Oleto (2016) analisa o assédio moral em jovens trabalhadores, um público vulnerável e muitas vezes alvo de abuso no ambiente de trabalho. Dessa forma, é destacada a importância de se estudar o assédio em diferentes grupos de stakeholders, especialmente aqueles mais suscetíveis a esse tipo de violência.

Este trabalho justifica a importância da pesquisa ao destacar a relevância das políticas estabelecidas no combate ao assédio organizacional.

2. Referencial Teórico

2.1 Responsabilidade social

A discussão sobre a responsabilidade social das empresas pode ser analisada a partir de diferentes perspectivas. Algumas abordagens enfatizam o papel das empresas na promoção do bem-estar social e na proteção dos direitos humanos, enquanto outras argumentam que a principal responsabilidade das empresas é maximizar seus lucros.

Factualmente, Friedman (1970) defendeu que a única responsabilidade social das empresas era para com seus acionistas e que qualquer ação que visasse promover o bem-estar social, além do que é exigido por lei, era uma forma de socialismo e uma violação do princípio da livre iniciativa. Em contrapartida, Donaldson e Preston (1995) apresentaram a teoria das partes interessadas, argumentando que as empresas têm responsabilidades não apenas para com seus acionistas, mas

também para com todos os grupos que são afetados por suas atividades, incluindo funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e o meio ambiente.

Diez-Canseco, Toyama, Hidalgo e Padilla (2022) alertam sobre a necessidade de as empresas abordarem o assédio sexual no local de trabalho como uma questão de saúde pública, devido ao seu impacto negativo na saúde mental dos trabalhadores, incluindo o desenvolvimento de depressão. Adicionalmente, destacam que, sob a perspectiva da responsabilidade social das empresas em relação aos direitos humanos, também se inclui a proteção da saúde mental dos trabalhadores, com a prevenção e o combate ao assédio moral e sexual. Essa teoria enfatiza a importância de considerar os interesses de todas as partes interessadas na tomada de decisões empresariais, buscando um equilíbrio entre os diferentes interesses e promovendo o bem-estar social.

Uma empresa que gerencia para as partes interessadas aloca mais recursos para satisfazer as necessidades e demandas de suas partes interessadas legítimas do que seria necessário para simplesmente manter sua participação voluntária nas atividades produtivas da empresa. Harrison, Bosse e Phillips (2010) explicam por que esse tipo de comportamento libera potencial adicional para a criação de valor, bem como as condições que facilitam ou interrompem o processo de criação de valor. As empresas que gerenciam para as partes interessadas desenvolvem relacionamentos de confiança com elas, com base nos princípios de justiça distributiva, processual e interacional. Nessas condições, as partes interessadas têm maior probabilidade de compartilhar informações sobre suas funções de utilidade, aumentando assim a capacidade da empresa de alocar seus recursos para as áreas que melhor as satisfarão (aumentando, assim, a demanda por transações comerciais com a empresa). Além disso, essa informação pode estimular a inovação, bem como permitir que a empresa lide melhor com as mudanças no ambiente.

As vantagens competitivas decorrentes de uma abordagem de gerenciamento para as partes interessadas são consideradas sustentáveis porque estão associadas à dependência do caminho e à ambiguidade causal. Essas explicações fornecem uma forte razão para incluir a teoria das partes interessadas na discussão sobre competitividade e desempenho das empresas.

As vantagens competitivas provenientes de uma gestão voltada para as partes interessadas (stakeholders) são sustentáveis devido à dependência do caminho e à ambiguidade causal.

A dependência do caminho sugere que as decisões e ações tomadas no passado influenciam as opções e resultados futuros de uma organização. Em outras palavras, a trajetória histórica de uma empresa molda suas capacidades e recursos, tornando algumas vantagens competitivas mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes (Schreyögg & Sydow, 2010). No contexto da gestão de stakeholders, a construção de relacionamentos fortes e duradouros com diversos grupos de interesse ao longo do tempo pode criar uma vantagem competitiva sustentável, pois esses relacionamentos são únicos e difíceis de serem replicados (Harrison et al., 2010).

A ambiguidade causal refere-se à dificuldade em identificar as causas exatas de um determinado resultado ou desempenho. No contexto da gestão de stakeholders, a complexidade das interações entre a empresa e seus diversos stakeholders pode gerar ambiguidade causal, tornando difícil para os concorrentes entenderem e imitarem as práticas que levam ao sucesso da empresa (King, 2007). Essa ambiguidade pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, pois dificulta a replicação das estratégias da empresa.

A teoria das partes interessadas argumenta que as empresas devem considerar os interesses de todos os seus stakeholders, e não apenas dos acionistas, ao tomar decisões estratégicas. Essa abordagem pode levar a vantagens competitivas sustentáveis por meio de diversos mecanismos, incluindo: melhora na reputação: uma gestão eficaz dos stakeholders pode fortalecer a reputação da empresa, atraindo clientes, investidores e talentos (Barnett & Salomon, 2012) maior inovação: a colaboração com diversos stakeholders pode gerar novas ideias e soluções, impulsionando a inovação (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Colle, 2010) redução de riscos: a gestão proativa dos stakeholders pode ajudar a identificar e mitigar riscos, protegendo a empresa de crises e perdas (Henisz, Dorobantu, & Nartey, 2013).

A gestão de stakeholders pode gerar vantagens competitivas sustentáveis por meio da dependência do caminho e da ambiguidade causal. A construção de relacionamentos fortes com os stakeholders ao longo do tempo e a complexidade dessas interações podem criar capacidades e recursos únicos que são difíceis de serem imitados pelos concorrentes.

2.2 Combate à violência

Prevenir e combater o assédio moral e sexual no ambiente de trabalho é uma responsabilidade essencial das empresas, que devem garantir um espaço seguro, respeitoso e livre de discriminação.

A pesquisa de Cortina e Magley (2003) destaca que o assédio no ambiente de trabalho não deve ser tratado como um problema individual, mas sim como uma questão organizacional com sérias consequências para o bem-estar dos funcionários e para o desempenho das empresas. Nesse contexto, as empresas precisam implementar políticas e práticas eficazes para prevenir e combater o assédio, como canais de denúncia confidenciais, treinamentos adequados e medidas disciplinares para os agressores.

A inclusão da voz das vítimas também é crucial para o sucesso de políticas de combate ao assédio. Cortina e Magley (2003) argumentam que as empresas devem criar um ambiente em que os funcionários se sintam seguros para denunciar o assédio sem receio de retaliações. Além disso, Glina e Sobol (2012) reforçam a importância de adotar intervenções efetivas e considerar a complexidade do contexto organizacional, envolvendo todos os atores sociais na solução do problema.

No Brasil, a pesquisa de Andrade (2018) revela que o assédio moral é um problema significativo, com um em cada cinco trabalhadores relatando ter sido vítima dessa forma de violência. Esse tipo de assédio não afeta apenas o indivíduo, mas também tem um impacto negativo nas organizações, como aumento do absenteísmo, presenteísmo, rotatividade e queda na produtividade. O estudo sugere que o combate ao assédio moral deve envolver ações efetivas tanto do governo quanto das empresas, incluindo políticas públicas e programas de prevenção no local de trabalho. A questão é descrita como um problema social complexo, relacionado a relações de poder, desigualdades sociais e cultura organizacional, exigindo uma abordagem multidisciplinar para sua erradicação.

A abordagem multidisciplinar propõe a integração de áreas como saúde, direito e psicologia para um enfrentamento mais eficaz do assédio moral. A necessidade de se ter uma perspectiva mais ampla sobre o assédio, considerando os fatores sociais, culturais e estruturais, é fundamental para compreender os impactos dessa violência e para o desenvolvimento de políticas públicas adequadas.

2.3 Assédio sexual e moral nas empresas

Freitas (2001) abordou o assédio moral e o assédio sexual como faces do poder perverso nas organizações. A autora definiu o assédio moral como toda conduta abusiva (comportamentos, palavras, atos, gestos) que pode causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

O assédio moral pode se manifestar de diversas formas, incluindo humilhações, ameaças, isolamento e sobrecarga de trabalho (Hirigoyen, 2011). Este é um tema tão atual quanto antigo, sendo amplamente estudado e compreendido, pois as consequências do assédio moral são graves e podem incluir problemas de saúde física e mental, como depressão, ansiedade e estresse pós-traumático (Zabala, 2003).

Para as empresas, o assédio moral pode resultar em custos significativos, como absenteísmo, rotatividade de pessoal, perda de produtividade e custos judiciais (Freitas, 2007).

Sá (2023) aprofunda a compreensão sobre o assédio moral no ambiente de trabalho, focando especificamente no setor bancário. O estudo, de natureza qualitativa, explorou as percepções e vivências de bancários em relação ao assédio moral, revelando que a maioria dos entrevistados já havia presenciado ou sofrido esse tipo de violência. O artigo destaca que o assédio moral no setor bancário está frequentemente associado à pressão por metas, à competitividade exacerbada e à instabilidade no emprego, fatores que contribuem para um clima organizacional propício a práticas abusivas. São identificadas diferentes formas de manifestação do assédio moral, como humilhações, isolamento, sobrecarga de trabalho e ameaças, que resultam em sérios prejuízos à saúde física e mental dos trabalhadores, como estresse, ansiedade, depressão e até mesmo suicídio. O estudo ressalta a necessidade de ações efetivas por parte das instituições financeiras para prevenir e combater o assédio moral, incluindo a criação de canais de denúncia eficazes, a promoção de treinamentos e a implementação de políticas claras de combate a essa prática. Além disso, o artigo destaca a importância de considerar o assédio moral como um problema social complexo, que demanda uma abordagem multidisciplinar e ações conjuntas de diferentes atores sociais para sua efetiva erradicação.

Dehghan e Mangolian Shahrababaki (2023) definem que o assédio sexual no local de trabalho é caracterizado por comportamentos sexuais repetitivos e

indesejados, abrangendo formas verbais, físicas, psicológicas e visuais. Esses comportamentos são frequentemente acompanhados por atos de humilhação, insultos ou ameaças, que prejudicam o bem-estar das vítimas. Além disso, discutir a importância de abordar o assédio psicológico como uma forma de violência que pode ter graves consequências para a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores, incluindo o desenvolvimento de depressão, é de suma importância (Diez-Canseco et al., 2022).

Uma referência relevante é o estudo de Blackhawk, Cortina e Leskinen (2022), que propõe uma definição de assédio sexual baseada em uma perspectiva mais ampla, considerando não apenas os comportamentos explicitamente sexuais, mas também outras condutas que criam um ambiente de trabalho hostil ou ofensivo baseado no sexo. Algumas formas identificáveis de assédio sexual podem ser discutidas utilizando o texto de Blackhawk et al. (2022). Esses autores apresentam uma definição abrangente de assédio sexual, que vai além de comportamentos explicitamente sexuais, incluindo ações que criam um ambiente de trabalho hostil ou ofensivo com base no sexo. Essa definição inclui formas sutis de assédio, como piadas sexistas, comentários depreciativos sobre o gênero e outras manifestações de discriminação.

Blackhawk et al. (2022) destacam que essas formas sutis de assédio são muitas vezes ignoradas, mas têm um impacto profundo no ambiente de trabalho e no bem-estar das vítimas. O texto aborda que a criação de um ambiente hostil, mesmo sem atos físicos, pode ser tão prejudicial quanto comportamentos sexuais explícitos. Eles sugerem que tais ações indiretas, embora menos óbvias, perpetuam o assédio e contribuem para a degradação do clima organizacional.

Assim como Blackhawk et al. (2022) e Fitzgerald et al. (1995), reconhecem que o assédio sexual pode se manifestar de formas sutis e indiretas, indo além dos comportamentos explicitamente sexuais.

A principal diferença entre a definição de Dehghan et al. (2023) e a proposta por Blackhawk et al. (2022) reside na ênfase dada por estes últimos à criação de um ambiente de trabalho hostil ou ofensivo baseado no sexo, mesmo na ausência de comportamentos sexuais explícitos.

Essa perspectiva mais ampla de Blackhawk et al. (2022) contribui para uma compreensão mais abrangente do assédio sexual, reconhecendo que condutas como piadas sexistas, comentários depreciativos sobre o gênero e outras formas de

discriminação baseadas no sexo também podem configurar assédio, mesmo que não envolvam diretamente propostas ou contato físico de natureza sexual.

Freitas (2001), referência no tema, também discutiu o assédio sexual, definindo-o como um tipo de assédio moral que ocorre quando alguém usa sua posição de poder na organização para obter favores sexuais. A autora destaca que o assédio sexual não é apenas um problema individual, mas também um problema organizacional, pois as empresas têm a responsabilidade de criar um ambiente de trabalho seguro e respeitoso, livre de assédio e discriminação.

A literatura recente reforça a compreensão de que o assédio sexual e o assédio moral estão intimamente ligados e frequentemente se manifestam em conjunto. A rejeição de avanços sexuais indesejados pode perturbar a dinâmica de poder no local de trabalho, levando o agressor a retaliar por meio de assédio moral. Essa retaliação pode assumir várias formas, como isolamento social, humilhação pública, atribuição de tarefas degradantes ou sabotagem profissional. Labegalini, Goulart e Camargo (2023) argumentam que o assédio moral pode ser usado como uma tática para punir ou silenciar vítimas de assédio sexual que resistem ou denunciam o abuso. Andrade (2018) observa que o assédio moral pode ser uma consequência do assédio sexual, especialmente quando a vítima rejeita os avanços do agressor. Paula, Motta e Nascimento (2021) sugerem que o assédio moral pode ser uma forma de retaliação contra vítimas de assédio sexual que desafiam o status quo ou ameaçam a posição do agressor.

É fundamental reconhecer que o assédio moral resultante do assédio sexual não correspondido perpetua um ciclo de abuso e pode ter graves consequências para a saúde física e mental da vítima. A pesquisa destaca a necessidade urgente de criar ambientes de trabalho seguros e respeitosos, onde todas as formas de assédio sejam prevenidas e combatidas de forma eficaz.

2.4 Direitos humanos

É fundamental que as empresas promovam uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a inclusão, garantindo que todos os funcionários sejam tratados com dignidade e respeito, independentemente de suas características individuais. A promoção de um ambiente de trabalho saudável e respeitoso não é apenas uma questão de ética, mas também de bom senso empresarial, pois o assédio

moral e sexual pode ter um impacto negativo significativo no desempenho e na reputação da empresa.

Em particular, a diversidade de gênero foi objeto de extensa pesquisa. Post e Byron (2015) realizaram uma meta-análise de 140 estudos e descobriram que a representação feminina no conselho está positivamente relacionada aos retornos contábeis, e que essa relação é mais positiva em países com proteções mais fortes aos acionistas. No entanto, embora a relação entre a representação feminina no conselho e o desempenho do mercado seja próxima de zero, ela é positiva em países com maior paridade de gênero (e negativa em países com baixa paridade de gênero).

A pesquisa de Rafaqat et al. (2022), que revisou a literatura sobre o impacto da diversidade da força de trabalho no desempenho organizacional entre 2000 e 2021, corrobora a importância da diversidade nas empresas. Os autores concluíram que a diversidade da força de trabalho está significativamente relacionada ao desempenho organizacional, e que a influência positiva da diversidade no desempenho organizacional supera o impacto negativo. No entanto, eles também enfatizam que a diversidade da força de trabalho é produtiva quando está em equilíbrio adequado, e que alguns estudos não relataram influência significativa da diversidade da força de trabalho no desempenho organizacional.

Em relação ao assédio moral, Freitas (2001) destacou que ele não é um fenômeno “novo”, mas que sua discussão e denúncia no mundo organizacional são reais. A autora define assédio moral como toda conduta abusiva (comportamentos, palavras, atos, gestos) que pode causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o seu emprego ou degradando o clima de trabalho. O assédio moral pode ocorrer de diversas formas, incluindo humilhações, ameaças, isolamento e sobrecarga de trabalho (Hirigoyen, 2011). As consequências do assédio moral são graves e podem incluir problemas de saúde física e mental, como depressão, ansiedade e estresse pós-traumático (Zabala, 2003). Para as empresas, o assédio moral pode resultar em custos significativos, como absenteísmo, rotatividade de pessoal, perda de produtividade e custos judiciais (Freitas, 2007).

A importância de prevenir e combater o assédio moral e sexual no ambiente de trabalho é evidente. As empresas têm a responsabilidade de criar um ambiente de trabalho seguro e respeitoso, livre de assédio e discriminação. Isso pode ser feito por meio da implementação de políticas e práticas eficazes, como a criação de canais de

denúncia confidenciais, a realização de treinamentos e a aplicação de medidas disciplinares adequadas aos agressores. Além disso, é fundamental que as empresas promovam uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a inclusão, garantindo que todos os funcionários sejam tratados com dignidade e respeito, independentemente de suas características individuais.

A promoção de um ambiente de trabalho saudável e respeitoso não é apenas uma questão de ética, mas também de bom senso empresarial, pois o assédio moral e sexual pode ter um impacto negativo significativo no desempenho e na reputação da empresa.

2.5 Estratégias e políticas de combate ao assédio nas empresas

A literatura consultada converge para a necessidade de as empresas adotarem uma postura proativa e assertiva no combate ao assédio moral e sexual no ambiente de trabalho. A criação de um ambiente de trabalho seguro, respeitoso e inclusivo é fundamental para prevenir e combater o assédio em todas as suas formas.

2.5.1 Políticas

As empresas devem estabelecer políticas que definam o que constitui assédio moral e sexual, detalhando os comportamentos inaceitáveis e as consequências para os agressores. Essas políticas devem ser comunicadas de forma acessível a todos os funcionários e reforçadas por meio de treinamentos e campanhas de conscientização (European Agency for Safety and Health at Work, 2002; Glina & Soboll, 2012).

É importante que as políticas sejam revisadas e atualizadas periodicamente, levando em consideração as mudanças no ambiente de trabalho e as novas formas de assédio que possam surgir (Glina & Soboll, 2012).

Além disso, é crucial que as empresas não apenas estabeleçam políticas, mas também as implementem de forma efetiva. Saraiva e Irigaray (2009) alertam para o risco de as políticas de diversidade se tornarem meros discursos vazios, sem impacto real na cultura organizacional e nas práticas de gestão.

Para evitar essa situação, é essencial que as políticas sejam acompanhadas de ações concretas, como a criação de canais de denúncia, a realização de treinamentos e a responsabilização dos agressores. Adicionalmente, essas políticas devem ser divulgadas amplamente, e os funcionários devem ser informados sobre como utilizá-las (Glina & Soboll, 2012).

A comunicação acessível das políticas é fundamental para garantir que todos os funcionários estejam cientes de seus direitos e responsabilidades e saibam como agir em caso de assédio.

2.5.2 Canais de denúncias

É crucial que as empresas estabeleçam canais de denúncia confidenciais e acessíveis, para que as vítimas de assédio se sintam seguras ao relatar os incidentes, sem medo de retaliação (Freitas, 2001; Saraiva & Irigaray, 2009). Esses canais podem incluir linhas diretas, caixas de sugestões e plataformas online.

É importante que as denúncias sejam investigadas de forma imparcial e que sejam tomadas medidas adequadas para proteger as vítimas e punir os agressores (Freitas, 2001). A garantia de confidencialidade e a proteção contra retaliação são essenciais para que os funcionários se sintam à vontade para denunciar o assédio.

Glina e Soboll (2012) reforçam a importância dos canais de denúncia como parte de um sistema de gestão do assédio moral; destacam que esses canais devem ser divulgados amplamente, e os funcionários devem ser informados sobre como utilizá-los. Além disso, é fundamental que as empresas garantam a confidencialidade das denúncias e a proteção das vítimas contra retaliação.

A pesquisa de Rayner, Hoel e Cooper (2002) também enfatiza a importância de canais de denúncia acessíveis e confidenciais, e destaca a necessidade de as empresas fornecerem apoio e aconselhamento às vítimas de assédio moral. Os autores argumentam que a falta de apoio e a retaliação contra as vítimas podem agravar os efeitos negativos do assédio e dificultar a recuperação das vítimas.

2.5.3 Assistência a clientes internos (funcionários) e clientes externos (clientes, fornecedores e terceiros)

A implementação de políticas e estratégias eficazes de combate ao assédio moral e sexual não se limita apenas aos clientes internos, ou seja, aos funcionários da empresa. É fundamental que essas medidas também se estendam aos clientes externos, como clientes, fornecedores e terceiros que interagem com a organização. Afinal, o assédio pode ocorrer em qualquer relação interpessoal, independentemente do vínculo formal com a empresa (Begeny, Ryan, Moss-Racusin, & Ravetz, 2020).

No contexto dos clientes externos, a empresa deve estabelecer diretrizes claras de conduta, informando sobre a política de tolerância zero ao assédio e os canais de

denúncia disponíveis. Essa comunicação pode ser feita por meio de contratos, cláusulas específicas em acordos comerciais, informativos e treinamentos para os parceiros externos (Smith, 2018).

Além disso, é importante que a empresa monitore e avalie o comportamento de seus clientes externos, buscando identificar e coibir qualquer prática de assédio contra seus funcionários. A empresa deve deixar claro que não tolerará qualquer forma de assédio por parte de seus parceiros externos e que tomará as medidas cabíveis em caso de denúncias (Glinkowska & Kaczmarek, 2015).

De forma ampla, o inverso também é verdadeiro, pois pode haver relatos de funcionários assediando clientes. A literatura recente oferece algumas perspectivas que podem ser úteis para abordar o tema, mesmo que indiretamente. O estudo de Begeny et al. (2020), por exemplo, discute a persistência do viés de gênero em algumas profissões, mesmo com maior representatividade feminina. Essa pesquisa pode ser utilizada para entender como dinâmicas de poder e preconceito podem influenciar o comportamento de funcionários em relação a clientes, especialmente em contextos em que estereótipos de gênero estão presentes.

Embora não haja uma referência teórica específica sobre o tema, a literatura recente pode fornecer insights valiosos para a análise do assédio de funcionários contra clientes, mesmo que de forma indireta. A pesquisa de Begeny et al. (2020) pode ser um ponto de partida para entender as dinâmicas de poder e preconceito que podem levar a esse tipo de comportamento.

É importante ressaltar a necessidade de mais pesquisas sobre o assédio de funcionários contra clientes, a fim de desenvolver um referencial teórico mais sólido e específico para lidar com essa questão complexa e relevante no contexto organizacional.

A proteção contra o assédio deve ser estendida a todos os indivíduos que interagem com a empresa, independentemente de seu vínculo formal. Ao adotar uma postura firme e proativa em relação ao assédio, a empresa não apenas protege seus funcionários e parceiros externos, mas também fortalece sua imagem e reputação perante a sociedade (Nishii, 2013).

A responsabilidade social empresarial exige que as organizações se comprometam com a promoção de um ambiente de trabalho seguro, respeitoso e livre de assédio para todos, incluindo clientes internos e externos. Ao implementar políticas e estratégias eficazes de combate ao assédio, a empresa contribui para a construção

de uma sociedade mais justa e igualitária, onde a dignidade e os direitos de todos sejam respeitados (Roberson, 2019).

2.5.4 Treinamento e conscientização

Treinamentos e campanhas de conscientização são ferramentas essenciais para prevenir o assédio moral e sexual no trabalho. Os treinamentos devem abordar os diferentes tipos de assédio, seus impactos negativos, e como identificar e denunciar o problema.

Estudos demonstram que as campanhas de conscientização ajudaram a criar um ambiente de trabalho mais respeitoso e inclusivo, promovendo a empatia e o diálogo entre os funcionários (European Agency for Safety and Health at Work, 2002; Glina & Soboll, 2012).

É importante que os treinamentos e campanhas sejam direcionados a todos os níveis hierárquicos da empresa, desde a alta gerência até os funcionários de base (Glina & Soboll, 2012). A pesquisa de Rafaqat et al. (2022) destaca a importância do treinamento em gestão da diversidade, para garantir que os gestores sejam capazes de lidar com as complexidades da diversidade da força de trabalho e criar um ambiente de trabalho inclusivo.

Adicionalmente, o treinamento deve abordar a importância da comunicação respeitosa e da resolução de conflitos de forma construtiva. Os funcionários devem ser incentivados a desenvolver habilidades de comunicação interpessoal e a buscar soluções pacíficas para os conflitos, evitando comportamentos agressivos ou humilhantes.

2.5.5 Liderança e cultura organizacional

A liderança desempenha um papel fundamental na prevenção e combate ao assédio. Líderes devem ser exemplos de conduta ética e respeitosa, criando um ambiente de trabalho onde o assédio não seja tolerado (Freitas, 2001; Shore Cleveland, & Sanchez 2018).

A cultura organizacional, também citada como um fator importante no estudo de Saraiva & Irigaray (2009), influencia diretamente a prevenção do assédio. Uma cultura que valoriza o respeito, a diversidade e a inclusão ajuda a prevenir o assédio, promovendo uma cultura de abertura e diálogo, onde os funcionários se sentem à

vontade para expressar suas opiniões e denunciar o assédio sem medo de retaliação.

A liderança inclusiva, que valoriza a diversidade e promove a participação de todos, é essencial para criar um clima organizacional positivo e prevenir o assédio moral (Shore et al., 2018). Líderes inclusivos são aqueles que demonstram respeito e valorização pelas diferenças individuais, promovem a participação de todos na tomada de decisões e garantem que todos os funcionários se sintam seguros e valorizados no ambiente de trabalho.

A pesquisa de Glina e Soboll (2012) destaca a importância do papel da liderança na prevenção do assédio moral, enfatizando que os líderes devem estar atentos aos sinais de assédio e intervir de forma rápida e eficaz para proteger as vítimas e responsabilizar os agressores.

2.5.6 Avaliação e monitoramento

Glina e Soboll (2012) e a European Agency for Safety and Health at Work (2002) citam que as empresas devem avaliar e monitorar continuamente suas políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio, a fim de garantir sua efetividade. Isso pode ser feito por meio de pesquisas de clima organizacional, entrevistas com funcionários e análise de dados sobre denúncias de assédio.

É importante que as empresas estejam abertas a feedback e dispostas a ajustar suas políticas e práticas conforme necessário. A avaliação e o monitoramento contínuos permitem que as empresas identifiquem áreas de melhoria e garantam que suas políticas e práticas estejam alinhadas com as necessidades e expectativas dos funcionários.

A pesquisa de Rafaqat et al. (2022) sugere que a avaliação e o monitoramento da diversidade da força de trabalho podem ajudar as empresas a identificar desequilíbrios na representação de diferentes grupos e implementar medidas para promover maior diversidade e inclusão.

2.5.7 Suporte às vítimas

As empresas devem oferecer suporte às vítimas de assédio moral e sexual, garantindo que elas recebam o apoio necessário para lidar com as consequências do assédio (Glina & Soboll, 2012; International Council of Nurses, 2007). Esse suporte pode incluir aconselhamento psicológico, assistência jurídica e apoio financeiro.

É fundamental que as empresas protejam as vítimas contra retaliação e garantam que elas possam continuar trabalhando em um ambiente seguro e saudável. O suporte às vítimas é essencial para minimizar os impactos negativos do assédio e garantir que as vítimas se sintam acolhidas e protegidas pela organização.

Além disso, o suporte adequado às vítimas pode contribuir para a prevenção de futuros casos de assédio, incentivando outros funcionários a denunciarem situações de abuso.

2.5.8 Comunicação e transparência

A comunicação transparente e aberta sobre as políticas e práticas de combate ao assédio é fundamental para criar um ambiente de trabalho seguro e respeitoso.

As empresas devem garantir que todos os funcionários estejam cientes das políticas, dos canais de denúncia e das consequências do assédio. A comunicação transparente ajuda a construir uma cultura de confiança e respeito, onde os funcionários se sintam à vontade para denunciar o assédio e buscar ajuda.

A pesquisa de Glina e Soboll (2012) reforçou a importância da comunicação e da transparência na prevenção e combate ao assédio moral. Os autores sugerem que as empresas devem comunicar suas políticas e procedimentos relacionados ao assédio moral, além de garantir que todos os funcionários saibam seus direitos e responsabilidades.

Além disso, a comunicação transparente sobre os resultados das investigações de denúncias de assédio pode fortalecer a confiança dos funcionários na empresa e demonstrar o compromisso da organização em combater o problema. A pesquisa de Paula et al. (2021) também destaca a importância da comunicação transparente na prevenção do assédio moral, argumentando que a falta de informação e o silêncio sobre o tema podem perpetuar a prática e dificultar a identificação e o combate ao problema.

2.5.9 Aspectos legais relacionados à violência

A violência no ambiente de trabalho, embora não seja um fenômeno novo, tem ganhado cada vez mais visibilidade e relevância no âmbito jurídico. Diversas legislações e regulamentos têm sido desenvolvidos para proteger os trabalhadores e responsabilizar os agressores. A seguir, são apresentados os principais aspectos

legais relacionados à violência psicológica no trabalho, incluindo leis, projetos de lei em tramitação, jurisprudências relevantes e análise de políticas de empresas.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT/ILO) tem desempenhado um papel crucial na conscientização e combate ao assédio moral e sexual no ambiente de trabalho em todo o mundo. A OIT define o assédio como qualquer comportamento abusivo que ameace ou cause danos à dignidade ou à integridade física ou psicológica de uma pessoa, criando um ambiente de trabalho hostil ou intimidante. A OIT reconhece que o assédio pode se manifestar de diversas formas, incluindo comentários ofensivos, piadas humilhantes, isolamento social, ameaças, agressões físicas e abuso de poder. A organização também destaca que o assédio pode ser baseado em diversos fatores, como gênero, raça, orientação sexual, idade, religião, deficiência e outros. A OIT enfatiza que o assédio não é apenas um problema individual, mas também um problema organizacional que afeta a produtividade, o clima de trabalho e a saúde mental e física dos trabalhadores. A organização defende a adoção de medidas preventivas e corretivas para combater o assédio, como a criação de políticas claras, a implementação de procedimentos de denúncia e investigação, a promoção de treinamentos e a conscientização sobre o tema (Organização Internacional do Trabalho, [ILO], 2019).

A Convenção 190 da OIT sobre a Eliminação da Violência e do Assédio no Mundo do Trabalho, adotada em 2019, representa um marco histórico no combate ao assédio, estabelecendo um quadro jurídico internacional para a prevenção e eliminação da violência e do assédio no trabalho, incluindo o assédio baseado em gênero. A convenção reconhece o direito de todos a um mundo de trabalho livre de violência e assédio, e insta os países a adotarem medidas para prevenir e combater esses problemas, incluindo a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres (ILO, 2019).

A legislação brasileira já conta com algumas leis e regulamentos que abordam a violência psicológica no trabalho, ainda que de forma indireta. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 1º, inciso III, garante a dignidade da pessoa humana como um dos fundamentos da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988). O artigo 5º, inciso X, protege a inviolabilidade da intimidade, da vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurando o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação (Brasil, 1988).

O Código Civil de 2002, em seu artigo 186, estabelece que aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito (Lei n. 10.406, 2002). O artigo 927 complementa, determinando que aquele que causar dano a outrem fica obrigado a repará-lo (Lei n. 10.406, 2002).

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), embora não trate especificamente da violência psicológica, possui dispositivos que podem ser aplicados a casos de assédio moral. O artigo 483 da CLT permite a rescisão indireta do contrato de trabalho por justa causa do empregador, quando esta prática, dentre outras hipóteses, envolva atos lesivos à honra e à boa fama do empregado (Decreto-Lei n. 5.452, 1943).

Além disso, a Lei n.13.105, 2015 (Novo Código de Processo Civil), em seu artigo 932, inciso III, estabelece a responsabilidade objetiva do empregador pelos atos praticados por seus empregados, serviciais e prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele (Lei n. 13.146, 2015).

A Lei n. 14.457, 2022, ao instituir o Programa Emprega + Mulheres e alterar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), trouxe avanços significativos no combate ao assédio sexual e moral no ambiente de trabalho (Brasil, 2022). A norma impõe às empresas a adoção de medidas preventivas e de enfrentamento ao assédio, incluindo a criação de canais de denúncia, a realização de ações de capacitação e a aplicação de sanções aos agressores (Fontenele & Costa, 2023).

A obrigatoriedade de elaboração e divulgação de um código de conduta interno, com regras de conduta específicas para o combate ao assédio, é um dos pontos fortes da lei (Lei n. 14.457, 2022). Além disso, a previsão de acompanhamento psicológico para as vítimas demonstra uma preocupação com a saúde mental das pessoas afetadas por essa violência.

No entanto, a lei não está isenta de críticas. A responsabilização da empresa em caso de omissão no combate ao assédio, embora importante, pode gerar receio por parte dos empregadores, que podem adotar medidas superficiais para cumprir a lei sem, efetivamente, mudar a cultura organizacional (Fontenele & Costa, 2023). Além disso, a lei não especifica quais medidas de capacitação devem ser adotadas, o que pode levar a ações ineficazes.

Outro ponto a ser destacado é a necessidade de maior fiscalização e aplicação das sanções previstas na lei. Sem uma atuação efetiva dos órgãos competentes, a legislação pode se tornar letra morta, sem impacto real na redução do assédio.

A Lei n. 14.457, 2022 representa um passo importante na luta contra o assédio no trabalho, mas é preciso ir além. É fundamental que as empresas compreendam a importância de criar um ambiente de trabalho seguro e respeitoso, não apenas para cumprir a lei, mas também para garantir o bem-estar e a produtividade de seus funcionários. A capacitação dos funcionários, a criação de canais de denúncia efetivos e o acompanhamento das vítimas são medidas essenciais para que a lei alcance seus objetivos.

No contexto da violência no trabalho, a legislação brasileira, embora ainda incipiente em relação à tipificação específica do assédio moral, apresenta um arcabouço legal que pode ser utilizado para proteger as vítimas e responsabilizar os agressores. A Constituição Federal, o Código Civil e a CLT, em conjunto com a Lei n. 14.457, 2022, oferecem dispositivos que garantem a dignidade da pessoa humana, a inviolabilidade da intimidade e a reparação por danos morais e materiais decorrentes de violações a esses direitos.

A Lei Maria da Penha (Lei n. 11.340, 2006), embora voltada à violência doméstica e familiar contra a mulher, pode ser utilizada analogicamente em casos de assédio moral no trabalho, especialmente quando há conotação de gênero. A lei estabelece medidas protetivas e mecanismos de assistência às vítimas, além de prever a punição dos agressores (Brasil, 2006).

A Lei de Racismo (Lei n. 7.716, 1989) e o Estatuto da Igualdade Racial (Lei n. 12.288, 2010) também são importantes instrumentos para combater a violência no trabalho baseada em discriminação racial. Essas leis criminalizam condutas discriminatórias, preveem penas para os infratores e estabelecem políticas públicas para promover a igualdade racial (Lei n. 7.716, 1989; Lei n. 12.288, 2010).

A proteção dos direitos das minorias, como pessoas com deficiência, LGBTQIA+ e outros grupos vulneráveis, também é fundamental para prevenir e combater a violência no trabalho. A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei n. 13.146, 2015) e o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Decreto n. 3.298, 1999) garantem a igualdade de oportunidades e o combate à discriminação contra pessoas com deficiência (Decreto n. 3.298, 1999; Lei n. 13.146, 2015).

As pressões internacionais de direitos humanos também desempenham um papel importante na promoção de ambientes de trabalho seguros e livres de violência. A Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (AGNU) 1948, estabelece que todos os seres humanos nascem livres

e iguais em dignidade e direitos, e que ninguém será submetido a tratamento ou castigo cruel, desumano ou degradante (AGNU, 1948).

A homofobia, a transfobia e o racismo são formas de violência psicológica que podem se manifestar no ambiente de trabalho, causando graves danos às vítimas. A criminalização da homofobia e da transfobia, reconhecida pelo Supremo Tribunal Federal em 2019, representa um avanço importante na proteção dos direitos da população LGBTQIAPN+ (STF, 2019).

Em suma, a legislação brasileira, embora ainda apresente lacunas na tipificação específica do assédio moral, oferece um conjunto de leis e regulamentos que podem ser utilizados para proteger as vítimas de violência no trabalho. A aplicação conjunta desses dispositivos, em consonância com as pressões internacionais de direitos humanos, pode contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais seguros, respeitosos e inclusivos.

É importante ressaltar que a legislação, por si só, não é suficiente para erradicar a violência no trabalho. É fundamental que as empresas adotem medidas proativas, como a criação de políticas, canais de denúncia e treinamentos para todos os funcionários, a fim de prevenir e combater o assédio em todas as suas formas. A conscientização da sociedade sobre a gravidade do problema e a importância da denúncia também são cruciais para quebrar o ciclo de violência e garantir que todos os trabalhadores tenham seus direitos respeitados.

Existem diversos projetos de lei em tramitação no Congresso Nacional que visam tipificar o assédio moral como crime e estabelecer penas mais severas para os agressores. Dentre eles, destaca-se o Projeto de Lei nº 4742/2001, que altera o Código Penal para incluir o assédio moral como crime, com pena de detenção de seis meses a dois anos (Câmara dos Deputados, 2001, p. 74).

A jurisprudência brasileira tem reconhecido cada vez mais a gravidade da violência psicológica no trabalho e a necessidade de reparação dos danos causados às vítimas. Diversas decisões judiciais têm condenado empresas e agressores ao pagamento de indenizações por danos morais e materiais a trabalhadores vítimas de assédio moral.

Em um caso de 2021, o Tribunal Superior do Trabalho (Tribunal Superior do Trabalho [TST], 2021) condenou uma empresa de telemarketing ao pagamento de indenização por danos morais a uma funcionária vítima de assédio moral praticado por sua supervisora ao apresentar atestados médicos (TST, 2021). A decisão

reconheceu que o assédio moral configura violação da dignidade da pessoa humana e causa sofrimento psicológico à vítima, justificando a reparação por danos morais.

2.6 Análise de empresas – verificação de políticas publicadas nos Websites

O combate ao assédio no Brasil tem ganhado força com a crescente oferta de canais de denúncia e o aprimoramento da legislação. Órgãos públicos, como a Prefeitura de São Paulo e o Governo Federal (Controladoria-Geral da União [CGU], 2023), e empresas privadas, como a Copel (2023) e a Vale (2023) têm disponibilizado plataformas online, linhas telefônicas e até aplicativos para facilitar o registro de denúncias.

A Lei n. 14.457, 2022 representa um marco nesse processo, ao ampliar os canais de denúncia e fortalecer as medidas de prevenção e combate ao assédio sexual e moral no trabalho (A Lei n. 14.457, 2022). Além disso, iniciativas como a cartilha da CGU (2023) e os conteúdos informativos do Poder Judicial do Brasil (<https://podeserabuso.org.br/materiais-campanha/>) e da Companhia Ipatinguense de Laminação (CIPLAM) (2023) desempenham um papel crucial na conscientização da população sobre o tema.

No entanto, desafios persistem. A subnotificação ainda é uma realidade, muitas vezes motivada pelo medo de represálias, vergonha ou desconhecimento dos canais existentes. A falta de padronização desses canais também pode gerar confusão e dificultar o acesso das vítimas. Além disso, a necessidade de acompanhamento psicológico e jurídico para as vítimas após a denúncia ainda é um ponto a ser fortalecido.

Apesar dos desafios, o cenário atual apresenta oportunidades significativas. A crescente oferta de canais de denúncia, aliada à maior conscientização da população, pode levar a um aumento no número de denúncias e, consequentemente, à responsabilização dos agressores. A legislação mais robusta oferece um arcabouço legal mais sólido para a proteção das vítimas e a punição dos culpados.

Para aproveitar ao máximo essas oportunidades, é crucial investir em campanhas de divulgação dos canais de denúncia, utilizando diferentes meios de comunicação para alcançar públicos diversos. A simplificação do processo de denúncia, por meio da criação de um sistema unificado e de fácil acesso, também é fundamental. Além disso, é essencial garantir o acompanhamento psicológico e jurídico das vítimas, oferecendo suporte integral durante todo o processo.

Em suma, o combate ao assédio no Brasil encontra-se em um momento de transformação, com avanços significativos e desafios a serem superados. Ao investir em conscientização, simplificação dos processos e apoio às vítimas, é possível construir um futuro em que o assédio seja efetivamente combatido e todas as pessoas se sintam seguras e respeitadas em seus ambientes de trabalho e convívio social.

2.7 Reflexão sobre casos concretos

A análise de casos concretos de violência no trabalho permite observar a aplicação prática das leis, regulamentos e jurisprudências, bem como a efetividade das políticas e estratégias adotadas pelas empresas.

O assédio moral e sexual no ambiente de trabalho é um problema grave e persistente, com consequências negativas tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Diversos casos reais ilustram a variedade de formas que o assédio pode assumir, desde a gordofobia em um supermercado até o desmerecimento do trabalho e cobranças abusivas em diversas empresas.

A exposição de funcionários em ambientes virtuais, como o caso do e-mail ofensivo divulgado nas Lojas Renner, demonstra como o assédio pode se estender para além do espaço físico do trabalho. Além disso, a pressão para participar de eventos fora do expediente, como no caso da Santa Casa de Martinópolis, revela como o assédio pode invadir a vida pessoal dos trabalhadores.

O assédio moral pode levar ao adoecimento, como no caso da ex-funcionária da Ajinomoto, que desenvolveu depressão e síndrome do pânico devido às humilhações constantes. A imposição de metas abusivas, como no caso do Santander, também pode gerar um ambiente de trabalho hostil e prejudicial à saúde mental dos funcionários (Correio Braziliense, 2019).

O assédio sexual, por sua vez, é exemplificado pelo caso do ex-diretor do Ceeteps, condenado por assediar sexualmente uma secretária. A responsabilidade solidária da instituição demonstra que o combate ao assédio sexual é uma obrigação de toda a organização (BeCompliance, 2020).

Esses casos, embora alarmantes, também mostram que a justiça tem sido acionada e que as vítimas têm encontrado amparo legal. As indenizações por danos morais, como as aplicadas no caso do Bradesco e da Ajinomoto, são um importante instrumento para reparar os danos causados pelo assédio e dissuadir empresas e agressores de perpetuarem essas práticas.

No entanto, é fundamental que as empresas adotem medidas preventivas para evitar que o assédio ocorra. Isso inclui a criação de políticas, canais de denúncia confidenciais e acessíveis, treinamento e conscientização para todos os funcionários, e o compromisso da liderança em criar um ambiente de trabalho seguro e respeitoso.

2.8 Vantagens da adoção de políticas contra assédio

O assédio moral é um problema que afeta indivíduos em diversos níveis hierárquicos e posições dentro da empresa, desde jovens aprendizes (Oleto, 2016) até profissionais experientes. As consequências do assédio moral são diversas e podem afetar tanto a vida pessoal quanto profissional das vítimas, resultando em desmotivação, baixo desempenho, problemas psicológicos e até mesmo abandono do trabalho. Nesse contexto, a pesquisa de Oleto (2016) destaca a importância de as organizações abordarem o tema do assédio moral de forma aberta e proativa, oferecendo treinamento e suporte aos jovens trabalhadores para que eles possam identificar e lidar com situações de assédio.

Freitas (2007) vai além e questiona: "Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?". A autora argumenta que as consequências do assédio moral se estendem para além do indivíduo, afetando também a organização e a sociedade como um todo. No nível individual, o assédio moral causa sofrimento psíquico, problemas de saúde e perda de emprego. No nível organizacional, o assédio moral leva ao aumento do absenteísmo, da rotatividade de pessoal, da queda de produtividade e dos custos judiciais. No nível social, o assédio moral contribui para o aumento de despesas médicas e benefícios previdenciários, além de gerar custos para o sistema judiciário e para a sociedade como um todo.

Diante disso, Freitas (2007) defende que o assédio moral não é apenas uma questão moral, mas também econômica e social, e que as organizações têm um papel fundamental na prevenção e combate a esse fenômeno.

3 Método

A presente pesquisa adotou uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos, com o objetivo de obter uma compreensão mais abrangente sobre as políticas e práticas de combate ao assédio moral e sexual no ambiente de trabalho. A justificativa para essa escolha metodológica reside na

necessidade de explorar tanto a percepção subjetiva dos funcionários quanto a análise objetiva das políticas implementadas pelas empresas.

A pesquisa qualitativa foi utilizada para analisar o conteúdo das políticas corporativas, identificar tendências e padrões nos discursos institucionais e compreender os fatores que influenciam a efetividade das medidas contra o assédio. Por outro lado, a pesquisa quantitativa foi aplicada para mensurar a percepção dos funcionários sobre a eficácia dessas práticas, utilizando questionários estruturados para a coleta de dados.

3.1 Métodos de coleta de dados

Foram adotadas duas estratégias principais de coleta de dados:

- a) pesquisa documental: foram analisadas as políticas publicadas nos sites institucionais das dez maiores empresas de capital nacional em faturamento, conforme levantamento realizado por meio da plataforma Econodata (2024). Os documentos acessados incluem códigos de conduta, políticas de compliance e diretrizes sobre diversidade e inclusão;
- b) levantamento por questionário: foi aplicado um questionário fechado e padronizado a funcionários de diferentes organizações, avaliando a percepção sobre a efetividade das políticas de combate ao assédio moral e sexual. As questões foram estruturadas em uma escala likert de 5 pontos, abrangendo itens como clareza das políticas, segurança na denúncia e impacto das ações institucionais.

3.2 Categorias de análise

A análise dos dados seguiu seis categorias principais, definidas com base na literatura sobre boas práticas na prevenção do assédio no ambiente de trabalho:

- a) publicação de políticas contra assédio – verificação da existência e acessibilidade de documentos institucionais abordando o tema;
- b) canais de denúncia – identificação de canais disponíveis, garantia de anonimato e posicionamento hierárquico dos órgãos responsáveis por apurar as denúncias;
- c) treinamento e conscientização – análise de programas educacionais voltados à prevenção do assédio e sua periodicidade;

- d) papel da liderança e cultura organizacional – avaliação do envolvimento da alta gestão na implementação de uma cultura corporativa de respeito e equidade;
- e) suporte às vítimas – identificação de medidas de acolhimento, como assistência psicológica e assessoria jurídica;
- f) comunicação e transparência – Investigação sobre a divulgação.

3.3 Procedimentos de análise

Os dados qualitativos foram examinados por meio da Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), permitindo a identificação de padrões, recorrências e lacunas nos documentos institucionais. Já os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva, utilizando medidas de tendência central (média, mediana e moda) para a interpretação dos resultados do questionário.

Com essa abordagem metodológica, a pesquisa buscou oferecer uma análise robusta sobre a efetividade das políticas empresariais contra o assédio, permitindo a identificação de boas práticas e desafios a serem superados pelas organizações.

A análise dos dados qualitativos foi realizada utilizando a técnica de análise de conteúdo, conforme descrito por Yin (2015). A análise de conteúdo permitiu identificar e categorizar temas recorrentes, proporcionando uma compreensão detalhada sobre o tema nas páginas das empresas. As etapas da análise de conteúdo, inspiradas em Yin (2015), são: preparação e organização dos dados; categorização e identificação de padrões; interpretação e triangulação; elaboração do relatório. A análise de conteúdo, na perspectiva de Yin (2015), é um processo iterativo e flexível, que exige do pesquisador rigor, criatividade e sensibilidade para lidar com a complexidade dos dados qualitativos.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio da leitura das políticas disponibilizadas nos sites das empresas listadas na Tabela 1. Com base na literatura de referência, foram categorizados itens para guiar a análise. Essas categorias foram: publicação de políticas contra assédio; existência de canais de denúncia; divulgação de treinamento e conscientização contra assédio; incentivo à liderança e promoção da cultura organizacional; programa de suporte às vítimas; e comunicação e transparência de casos.

A seleção das empresas para análise neste trabalho de pesquisa foi realizada por meio de busca em plataforma especializada (Econodata, 2024), tendo como foco

as maiores empresas nacionais em faturamento, sem interferência de administração estrangeira.

Tabela 1
Maiores empresas nacionais em faturamento

CNPJ	Razão social	Código do setor de atuação	Descrição do setor de atuação	Faturamento (em bilhões de reais)
02.916.265/0001-60	JBS SA	C-1011-2/01	Indústrias da transformação	340,2
02.139.420/0001-89	Apositiva Importação Exportação LTDA	G-4783-1/01	Comércio Varejista	178
33.453.598/0001-23	Raizen AS	G-4681-8/01	Comércio Atacadista	165,2
34.274.233/0001-02	Vibra Energia AS	G-4681-8/01	Comércio Atacadista	121,9
07.526.557/0001-00	Ambev AS	C-1113-5/02	Indústrias da transformação	116,4
33.256.439/0001-39	Ultrapar Participações AS	K-6462-0/00	Bancário	113,2
50.746.577/0001-15	Cosan AS	K-6462-0/00	Bancário	110
35.264.138/0001-82	Seed Technology Participações AS	K-6463-0/00	Bancário	110
42.150.391/0001-70	Braskem - (Braskem Sa)	C-2021-5/00	Indústrias da transformação	103,9
07.707.650/0001-10	Aymore (Aymore Crédito Financiamento e Investimento SA)	K-6436-1/00	Bancário	102,9

Nota. Fonte: Econodata, 2024. Recuperado de <https://www.econodata.com.br/maiores-empresas/todo-brasil?pagina=2>

A aplicação do questionário foi realizada por meio da plataforma Google Forms e foi composta por 17 perguntas com escalas de avaliação, conforme a Tabela 2

Tabela 2
Modelo de escala das respostas no questionário

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

O mapeamento dos respondentes foi feito pelo sexo (masculino e feminino), bem como pelo tempo de atuação na empresa, conforme a Tabela 3.

Tabela 3

Modelo de escala das respostas no questionário quanto ao tempo de atividade na empresa, para mapeamento de perfil

1	2	3	4	5
Menos de 6 Meses	Entre 6 Meses e 12 Meses	Entre 12 Meses e 1,5 Ano	Entre 1,5 Ano e 3 Anos	Acima de 3 anos

Este projeto de pesquisa focou em analisar os mecanismos criados pelas empresas para combater o assédio, em suas diversas formas, desde canais de denúncia até políticas específicas, e mapear a área da organização responsável por esses canais.

A violência no ambiente de trabalho, também conhecida como assédio, é um problema grave que afeta a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Para combatê-la, investigou-se como as empresas implementam mecanismos, desde canais de denúncia até políticas específicas. Este estudo teve como objetivo analisar, quando possível, esses mecanismos, buscando entender como as empresas os utilizam para lidar com a violência psicológica.

Para compreender a complexa natureza da violência no trabalho, foi fundamental realizar uma revisão da literatura. Isso permitiu explorar as diferentes nuances e perspectivas sobre o tema, desde as definições e categorias do assédio até seus impactos nos indivíduos e nas organizações.

As variáveis que definem e categorizam o assédio nas organizações são essenciais para uma análise precisa e completa do problema. Através da identificação e descrição dessas variáveis, foi possível traçar um panorama da violência psicológica, incluindo seus diferentes tipos, formas de manifestação e contextos em que ocorre.

Os canais de denúncia são ferramentas cruciais para que os trabalhadores possam reportar casos de violência. Este estudo se propôs a avaliar a existência de políticas no combate ao assédio nas empresas. As políticas organizacionais relacionadas à violência devem estabelecer as diretrizes para a prevenção, o acolhimento e a investigação de casos de assédio. Este estudo se propôs a identificar essas políticas.

Ao analisar os mecanismos implementados pelas empresas para lidar com a violência no trabalho, este estudo buscou contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais seguros, saudáveis e justos para todos. Através da compreensão das nuances do problema e da identificação de boas práticas, espera-se que as empresas possam aprimorar seus mecanismos de combate ao assédio organizacional, promovendo o bem-estar de seus funcionários e a produtividade da organização.

Com base na análise efetuada nos sites das empresas avaliadas, foi elaborada a Tabela 4, a fim de consolidar as informações e avaliar, de forma qualitativa, o perfil das empresas frente ao tema de combate e prevenção ao assédio em suas diversas formas.

Tabela 4
Avaliação das maiores empresas nacionais em faturamento

	Jobs ⁱ	Apositivo ⁱⁱ	Raizen ⁱⁱⁱ	Vibra energia ^{iv}	Ambev ^v	Ultrapar ^{vi}	Cosan ^{vii}	Seed technology ^{viii}	Braskem ^{ix}	Aymore cfi ^x
Comunicação e Transparência de casos	S	NR	S	S	S	S	S	NR	S	S
Divulgação de Treinamento e Conscientização contra Assédio	S	NR	S	S	S	S	S	NR	S	S
Existência de Canais de Denúncia	S	NR	S	S	S	S	S	NR	S	S
Incentivo à Liderança e Promoção da Cultura Organizacional	S	NR	S	S	S	S	S	NR	S	S
Programa de Suporte às Vítimas	S	NR	S	S	S	S	S	NR	S	S
Publicação de Políticas contra Assédio	S	NR	S	S	S	S	S	NR	S	S

Nota. NR = Não Refere; S = Sim.

4 Resultados

A presente seção tem como objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo, realizada junto a profissionais de diferentes setores, com o intuito de avaliar a percepção sobre as políticas e práticas organizacionais para a prevenção e combate ao assédio moral e sexual no ambiente de trabalho. Os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado, aplicado de forma online, contendo questões baseadas na escala Likert.

Os resultados da pesquisa revelam uma percepção geralmente positiva do compromisso das empresas com a ética e a diversidade. No entanto, há espaço para melhorias em áreas como a aplicação das políticas de prevenção ao assédio, o tratamento dos casos de assédio e a proteção de grupos vulneráveis. A análise estatística indica uma diferença significativa nos padrões de resposta entre as afirmações sobre a existência da política e a eficácia dessa política. Isso sugere uma lacuna potencial entre as intenções expressas nas políticas e a sua implementação real. As empresas devem priorizar o tratamento dessas áreas para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e respeitoso.

4.1 Perfil dos respondentes

A pesquisa de campo contou com a participação de 97 respondentes, dos quais 49,5% são do sexo masculino e 50,5% do sexo feminino, conforme demonstrado na Figura 1. A Figura 2 revela que a maioria dos respondentes (62,5%) possui mais de 3 anos de experiência na empresa onde trabalha, o que indica um bom nível de conhecimento sobre as políticas e práticas organizacionais. Os demais respondentes estão distribuídos em faixas de tempo menores: 12,5% possuem entre 12 meses e 1,5 ano de experiência, 10,4% têm entre 1,5 e 3 anos, 8,3% possuem entre 6 meses e 12 meses, e 6,3% têm menos de 6 meses de experiência.

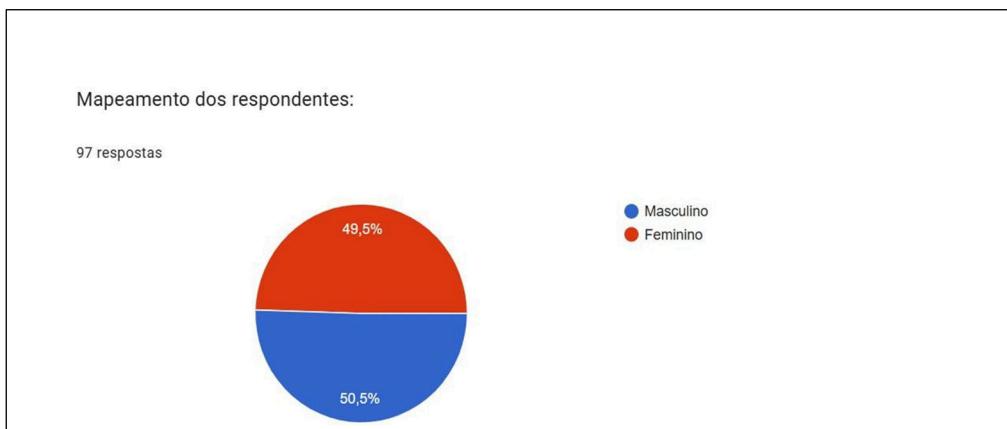


Figura 1. Perfil dos respondentes por gênero

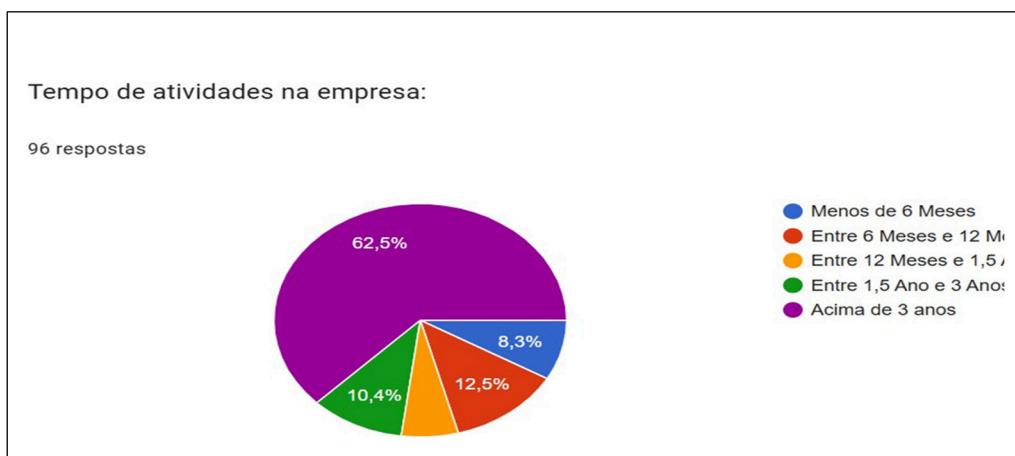


Figura 2. Tempo de atividade na empresa

4.2 Percepção sobre políticas e estruturas de combate ao assédio

A maioria dos respondentes (74,2%) afirmou que a empresa onde trabalham possui políticas de ética e diversidade. No entanto, a percepção sobre a clareza e aplicação dessas políticas para prevenir e combater o assédio moral e sexual é menos positiva. 41,2% dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente que a empresa possui políticas claras para prevenir e combater o assédio moral, enquanto 36,1% discordam totalmente ou parcialmente. Em relação à aplicação das políticas de prevenção e combate ao assédio moral e sexual, 36,1% concordam totalmente ou parcialmente, enquanto 35% discordam totalmente ou parcialmente.

A percepção sobre a estrutura funcional da empresa para tratar casos de assédio moral e sexual também é dividida. 38,1% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente que a empresa possui uma estrutura funcional para tratar esses casos, enquanto 24,7% concordam totalmente ou parcialmente.

4.3 Treinamento e conscientização

A maioria dos respondentes (69,1%) discorda totalmente ou parcialmente que a empresa oferece treinamento sobre as políticas de combate ao assédio no ambiente de trabalho. Adicionalmente, 63,9% discordam totalmente ou parcialmente que recebem treinamentos regulares sobre prevenção e combate ao assédio.

4.4 Segurança na denúncia e proteção das vítimas

A maioria dos respondentes (63%) discorda totalmente ou parcialmente que se sente segura para denunciar um caso de assédio moral na empresa onde trabalha. A percepção sobre a existência de um canal confiável e imparcial para denúncia de assédio também é negativa, com 57,7% dos respondentes discordando totalmente ou parcialmente. Além disso, 49,5% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente que, ao denunciar um caso de assédio, não sofrerão retaliações.

Em relação ao acolhimento oferecido às vítimas de assédio, 42,3% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente que a empresa oferece acolhimento adequado. A percepção sobre a proteção de grupos mais vulneráveis (mulheres, negros, LGBTQIA+) também é negativa, com 48,5% dos respondentes discordando totalmente ou parcialmente.

4.5 Atitude da liderança e cultura organizacional

A maioria dos respondentes (50,5%) discorda totalmente ou parcialmente que a empresa possui uma política de tolerância zero contra o assédio e a violência. Em relação à atitude da alta direção (c-Level) no combate ao assédio moral e sexual, a percepção é menos negativa, mas ainda assim dividida. 50,5% dos respondentes discordam totalmente ou parcialmente que a alta direção se comporta como um exemplo a ser seguido no combate ao assédio moral, enquanto 48,4% discordam totalmente ou parcialmente em relação ao assédio sexual.

Por fim, a maioria dos respondentes (65%) discorda totalmente ou parcialmente que, ao comparar as experiências do passado com as atuais, percebe progresso no combate ao assédio.

4.6 Análise simplificada dos dados obtidos da pesquisa de campo

A seguir, apresentamos os dados da pesquisa de campo em figuras (gráficos), com uma análise simplificada dos dados obtidos. Conforme os dados apresentados

na Figura 3, a maioria dos respondentes (74,2%) afirmou que a empresa possui políticas de ética e diversidade, o que indica um compromisso inicial com esses valores. No entanto, uma parcela considerável (25,8%) desconhece ou não concorda com a existência de tais políticas, o que sugere a necessidade de maior divulgação e conscientização sobre o tema.

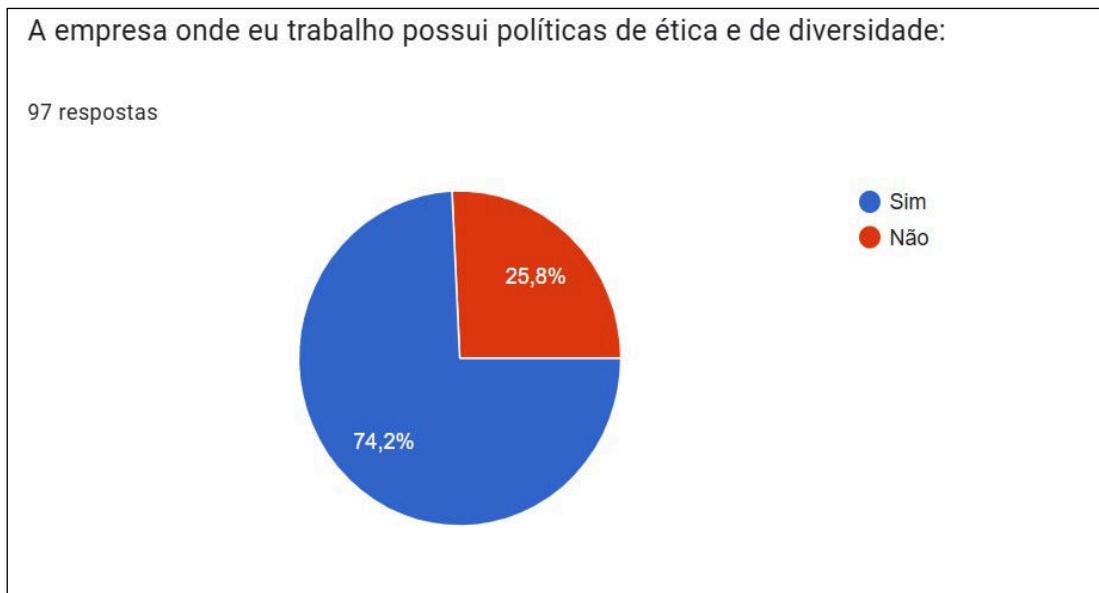


Figura 3. Análise de políticas de ética e de diversidade.

Os dados da Figura 4 mostram que, embora haja uma tendência à concordância (41,2%) em relação à clareza das políticas contra o assédio moral, a discordância (38,1%) e a neutralidade (20,6%) de uma parcela significativa dos respondentes indicam a necessidade de aprimorar a comunicação e o entendimento dessas políticas.



Figura 4. Políticas de prevenção e combate ao assédio moral no ambiente de trabalho

A Figura 5 demonstra que a aplicação das políticas de prevenção e combate ao assédio é percebida positivamente por 57,7% dos respondentes. Contudo, a discordância de 27,8% e a neutralidade de 14,4% apontam para a necessidade de fortalecer a efetividade dessas políticas na prática.

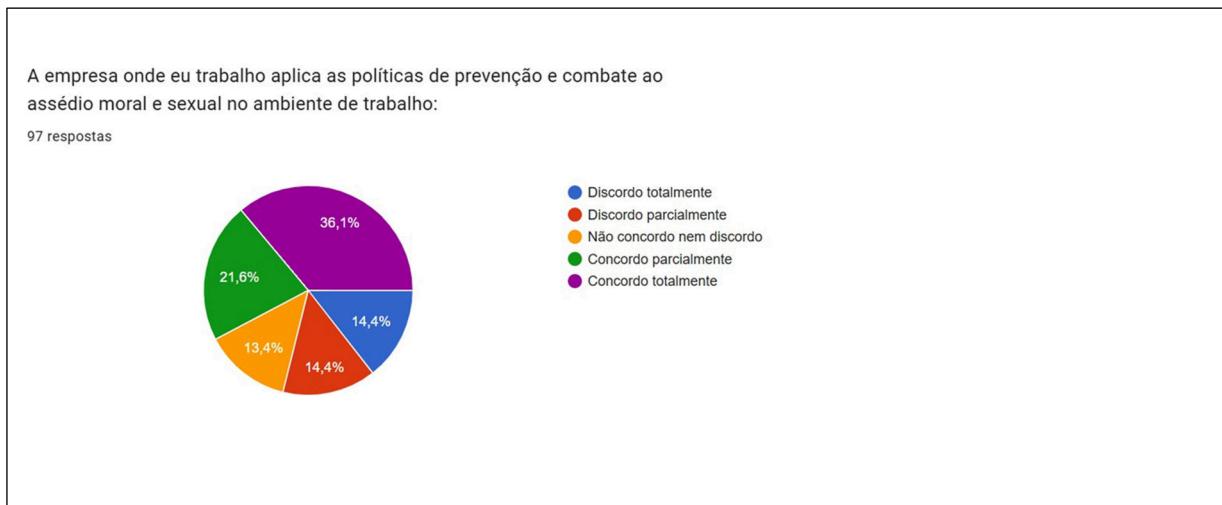


Figura 5. Aplicação das políticas de prevenção e combate ao assédio moral e sexual no ambiente de trabalho.

Conforme apresentado na Figura 6, a maioria dos respondentes (61,8%) acredita que a empresa possui estrutura para lidar com casos de assédio. No entanto, a discordância de 23,7% e a neutralidade de 14,4% sinalizam a importância de aprimorar os mecanismos de acolhimento e tratamento das vítimas.



Figura 6. Existência de estrutura funcional para acatar/tratar os casos de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho.

Os dados da Figura 7 indicam que a oferta de treinamento sobre políticas de combate ao assédio é reconhecida por 61,8% dos respondentes. Entretanto, a discordância de 34% revela a necessidade de ampliar o acesso e a frequência desses treinamentos.

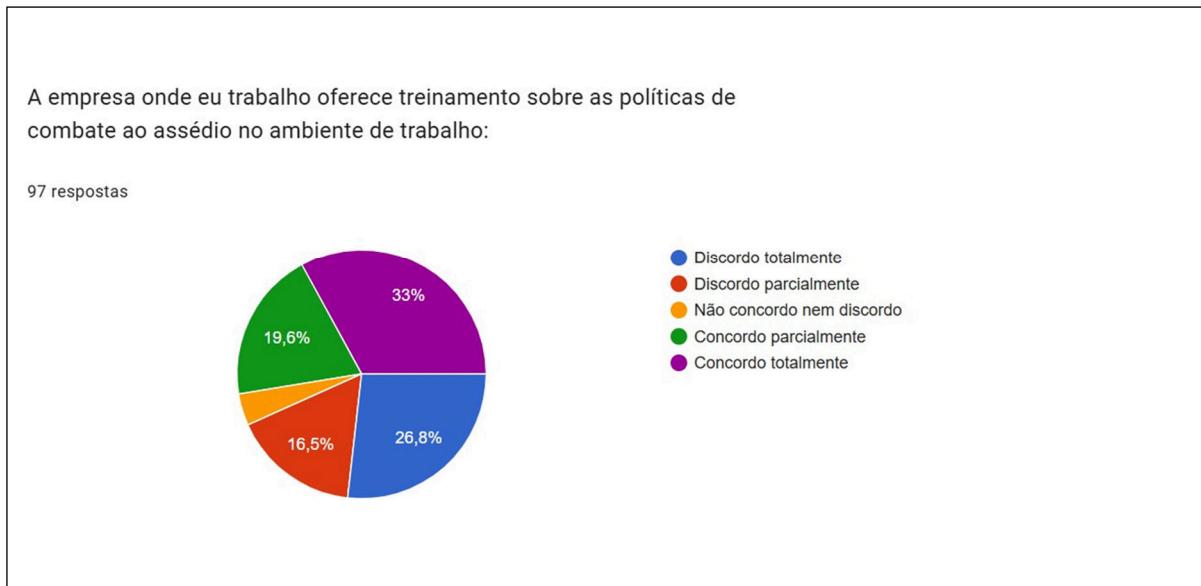


Figura 7. Oferta de treinamento sobre as políticas de combate ao assédio no ambiente de trabalho.

A Figura 8 revela que, apesar de 38,1% dos respondentes afirmarem receber treinamentos regulares sobre assédio, a alta taxa de discordância (28,8%) e de neutralidade (33%) indica a necessidade de implementar programas de treinamento mais abrangentes e frequentes.

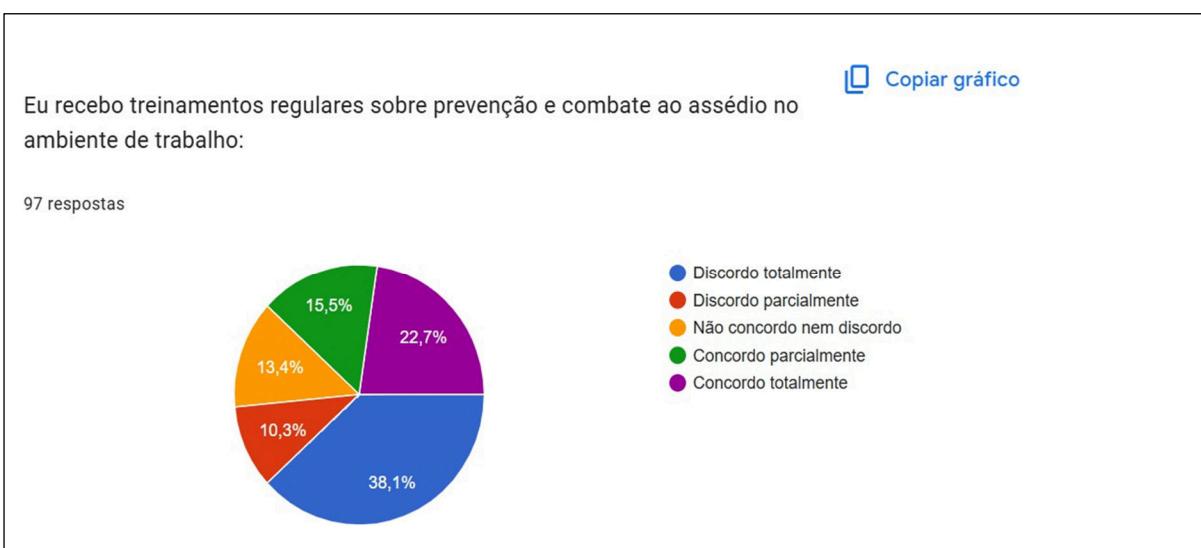


Figura 8. Oferta de treinamentos regulares sobre prevenção e combate ao assédio no ambiente de trabalho.

De acordo com a figura 9, embora a maioria dos respondentes (53,6%) se sinta segura para denunciar assédio moral, a insegurança expressa por 27,8% e a neutralidade de 18,5% evidenciam a necessidade de fortalecer os mecanismos de denúncia e garantir a proteção das vítimas.

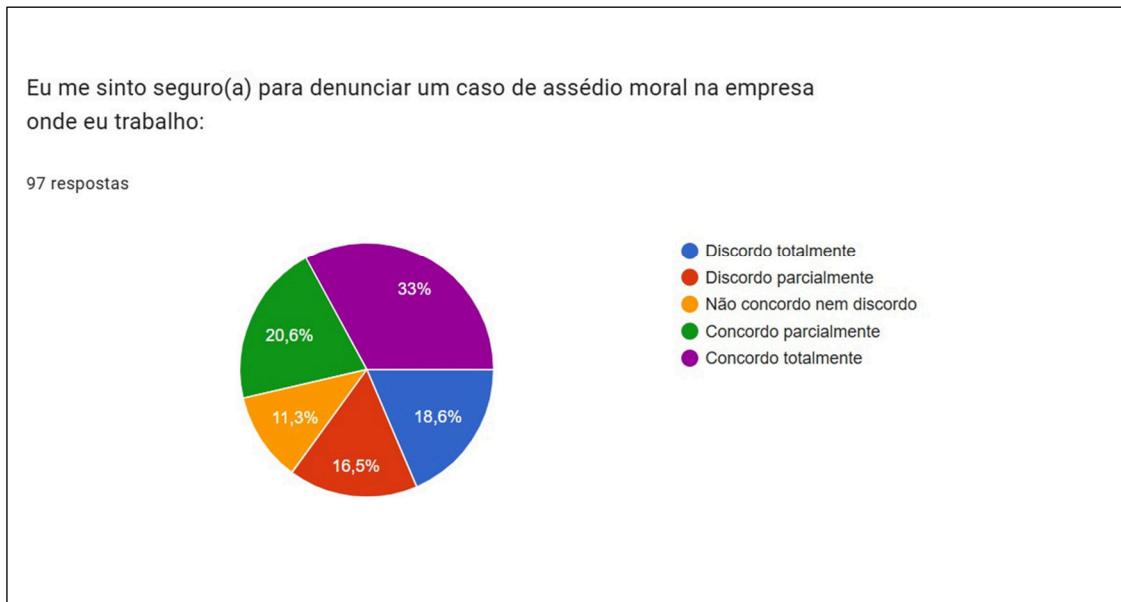


Figura 9. Confiança para denunciar casos de assédio moral.

Como podemos observar na Figura 10, a existência de um canal confiável para denúncia de assédio é reconhecida por 58,7% dos respondentes. No entanto, a discordância de 22,6% e a neutralidade de 18,5% apontam para a necessidade de aprimorar a comunicação e a confiança nesse canal.

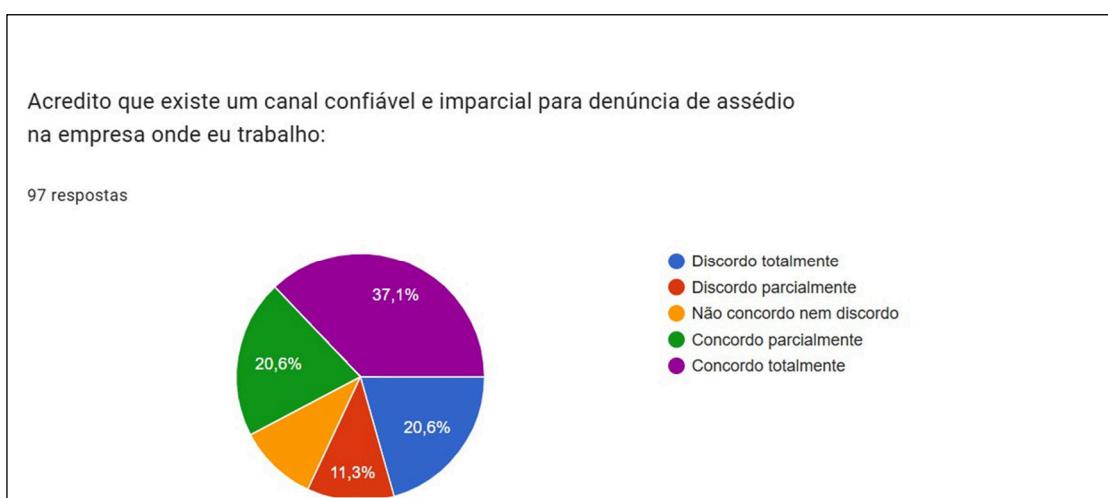


Figura 10. Confiança no canal para denúncia de assédio.

Os dados da figura 11 indicam que a confiança na ausência de retaliações após a denúncia de assédio é expressa por 49,4% dos respondentes. Contudo, o temor de 31,9% e a neutralidade de 18,5% demonstram a necessidade de garantir a proteção e o anonimato das vítimas.

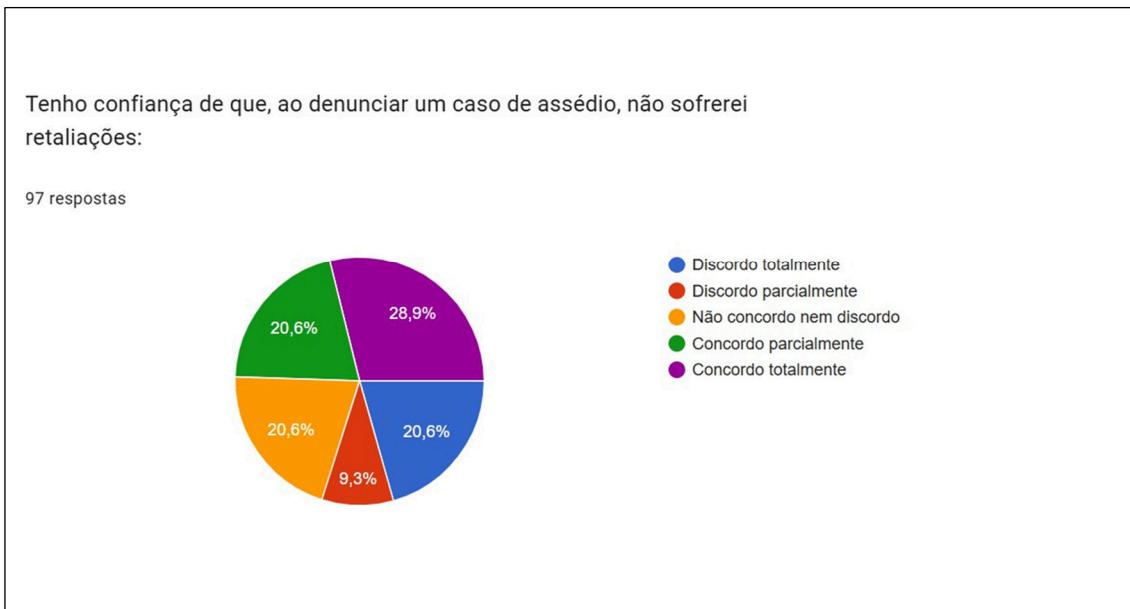


Figura 11. Confiança de não sofrer retaliações em caso de denúncias

A figura 12 mostra que a maioria dos respondentes (63,9%) considera o acolhimento oferecido às vítimas de assédio como adequado. Entretanto, a discordância de 16,4% e a neutralidade de 19,5% sinalizam a importância de aprimorar o suporte psicológico e jurídico às vítimas.

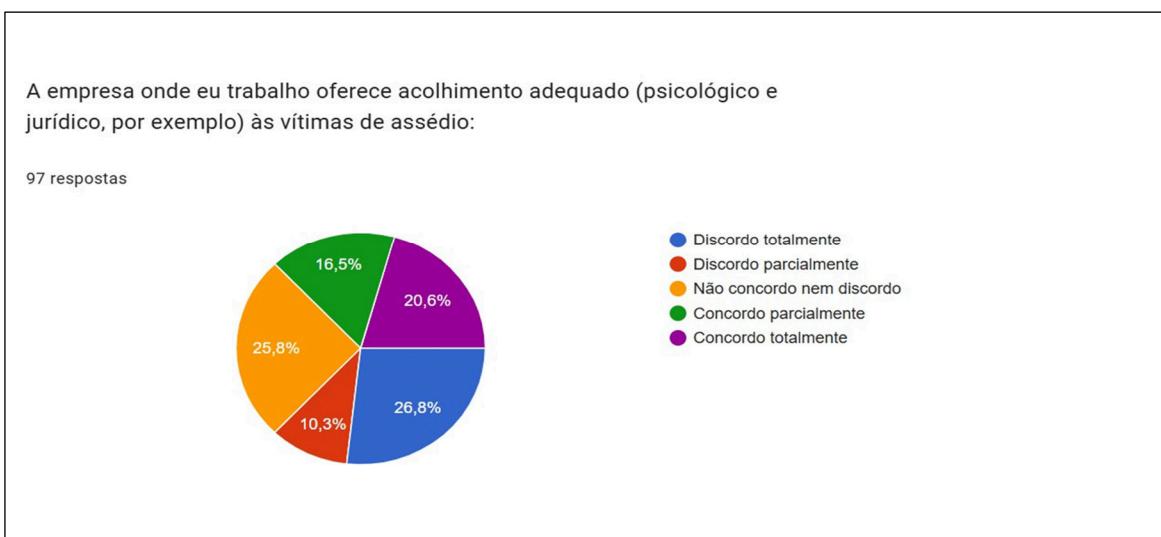


Figura 12. Oferta de acolhimento adequado (psicológico e jurídico, por exemplo) às vítimas de assédio.

Observando os dados da Figura 13, nota-se que a proteção aos grupos mais vulneráveis contra o assédio é reconhecida por 63,9% dos respondentes. No entanto, a discordância de 27,8% e a neutralidade de 8,2% indicam a necessidade de reforçar as medidas de proteção e inclusão para esses grupos.

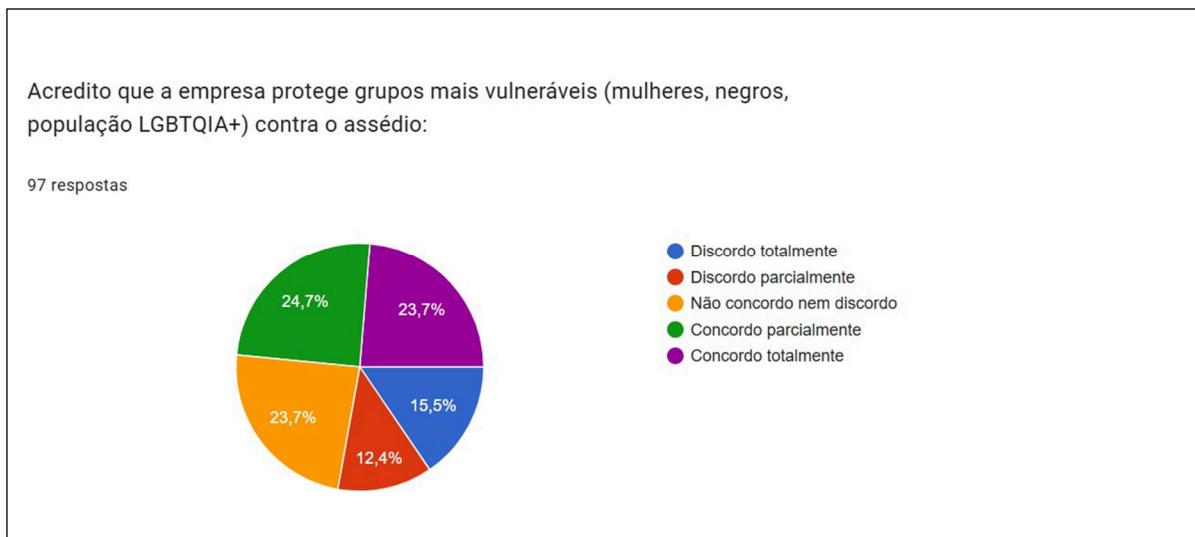


Figura 13. Proteção de grupos mais vulneráveis (mulheres, negros, população LGBTQIA+) contra o assédio

Os dados apresentados na Figura 14 indicam que a existência de uma política de tolerância zero contra o assédio e a violência é reconhecida por 47,4% dos respondentes. Contudo, a discordância de 26,8% e a neutralidade de 25,7% apontam para a necessidade de fortalecer a comunicação e a aplicação rigorosa dessa política.

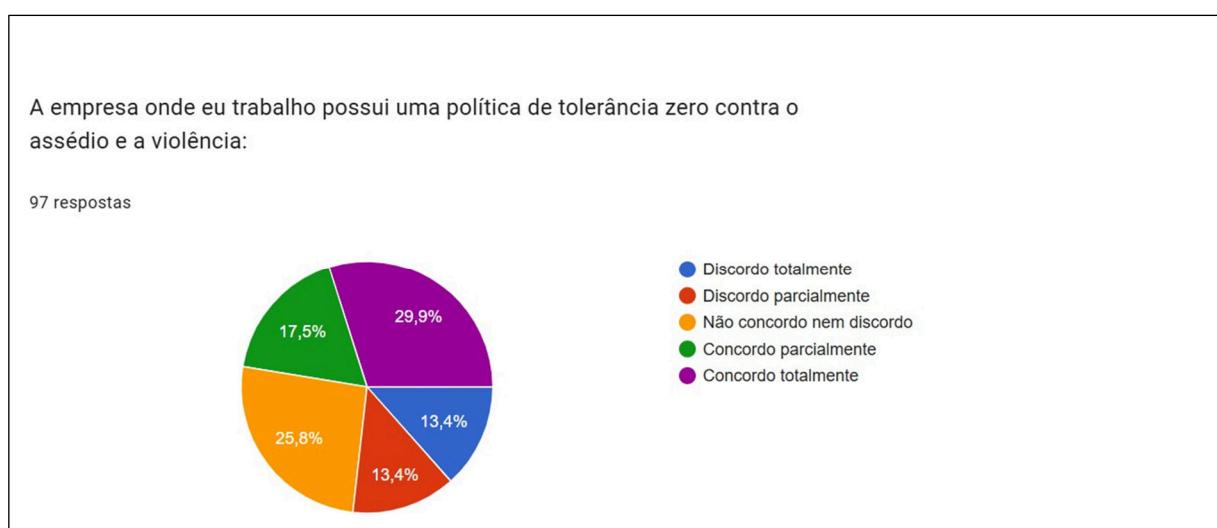


Figura 14. Existência de uma política de tolerância zero contra o assédio e a violência.

De acordo com a Figura 15, a alta direção da empresa é vista como um exemplo no combate ao assédio moral por 49,4% dos respondentes. Entretanto, a discordância de 35% e a neutralidade de 15,4% indicam a necessidade de a alta liderança reforçar seu compromisso com a ética e o respeito no ambiente de trabalho.

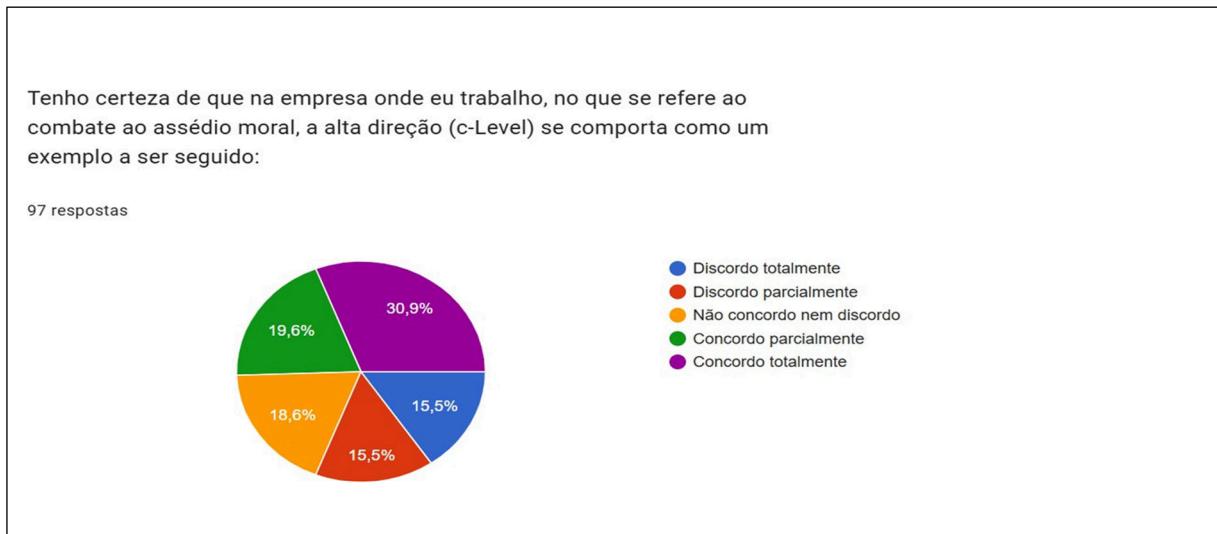


Figura 15. A alta direção (C-Level) se comporta como um exemplo a ser seguido, no que se refere ao combate ao assédio moral.

De acordo com os dados da Figura 16, a alta direção da empresa é considerada um exemplo no combate ao assédio sexual por 50,5% dos respondentes. No entanto, a discordância de 28,8% e a neutralidade de 20,6% sinalizam a importância de a alta liderança demonstrar um compromisso ainda mais forte com a prevenção e o combate ao assédio sexual.

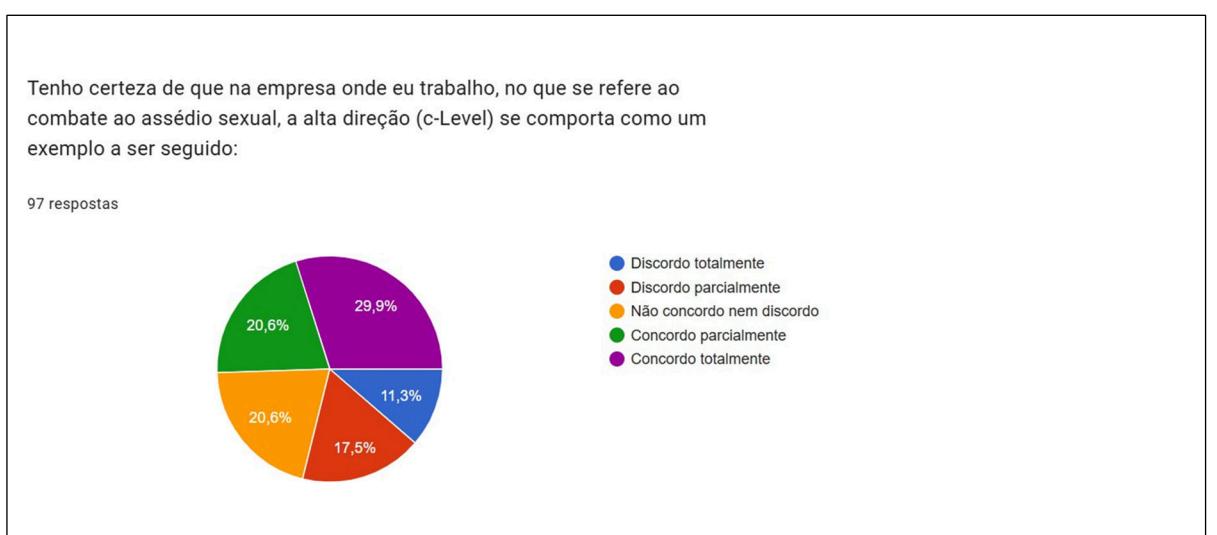


Figura 16. A alta direção (C-Level) se comporta como um exemplo a ser seguido, no que se refere ao combate ao assédio sexual.

Os dados do Figura 17 revelam que a maioria dos respondentes (64,9%) percebe progresso no combate ao assédio em comparação com o passado. Entretanto, a discordância de 23,7% e a neutralidade de 11,3% indicam que ainda há desafios a serem superados para garantir um ambiente de trabalho livre de assédio.

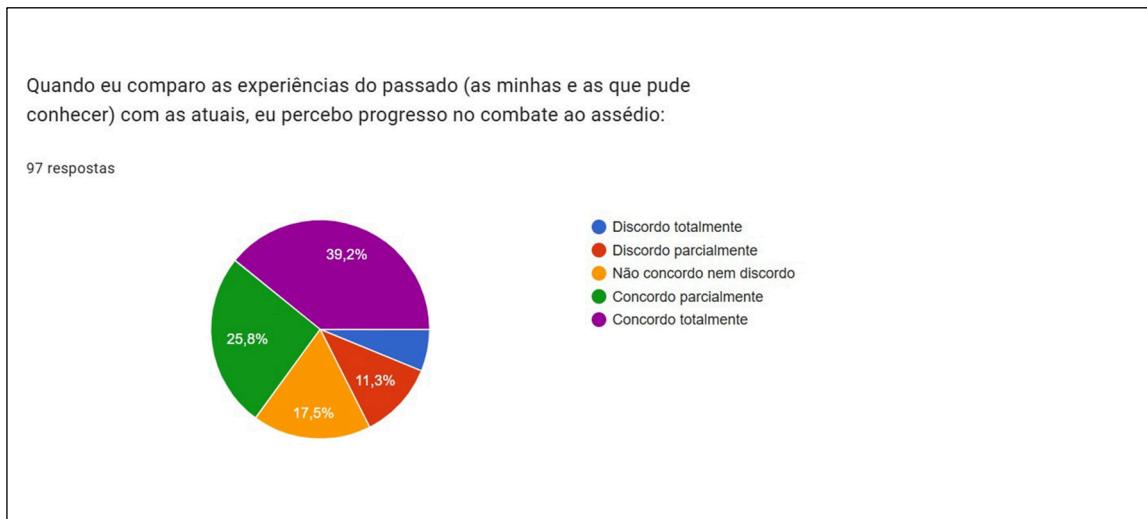


Figura 17. Percepção no progresso do combate ao assédio

5 Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar as políticas e práticas de combate ao assédio moral e sexual adotadas pelas maiores empresas brasileiras em faturamento, com foco nos canais de denúncia e na posição hierárquica dos órgãos responsáveis por recebê-las e tratá-las. A pesquisa revelou um cenário heterogêneo, com algumas empresas demonstrando maior comprometimento e transparência em suas políticas, enquanto outras apresentam lacunas e desafios na implementação de medidas efetivas.

A análise individual das empresas pesquisadas revelou uma variedade de abordagens e níveis de detalhamento em suas políticas e práticas de combate ao assédio. As empresas que se destacaram por possuir programas de compliance abrangentes, incluindo código de conduta, política de não retaliação, linha direta de ética e treinamento para funcionários, foram:

- JBS: A JBS é acreditada por empresas certificadoras em temas como meio ambiente, qualidade dos alimentos e responsabilidade social;
- Raízen: A empresa possui um Código de Conduta, um Canal de Ética e um Portal da Transparência, além de ser membro fundador da Ação Coletiva Anticorrupção da Agroindústria (ACAA);

- c) Vibra Energia: Demonstra compromisso com um ambiente de trabalho seguro e respeitoso, com políticas e canais para prevenir e combater a violência psicológica no trabalho, incluindo um canal de denúncias acessível e um código de conduta ética.
- d) Ambev: Possui uma política de respeito que define assédio e discriminação, explica como denunciá-los e garante a investigação de todas as denúncias, com tolerância zero para retaliação;
- e) Ultrapar: Apresenta um programa de governança corporativa que inclui políticas anticorrupção, código de conduta ética, política de direitos humanos e código de conduta para fornecedores;
- f) Cosen (Comgás): Possui um código de conduta abrangente que inclui temas como diversidade e inclusão, assédio, segurança, sustentabilidade e canal de ética, com foco em valores como ética, integridade, respeito, segurança e meio ambiente;
- g) Braskem: Possui um canal de ética para denúncias de violações do código de conduta, com garantia de anonimato e não retaliação. A empresa também possui políticas de transações com partes relacionadas, anticorrupção e saúde, segurança, meio ambiente, qualidade e produtividade;
- h) Aymoré (Santander): Demonstra forte compromisso com a ética e a transparência, com um Código de Conduta Ética, canal de denúncias, política de prevenção e combate ao assédio e treinamentos para funcionários.
- i) SeedTS e Apositiva: não apresentam, em seus sites, políticas de controle e combate ao assédio, assim como canais de denúncia.

Com exceção de SeedTS e Apositiva, todas as empresas analisadas apresentam políticas e iniciativas para prevenir e combater a violência no trabalho, com a maioria disponibilizando canais de denúncia. No entanto, a posição hierárquica dos órgãos responsáveis por receber e tratar as denúncias varia entre as empresas, assim como a transparência e acessibilidade das informações sobre as políticas e canais de denúncia.

Os resultados da pesquisa apontam para a necessidade de um maior comprometimento das empresas brasileiras no combate ao assédio moral e sexual, com a implementação de políticas claras, transparentes e acessíveis, além da criação de canais de denúncia eficazes e independentes. A posição hierárquica dos órgãos

responsáveis por receber e tratar as denúncias deve ser cuidadosamente considerada para garantir a imparcialidade e efetividade das investigações.

É fundamental que as empresas reconheçam o assédio como um problema grave que afeta a saúde e o bem-estar dos trabalhadores, a produtividade e a reputação da organização. O combate ao assédio exige um esforço conjunto, com a participação ativa da alta administração, dos gestores, dos funcionários e da sociedade como um todo.

A pesquisa corrobora a literatura consultada, evidenciando a importância de políticas claras, canais de denúncia confidenciais, treinamento e conscientização, liderança engajada e monitoramento contínuo para a efetividade das ações de combate ao assédio moral e sexual no ambiente de trabalho (Freitas, 2001; European Agency for Safety and Health at Work, 2002; Glina & Soboll, 2012; Saraiva & Irigaray, 2009; Shore et al., 2018).

Os resultados da pesquisa de campo evidenciam que, apesar da existência de políticas de ética e diversidade na maioria das empresas, a percepção dos trabalhadores sobre a efetividade dessas políticas para prevenir e combater o assédio moral e sexual é menos positiva. A falta de treinamento e conscientização, a insegurança na denúncia e a falta de proteção às vítimas, além da necessidade de maior comprometimento da liderança, são pontos críticos que demandam atenção das organizações.

Este estudo contribui para a compreensão das políticas e práticas adotadas pelas maiores empresas brasileiras no combate ao assédio moral e sexual, identificando boas práticas e desafios a serem superados. Espera-se que os resultados da pesquisa sirvam de subsídio para a construção de ambientes de trabalho mais seguros, respeitosos e inclusivos, promovendo o bem-estar dos trabalhadores e a sustentabilidade das organizações.

Sugere-se que pesquisas futuras aprofundem a análise das políticas e práticas de combate ao assédio, investigando a efetividade dos canais de denúncia, a qualidade das investigações e as medidas adotadas para prevenir a ocorrência de novos casos. A construção de um ambiente de trabalho livre de assédio é um desafio contínuo, que exige o engajamento de todos os atores envolvidos. Este trabalho poderá ser desenvolvido com aprofundamento em uma tese de doutoramento, com foco na análise quantitativa e qualitativa, a fim de metrificar os pontos já levantados.

Referências

- Andrade, C. B., & Assis, S. G. (2018). Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: Revisão de literatura. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 43, e11. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000012917>
- Araújo, A. R. (2024). A violência e o assédio sexual no mundo do trabalho. *Revista Trabalho, Direito e Justiça*, 2, 1-17, e047. doi: <https://doi.org/10.37497/RevistaTDJ.TRT9PR.2.2024.47>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barnett, M. L., & Salomon, R. M. (2012). Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1304-1320. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.1980>
- Barreto, M. (2003). *Violência, saúde e trabalho: Uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC.
- Barros, R. L. S. (2013). *Assédio moral no local de trabalho* (Tese de doutorado). Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, Portugal. Recuperado de https://run.unl.pt/bitstream/10362/11501/1/Barros_2013.pdf.
- Batolas, D. (2020). Motivation and employee performance in dynamic work environments (Doctoral dissertation). Aarhus University. Recuperado de https://pure.au.dk/ws/portalfiles/portal/226268733/Print_PhD_dissertation_Dimitrios_Batolas.pdf0020
- BeCompliance. (2020, fevereiro 14). *Servidor que assediou estagiária deve indenizar empresa em R\$ 12,5 mil*. Recuperado de <https://becompliance.com.br/servidor-que-assediou-estagiaria-deve-indenizar-empresa-em-r-125-mil/>
- Begeny, C. T., Ryan, M. K., Moss-Racusin, C. A., & Ravetz, G. (2020) In some professions, women have become well represented, yet gender bias persists — Perpetuated by those who think it is not happening. *Science Advances*, 6(26), eaaz7810. Recuperado de <https://www.science.org/doi/10.1126/sciadv.aba7814>
- Blackhawk, A. M., Cortina, L. M., & Leskinen, E. A. (2022). A broader conceptualization and operationalization of sexual harassment. *Journal of Management*, 48(8), 2550–2581. Recuperado de <https://sites.lsa.umich.edu/liliacortina-lab/wp-content/uploads/sites/970/2021/12/Fitzgerald-Cortina-2018-APA-Handbook.pdf>
- Bretas, H. R., & Braga, J. O. (Orgs.). (2024). *Assédio moral, saúde mental, danos existenciais: Diálogos essenciais entre Direito e a Psicologia*. Belo Horizonte: Editora Newton.
- Cahú, G. P. R., Rosenstock, K. I. V., Costa, S. F. G., Leite, A. I. T., Costa, I. C. P., & Claudino, H. G. (2011). Produção científica em periódicos online acerca da prática do assédio moral: Uma revisão integrativa. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 32(3), 611–619. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1983-14472011000300025>

- Câmara dos Deputados.* (2001, maio 23). Projeto de Lei nº 4742/2001. Recuperado de <https://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD26MAI2001.pdf#page=74>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 479–505. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/257850>.
- Companhia Ipatinguense de Laminação. (2023). *Pílulas de Integridade: Orientações sobre formas de assédio e canais de denúncia*. CIPLAM. Recuperado de <https://cipalam.com.br/pilulas-de-integridade-orientacoes-sobre-formas-de-assedio-e-canais-de-denuncia/>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.* Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Controladoria-Geral da União. (2023, março 10). *CGU lança guia para auxiliar a detecção, a denúncia e a responsabilização de casos de assédio moral e sexual no governo federal.* Portal da Ouvidoria. Recuperado de <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/assuntos/noticias/2023/cgu-lanca-guia-para-auxiliar-a-deteccao-a-denuncia-e-a-responsabilizacao-de-casos-de-assedio-moral-e-sexual-no-governo-federal>
- Copel. (2023). *Canais de denúncia.* Recuperado de <https://www.copel.com/site/institucional/canais-de-denuncia>
- Correio Braziliense. (2019, setembro 26). *Santander é condenado a pagar R\$ 274 milhões por assédio moral.* Recuperado de https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/09/26/internas_economia,800141/santander-e-condenado-a-pagar-r-274-milhoes-por-assedio-moral.shtml
- Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247–265. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.247>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999.* Dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm#:~:text=D3298&text=DECRETO%20N%C2%BA%203.298%2C%20DE%2020,prote%C3%A7%C3%A3o%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A3ncias.
- Decreto-Lei n. 5.452, de 1 de maio 1943.* Aprova a consolidação das leis do trabalho. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm
- Dehghan, M., & Shahrabaki P. M. (2023). Editorial: Sexual harassment in the workplace: Prevalence, etiologies, prevention and management strategies.

- Frontiers in Public Health*, 11, 1332131. Recuperado de <https://www.frontiersin.org/journals/public-health/1332131>
- Diez-Canseco, F., Toyama, M., Hidalgo-Padilla, L., & Bird, V. J. (2022). Systematic review of policies and interventions to prevent sexual harassment in the workplace in order to prevent depression. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 13278. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/ijerph192013278>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Econodata*. (2024). Ranking das 100 Maiores empresas no Brasil por faturamento. 2024.. Recuperado de <https://www.econodata.com.br/maiores-empresas/todo-brasil?pagina=2>
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Orgs.). (2020) Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice (3rd ed.). Broken Sound Pkwy NW, EUA: CRC Press
- European agency for safety and health at work. (2002). *How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress. Systems and programmes*. Recuperado de <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/309>
- Farranha, A. C., & Egg, R. (Orgs.). (2006). *Igualdade racial: Principais resultados (Projeto desenvolvimento de uma política nacional para eliminar a discriminação no emprego e na ocupação e promover a igualdade racial no Brasil)*. Brasília. OIT - Secretaria Internacional do Trabalho.
- Fitzgerald, L. F., Gelfand, M. J., & Drasgow, F. (1995). Measuring sexual harassment: Theoretical and psychometric advances. *Basic and Applied Social Psychology*, 17(4), 425-445. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Fritz-Drasgow/publication/247808644_Measuring_Sexual_Harassment_Theoretical_and_Psychometric_Advances/links/0046352b850bd1ba2e000000/Measuring-Sexual-Harassment-Theoretical-and-Psychometric-Advances.pdf
- Fontenele, C. B., & Costa, K. S. (2023, março 13). Medidas a serem adotadas a partir da vigência da Lei nº 14.457/2022. Recuperado de <https://www.conjur.com.br/2023-mar-13/fontenellee-costa-medidas-lei-n144572022/>
- Forbes*. (2020 Dec. 8). How COVID-19 is impacting diversity and inclusion efforts. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/kirstinerguson/2020/12/08/covid-19-is-impacting-progress-on-diversity-and-inclusion-initiatives-when-urgent-focus-is-required-new-report-finds/>.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Reino Unido: Cambridge University Press.

- Freire, P. A. (2008). Assédio moral e saúde mental do trabalhador. *Trabalho, Educação E Saúde*, 6(2), 367–380. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1981-77462008000200009>
- Freitas, M. E. (2001). Assédio moral e assédio sexual: Faces do poder perverso nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/HNXHh6S9yzbZYPgP3mg6Djw/?lang=pt>
- Freitas, M. E. (2007). Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? *RAE-eletrônica*, 6(1), 1-7. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2051/205114655011.pdf>.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13. Recuperado de <https://elib.unikom.ac.id/files/disk1/476/jbptunikompp-gdl-gunardiend-23777-14-thesoci-s.pdf>
- Gauriau, R. (2021). Direito à desconexão e teletrabalho: Contribuição do direito do trabalho francês. Estudo comparado franco-brasileiro. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região*, 58. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12178/192610>
- Glina, D. M. R., & Soboll, L. A. (2012). Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira De Saúde Ocupacional*, 37(126), 269–283. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0303-76572012000200008>
- Glinkowska, B., & Kaczmarek, B. (2015). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 7(3), 5–18. Recuperado de <https://joim.pl/wp-content/uploads/2020/02/2-2-Cultural-Diversity-in-Organisational-Theory-and-Practice.pdf>
- Goldschmidt, R., Prado, R. M., & Rocha, M. S. S. (2024). Compliance trabalhista: Os canais de denúncias como mecanismos de proteção aos direitos fundamentais do trabalhador. *Revista Trabalho, Direito e Justiça*, 2, 309-324. Recuperado de <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/236392>
- Guimarães, A. S. A. (2024). Raças e racismos, junções e disjunções. *Tempo Social*, 36(2), 37–59. <https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2024.221936>
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31, 58-74. Recuperado de <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3428a71536c8a5f338498c9b39943ffc11839e1f>.
- Henisz, W. J., Dorobantu, S., & Nartey, L. J. (2013). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1727-1748. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.2180>

Higa, F. C. (2016). Assédio sexual no trabalho e discriminação de gênero: Duas faces da mesma moeda?. *Revista Direito GV*, 12(2), 484–515. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/2317-6172201620>

Hirigoyen, Marie-F. (2011). Le harcèlement moral: La violence perverse au quotidien. Paris: Syros

International council of nurses (2007). *guidelines on coping with violence in the workplace.* imprimerie fornara. Recuperado de https://static1.squarespace.com/static/579770cd197aea84455d6908/t/57d86302d1758e16f4e0f072/1473798914990/guideline_violen%20ce

King, A. (2007). Cooperation between corporations and environmental groups: A transaction cost perspective. *The Academy of Management Review*, 32(3), 889–900. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/20159340>

Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui Código Civil. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm

Lei n. 11.340, de 7 de agosto de 2006 (Lei Maria da Penha). Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos do § 8º do art. 226 da Constituição Federal, da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres e da Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher; dispõe sobre a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; altera o Código de Processo Penal, o Código Penal e a Lei de Execução Penal; e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm

Lei n. 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o estatuto da igualdade racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm

Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm

Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm

Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022. Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14457.htm

Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989. Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7716.htm

- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Martins, A. D., Euzebio, L. D. C., & Beuren, I. M. (2023). Perception of organizational justice and home office work performance: Influence of affective commitment. *Revista Brasileira de Gestão De Negócios*, 25(3), 373–386. Recuperado de <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i3.4231>
- Martins, A., & Amaral, F. M. (2019). O direito à desconexão no teletrabalho. *Revista de Direito do Trabalho*, 45(202), 201-221. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12178/165082>
- Melo, F. P., Neto, & Froes, C. (1999). *Responsabilidade social & cidadania empresarial: A administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Labegalini, A. M., Goulart, E., Jr. & Camargo, M. L. (2023). Assédio sexual no trabalho: Um estudo documental dos principais órgãos governamentais federais brasileiros sobre a temática. *Psicologia e saúde em debate*, 9(2), 628–652. Recuperado de <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V9N2A37>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0165>
- Oleto, A. F. (2016). *Assédio moral: Um estudo sobre jovens trabalhadores* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, Minas Gerais, MG. Recuperado de <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-ANYQKS>
- Organização Internacional do Trabalho. (2019). *Convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho (Convenção nº 190)*. Recuperado de https://www.ilo.org/br/publicações/WCMS_736875/lang--pt/index.htm
- Assembleia Geral das Nações Unidas. (1948). *Declaração universal dos direitos humanos*. Recuperado de <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos> em 08/06/2024.
- Paim, M. B., Kovaleski, D. F., & Selau, B. L. (2024). Compreendendo o termo gordofobia médica a partir da perspectiva de pessoas gordas. *Saúde e Sociedade*, 33(1), e220842pt. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902024220842pt>
- Paula, C. F. N. Q., Motta, A. C. G. D., & Nascimento, R. P. (2021). O assédio moral nas organizações: As consequências dessa prática para a sociedade. *Serviço Social & Sociedade*, (142), 467–487. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/0101-6628.260>
- Zabala, I. P. (2003). *Mobbing: Como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho*. São Paulo: Loyola.
- Poder Judicial do Brasil. (s.d.). *Canais de denúncia*. Recuperado de <https://podeserabuso.org.br/canais-de-denuncia/>

- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Prefeitura de São Paulo. (2023). SP156. Recuperado de <https://sp156.prefeitura.sp.gov.br/portal/servicos/informacao?servico=3663>
- Puhl, R. M., & Heuer, C. A. (2009). The stigma of obesity: A review and update. *Obesity*, 17(5), 941–964. Recuperado de <https://doi.org/10.1038/oby.2008.636>
- Rafaqat, S., Rafaqat, S., Rafaqat, S., & Rafaqat, D. (2022). The impact of workforce diversity on organizational performance: A Review. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 14(2), 39-50. Recuperado de [https://doi.org/10.22610/jebs.v14i2\(J\).3301](https://doi.org/10.22610/jebs.v14i2(J).3301)
- Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2002) *Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?*. London: Taylor & Francis.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88. Recuperado de <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Sá, C. E., Neto. (2023). O assédio sexual laboral durante a pandemia de covid-19: Reflexões acerca das desigualdades de gênero no trabalho a partir do paradigma da justiça relacional. *Sequência (Florianópolis)*, 44(94), e91417. Recuperado de <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2023.e91417>
- Santos, B. S., Costa, K. S., & Pires, M. S. (2024). Os impactos nos direitos trabalhistas da mulher gestante e lactante sob a instrumentalização da lei nº 13.467/17 na consolidação das leis do trabalho. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, 6, 1-28. doi: <https://doi.org/10.61164/rmmn.v6i1.2308>
- Santos, J. P., & Azevedo, R. J. (2025). Desafios e perspectivas jurídicas no combate ao assédio moral vertical na polícia militar. *Revista Educação Contemporânea*, 2, 298-309.
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: Uma questão de discurso? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/W7hXd4grCxJX8PyTDJkDtWz/?format=pdf&lang=pt>
- Schreyögg, G., & Sydow, J. (2010). Crossroads—organizing for fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. *Organization Science*, 21(6), 1125-1279. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.1100.0561>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/288817598.pdf>
- Silva, B. V. M., Leite, L. O. C., & Morais, U. M. (2023). Assédio moral no ambiente de trabalho: Análise jurídica e consequências psicológicas. *Revista Ibero-Americana*

de Humanidades, ciências e educação, 9(10), 292–319. Recuperado de <https://doi.org/10.51891/rease.v9i10.11502>

Smith, B. L. (2018). What it really takes to stop sexual harassment. *Monitor on Psychology, 49*(2). Recuperado de <https://www.apa.org/monitor/2018/02/sexual-harassment>

STF. (2019 junho 13). *Enquadra homofobia e transfobia como crimes de racismo ao reconhecer omissão legislativa.* Recuperado de <https://noticias.stf.jus.br/postsnoticias/stf-enquadra-homofobia-e-transfobia-como-crimes-de-racismo-ao-reconhecer-omissao-legislativa/>

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178–190. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/1556375>

Tribunal Regional do Trabalho. (2021, setembro 16). Justiça do Trabalho registrou mais de 52 mil casos de assédio moral no Brasil. Recuperado de <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/em-2021-justica-do-trabalho-registrou-mais-de-52-mil-casos-de-assedio-moral-no-brasil>.

Tribunal Superior do Trabalho. (2021, junho 8). Empresa de telemarketing é condenada por punir operadora que apresentou atestado médico. <https://www.tst.jus.br/noticias/empresa-de-telemarketing-e-condenada-por-punir-operadora-que-apresentou-atestado-medico>

Tribunal Superior do Trabalho. (2023, dezembro 15). Supermercado é condenado a reintegrar supervisor com obesidade mórbida. Recuperado de <https://tst.jus.br/-/supermercado-%C3%A9-condenado-a-reintegrar-supervisor-com-obesidade-m%C3%B3rbida>.

Vale. (2023). Assédio não. Recuperado de <https://vale.com/pt/assedio-nao>

Wendt, G. W., & Lisboa, C. S. M. (2013). Agressão entre pares no espaço virtual: definições, impactos e desafios do cyberbullying. *Psicologia Clínica, 73*–87. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0103-56652013000100005>

Yin, R. K. (2015). *Case study research: Design and methods* (5a ed.). Sage Publications.

i <https://jbs.com.br/compliance/>

ii <https://apositivaes.com.br/>

iii <https://www.raizen.com.br/sobre-a-raizen/espaco-etica>

iv https://www.vibraenergia.com.br/sites/default/files/2023-03/cartilha_combate_violencia_no_trabalho.pdf ;

https://www.vibraenergia.com.br/sites/default/files/2023-04/Codigo_de_Etica_VEM_Conveniencia.pdf

v <https://www.ambev.com.br/sites/g/files/wnfebl5836/files/2022-10/Poli%CC%81tica%20do%20Respeito%20da%20Ambev.pdf>

vi <https://ri.ultra.com.br/governanca/diretrizes-e-praticas/>

vii <https://www.comgas.com.br/downloads/cosan-codigo-de-conduta-a4-vf-comgas-v2.pdf>

viii <https://www.seedts.com/>

ix <https://www.braskem.com.br/linha-de-etica>

x <https://www.santander.com.br/sustentabilidade/funcionarios/etica-nas-relacoes>