

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/GV
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Caroline Silva de Jesus

MOBBING: O contexto histórico-social de gênero e a cultura organizacional como coadjuvantes na ocorrência de assédio contra as mulheres nas decisões judiciais

Governador Valadares

2023

Caroline Silva de Jesus

MOBBING: O contexto histórico-social de gênero e a cultura organizacional como coadjuvantes na ocorrência de assédio contra as mulheres nas decisões judiciais

Monografia apresentada ao curso de Administração, do Departamento de Administração, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientadora: Profa. Dra. Marina Oliveira Guimarães.

Governador Valadares

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Jesus, Caroline Silva de.

MOBBING: O contexto histórico-social de gênero e a cultura organizacional como coadjuvantes na ocorrência de assédio contra as mulheres nas decisões judiciais / Caroline Silva de Jesus. -- 2023.

110 p.

Orientadora: Marina Oliveira Guimarães

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA, 2023.

1. Gênero . 2. Assédio . 3. Cultura Organizacional. 4. Corporações. I. Guimarães, Marina Oliveira , orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
Departamento de Administração do Campus GV

ATA DE DEFESA - TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Às 14 horas do dia 05 do mês de dezembro do ano de 2023, no Departamento de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora Campus Avançado Governador Valadares, compareceram para defesa de trabalho de conclusão curso – TCC a discente **Caroline Silva de Jesus**, tendo como título do trabalho **MOBBING: O contexto histórico-social de gênero e a cultura organizacional como coadjuvantes na ocorrência de assédio contra as mulheres nas decisões judiciais** e a Banca Examinadora composta por: Professora Marina Oliveira Guimarães (orientadora), Professora Mariana Luísa da Costa Lage (examinadora), Professora Nathalia Carvalho Moreira (examinadora).

Após a apresentação e conseqüente debate, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a discente aprovado. O resultado deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão final e definitiva impressa e em meio digital.

Eu, Marina Oliveira Guimarães (orientadora), lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Observações: _____

Governador Valadares, 05 de dezembro de 2023.

Caroline Silva de Jesus (discente)

Mariana Luísa da Costa Lage (examinadora)

Marina Oliveira Guimarães (Orientadora)

Nathalia Carvalho Moreira (examinadora)



Documento assinado eletronicamente por **Marina Oliveira Guimaraes, Professor(a)**, em 06/12/2023, às 08:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Caroline Silva de Jesus, Usuário Externo**, em 06/12/2023, às 09:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Mariana Luisa da Costa Lage, Professor(a)**, em 07/12/2023, às 07:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Nathalia Carvalho Moreira, Professor(a)**, em 07/12/2023, às 10:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **1612419** e o código CRC **42F2F7F4**.

Caroline Silva de Jesus

MOBBING: O contexto histórico-social de gênero e a cultura organizacional como coadjuvantes na ocorrência de assédio contra as mulheres nas decisões judiciais

Monografia apresentada ao curso de Administração, do Departamento de Administração, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Marina Oliveira Guimarães.

Aprovada em 05 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Marina Oliveira Guimarães – Orientadora
Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. Dra. Mariana Luísa da Costa Lage – Avaliadora
Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. Dra. Nathalia Carvalho Moreira – Avaliadora
Universidade Federal de Juiz de Fora

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Avançado Governador Valadares, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Governador Valadares, 05 de dezembro de 2023.



Caroline Silva de Jesus

201701045GV

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

DEDICATÓRIA

Dedico a todas as mulheres que romperam o silêncio, pois se negaram a ter sua voz calada.

AGRADECIMENTOS

Mulheres incríveis me vem à mente quando penso na finalização deste trabalho. Agradecer é então uma forma de demonstrar minha gratidão, pois o que vivo hoje é, em grande parte, devido ao imensurável apoio de vocês.

Para começar, quero agradecer a minha amada mãe, Ivander, que também exerceu e exerce o papel de pai. Mulher única, que dona de um nome atípico e jeito único de ser, me ensinou que a dignidade não tem preço e que as dificuldades não devem ser encaradas como limites para alguém ir em busca de seus objetivos e sonhos. Obrigada, mãe! Essa conquista só foi possível, pois um dia a senhora acreditou em mim primeiro.

Também as amigas que cultivei ao longo da minha jornada acadêmica, onde hoje, com um brilho nos olhos, consigo ver que serão pessoas que estarão comigo mesmo além da universidade, em especial a Geisy e a Samara, que em tão controversos jeitos e maneirismos, nos completamos, como um perfeito equilíbrio. Obrigada, garotas!

A minha orientadora Marina Oliveira Guimarães, que com sua dedicação, apoio e paciência, acreditou no meu potencial e na finalização dessa etapa quando eu mesma já não acreditava. A professora Mariana Luísa da Costa Lage, que com tão acolhedora compreensão, acompanhou parte desse caminho comigo e me incentivou a abraçar o tema com afinco. Obrigada, queridas! Sem a ajuda e orientação de vocês, esse sonho não teria se concretizado.

Aos meus irmãos, Paulo e Giovana, que em meio às turbulências e percalços da vida acadêmica, sempre foram meu refúgio e calma de tudo isso. Meu agradecimento especial a vocês, pois como irmã mais velha sinto orgulho das pessoas que se tornaram.

Por fim, meu agradecimento íntimo à vida e a Deus, a quem possibilitou que pessoas tão maravilhosas fizessem parte de um capítulo que encerro com a sensação de dever cumprido. Minha base e fonte de força infinita que se renova a cada dia, a cada manhã.

“Levanto a minha voz, não para que eu possa gritar, mas para que aqueles sem voz possam ser ouvidos.”

(Malala Yousafzai)

RESUMO

Apesar de ser tão antigo quanto o próprio trabalho, os estudos acerca do assédio nas relações laborais e sua denúncia tem sido encarados como algo novo e ainda pouco explorado. Desse modo, o presente trabalho teve como objetivo apresentar discussões acerca da ocorrência de assédio no ambiente de trabalho, a partir do contexto histórico-social de gênero e a cultura organizacional. Para alcançar tal objetivo, buscou-se a análise de três dimensões que pautaram este trabalho, que foram, gênero, assédio e cultura organizacional, onde foi possível perceber como a cultura como parte de um processo de formação do sujeito é responsável por propagar discursos engendrados que muitas vezes condicionam o papel das mulheres na sociedade e nas organizações através dos estereótipos, interferindo diretamente na inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, além de criar barreiras para o alcance das mesmas a cargos de alta hierarquia e a questão interseccional acerca do esmaecimento da presença das mulheres não-brancas em cargos de gestão. O estudo de natureza qualitativa foi pautado na análise de conteúdo de decisões judiciais pelo Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais (TRT 3ª região), onde destacou-se que as mulheres são de fato as principais vítimas do assédio moral, em especial do assédio sexual, tendo os homens na qualidade de seus principais perpetradores. Também com a análise, foi possível identificar elementos da cultura organizacional das empresas que colaboram para a manutenção de estereótipos que impõe limites de até onde as mulheres podem evoluir em suas carreiras através do conceito de “teto de vidro”. Por fim, com a análise dos principais instrumentos utilizados pelas corporações para coibir práticas discriminatórias e de assédio em seu ambiente, foi possível perceber pontos que denotam melhoramento ou sequer estiveram presentes, como o acolhimento às vítimas de assédio moral que realizam a denúncia e controvérsias quanto às penalidades aplicadas ao agressor. O estudo contribui ainda para informar a sociedade sobre a existência de um processo tido como insignificante, mas que com sua longevidade pode acarretar sérios riscos à saúde e a permanência da pessoa (vítima) em seu cargo. Além disso, chama a atenção das organizações para um problema até então visto como novo e que pode acontecer em todos os níveis hierárquicos.

Palavras-chave: Gênero; Assédio; Cultura organizacional; Corporações.

ABSTRACT

Despite being as old as work itself, studies on mobbing in labor relations and its denunciation have been seen as something new and still little explored. The aim of this study was therefore to present discussions about the occurrence of mobbing in the workplace, based on the social and historical context of gender and organizational culture. To achieve this objective, we sought to analyze three dimensions that guided this work, which were gender, mobbing, and organizational culture, where it was possible to see how culture as part of a process of subject formation is responsible for propagating engendered discourses that often condition the role of women in society and organizations through stereotypes, directly interfering in the insertion and permanence of women in the Brazilian job market, as well as creating barriers to them reaching senior positions and the intersectional issue of the fading presence of non-white women in management positions. The qualitative study was based on a content analysis of court decisions by the Regional Labor Court of Minas Gerais (TRT 3rd region), which showed that women are the main victims of mobbing, especially sexual harassment, with men as the main harassers. The analysis also made it possible to identify elements of the corporation's organizational culture that contribute to maintaining stereotypes that impose limits on how far women can progress in their careers through the concept of the "glass ceiling". Lastly, by analyzing the main instruments used by corporations to curb discriminatory practices and mobbing in their environment, it was possible to see points that show improvement or were not present at all, such as the reception of victims of mobbing who report it and controversies over the penalties applied to the aggressor. The study contributes to informing society about the existence of a process that is seen as insignificant, but which with its longevity can lead to serious health risks and the permanence of the person (victim) in their job. In addition, it draws the attention of organizations to a problem previously seen as new, which can happen at all hierarchical levels.

Keywords: Gender; Mobbing; Organizational culture; Corporations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis da cultura organizacional.....	41
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias do assédio moral no ambiente de trabalho.....	50
Quadro 2 – Questões utilizadas para a seleção final do <i>corpus</i> da pesquisa.....	59
Quadro 3 – Seleção do <i>corpus</i> final.....	60
Quadro 4 – Dimensões de análise e categorização dos resultados.....	62
Quadro 5 – Caracterização dos protagonistas dos casos em análise.....	64
Quadro 6 – Deterioração proposital das condições de trabalho.....	67
Quadro 7 – Isolamento e recusa de comunicação.....	69
Quadro 8 – Atentado contra a dignidade.....	71
Quadro 9 – Violência verbal, física ou sexual.....	73
Quadro 10 – Perfil das mulheres representadas.....	77
Quadro 11 – Estereótipos presentes e categorias.....	82
Quadro 12 – Os discursos das empresas em relação à vítima e o assediador.....	89
Quadro 13 – Valores e políticas de apoio às mulheres no âmbito do trabalho.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentual de pessoas ocupadas, entre 15 e 59 anos, por sexo.....	36
Tabela 2 – Perfil das empresas.....	91

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 OBJETIVOS.....	18
1.1.1 Objetivo Geral.....	18
1.1.2 Objetivos específicos.....	18
1.2 JUSTIFICATIVA.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 (DES)CONSTRUINDO O GÊNERO.....	21
2.1.1 As representações sociais de gênero e o sexismo ambivalente.....	28
2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO: A INSERÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO.....	33
2.2.1 O feminismo e a divisão sexual do trabalho.....	37
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	39
2.4 ASSÉDIO MORAL CONTRA GÊNERO NAS RELAÇÕES LABORAIS.....	44
2.4.1 Formas de assédio.....	48
2.4.2 Assédio sexual.....	51
3 METODOLOGIA.....	53
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.2 COLETA DE DADOS.....	54
3.3 PROCEDIMENTOS E TRATAMENTO DE DADOS.....	57
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	62
4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....	63
4.1.1 Descrição dos casos.....	63
4.2 GÊNERO E PERFORMATIVIDADE: PERFIL E CARACTERÍSTICAS.....	76
4.2.1 Perfil: Mulheres representadas.....	76
4.2.2 Funções que propiciam práticas de assédio.....	79
4.2.3 Estereótipos: A vítima através do discurso dos perpetradores.....	82
4.2.4 Discursos que antagonizam: A vítima e o assediador vistos pela ótica da organização.....	86
4.3 ASSÉDIO E CORPORAÇÕES.....	90

4.3.1 Os valores éticos e as políticas de combate a discriminação e o assédio.....	90
4.3.2 Discurso organizacional na prática: Os reflexos do assédio para o clima da empresa.....	95
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
REFERÊNCIAS.....	105

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o termo gênero nas organizações tem quase sempre remetido a ideia de desigualdade e disparidade salarial e de oportunidades entre homens e mulheres, afinal, a luta feminina pelo protagonismo na sociedade e no trabalho não é algo apenas histórico, mas presente na contemporaneidade e que é foco de diversas pesquisas e estudos ao redor do mundo.

Contudo, vale salientar que as mulheres, ainda, muitas vezes, além de sofrer com a desvantagem histórica que possuem em relação aos homens na esfera pública, também são uma das principais vítimas da violência cuja realidade também está presente nas organizações, como o caso do assédio nas relações laborais. Segundo uma pesquisa realizada em 2020 pelo Instituto Patrícia Galvão (2020), 76% das mulheres afirmam ter sofrido violência ou assédio no trabalho, enquanto 92% das pessoas entrevistadas concordam que as mulheres sofrem mais com situações que geram constrangimento e assédio no ambiente laboral que os homens.

Dentre as situações que mais geram assédio moral apontadas pelas entrevistadas do sexo feminino, está o rigor excessivo de vigilância acerca de seu trabalho (40%) e a disparidade salarial, em que relatam receber menos ocupando o mesmo cargo que outros homens (34%). Quanto ao assédio sexual, considerado por Birman (2005) como uma subcategoria do assédio moral, foi apontado por 39% das entrevistadas que já receberam convites ou insinuações impróprias por parte dos homens, sendo que 36% das mulheres afirmam ainda ter sido alvos de elogios constrangedores acerca de seus atributos físicos pelos mesmos no ambiente de trabalho.

Embora as últimas duas situações citadas acima sejam claramente percebidas como assédio sexual, apenas 12% das entrevistadas concordam ter sofrido agressão sexual (assédio ou estupro) no trabalho, denotando como a problemática ainda é ignorada pela maior parte da sociedade, onde tais comportamentos acabam se naturalizando, pois são difíceis de serem enxergadas como uma prática nociva. Outro motivo se daria pelo assédio sexual ainda ser visto como um *tabu* pela sociedade e, quase sempre, relacionado apenas as práticas mais explícitas da violência como, por exemplo, o estupro.

O fato é que o assédio, seja ele moral ou sexual, contra as mulheres, reflete um fenômeno discriminatório, onde denota que alguns grupos sociais são mais vulneráveis ao risco, seja em razão da condição econômica, gênero, situação familiar, etc (MALTA, 2023). Para entender melhor esse fenômeno é preciso compreender o papel da concepção histórica acerca de gênero em sua disvinculação do sexo como algo biológico e determinístico, elaborado pelas correntes pós-estruturalistas, tido como parte dos discursos, das relações de poder e da construção dos saberes. Nesse sentido, Butler (1993) aborda o gênero através do conceito de performatividade, onde considera que os indivíduos são moldados por papéis sociais a que são impelidos a performar como parte da sociedade onde vivem. Assim, se reconhece a importância da cultura para a manutenção desses papéis e sua forte influência também na formação das organizações.

Dessa forma, a cultura organizacional possui uma considerável relevância quanto aos estereótipos que são compartilhados acerca das mulheres como forma de limitar sua inserção no mercado de trabalho e também a ascensão de suas carreiras, além de propiciar quadros de violências de gênero como o assédio moral, onde cada vez mais têm sido realizadas denúncias acerca da problemática.

As denúncias de assédio nas organizações tem, portanto, chamado atenção por seu quadro político onde a impunidade e falta de políticas efetivas para seu combate tanto por parte das empresas que são palco da violência quanto do Poder Executivo e Judiciário propiciam a manutenção de tais práticas perversas, sobretudo contra as mulheres que são estatisticamente as mais vitimizadas.

Desse modo, pretende-se com este trabalho compreender a relação existente entre essas três dimensões: gênero, assédio e cultura organizacional. Para tanto, busca-se responder às seguintes questões: Como o histórico social de gênero alinhado à cultura organizacional nas corporações impactam na ocorrência de assédio contra as mulheres? De que forma é possível perceber essa influência nas decisões judiciais acerca do assédio pelo Tribunal Regional do Trabalho do estado de Minas Gerais?

As várias óticas e percepções acerca do tema expostas nas decisões judiciais são relevantes para compreensão não apenas dos discursos das vítimas de assédio, mas também dos elementos externos aos casos que contribuem para uma análise mais holística das dimensões em pauta.

1.1 OBJETIVOS

Este tópico é destinado para a apresentação dos objetivos da pesquisa que divide-se em: objetivo geral e objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender como o contexto histórico-social de gênero e a cultura organizacional são relevantes para entender a ocorrência de assédio moral e sexual contra mulheres no âmbito do trabalho, pautando-se nas decisões judiciais acerca do tema pelo Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais (TRT 3ª região).

1.1.2 Objetivos específicos

- a. Identificar as práticas de assédio nas decisões.
- b. Identificar possíveis discursos acerca dos papéis e estereótipos de gênero que facilitam a ocorrência de casos de assédio contra as mulheres nas empresas.
- c. Compreender como a cultura organizacional possui o papel de inibir ou propagar práticas de assédio e de discriminação de gênero nas corporações.

1.2 JUSTIFICATIVA

Os indivíduos como são estabelecidos fazem parte de um processo chamado socialização que é responsável por definir os papéis que cada um exerce diante a sociedade onde vive. No entanto, tais papéis que são tradicionalmente impostos de forma assimétrica entre homens e mulheres, são frutos dos discursos engendrados que visam em muitos casos a subordinação das mulheres e sua vinculação à esfera privada em detrimento da dominação imposta pelos homens e sua majoritária presença na esfera pública.

Com o rompimento deste quadro, em especial com a inserção das mulheres no mercado de trabalho, tais discursos foram aos poucos criando outras formas de doutrinação e evoluindo ao longo dos anos, sendo propagados através da cultura, crenças, valores, e se inserindo não apenas na sociedade, mas também dentro das

organizações. Nas empresas, tais discursos são responsáveis não apenas por limitar a atuação das mulheres e sua ascensão a cargos hierárquicos mais elevados, como também as tornam vulneráveis a outro tipo de violência: o assédio nas relações laborais.

A escolha do tema assédio pelo viés de gênero e da cultura organizacional foi pautada em dois pressupostos: I.) O tema, apesar de não ser algo novo, ainda é muito pouco explorado em estudos da área, sendo ainda menos perceptível estudos quanto sua relação entre gênero e corporações; II.) Analisar o assédio moral e sexual pela perspectiva de gênero tendo as empresas como palco é uma forma também de compreender alguns dos fatores que, ainda, muitas vezes, justificam a exclusão das mulheres de certos cargos dentro das organizações mesmo com pesquisas que comprovam seu maior grau de escolaridade em relação aos homens e mesmo que cada vez mais, as mulheres estejam buscando se profissionalizar e ganhando espaço no mercado de trabalho.

Em um último critério, mas não menos importante, estudar o tema assédio, sabendo que este nasce nas organizações como uma prática que se propaga geralmente de uma forma insignificante, onde a pessoa assediada acaba encarando o problema de maneira superficial e optando, na maioria dos casos, por seu silenciamento (FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2019), é uma forma de conscientizar a sociedade para os riscos de um fenômeno que age de forma sutil e que pode ocorrer em todos os níveis hierárquicos de uma empresa.

Dito isto, para o alcance dos objetivos da pesquisa, o tema foi pautado em três grandes dimensões, sendo estas, gênero, assédio e cultura organizacional. Com o estabelecimento destas dimensões, o estudo foi então estruturado em quatro grandes tópicos. Desse modo, o primeiro abordará os principais conceitos aplicados durante a pesquisa, como a construção do gênero, os papéis sociais tradicionalmente atribuídos a homens e mulheres e a divisão sexual do trabalho como base para compreensão da inserção histórica do feminino no mercado de trabalho. Além disso, também estabelecerá os conceitos antropólogos acerca do termo cultura e a importância da cultura organizacional para a construção das organizações. Por fim, as principais concepções acerca do assédio moral serão elencadas, abordando os métodos e como tal fenômeno se apresenta nas empresas, sobretudo contra as mulheres.

No segundo tópico será então apresentado a metodologia científica que possibilitará os caminhos a serem traçados para o alcance dos objetivos da pesquisa, que compreende a caracterização da pesquisa, coleta e tratamento de dados e a técnica a ser adotada para a análise dos resultados.

Analisar os resultados obtidos com a fase anterior compreende o terceiro tópico, onde se analisará os perfis dos principais protagonistas nos casos de assédio moral e sexual. Será também discorrido sobre os discursos engendrados presentes nas decisões judiciais, o papel das organizações como propagadoras ou inibidoras dos estereótipos de gênero e a importância de políticas de diversidade inclusivas e canais de apoio às vítimas de assédio.

Por fim, no último tópico, será efetuado um compilado dos principais resultados obtidos com a análise, que contará também com as limitações observadas durante a realização da pesquisa e as sugestões de melhoria e de propostas para estudos posteriores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 (DES)CONSTRUINDO O GÊNERO

É impossível falar sobre os desafios da inserção das mulheres e assédio no mercado de trabalho brasileiro sem que inicialmente seja realizado um aparato histórico das discussões e teorias existentes acerca da terminologia de gênero. Para isso, será discutido neste capítulo, a importância dos movimentos feministas contemporâneos na luta pelo protagonismo feminino e em seguida os estudos desenvolvidos na década de 80, com ênfase nos estudos pós-estruturalistas que foram precursores na caracterização de corpo e gênero como uma construção social permeado de relações de poder-saber em resposta a visão essencialista e universalista das categorias e identidades sociais concebida pela filosofia iluminista.

Embora importa-se aqui analisar o feminismo a partir de sua segunda onda onde deu-se início as principais construções teóricas que são importantes para a compreensão do conceito de gênero, é imprescindível entender como a primeira onda do feminismo derivada do movimento sufragista, em defesa ao direito do voto feminino, corroborou para o início das reivindicações dos espaços acadêmicos e profissionais pelas mulheres, sobretudo aos interesses das mulheres brancas de classe média (LOURO, 1997).

É a partir deste momento de significativas mudanças políticas e sociais que o feminismo contemporâneo marca sua presença na literatura, trazendo o movimento para dentro da academia e dando início aos estudos da mulher (LOURO, 1997). Tais estudos buscavam formas de retirar a invisibilidade que recaía sobre as mulheres em virtude da exclusiva visibilidade masculina no âmbito privado (MACHADO, 1998). Assim, foi reconhecidamente um período importante de inserção dos estudos da mulher na esfera política, onde buscou-se retirar o caráter neutro das pesquisas e ressaltar as características dessas pesquisadoras. Além disso, tais estudos buscaram tornar visível a existência da subordinação do feminino em relação ao masculino, mas relatando que essa subordinação não acontecia de forma natural como vinha sendo defendido expressamente e sim construída socialmente (PISCITELLI, 2002).

Segundo Souza (2016), é no final da década de 60 que a categoria de gênero se desenvolveu, utilizada inicialmente pelas feministas norte-americanas com o principal objetivo de esclarecer a noção de gênero como um produto cultural, diferenciando-o assim de sexo como uma característica biológica. A concepção de gênero e sexo como um produto cultural foi constituída posteriormente e amplamente enfatizada nos estudos pós-estruturalistas, denominado também de filosofia da diferença, que tinha como respaldo essencialmente os trabalhos desenvolvidos por Michel Foucault, sendo este um dos precursores em descartar o caráter biológico do sexo e o qualificando assim como gênero como algo histórico, cultural e discursivo que se constrói através das relações de poder entre os sujeitos (SOUZA, 2016).

A corrente pós-estruturalista buscava afastar o caráter determinístico e biológico do sexo, isto é, combatiam o argumento de que se existia uma distinção natural entre homens e mulheres que caracterizava a relação (desigual) entre ambos e era responsável por designar papéis já estabelecidos e disseminados ao longo dos séculos (SOUZA, 2016; LOURO, 1997).

A conceituação de gênero sobre a concepção do pós-estruturalismo se tornou o foco de discussão de inúmeras historiadoras no campo teórico, com destaque a Joan Scott (1989), importante teórica da categoria de gênero e uma das autoras a qual esse estudo busca respaldo, baseando-se em algumas de suas principais considerações acerca do tema. Scott (1989), em seu artigo “Gênero: Uma Categoria Útil Para Análise Histórica”, tece críticas importantes a respeito das pesquisas feministas ao discutir como essas historiadoras utilizavam o termo gênero vinculado a algo essencialmente universal e estável que não estaria muito longe da visão do patriarcado como responsável universal para todas as desigualdades de gênero existentes ao longo da história, onde a maioria das pesquisas se valia de argumentos limitados com inúmeras inconstâncias e generalizações. Além disso, Scott também se mostra contra o uso do termo gênero como sinônimo de mulheres, pois de acordo com a teórica, gênero inclui o feminino, mas não se limita a este, agregando outras categorias como o masculino e outras formas de produção identitária (SOUZA, 2016).

Quanto à concepção de gênero, Scott (1989) define a categoria em duas partes intrinsecamente interligadas, mas que devem, na opinião da autora, ser

analisadas separadamente. Em sua primeira definição, o gênero seria a princípio de tudo uma forma de representar as relações de poder. Segundamente, o gênero é constituinte de relações sociais regidas por distinções entre os sexos e que engloba mais quatro outros elementos relacionados, sendo eles: I) os símbolos culturais responsáveis por designar as diversas representações; II) os conceitos normativos que limitam as interpretações simbólicas; III) a noção de fixidade que envolve a representação binária dos gêneros e IV) a identidade subjetiva (SCOTT, 1989).

Louro (1997), através do pensamento de Scott, sintetiza o conceito anteriormente discutido como sendo gênero uma construção social e histórica que se faz presente acerca das características biológicas, ou seja, sobre o sexo. Segundo seu raciocínio, o gênero seria a forma como o corpo é representado socialmente e, portanto, são essas práticas sociais responsáveis por produzir e reproduzir as relações desiguais entre os sujeitos.

O gênero está relacionado às diversas importâncias culturais responsáveis pela reprodução e produção dos papéis desempenhados por cada sexo e que são transmitidos socialmente, sendo responsáveis pela definição de padrões de comportamento a qual o sujeito se sente impelido a obedecer como norma.

Outra importante teórica que critica a noção da universalidade das categorias identitárias é Judith Butler e sua obra “Problemas de Gênero: Feminismo e Subversão da Identidade” traz um marco aos estudos de gênero ao propor uma desconstrução das teorias e conceitos já existentes, se opondo, por exemplo, a noção do sexo como uma categoria fixa e determinística. Ao contrário das ideias e concepções de Scott, que admite a existência de uma separação entre o sexo como natural e o gênero socialmente construído, Butler defende em sua obra que, “nesse caso, não a biologia, mas a cultura se torna o destino” (Butler, 2003, p. 26). Desse modo, é equivocado caracterizar o sexo como estabelecido *a priori*, fora do discurso, pois tanto sexo quanto gênero são culturais, o segundo sendo inclusive aquele que possibilita que o sexo seja construído e caracterizado como natural (BUTLER, 2003 apud SOUZA, 2016).

Quanto às discussões acerca da categoria “mulheres”, Butler também tece críticas a seu conceito, mesmo em sua pluralidade, onde haveria certo impacto de normatização na troca da categoria “mulher” para “mulheres”, apontando para a necessidade de uma política não restritiva a uma identidade fixa. Desse modo,

Butler (1993) esclarece que a categoria “mulheres” apesar de invocar sempre a noção de construção de uma “solidariedade da identidade”, esta se desdobra entre a distinção de outras duas categorias: sexo e gênero. Assim, assumindo o gênero como um produto cultural independente do sexo, a noção de um gênero binário é então não pautável, tendo conseqüentemente um ser homem que pode “significar tanto um corpo feminino como um masculino” e um ser mulher “tanto um corpo masculino como um feminino” (BUTLER, 1993, p. 24).

Adicionalmente, gênero é sempre um fazer e não um ser. Ele é um efeito e aceitar seu caráter de efeito é também assumir que as expressões de gênero não escondem identidades e sim que as identidades são performaticamente constituídas (RODRIGUES, 2003). Para Butler ninguém é um gênero, pois este é um dispositivo que regula e normatiza as identidades de gênero, portanto, não é em si as identidades em que as pessoas se identificam, mas sim o aparelho que as produz. Seria então o gênero algo que se “faz” ao invés de um “sendo” ou “tendo”, pois este só pode ser performado de forma limitada, mas não possuído e essa performance é regida por discursos normativos produtores de identidades que compele o sujeito mesmo que involuntariamente a adotar como uma identidade (SOUZA, 2016). Portanto, os atributos do gênero não são expressões e sim performances, pois fazem parte da constituição da identidade.

Souza (2016) argumenta que para entender os mecanismos por trás do gênero é preciso entender como as normas são fixadas, trazendo luz a noção de inteligibilidade de gênero que representam as práticas regulatórias que agem através das normas de gênero. Essas práticas regulatórias seria o que Butler denomina “Matriz heterossexual”, termo que a teórica discorre a partir da ideia de “contrato heterossexual”, de Monique Wittig, e de “heterossexualidade compulsória”, de Adrienne Rich, definida como a “[...] grade de inteligibilidade cultural por meio da qual os corpos, gêneros e desejos são naturalizados.” (BUTLER, 2003, p. 216).

A inteligibilidade de gênero é um dos motivos pelo qual deve-se discorrer inicialmente sobre a noção de identidade de gênero antes de qualquer discussão acerca de identidade. Existe certa necessidade por parte das pessoas em serem reconhecidas como homem ou mulher, para que assim seja possível obter uma identidade de gênero, considerando também que tais categorias (homem e mulher) são fruto de um produto discursivo, portanto, a identidade também é um efeito do

discurso e por isso o sujeito seria o próprio efeito de suas expressões (FIRMINO; PORCHAT, 2017).

Butler, (1993 apud Souza, 2016) esclarece que a performatividade de gênero não é uma escolha particular do indivíduo, muito menos um papel em que o sujeito poderia livremente performar por sua própria escolha. A performatividade é o meio pelo qual se afirma o poder da matriz heterossexual, sendo que é através da matriz que surge a possibilidade de ação das normas e regulações de gênero, forçando sobre o sujeito a feminilidade e masculinidade como características idealizadas. Essas características a ser incorporadas pelo sujeito é o que dita como o gênero deve ser performado, entretanto, os sujeitos não possuem qualquer autonomia para decidir o que desejam performar:

[...] não é o sujeito que performa gênero, mas é a performatividade que permite que alguém possa vir a existir como sujeito, por isso que a identidade de gênero é considerada performativa. Portanto, a performatividade afirma um poder vinculado que liga alguém a uma identidade, permitindo-o existir como sujeito. (SOUZA, 2016, p. 36)

Neste sentido, Souza (2016) afirma que a performatividade não é uma ação deliberada e intencional cometida por alguém, mas sim uma relação de poder estritamente vinculado ao discurso. Ou seja, a performatividade não teria sua origem no indivíduo, pois, como esclarecido anteriormente, não se trata de uma escolha própria do sujeito, mas está condicionada ao poder.

Foucault, (1979 apud Souza, 2014) entende o poder como algo que não pode ser possuído e sim exercido através das relações sociais, portanto, o poder não existe *a priori*, mas se manifesta e se estabelece através das relações e práticas sociais. Isso explicaria porque a performatividade opera dentro da matriz de poder na medida em que são estabelecidas restrições impostas que condicionam o sujeito a sua identidade através de uma relação de poder vinculada ao discurso (SOUZA, 2016).

Vale ressaltar, no entanto, que performatividade e performance não expressam o mesmo significado. Souza (2016) enfatiza que a performatividade não é necessariamente o que é feito pelo sujeito, mas o processo que o constitui e o constrói como sujeito. Desse modo, a performance seria entendida como o meio que reproduz as normas dos discursos, que embora sejam vistas como resultado da performance, são elas que na verdade permitem a ocorrência da performance.

Como discutido anteriormente, a performatividade regula as categorias identitárias, tornando não uma opção, mas uma condição normativa do sujeito se estabelecer ou como homem ou como mulher. Tal condição ignora a existência de outras identidades para além da ótica binária, o que acaba esmaecendo as inúmeras intersecções culturais existentes. Portanto, é impossível discorrer sobre identidades sem considerar uma de suas características mais marcantes, que revela a necessidade de discutir as categorias identitárias para além da “caixinha” de gênero: a interseccionalidade de gênero.

Segundo Hirata (2014), o termo interseccionalidade teria sido utilizado pela primeira vez pela jurista afro-americana Kimberlé W. Crenshaw (1989), para definir a relação de interdependência que permuta a relação entre raça, sexo e classe, com um foco maior na relação entre raça e gênero. Vale ressaltar, conforme tece Scott (1986), que tais categorias geralmente sugerem uma igualdade entre os termos, no entanto, os mesmos não possuem qualquer equivalência de significados. O termo classe foi fundamentado na teoria marxista, que abordava a determinação econômica e a mudança histórica, enquanto raça e gênero funcionam para além dessas associações.

A interseccionalidade é reconhecidamente um meio de combate às diversas e justapostas formas de opressão, significando, portanto, um aparelho de luta política (HIRATA, 2014). Assim, deve-se considerar a interseccionalidade como forma de estender a visão sobre as categorias de gênero em sua complexidade e para longe de uma noção hegemônica, reconhecendo sua importância ao designar as diversas formas de opressão que permeia gênero e como tais categorias contribuem para a produção e reprodução das desigualdades sociais.

Para Akotirene (2019), a interseccionalidade nasce no cerne do pensamento feminista negro como forma de criticar as leis antirracistas que contemplam, sobretudo, os homens negros assim como o fracasso do feminismo branco em contemplar as mulheres negras, sendo estas últimas as mais atingidas com as inúmeras colisões entre as avenidas identitárias sobrepostas às categorias de gênero, raça e classe. Essas colisões entre avenidas identitárias, citadas por Akotirene, faz referência ao que Crenshaw (2002) em seu artigo “A Interseccionalidade na Discriminação de Raça e Gênero” chama de eixos da discriminação. Segundo tal analogia, a discriminação racial e de gênero seriam

colocados em eixos opostos que se interceptam como ruas perpendiculares em um cruzamento (a discriminação racial assume o eixo norte e sul enquanto a discriminação de gênero o eixo leste e oeste).

Desse modo, o tráfego de carros que intercepta o cruzamento entre as ruas representa o que seria na visão da autora as práticas discriminatórias e as políticas ativas excludentes em função das categorias de raça e de gênero (CRENSHAW, 2002). A lógica desenvolvida por Crenshaw é necessária para compreender como grupos específicos que se localizam no centro desse encontro são diretamente afetados pelas interseções representadas dos diversos marcadores sociais, em outras palavras, “[...] permite partir da avenida estruturada pelo racismo, capitalismo e cisheteropatriarcado, em seus múltiplos trânsitos, para revelar quais são as pessoas realmente acidentadas pela matriz de opressões” (AKOTIRENE, 2019, p. 29).

Para exemplificar o esquema acima, Crenshaw (2002) fornece um caso jurídico bem instigante ocorrido na fábrica da General Motors nos Estados Unidos para se pensar a interseccionalidade considerando a colisão entre os múltiplos marcadores sociais utilizados no eixo da discriminação. Sobre o caso, Crenshaw relata que o tribunal teria recusado a acusação feita por mulheres afro-americanas de discriminação racial e de gênero por parte da empresa, utilizando como artifício argumentativo o fato de que a GM recrutava tanto homens negros para o chão de fábrica como mulheres brancas para os escritórios, anulando assim a validade da ocorrência de um ato discriminatório.

O caso em questão reflete um pouco do que Akotirene (2019) traz em uma reflexão interessante ao dizer que não há uma hierarquização de opressão, ou seja, não existe uma opressão que seja mais ou menos relevante que a outra. Nessa lógica, seria então errado utilizar argumentos que se privilegiam de categoria x ou y, pois todas essas categorias fazem parte de pontos de vistas que se cruzam em determinado momento nas avenidas identitárias. Portanto, a interseccionalidade permite que se analise um grupo específico como vítimas de determinada opressão, mas não invalida que pessoas dentro do próprio grupo também possam vir a cometer a opressão.

Akotirene explica que, para a interseccionalidade importa quando uma pessoa passa a ser considerada vulnerável a partir do momento em que esta é remetida a

desconfiança de outrem. Por exemplo, uma mulher negra vítima de racismo por uma mulher branca também pode cometer práticas discriminatórias. Em outras palavras, um indivíduo pode ser tanto o que sofre como aquele que comete ações excludentes com outros indivíduos a depender da posição em que se insere em seu contexto. Assim, “o pensamento interseccional nos leva reconhecer a possibilidade de sermos oprimidas e de corroborarmos com as violências” (AKOTIRENE, 2019, p. 27-28).

A interseccionalidade possibilita observar as identidades por suas várias óticas através da interdependência resultante das relações sociais e na luta contra as múltiplas formas de opressão existentes. O pensamento interseccional é, portanto, uma ferramenta de luta política e, sobretudo, de resistência às opressões. No próximo tópico deste trabalho busca-se tratar mais abrangentemente sobre a importância dos papéis de gênero para a formação dessas identidades e como reforçam e replicam as práticas discriminatórias através das tecnologias de gênero existentes na sociedade e também nas organizações com o chamado sexismo ambivalente.

2.1.1 As representações sociais de gênero e o sexismo ambivalente

A sociedade espera que tanto mulheres quanto homens ajam de acordo com seu papel social de gênero, o que na idade contemporânea se denomina como processo de socialização. Segundo Borsa (2007), a socialização é um processo de interatividade, fundamental para o desenvolvimento do ser humano desde a infância, através do qual as necessidades da criança são satisfeitas e assimiladas à cultura, assim como, reciprocamente, a sociedade se perpetua e desenvolve.

É através da socialização que a criança aprende as regras e o papel que supostamente deve desempenhar de acordo com seu gênero. É, portanto, a fase onde são repassados os estereótipos sobre comportamentos e atitudes a serem performados por cada sexo. Tais papéis sociais servem de base para a perpetuação de práticas discriminatórias que forçam sobre mulheres e homens padrões e representações moldantes dos discursos geneficados.

Para entender a princípio o conceito de papéis de gênero ou representações sociais, Nogueira (2001) explica que este pode ser facilmente traduzido como às expectativas que são compartilhadas entre homens e mulheres sobre suas

características e comportamentos, em razão de seu gênero socialmente definido. Assim sendo, estas representações possuem a função de influenciar o papel estereotipado presente nas diferenças sexuais. Desse modo, o comportamento social de homens e mulheres é afetado quando não são representados proporcionalmente por papéis específicos, pois ambos acabam compartilhando e aceitando as diferentes expectativas a qual estão sujeitos e que são responsáveis por propagar crenças e atitudes ligadas a estes papéis e que são a causa para a existência de uma divisão sexual do trabalho (NOGUEIRA, 2001).

Por conseguinte, as representações do feminino e masculino também tendem a se divergir entre si quanto ao seu significado, onde o “ser” homem teria um papel muito mais universal do que o “ser” mulher que interpretaria papéis mais individualizados (AMÂNCIO, 1993). Essa falta de significados para abarcar o feminino é o que força sobre a categoria a necessidade de uma identificação mais detalhada e precisa do que o masculino.

Nesse sentido, é relativamente mais fácil associar o homem em subcategorias semelhantes como o homem-empresário e o homem-atleta, do que a mulher que geralmente é associada a uma única subcategoria, a da mulher-mãe, sendo que outras categorias para além de seu suposto habitual como a mulher-atleta e a mulher-empresária, por exemplo, são tidos na maioria das vezes como traços tipicamente masculinos. Assim, as mulheres que apresentam comportamentos fora do considerado “normal”, referidos como comportamentos assumidamente masculinos, são impelidas a justificar e explicar suas ações constantemente, o que claramente não acontece de forma igualitária com relação ao comportamento performático dos homens.

As interações do cotidiano também tendem a influenciar a orientação dos indivíduos quanto aos atores femininos e masculinos e seus papéis na sociedade (AMÂNCIO, 1993). Essa orientação muitas vezes acontece de forma distorcida, a partir do momento que a existência de uma diferença no comportamento das mulheres é orientada não pelo reconhecimento desta, mas pela evidência dos limites estabelecidos por essa diferença (KESHAVJEE; AMÂNCIO, 1993). Para exemplificar o exposto acima, Amâncio (1993) chama a atenção para como se deu a entrada das mulheres no mercado de trabalho, uma vez que não foi a revolução que efetivamente possibilitou essa entrada e sim através da criação de uma subcategoria

de “mulher”, a de “mulher-trabalhadora”, que inclusive inclui outras subcategorias que se apresentam fora daquelas naturalizadas, e que contribuem para a realidade segregada das mulheres em relação a sua inserção em determinadas profissões.

Como já discutido anteriormente, o gênero é performativo, através da repetição de normas e ideias que impossibilita que um indivíduo decida livremente o que deseja performar. Essas performances são repassadas e reafirmadas através das chamadas tecnologias de gênero, tendo como principais as formadas pelos conteúdos midiáticos, como: cinema (filmes), desenhos, propagandas e revistas, sendo estes os mais comuns e difundidos (ZANELLO, 2018). Desse modo, os papéis de gênero não são apenas construídos por uma tecnologia específica, mas esta também é absorvida pelo sujeito (LAURETIS, 1987).

Para esclarecer a noção de tecnologia de gênero, cita-se um exemplo bem didático utilizado por Zanello (2018), em seu livro “Saúde Mental, Gênero e Dispositivos”, onde a autora discorre acerca de algumas obras infantis para explicar a aplicação dessas tecnologias. Em uma das obras em análise, “A Pequena Sereia”, a autora discorre sobre como a personagem Ariel assume inúmeros riscos no decorrer da história ao desejar ficar na superfície ao lado do príncipe, decidindo até mesmo dar sua voz em troca de um par de pernas humanas a bruxa Úrsula.

O que a princípio se mostra como uma representação infantil e até mesmo um pouco ingênua de um desejo “ideal” de toda mulher, que é o sonho de se casar com o homem perfeito, tão geralmente romantizado em obras cinematográficas da *Disney*, se revela como uma reprodução de estereótipos e representações que são construídos e partilhados socialmente, através das tecnologias de gênero. Nesse sentido, Zanello chama a atenção para um fato que é bastante recorrente nesses casos:

[...] A ideia de que a coisa mais importante que pode lhes acontecer na vida é encontrar um homem e que ele é/deve ser o centro motivador organizador de sua vida. Ou seja, naturaliza-se a ideia de que o sonho de toda mulher é se casar. Trata-se, como diz Monique Wittig (1992), de *what goes without saying* (o que vai sem ser dito). A tecnologia de gênero, além de interpelar performances, constitui-se em uma pedagogia dos afetos, uma colonização afetiva (ZANELLO, 2018).

Os papéis de gênero são, portanto, responsáveis por transpor sobre as mulheres padrões comportamentais que naturalizam-se e ditam as atitudes que estas devem desempenhar na sociedade. Fato esse que pode ser facilmente

percebido na busca pela beleza ideal, ou “beleza padrão” que é frequentemente enaltecida pelos veículos midiáticos. Segundo Silva e Vieira (2016), o padrão de corpos magros e esguios que são estampados em revistas, comerciais, filmes e novelas agem continuamente como uma forma de cobrança constante sobre as mulheres.

Os autores ainda ressaltam que tais padrões acometem em uma falsa promessa de sucesso que só seria alcançada se a mulher obtivesse o controle sobre seu próprio corpo. Nesse sentido, para que as mulheres possam alcançar o sucesso “não apenas precisam ser ‘boa dona de casa’, ‘boa mãe’, ‘boa esposa’, possuir um título acadêmico, uma estabilidade econômica, um cargo de chefia em uma grande corporação”, o que tecnicamente leva a crer que o sucesso depende ainda mais do que ter os fatores anteriormente citados, em possuir um corpo magro e bonito ou então “a mulher está no seu fracasso absoluto, independentemente dos sucessos sociais alcançados” (SILVA; VIEIRA, 2016).

Além disso, a sociedade é responsável por propagar estereótipos de gênero – mulheres como seres frágeis e incapazes de se defender sozinhas – que frisam a figura masculina como seres superiores e mais fortes que o sexo oposto. São justamente por causa desses estereótipos que muitas vezes as mulheres estão sujeitas a violência, física ou não, por parte de homens com o qual possuem convivência tanto no espaço público quanto privado, pois parte do pressuposto que possuem o direito de impor suas vontades sobre elas.

Assim como o patriarcado se ressignifica ao longo dos tempos como forma de manter-se incutido na sociedade, as formas de representação social também se renovam e tendem a receber outras formas de expressão consideradas mais “sutis” para sua manutenção, dentre elas o que se denomina sexismo ambivalente (BELO et al., 2005).

O conceito de sexismo ambivalente desenvolvido por Glick e Fiske (1996 apud BELO et al., 2005) refere-se a “um conjunto de estereótipos negativos que avaliam as mulheres de forma cognitiva, afetiva e atitudinal em função de seu sexo”. Desse modo, tais expressões abarcariam além das representações que são naturalmente e culturalmente inerentes às mulheres como frágeis, sensíveis e submissas, também a noção de que estas possuem formas de manter controle sobre os homens através de seus atributos sexuais (BELO et al., 2005). É

necessário, antes de entender seu conceito, compreender os significados por trás dos dois termos que o formam: sexismo e ambivalência.

O termo sexismo, segundo Garaigordobil e Aliri (2011), refere-se as atitudes discriminatórias acerca do sexo biológico da pessoa visada que são manifestadas em diferentes características e condutas. Já o termo ambivalência, refere-se à construção simultânea de duas concepções que incorrem sobre o papel feminino: a primeira de cunho benévolo e a segunda de cunho hostil (BELO et al., 2005).

Segundo os autores, o sexismo hostil é estruturado a partir do caráter de competitividade, onde as mulheres são vistas como controladoras dos homens por sua sexualidade ou ideologia feminista, já o sexismo benévolo se instaura em seu oposto e diz respeito aos sentimentos subjetivos e positivos que são expressos a partir de ações que denotam admiração e proteção sobre as mulheres e que, muitas vezes, não são consideradas uma forma de discriminação contra as mulheres. Apesar disso, tanto o hostil quanto o benévolo são discriminatórios, pois representam, subjetivamente ou não, uma desqualificação das mulheres.

Por fim, Garaigordobil e Aliri (2011) segundo o entendimento de Glick e Fiske (1996), explicam que o sexismo ambivalente em suas duas concepções se dividem em três categorias: paternalismo, diferenciação de gênero e heterossexualidade.

O paternalismo, entendido como o tratamento dado de um pai para com seus filhos, expressa-se através de um paternalismo que é tanto dominante (homens representados como figura de autoridade e dominação) como protetor (o estereótipo naturalizado da mulher frágil é ampliado pela noção de que esta necessita ser protegida por uma figura masculina). Já a diferenciação de gênero se constitui através da hostilidade de caráter competitiva (feita através de comparações constantes acerca da competência entre os sexos, a fim de elevar a auto-estima masculina em detrimento do rebaixamento feminino), ou ainda de diferenciação de gênero complementar (onde o papel do homem como provedor e ligado ao público é complementado pela ideia da mulher como dona de casa e ao cuidado dos filhos na esfera privada). Por último, a heterossexualidade, em que seu caráter hostil diz respeito a noção de que os homens são propensos a se sentirem vulneráveis às mulheres em suas relações íntimas, por outro lado, o caráter positivo da intimidade heterossexual se refere as relações românticas que despertam sentimentos como paixão, devoção e idealização em ambos os sexos (BELO et al., 2005).

As representações sociais ainda serão o foco desta pesquisa no próximo tópico, que abordará mais especificamente o contexto histórico da inserção feminina no mercado de trabalho brasileiro que é marcado por uma divisão sexual do trabalho e a importância do feminismo para a quebra desses estigmas e seu impacto social quanto a busca por melhores condições de trabalho e de igualdade de gênero.

2.2 CONTEXTUALIZAÇÃO: A INSERÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

Historicamente, a luta por igualdade e pela garantia de direitos é uma realidade presente na vida das mulheres principalmente ao que concerne a garantia de seu espaço no mercado de trabalho onde, ainda, em determinados casos, eram colocadas em um espaço de inferiorização em relação aos homens, como por exemplo, a forma como esta é relatada nos livros bíblicos. A ênfase da religião em descrever as mulheres como oriundas da costela retirada de um homem e doutrinadas como pecadoras contribui e muito para o pensamento do feminino sempre visto na marginalidade como uma mera sombra do masculino, onde as mulheres estariam condicionadas ao seu papel cultural subverniente de obedecer aos maridos, serem donas de casa e mães amorosas, sem ter o poder de fala e nem voz ativa para expressar suas opiniões (TEIXEIRA, 2012).

Tal realidade é agravada ao se comparar com as condições vividas pelas mulheres no período colonial, sendo este marcado pela servidão e desumanização sofridas, sobretudo pelas mulheres negras, ou pela objetificação das mulheres brancas que eram muitas vezes vistas com o único propósito de gerar herdeiros homens.

Graças às diversas mobilizações e movimentos sociais femininos que aconteceram – e ainda acontecem – em todo o mundo, hoje é possível atestar as inúmeras conquistas alcançadas e que representam um marco para o rompimento do patriarcado. É incontestável que houve um aumento significativo da presença feminina em cargos cada vez mais diversificados e em diferentes níveis hierárquicos, no entanto, este quadro está longe de significar o fim da desigualdade histórica entre homens e mulheres, uma vez que tais discriminações que são historicamente e culturalmente construídas, ainda se mantêm incutidas no cerne da sociedade,

tornando um verdadeiro desafio a entrada das mulheres no mercado de trabalho (FONSECA, 2015).

Embora muito se fale do início da participação feminina no ambiente fabril através da Revolução Industrial de 1976, sabe-se que estas sempre trabalharam, no entanto, tal fato era omitido pelas atuais categorias de análise econômica e social da época que desconsideravam o trabalho doméstico e até mesmo o trabalho informal realizado no campo e no comércio. Desse modo, foi a partir da industrialização que as mulheres de fato passaram a ser reconhecidas como trabalhadoras, mesmo sendo consideradas “impróprias” para os meios de produção, uma vez que suas funções deveriam por consenso social se limitar ao espaço doméstico.

Como bem coloca Bittencourt (2015), a inserção da mulheres no mercado de trabalho é marcada por dois aspectos importantes: I.) através do novo modelo do capitalismo que possibilitou uma maior participação feminina, sendo considerado uma conquista que as mulheres finalmente pudessem sair dos limites do trabalho doméstico, além da chance de se colocar em pé de igualdade aos homens no contexto produtivo; II.) Posteriormente percebeu-se que a inserção das mulheres no mercado de trabalho não necessariamente significou sua emancipação dos deveres domésticos e muito menos sua libertação do ambiente privado uma vez que além dessas tarefas às quais ainda ficavam a cargo, agora também eram submetidas a condições precárias e exploratórias nas fábricas.

Outro aspecto que deve-se considerar como ressalta Corrêa (2004) é que mesmo inserida no mercado de trabalho, as mulheres acabavam exercendo atividades consideradas “femininas”, como empregadas em indústrias têxteis e professoras, este último sendo justificado pelo fato da profissão demandar paciência, afetividade e doação, ou seja, características que remetem aos papéis sociais da mulher como cuidadora do lar e dos filhos. Essas representações de gênero permitem que se mantenha a ideia de espaço privado para as mulheres e de espaço público para os homens.

Segundo Amaral (2012), podemos descrever o privado como algo que não é conhecido, portanto, aquilo que é invisível e desqualificado. Assim é o trabalho doméstico, considerado invisível e não valoroso, e que passou a ser reconhecido pelo sistema econômico vigente apenas nas últimas décadas, pois sempre foi caracterizado como uma função que não “produz” para o mercado comercial. Na

outra ponta temos o público, que ao contrário do privado representa aquilo que é aberto e visível para todos, acessível.

Assim, ao se identificar a mulher com características ligadas a aspectos como atenção, educação, cuidado, afetividade, sensibilidade e passividade, percebe-se a construção de uma imagem do seu trabalho associada ao espaço doméstico; por outro lado, a figura do homem provedor, agressivo, ativo, forte, empreendedor, inteligente e dominador o coloca como responsável pela esfera pública. Essa construção de desigualdades entre os sexos, apoiada em construtos biológicos, ajuda a manter as relações de dominação, exploração e opressão da mulher (AMARAL, 2012).

Como já discutido anteriormente, é de fato quando ocorre a inserção das mulheres no mercado de trabalho que estas conseguem se inserir na sociedade. Ao reescrever a história da classe dos que trabalham, tornou-se claro o papel feminino em diferentes perímetros do mercado de trabalho, até mesmo seu papel no universo industrial, de modo que sua mão-de-obra se tornou predominante a partir do século XX, logo em suas primeiras décadas. A crescente participação das mulheres no mercado de trabalho a partir dos anos 40 era destacada por pesquisadores e pesquisadoras da época, como ressalta Araújo (2001), evidenciando os lugares segregados onde era confinada a mão-de-obra feminina, o problema frequente com a exaustiva jornada dupla ou até mesmo tripla de trabalho, sua exploração no trabalho doméstico sem formas de remuneração, os mitos empresariais que tentavam justificar as diversas e segregantes condições de trabalho entre os sexos e, por fim, os sindicatos que sempre foram sinônimos de masculinidade e de exclusão feminina.

Desse modo, entre as décadas de 20 e 80, período de maior participação das mulheres no mercado de trabalho, caracterizou-se também como a época em que a sociedade brasileira passava pelos processos de industrialização e urbanização com o avanço do novo modelo capitalista. Segundo Hirata (2003 apud Corrêa, 2004), menos de 8% da população feminina trabalhava fora de casa no período que compreendia o início do movimento feminista com a publicação do livro “O Segundo Sexo” de Simone Beauvoir na década de 1940. Sendo que em 1995 a força de trabalho feminino já somava 40,4% do total, contra 33,5% no ano de 1985.

Estudo realizado pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD (1992-2012), dados divulgados pelo IBGE, aponta que a taxa de mulheres entre 25 e 59 anos inseridas no mercado de trabalho brasileiro passava de 52,5% em 1995 e

em 2012 já somava 61% do total, sendo que a participação masculina mesmo representando as maiores taxas de ocupação, tiveram uma redução significativa ao longo do período como exposto na tabela abaixo.

Tabela 1 – Percentual de pessoas ocupadas, entre 15 e 59 anos de idade, por sexo

	1992	1995	1997	1999	2001	2003	2005	2007	2009	2011	2012
Homens	88,9	87,9	86,4	85,8	84,7	84,5	85,4	84,4	84,9	83,1	83,0
Mulheres	52,5	54,3	54,0	56,3	56,8	58,8	61,4	61,6	63,0	60,9	61,0
Total	70,2	70,7	69,8	70,7	70,3	70,3	73,0	72,6	73,6	71,6	71,7

Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio - PNAD, IBGE, 1992-2012. Adaptado pela autora.

Como ressalta Guimarães (2002), cabe analisar ainda que além do reconhecimento do espaço industrial como preferencialmente masculino, o maior acesso às mulheres a esses espaços como pode ser verificado ao longo dos anos também é marcado por outro tipo de seletividade: a predominância das mulheres brancas em relação às mulheres negras. Fato este que pode ser observado nos níveis hierárquicos mais altos de uma organização, uma vez que, embora reconheça a existência de pouquíssimas oportunidades para as mulheres alcançarem cargos de liderança, essa realidade se torna quase nula em se tratando das mulheres negras.

Além disso, Fonseca (2014) defende que o crescimento da industrialização e expansão do capitalismo foram precursores para o aumento da demanda de mão-de-obra, dessa forma, a pressão gerada por esses fatores em algum momento na história proporcionou que as mulheres tivessem que deixar suas funções domésticas para exercer outras tarefas concomitantes a estas, gerando muitas vezes jornadas pesadas e exaustivas. Outro motivo se dá ao desenvolvimento da ciência com a invenção dos métodos contraceptivos. As mulheres passaram a controlar os níveis de natalidade de modo que pudessem se dividir entre os afazeres domésticos e no trabalho (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014).

Embora a participação das mulheres no mercado de trabalho tenha iniciado de forma tímida, os movimentos e as novas ideologias de gênero que eventualmente surgiram no período marcariam ainda mais a presença feminina na indústria, na educação e sua expansão para outros setores, além de representar os primeiros passos em sua propagação pela mídia em uma manifestação que buscava tornar

visível sua luta por reconhecimento profissional, mas, sobretudo, de resistência às formas de opressão e discriminação em que eram acometidas.

2.2.1 O feminismo e a divisão sexual do trabalho

Segundo Besse (1999), o surgimento das mulheres na imprensa, posteriormente à Primeira Guerra Mundial, acarretou de certo modo mudanças nos papéis femininos e gerou novas expectativas como uma expansão significativamente rápida da economia no meio urbano e industrial. Com as novas oportunidades alcançadas, as mulheres dos centros urbanos, geralmente de classe alta e média, foram as mais beneficiadas com o novo quadro, ampliando sua própria participação na sociedade.

A partir do momento que as mulheres foram capazes de encontrar meios de se tornarem visíveis para o mundo o que indiretamente ou diretamente só foi possível através de sua propagação pela imprensa, conseguiu-se historicamente sua chance de ingressar fortemente na esfera pública, o que possibilitou dentre outras conquistas seu ingresso em escolas e cargos que até então seriam vedados ao sexo feminino (BESSE, 1999). O papel das mulheres na mídia também foi um dos primeiros passos dados para a retirada dos grilhões da repressão e do medo, onde, pela primeira vez, poderiam se organizar e se juntar em mutirões feministas, geralmente por mulheres que possuíam os mesmos interesses sociais, e eram capazes de exercer forte pressão pela garantia de seus direitos em comum como cidadãs.

Tais revoltas tentavam denunciar publicamente as insatisfações que as mulheres possuíam com seu status atual. Grande parte de suas indagações eram contra as tradições definhadas do que seria a “natureza feminina”, também questionavam sobre o abuso de poder do sexo masculino no âmbito familiar e a grande discrepância de responsabilidades do lar que possuíam em relação aos homens. Nesse contexto, a mídia entrou como moeda de troca; enquanto os mesmos se valiam da imagem feminina para gerar lucro com produtos e propagandas, as mulheres, ao contrário, gozavam da imprensa como uma ferramenta para ampliar as vozes a suas frustrações, expressar sentimentos e opiniões e como meio de comunicação com outras mulheres (BESSE, 1999). O que

foi em grande parte responsável pelo surgimento dos primeiros movimentos em pró da igualdade de gênero.

Dentre os problemas que ecoavam no discursos de igualdade dessas mulheres está a noção da divisão sexual do trabalho que delimita espaços de segregação entre público e privado, entre homens como provedores e as mulheres como cuidadoras e zeladoras do lar (SOUZA; GUEDES, 2016).

Segundo Hirata (2015), a divisão sexual do trabalho fornece uma ampliação do termo trabalho, sendo o trabalho profissional e doméstico, formal e informal, remunerado e não remunerado parte dessa inclusão. Tal divisão é transcrita como uma divisão do trabalho social que acomete as relações de sexo, sendo adaptada historicamente e em cada sociedade e que tem como características determinantes a prioritária destinação dos homens a esfera produtiva e das mulheres a esfera reprodutiva e, concomitantemente a isso, a ideia do masculino como único detentor das atividades de forte valor social agregado (KERGOAT, 2009).

Essa divisão distingue-se em dois princípios: o princípio de separação que representa a divisão entre homens e mulheres e o princípio de hierarquização que estabelece a subordinação do sexo feminino em relação ao sexo masculino. Apesar dos princípios de separação e hierárquico serem um quadro real existente em todas as sociedades e até mesmo aceito ideologicamente, não significa que a divisão sexual de trabalho seria uma realidade não mutável. O que o torna imutável não são as circunstâncias, e sim o abismo que existe entre gêneros (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Desse modo, os movimentos femininos que surgiram no século XX tinham como demanda mudanças em relação ao sistema patriarcal, sendo responsáveis por abalar a configuração entre público e privado e o modelo tradicional do homem como provedor da família e a mulher como cuidadora do lar. A divisão sexual do trabalho assim como o gênero possuem, portanto, bases históricas, responsáveis por criar uma divisão sexual de obrigações (HIRATA, 2015).

Assim sendo, Alves e Pitanguy (1981) discorrem que o feminismo teria surgido com um movimento de libertação e de resistência a partir do momento que se tornou possível denunciar a existência do autoritarismo que não possuía embasamento apenas econômico, em especial em sua segunda onda derivada do movimento sufragista, que buscava forças para romper com o imaginário restritivo e

minoritário do capitalismo, trazendo novos significados para as desigualdades sociais que até então eram negligenciadas, toleradas ou racionalizadas, assim como localizaram injustiças no cerne das famílias e das culturas tradicionais (FRASER, 2009). O feminismo foi responsável por desestruturar políticas tradicionais onde gênero era considerado um fator político e expressava exclusivamente as relações de poder (ALVES; PITANGUY, 1981).

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Assim como se mostra relevante compreender o histórico social de gênero, conhecer as principais teorias por trás do termo cultura nas organizações também faz parte dos objetivos desta pesquisa.

Para a conceituação de cultura organizacional, este trabalho utilizou-se da definição adotada por Schein (2009), que é considerada por inúmeros autores da área a mais aceita de seu campo teórico. Segundo o autor, a cultura organizacional seria o padrão de premissas básicas que foi descoberto, inventado ou mesmo desenvolvido por um grupo de pessoas, como forma de encontrar soluções para seus problemas de adaptação tanto externa quanto de integração interna e que se tornaram válidas por funcionarem suficientemente bem e, por esse motivo, devem ser repassadas como ensinamentos para os membros mais novos do grupo sendo a forma certa de fazê-los enxergar, refletir e vivenciar tais problemas.

É imprescindível, no entanto, que antes de se falar em cultura organizacional, se entenda o conceito por trás do termo cultura. Este teria vindo da Antropologia e é definido, segundo o conceito elaborado por Russo (2010), “[...] pela soma de ideias e padrões de comportamento habituais adquiridos por meio de instrução ou imitação e da qual os seus membros participam em maior ou menor grau”.

Na Antropologia a cultura seria definida como integrante do sistema social, e se manifesta através do modo de vida e artefatos, incluindo neste o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes, isto é, hábitos que são adotados pelo indivíduo como parte da sociedade. São várias as correntes teóricas acerca de seu conceito, sendo que somente mais recentemente o termo deixou seu caráter funcionalista para o estruturalista, dando ênfase aos elementos simbólicos e cognitivos que

ajudam os indivíduos a perceber, sentir e agir, através de um sistema partilhado de simbologias e significados advindos dos processos mentais (RIBEIRO, 2006).

Seria a cultura a forma como o indivíduo busca se adaptar a realidade do grupo onde se insere, compartilhando hábitos e crenças que se naturalizam entre si e influenciam em sua maneira de pensar e agir, como explica Pires e Macêdo (2006):

[...] A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões.

Dessa forma, a cultura é disseminada através dos processos de socialização, e pode ser notado tanto na sociedade quanto dentro das organizações sendo estas formadas por grupos de pessoas com hábitos, crenças, costumes, enfim, por um conjunto de simbologias que denotam um padrão a ser integrado e aceito pelos demais.

A cultura organizacional seria, portanto, através da definição elaborada por Russo (2010), um sistema que quando bem desenvolvido e gerenciado de valores disseminados e estabelecidos, estimula os membros de uma organização a produzirem mais esforços, além de aumentar sua criatividade e desempenho. Tais valores que são compartilhados entre os membros também seria responsável por dar uma identidade própria à organização.

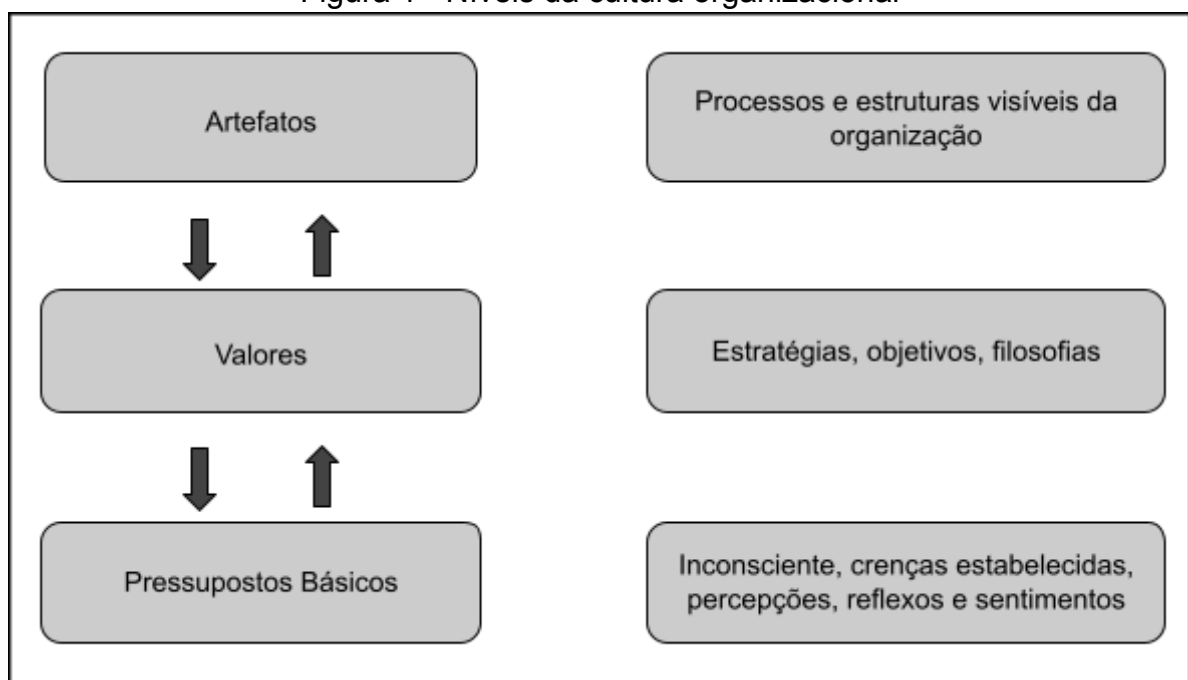
Para isso, a cultura nas organizações funcionaria ainda como um sistema de controle social, pois entende-se que os seres humanos necessitam de ordem em nível cognitivo para se relacionarem e o papel da cultura seria justamente ditar as “regras do jogo” de modo a evitar que as mesmas se contradizem, gerando assim um conjunto de pressupostos consistentes para sua estruturação. Esse controle seria materializado através das normas em que os membros são compelidos a seguir como sendo o comportamento esperado e aceito pelos demais integrantes do grupo (SARAIVA, 2002; ZAVAREZE, 2008).

Desse modo, Russo (2010) fornece um exemplo bem didático para se pensar cultura organizacional e sua importância para a organização. Segundo o autor, a cultura de uma empresa pode ser pensada em dois níveis, representados como

parte da estrutura de um *Iceberg*. O nível menos aparente, ou seja, aquele que está abaixo da linha-d'água representaria o conjunto de valores que é compartilhado por um grupo de pessoas e que costuma persistir a longo prazo, como por exemplo, na mudança de membros do grupo. Já o nível mais aparente, aquele que fica acima da linha d'água, representaria os padrões de comportamento que de tão bem aceitos pelo grupo são automaticamente repassados aos membros mais novos para serem seguidos.

Alguns autores acreditam na verdade que são três níveis, como elaborado por Schein (2009). O autor ainda explica que essa confusão na diferenciação dos níveis é justamente em decorrência da dificuldade em definir o termo cultura. Esses níveis abrangem desde as manifestações explícitas até os pressupostos inconscientes, que estão profundamente enraizados. No meio de ambos os extremos, estariam os valores, normas e regras de comportamento que são compartilhados entre os membros do grupo.

Figura 1 - Níveis da cultura organizacional



Fonte: adaptado de Schein (2009, p. 24).

O primeiro nível, ou seja, o nível de artefatos, trata-se de todos os aspectos visíveis do grupo e incluem:

A arquitetura do seu entorno físico, sua linguagem, sua tecnologia e produtos, suas criações artísticas, e seu estilo personificado nas roupas, emoções explícitas, mitos e histórias sobre a organização, rituais e cerimônias observáveis, etc” (DIAS, 2013).

É também considerado o nível de cultura mais fácil de ser observado, porém o mais difícil de ser decifrado. Em outras palavras, pode ser dito que o observador consegue descrever o que é visto e sentido pelo mesmo, mas não expressar o que aquilo significa para um determinado grupo.

O segundo nível representa os valores e possui ligação direta com as regras e normas que direcionam as decisões dos indivíduos de um grupo (CROZATTI, 1998). Este nível pode ser descrito como um processo, onde os valores passam inicialmente por uma transformação cognitiva, ou seja, são transformados em uma crença compartilhada e em seguida em uma pressuposição compartilhada. É necessário lembrar, no entanto, como salientado por Dias (2013), que nem todos os valores passam necessariamente por essa transformação, pois pode acontecer de determinada solução que foi baseada em um valor não funcionar adequadamente. Dessa forma, é correto afirmar que apenas os valores que são passíveis de validação e que continuam a gerar soluções satisfatórias serão futuramente transformados em pressupostos.

Quando um valor é repetidamente compartilhado e tido como realidade ao funcionar bem entre os membros de determinado grupo tem-se o nível de pressuposições básicas, que nada mais é que “[...] um filtro que assume a forma de uma estrutura conceitual através da qual o indivíduo analisa e se posiciona frente à realidade vivida” (CROZATTI, 1998). Os pressupostos passam a ser aqueles que as pessoas nunca estão dispostas a debater e nem confrontar e por isso são quase impossíveis de mudar (DIAS, 2013).

A cultura de uma organização seria, portanto, uma junção de pressupostos básicos que são responsáveis por definir como perceber, pensar e sentir sobre as coisas. Dessa forma, como afirma Schein (2009), seria possível analisar qualquer cultura de grupo através destes três níveis que estão intrinsecamente ligados entre si. O que não seria possível, por exemplo, é interpretar os artefatos ou creditá-lo a um valor se os pressupostos não forem corretamente decifrados. A essência da cultura estaria justamente em compreender os pressupostos básicos da superfície,

pois desta forma facilitaria a interpretação dos demais níveis para assim corretamente trabalhá-los.

De igual modo, tem-se o clima de uma organização que faz parte de um elemento da cultura organizacional e refere-se a percepção coletiva do ambiente de trabalho percebido de forma individualizada pelas pessoas que ali convivem (DIAS, 2013). Portanto, o clima e a cultura de uma empresa não são conceitos iguais, mas são complementares entre si.

Para entender melhor essa noção, se vale do exposto por Ferreira (2013), que explica que o clima é descrito como sendo a percepção do ambiente organizacional e impacta diretamente a satisfação do trabalho de um grupo, assim como suas interações e que pode ser um fator determinante para a existência de absenteísmo, rotatividade, enfim, formas de afastamento dos empregados de seu ambiente de trabalho. A cultura organizacional, por outro lado, é a causa que caracteriza o clima, desse modo, a cultura seria a causa e o clima a consequência, ambos sendo, portanto, complementares. Outra característica que os divergem entre si é o fato do clima de uma empresa ser uma variável instável que é impactada diretamente pela satisfação de seus funcionários, já a cultura é fomentada por práticas estabelecidas a longo prazo (FERREIRA, 2013).

Desse modo, quando a cultura organizacional de uma empresa se mostra muito permissiva ou então muito competitiva como aquelas estimuladas em nome da obtenção de resultados a qualquer custo, se torna um espaço fértil para interações não saudáveis e degradantes que piora a percepção dos colaboradores acerca do clima da empresa, como por exemplo, a manifestação de práticas violentas, humilhantes e abusivas que dão forma ao assédio moral organizacional (FREITAS *et al.*, 2012).

Através da noção de cultura e clima organizacional é possível compreender como a ocorrência de práticas hostis e discriminatórias permitem ambientes inóspitos e degradantes que prejudicam a produtividade dos funcionários como um todo. Nesse sentido, o próximo tópico desta pesquisa busca apresentar o problema do assédio moral nas organizações e como este se mostra em seus vários níveis hierárquicos.

2.4 ASSÉDIO MORAL CONTRA GÊNERO NAS RELAÇÕES LABORAIS

É notório o grande destaque que a palavra assédio tem ganhado nos dias atuais, onde tem sido bastante utilizada para denominar situações novas, mas que também retomam a acontecimentos que receberam diferentes formas de denominação no passado por falta de uma conceituação própria e por seus diferentes respaldos teóricos. A palavra assédio parece cada vez mais incutida no linguajar das pessoas, o que denota certa “normalidade” em seu uso para designar certas situações experienciadas no âmbito social. No entanto, tal uso contínuo e deliberado pode estar sendo responsável pelo esmaecimento de suas fronteiras semânticas, o que gera cada vez mais complexidade para sua definição (BIRMAN, 2005).

Segundo Birman (2005), o excesso do uso do termo na contemporaneidade tem inflado um senso de imprecisão terminológica da palavra assédio de forma que torna seu sentido cada vez mais ambíguo e sem limites estabelecidos. Para o autor, considerando que quase todas as situações fossem denominadas como assédio nos dias de hoje, se tornaria impraticável analisar determinado acontecimento com base em seu significado real (BIRMAN, 2005).

Essa dificuldade de conceituação é um dos principais responsáveis pelo assédio moral no ambiente de trabalho, pois estaria banalizando um problema gerado com o neo-liberalismo, inclusive seus efeitos, engendrando a falsa ilusão de que atitudes que discriminam e causam sofrimento no trabalho é algo sem solução, irremediável, que não se pode lutar contra, pois trata-se de uma força própria da natureza (THOME, 2007).

Segundo Freitas (2001), o assédio nasceria no cerne das organizações da junção entre a cobiça do poder e a perversidade, sendo a primeira rapidamente identificada pelos funcionários da empresa e não necessariamente aceita por eles. A perversidade, no entanto, segundo a autora, se instalaria de uma forma muito mais traiçoeira, mas também é aquela que causa as maiores devastações.

Marie-France Hirigoyen, psicóloga e vitimóloga francesa, importante pesquisadora da área conceitua assédio em local de trabalho como:

Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma

peessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2019, p. 65).

Desse modo, o assédio nasceria como uma prática inocente e se disseminaria de forma insidiosa. É o que geralmente acontece quando as vítimas de assédio tentam não se mostrar afetadas e levam na esportiva certas “brincadeiras” e maus-tratos recebidos pela primeira vez. Tal passividade abre então brechas para que os ataques se multipliquem e a vítima é logo em seguida isolada, inferiorizada e acometida a constantes situações degradantes e hostis que se repetem por um período ainda maior de tempo (HIRIGOYEN, 2019). Não seria então apenas o ato isolado, mas a repetição das ações vexatórias, que instigam a humilhação, sem qualquer esforço para extingui-las, o que torna o assédio moral tão prejudicial a suas vítimas.

Segundo Freitas (2001), mesmo que o assédio no trabalho seja tão antigo quanto o próprio trabalho, foi apenas no início da década de 90 que o termo passou a ser encarado verdadeiramente como algo prejudicial ao ambiente de trabalho, não somente prejudicando a produtividade do trabalhador, porém, os danos psicológicos envolvidos também acometem a vítima ao adoecimento e como causa seu afastamento do trabalho.

O assédio moral recebe diferentes nomes ao redor do mundo, como psico-terrorismo ou terror psicológico em Portugal, *mobbing* e *bullying* em países onde a língua inglesa é predominante, e de *harcèlement moral* na França. No Brasil, o termo “assédio moral” se tornou corrente e o mais difundido (THOME, 2007).

Em décadas passadas a palavra assédio era quase estritamente utilizada para se referir às queixas ostensivas de algumas mulheres contra homens que as humilhavam com discursos sexualmente indecentes, reduzindo-as a meros objetos sexuais. Com a contemporaneidade, o termo passou a ser ressignificado ao seu próprio campo. Nesse sentido, o assédio sexual passou a ser enquadrado em uma classe particular muito mais abrangente de assédio.

Para Birman (2005), o assédio moral seria a categoria fundamental, onde “alguém é solapado na sua segurança identitária e esvaziado nas suas potencialidades sociais e psíquicas de ser”. Isso aconteceria em várias esferas sociais, mas principalmente e em larga escala no âmbito social do trabalho. Desse modo, o assédio sexual seria, portanto, uma subcategoria do assédio moral.

Tal terminologia estaria ligada a um repetitivo esforço cometido por uma pessoa para desqualificar outra, podendo resultar em assédio sexual ou não. O primeiro estudo acerca do assunto foi desenvolvido pelo sueco Heinz Leymann, pesquisador em Psicologia do Trabalho que tinha como intuito a identificação de um comportamento violento, que denominou de psicoterror (FREITAS, 2001).

Para Freitas (2001), o assédio moral começa através do abuso do poder, independente de sua base de sustentação, e seguiria por um abuso narcísico no qual a consequência é a perda da auto-estima de outrem e que pode chegar em determinados casos ao abuso sexual.

Segundo Hirigoyen (2019), ao contrário do que os agressores tentam colocar como verdade, as vítimas de início, não são pessoas frágeis e nem possuem qualquer traço patológico, ao contrário, a vítima de assédio é geralmente aquela que se rebela contra o autoritarismo hierárquico e não aceita ser subjugada. Os agressores, no entanto, encontram nesse momento uma forma de estigmatizar a vítima que passa a ser considerada uma pessoa de difícil convivência, que tem mau caráter, ou até então que é maníaca. Hirigoyen explica ainda que, a personalidade da vítima se torna consequência do conflito vivenciado, ou seja, passa-se a ignorar o caráter que a mesma tinha antes da situação ocorrida e a pessoa se torna aquilo pelo qual foi acusada.

Para Freitas (2001), o assédio só se torna válido, pois procede a uma desqualificação da vítima, visando de forma gradual seu silenciamento. Esse seria um dos motivos para justificar *a priori* a agressão sofrida, além de induzir a vítima ao pensamento de que ela é a culpada e de que procurou pelo ocorrido. Não se deve, no entanto, confundir assédio moral com dano moral, como explica Thome (2007), já que o dano moral pode acontecer mesmo sem preceder o assédio. Já o assédio moral no trabalho trata-se de um ato que lesa o princípio da dignidade humana e das condições empregatícias e sempre será qualificado como danos morais e, posteriormente, patrimoniais.

Sabe-se ainda que o assédio moral em face do gênero, uma das modalidades de assédio moral discriminatório existente, engloba não apenas as pessoas cisgênero, sendo as mulheres em sua maioria, mas também as pessoas transgênero, embora este estudo tenha procurado se respaldar na primeira categoria, a de mulheres cis. Salienta-se, no entanto, que a escolha também foi

influenciada pelo pouco conteúdo teórico existente acerca do assédio moral contra transgêneros no país, corroborando com a ideia de como o problema ainda é ignorado pela grande parcela da sociedade.

Segundo dados divulgados pela Justiça do Trabalho - TST (2023), a justiça trabalhista recebe em média 6,4 mil ações relacionadas ao assédio moral por mês, quanto ao assédio sexual, esse volume é de aproximadamente 4,5 mil processos no ano.

Em relação ao gênero, as mulheres sofrem três vezes mais assédio sexual que os homens no ambiente de trabalho, mas 97% das vítimas sequer denunciam, devido ao medo de retaliações e a falta de um espaço adequado para denúncias disponibilizada pelas empresas segundo dados divulgados por uma pesquisa realizada pela empresa de Recursos Humanos Mindsight (2021). Na pesquisa, relata-se ainda que as mulheres são também as mais vitimizadas pelo assédio moral, correspondendo a 38% do percentual, contra 30% cometido contra homens.

Já em razão de raça, em um estudo realizado em 2020 pela consultoria de Inovação Social Think Eva, em parceria com o LinkedIn, dentre o total de mulheres que alegam ter sofrido assédio no trabalho, 52% são mulheres pretas e pardas que recebem em torno de 2 a 6 salários mínimos. Já em relação as mulheres transgêneros não foi possível precisar dados a respeito da problemática, uma vez que como já citado anteriormente, ainda é um assunto pouco explorado e quase sempre ignorado pela sociedade.

Segundo Filho e Santos (2020), o assédio moral quando é acometido contra as mulheres cisgêneros pode ser averiguado em comportamentos que visam atacar a competência desta, desqualificando suas características. Os assediadores utilizam métodos considerados sutis de discriminação e violência sobretudo contra a mulher no ambiente de trabalho, sendo estes os métodos de assédio, que serão melhor explicados no tópico subsequente.

Desse modo, como forma de manter a hierarquia, a divisão sexual laboral e a hegemonia masculina, potencializam-se a violência e o assédio no mundo do trabalho contra as mulheres, em especial por intermédio do assédio sexual e do assédio moral (Filho; Santos, 2020).

Os autores ainda salientam que, embora a prática de comportamentos e atos discriminatórios sejam mais associados às mulheres, os homens também podem vir a ser vítimas de condutas persecutórias, porém com frequência muito menor.

Para Freitas (2001), a presença das mulheres no mercado de trabalho seria um fator determinante para a ocorrência de assédio contra esta, pois com sua presença em um espaço onde culturalmente não era destinado às mulheres, surgisse também os conflitos e o mal estar implícitos causados pela ruptura no modelo patriarcal machista.

Algumas profissões onde as mulheres se inserem são consideradas propiciadoras de assédio e as expõe ao risco, como: “o médico e a enfermeira, o professor e a aluna, o diretor e a atriz, o chefe e a secretária” (FREITAS, 2001), pois são responsáveis por transpor sobre as mulheres estereótipos que as condicionam, muitas vezes, a posição de subalternas. Além disso, a relação assimétrica implícita de poderes nessas profissões, propiciam que um dos elementos detenha instrumentos para penalizar o outro, afinal, em muitos casos, trata-se de uma relação que acontece entre o superior hierárquico e sua subordinada, o primeiro sendo quase sempre um homem.

O assédio moral é, portanto, todo e qualquer ato que vise a desqualificação da vítima e tem como objetivo ferir sua dignidade humana. Vale ressaltar que, a presença ou não de degradação psicológica das condições laborais e não a intenção por trás das ações do sujeito ativo o que determina e qualifica o assédio moral nas relações de trabalho (THOME, 2007). É na verdade o assédio moral uma questão estrutural, intrínseco às novas relações de trabalho, onde seu intuito seria manter a ordem e perpetuar as relações desiguais de dominação.

2.4.1 Formas de assédio

A maioria dos autores classificam o assédio em três tipos: vertical descendente, vertical ascendente e horizontal (FREITAS, 2001).

Segundo Thome (2007), o assédio moral vertical é o tipo que ocorre entre pessoas de diferentes graus hierárquicos e é geralmente o mais comum de ser encontrado. O assédio moral vertical ascendente é aquele praticado constantemente por um indivíduo ou grupo de grau hierárquico inferior ao da vítima, já o assédio

moral descendente é o oposto, onde o superior hierárquico da vítima é quem comete a agressão.

O assédio moral ascendente (subordinado agride seu superior) embora seja o mais raro também é passível de acontecer. Segundo Hirigoyen (2019, p.74), trata-se daqueles casos em que uma pessoa que acaba de entrar na empresa é desaprovada pelo grupo e que não há qualquer ação por parte desta em tentar adaptar-se ao ambiente ou se impor aos demais. Também acontece em casos que envolvam a promoção de algum colega antigo que pode gerar a insatisfação dos demais que julgam a oportunidade injusta ao não serem consultados previamente.

O assédio moral descendente (superior agride seu subordinado) é, como citado anteriormente, o mais comum e frequente. É agravado pelo sentimento de medo provocado pela perspectiva de perda do emprego que impede a vítima de denunciar o assediador/agressor que se aproveita da situação para continuar com as agressões e práticas assediantes. Segundo Soares (2015), para ser considerado assédio nesses casos, não há nem mesmo a necessidade de ser praticado pelo superior hierárquico, bastando apenas que seja iniciado ou dispersado por este, que assume o papel de cúmplice e, desta forma, o assédio passa a ser considerado tanto vertical quanto horizontal, o que Hirigoyen (2019) denomina como assédio misto. Como salienta Freitas (2001), é nesse tipo de assédio que as empresas costumam fazer vista grossa para certas atitudes tirânicas praticadas pelos superiores com seus subordinados.

Para Hirigoyen (2019), até mesmo em se tratando de assédio horizontal (entre colegas de mesmo nível hierárquico), não há ação por parte da alta gerência. As empresas se recusam a ver ou simplesmente permitem que o ato ocorra. Muitas vezes nem mesmo tentam se inteirar do problema, com exceção de quando a vítima já apresenta quadros sérios de comportamento como estresse e crises de choro e de nervos injustificados, ou quando o absenteísmo, ou seja, a falta de pontualidade no trabalho, começa a se tornar um problema, pois acarreta em prejuízos para o corporativo.

No caso do assédio horizontal, os conflitos gerados entre colegas também são mais difíceis de serem sanados pelas organizações, que se mostram despreparadas para solucionar tal questão. O que acontece é na verdade um efeito rebote, onde a demonstração de apoio do superior acaba reforçando o processo de

assédio com comentários que insinuam favoritismo da vítima ou até mesmo a prestação de favores sexuais (FREITAS, 2001).

Alguns dos autores trabalhados, em especial Hirigoyen, ainda mencionam algumas categorias ou então chamadas de medidas perversas, que possibilitam entender como de fato o assédio paralisaria a vítima de reagir, sendo que somente a ameaça propriamente dita não seria suficiente para submetê-la a determinadas práticas discriminatórias, que são elas: recusar a comunicação direta, desqualificar, desacreditar, isolar, vexar, induzir ao erro e assediar sexualmente (Hirigoyen, 2019).

O quadro 1 tem como objetivo evidenciar as categorias que, costumeiramente, são utilizadas em um caso de assédio moral. Foram exemplificados nesta, o tipo de medida perversa e em seguida as ações correspondentes que normalmente são utilizadas pelo assediador. É importante frisar que várias categorias podem ser usadas simultaneamente, assim como não é necessário a incidência de todas essas medidas para ser configurado como assédio.

Quadro 1 – Categorias do assédio moral no ambiente de trabalho

Recusar a comunicação direta	Comunicação é feita unicamente por escrito; a vítima é interrompida constantemente; ignoram a sua presença, dirigindo-se apenas aos outros;
Desacreditar	É desacreditada diante dos colegas, superiores ou subordinados; espalham rumores a seu respeito atribuindo-lhe problemas psicológicos; é imitada ou caricaturada; implicam com as suas crenças religiosas ou convicções políticas.
Isolar	Recusam todo contato com a vítima, mesmo o visual; ela é posta separada dos outros; não a deixam falar com ninguém e a direção recusa qualquer pedido de entrevista.
Vexar	Zombam de suas origens ou de sua nacionalidade, atribuem-lhe tarefas humilhantes; zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico;
Induzir ao erro	Desqualificam a vítima e depois criticam-na e justificam o seu rebaixamento; levam a vítima a um comportamento impulsivo ou colérico, agressivo para depois dizer “você viram, esta pessoa é desequilibrada e perturba o trabalho, quantas vezes eu já não disse?”;
Assediar sexualmente	Recebe propostas indecorosas que não aceitam uma negativa; chantageiam-na com o intuito de

algum ganho sexual como forma da vítima permanecer no cargo; é exposta a ações contínuas que geram constrangimento.

Fonte: adaptado de Freitas *et al.*, (2012).

Como citado anteriormente, o quadro 1 apresenta as categorias do assédio moral e suas respectivas ações que caracterizam modos de difamar, isolar e desestabilizar a vítima. Como é evidenciado na mesma, tais ações podem ser usadas isoladas ou em conjuntos para atingir um ou mais propósito. É importante salientar, no entanto, que a função deste quadro é apenas servir como referência e exemplificar algumas ações que podem ser envolvidas em um caso de assédio. Vale, como via de regra, o que é exposto por Thome (2007), de que não é necessariamente a intenção por trás das atitudes praticadas pelo assediador que determina e qualifica o assédio moral nas relações de trabalho e sim a presença ou não de degradação psicológica das condições laborais da vítima.

2.4.2 Assédio sexual

Como exposto anteriormente, a terminologia de assédio, que antes era restritivamente relacionada com as denúncias frequentes de abusos sexuais cometidos pelos homens contra as mulheres, aos poucos buscou separar seu conceito em categorias e ressignificar-se. Dessa forma, o assédio sexual passou a ser uma das formas de uma categoria fundamental que seria o assédio moral. O assédio moral, como já aludido, é todo e qualquer ato que procede na desqualificação da vítima, atentando contra a dignidade humana do indivíduo.

Para Hirigoyen (2019), o assédio sexual seria de fato um percurso a mais na perseguição moral e embora acometa ambos os sexos, a maior partes dos casos descritos ou de que há queixas, é sempre de mulheres sendo agredidas por homens, e na relação de trabalho, por seus superiores hierárquicos.

Desse modo, acredita-se que somente quando as mulheres passaram a ser reconhecidas como sujeito de direito e reagir ao serem colocadas na posição de objetos sexuais pelos homens que se forjou o jogo de verdade do assédio sexual como salienta Birman (2005). Tal prática seria, no entanto, materializada em

métodos discursivos que desqualificam as mulheres em seu valor, pelo simples fato de ser mulher e não por seu acolhimento como sujeito de direito.

Tudo isso apenas torna mais evidente que o jogo de verdade do assédio sexual apenas se forjou no contexto histórico e político da luta social das mulheres para se transformarem plenamente em sujeito do direito, rompendo com a tradição patriarcal e exigindo os mesmos direitos conferidos até então apenas aos homens (BIRMAN, 2005).

Segundo Dias (2008), até o final dos anos 80, a maioria das situações envolvendo assédio sexual correspondiam ao chamado assédio *quid pro quo*, que segundo a autora, seria uma expressão latina para se referir a troca de favores, em que a vítima deveria proporcionar serviços sexuais, obrigar-se a ir em encontros, permitir conversas com alusões eróticas ou sexuais e contato físico com o assediador, visando recompensas como promoções e de melhores condições de trabalho. A recusa de tal ato resultaria em uma possível perda de oportunidade de crescimento dentro da organização ou até mesmo a perda do próprio cargo.

No Brasil, como menciona Freitas (2001), o assédio sexual também não é uma prática recente, que traria traços desde a época da colonização até os dias mais atuais, neste caso, a relação de patrão e empregada. Tal prática seria, portanto, uma consequência do desenvolvimento econômico dos últimos anos que vem possibilitando a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, assim como sua expansiva exposição aos riscos.

Em compensação, mulheres que possuem grau mais elevado de instrução correm maiores riscos de serem vistas como ameaça para os assediadores, aumentando assim as chances de se tornarem alvo de assédio sexual (DIAS, 2008). Segundo a autora, esses riscos são ainda mais evidentes quanto a mulheres que trabalham em empresas que possuem culturas de gênero discriminatórias e que há majoritariedade de trabalhadores do sexo masculino, principalmente nos topos da hierarquia.

Outro problema, que também possui caráter social e cultural, é a forma como em nossa sociedade, qualificamos os papéis sexuais de gênero, onde o comportamento das mulheres é geralmente questionado, principalmente na configuração de assédio sexual, quando, nesses casos, ao ser escancarado o assédio, é a vítima, sobretudo as mulheres, quem são questionadas por suas atuais posturas (FUKUDA, 2012).

Desse modo, na maioria dos casos não é o agressor que tem sua conduta julgada, como explica Fukuda (2012). Tal fato recorrente gera nas vítimas um estado de paralisia, que faria com que a mesma antes de partir para um confronto direto, procure se afastar de situações que possam constrangê-la, ou que possam ser a causa para uma nova chance de assédio, como forma de evitar o problema. E é muitas vezes, também um escape para a vítima não ter sua vida exposta o que frequentemente ocorre de forma vexatória.

Segundo Freitas (2001), é imprescindível que as organizações busquem desenvolver políticas que venha impedir os avanços dessa prática, não apenas por ser uma questão de assegurar o direito da dignidade humana, que deve ser o mínimo pleiteado por qualquer organização, mas também porque aceitar ou se omitir diante de tais comportamentos estará trazendo para si própria seus efeitos nocivos.

Portanto, cabe às organizações inibir tais atitudes que venham prejudicar a sua produtividade e a sua imagem, pois é sim fator de seu interesse. Dessa forma, a problemática do assédio moral assim como sexual é, sem dúvidas, um problema que deve ser encarado como organizacional.

3 METODOLOGIA

Esse tópico é destinado para a abordagem da metodologia científica a que conduz esse trabalho. Gil (2002) entende o método científico como um conjunto sistemático de técnicas que cria caminhos que o pesquisador deve percorrer para a compreensão da realidade. Destaca-se para essa etapa a caracterização do estudo, bem como a coleta de dados onde será apresentado o universo e o sujeito da pesquisa, e por último, mas não menos importante, os métodos utilizados para procedimento e tratamento de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a caracterização da pesquisa serão apresentados a seguir alguns pontos que são de suma importância para a sua realização. Considerando que o objetivo deste estudo busca compreender de que modo o contexto social de gênero e a cultura organizacional são coadjuvantes na ocorrência de casos de assédio

moral e sexual contra mulheres em seu ambiente de trabalho, a pesquisa descritiva se mostra a mais adequada ao propósito, uma vez que descreve as características de um determinado grupo em relação a uma série de variáveis que expõem e dão forma a essa população (GIL, 2008). Desse modo, este estudo se propõe a analisar elementos que não podem ser dimensionados estatisticamente, ou seja, que não podem ser quantificados.

Sobre esse parâmetro, a pesquisa qualitativa é a que melhor satisfaz o objetivo de estudo, visto que, como esclarece Minayo (2002, p. 21-22), busca respostas para problemas e se preocupa com a realidade de questões em um âmbito muito mais particular. Além disso, tal pesquisa busca compreender os significados das relações humanas de forma mais aprofundada, os processos e fenômenos que englobam a realidade de modo que não é possível quantificá-las.

Portanto, o método qualitativo foi escolhido ao retomar o objetivo primário desta pesquisa, que é levantar variáveis que apontam uma relação existente entre gênero, assédio e a cultura e o clima das empresas de modo a analisar um problema que não é apenas social e cultural, mas também organizacional.

3.2 COLETA DE DADOS

Os sujeitos da pesquisa são aqueles que fornecem as informações necessárias para a análise do problema. Considerando o objetivo geral, caracterizou-se em um primeiro momento como público a ser estudado, mulheres em trabalho formal que residem no estado de Minas Gerais e que enfrentam ou enfrentaram algum processo configurado como assédio no ambiente laboral. Entretanto, é evidente que o público selecionado caracteriza uma variável ilimitada e que para sua devida análise, deve ser afinada, de modo a garantir a homogeneidade e objetividade do resultado.

Para que esse propósito fosse então alcançado, optou-se pela obtenção de processos através do site do TRT 3ª região (Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais), que fornecesse dimensão de decisões trabalhistas julgadas do estado mineiro e elementos que possibilitam uma análise mais detalhada de conflitos laborais entre colaboradores e empresa, como, por exemplo, casos descritos de assédio que são o foco deste estudo.

Esse tipo de pesquisa é classificada como documental, ao utilizar como fontes: periódicos, documentos empresariais ou organizacionais, fotografias, obras de arte e outros materiais impressos, físicos ou até mesmo visuais. Como aponta Gil (2008), apesar da natureza desse método ser frequentemente criticada pelo uso de dados tidos como secundários, não deve ser descredibilizado, pois trata de dados que muitas vezes conseguem trazer mais objetividade ao que se propõe a analisar do que os obtidos através de outras formas de pesquisa.

Quanto às fontes de coleta documental, Gil (2008) as classifica em três tipos: primárias, secundárias e terciárias. As fontes primárias correspondem aos materiais originais elaborados pelo autor, como os utilizados neste estudo, e que são obtidos sem qualquer tratamento. As fontes secundárias são aquelas que se baseiam em trabalhos primários e, por isso, trazem uma nova releitura de um material já existente. Já as fontes terciárias são os materiais que englobam as duas fontes anteriores, como, por exemplo, bibliografias e resumos literários.

Desse modo, o primeiro passo consistiu na definição do universo da pesquisa. O universo ou população refere-se a um conjunto estabelecido de elementos que se propõe a investigar por suas características determinantes (GIL, 2008). De acordo com Lakatos (2021), é importante a delimitação da pesquisa como forma de impor limites ao que se quer investigar. A autora sugere que seja feito o emprego de limites na escolha do tema, evitando assim que o assunto se torne muito amplo e dificulte sua análise. Também deve-se atentar a extensão, sendo que nem sempre é possível investigar determinado objeto em sua totalidade. E por último, os fatores variados, como prazos, que podem restringir o campo de ação da pessoa que está pesquisando.

Nesses parâmetros e conhecendo os conceitos devidos, iniciou-se a caracterização do universo. Para tanto, foram realizadas a princípio duas pesquisas no site do TRT 3ª região. A primeira busca foi feita através da utilização do termo “assédio moral”, empregando como período em análise as datas de 01/01/2022 e 31/12/2022 adotando desta forma, 2022 como ano base. A segunda busca foi feita de forma semelhante à anterior, utilizando o termo “assédio sexual” como tema gerador no período correspondente citado acima, considerando 2022 também como ano base.

As duas pesquisas feitas obtiveram, respectivamente, 2043 e 182 processos, considerando as vítimas de ambos os sexos. Acerca dos relatórios obtidos, foi levantado em uma pré-análise que estes eram imprecisos quanto ao que esse trabalho busca analisar, não abarcando com objetividade o propósito do estudo, além de que, para atingir os objetivos pretendidos, seria necessário efetuar uma análise mais robusta de todos os processos da população selecionada, almejando obter *insights* que pudessem ser correlacionados a outras variáveis, necessitando-se assim de sua delimitação, assim como sugere Lakatos (2021).

Imprecisões estas que foram percebidas ao elencar duas razões. A primeira diz respeito às limitações que foram notadas logo a princípio quanto ao site de busca referenciado, que não fornece filtros adequados. Um exemplo é a falta de fornecer opções de buscas pelo *software* através do assunto de interesse ou por algum fator demográfico como o gênero do reclamante (o autor do processo), ou através da cidade a qual deseja analisar. O site fornece apenas a opção de procura por termo ou expressão, sendo que, desta forma, todos os processos que possuam qualquer um dos termos utilizados seriam automaticamente selecionados por este.

O segundo ponto e também em razão do primeiro, se daria por diversos resultados do buscador nem ao menos abordarem o assunto almejado. Estes eram, como explicado anteriormente, apenas selecionados, pois o termo em questão foi citado em algum momento no texto, por se tratar de um site que considera apenas a palavra ou expressão pesquisada.

Dessa forma, foi pensado como possível solução a criação de ferramentas dentre as possibilidades fornecidas pelo site, de filtragem dos resultados obtidos. Isso foi possível com a ajuda do próprio site do TRT que informa algumas formas de efetuar pesquisas na plataforma e que mesmo ainda não sendo o ideal, forneceria uma melhor precisão quanto aos processos selecionados. Partindo desse pressuposto, foram efetuadas duas novas pesquisas, repetindo o mesmo processo das anteriores.

Utilizou-se o termo “assédio moral” e em uma segunda busca “assédio sexual” na opção “com todas as letras” da plataforma, dessa forma, o sistema apenas forneceria os resultados que contivessem o termo completo. Em seguida, foi realizada uma triagem dos resultados obtidos, considerando apenas os resultados que deixassem especificado na ementa o assunto a ser abordado na análise.

Efetuada os últimos ajustes, obteve-se 82 processos contendo o termo “assédio moral” e 12 processos com o termo “assédio sexual”, considerando as vítimas de ambos os sexos, totalizando 94 processos. Com um escopo menor e mais administrável foi então determinado o *corpus* da pesquisa, que seria parcial na determinação do *corpus* final, necessitando do uso de ferramentas adequadas de delimitação, que serão melhor descritas no próximo subtópico.

Segundo Lakatos (2021), não apenas a coleta, mas também a organização do instrumento de pesquisa é de suma importância. Dessa forma, os documentos primários selecionados foram agrupados e baixados em dois arquivos no formato *pdf*, nomeados de acordo com a forma de assédio que se configurou e salvos no *google drive* para garantir a segurança dos dados e seu melhor acesso.

Em seguida, foram listados em uma planilha do *google sheets*, para que pudesse dar prosseguimento a próxima fase da pesquisa que consiste no tratamento de dados. Vale salientar que esta fase inicial tratou-se de um processo delicado e minucioso e buscou, dentro das limitações impostas auferidas, um universo representativo e que corresponde ao propósito almejado.

3.3 PROCEDIMENTOS E TRATAMENTO DE DADOS

Este tópico destina-se para apresentação de como serão tratados os dados anteriormente coletados, a técnica utilizada para efetuar o tratamento e os métodos selecionados para a escolha definitiva do *corpus* da pesquisa, denominado por alguns autores de objeto de estudo.

Portanto, foi optado como procedimento técnico o uso da análise de conteúdo que se mostrou a mais adequada para o tratamento de dados qualitativos obtidos através de fontes documentais. Segundo Bardin (1977), tal método consiste em um agrupamento de técnicas de análise das comunicações que visa extrair informações das mensagens através de procedimentos sistemáticos e objetivos. Em concordância com a autora, Franco (2021) salienta que o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem.

As mensagens expressam as representações sociais na qualidade de elaborações mentais construídas socialmente, a partir da dinâmica que se estabelece entre a atividade psíquica do sujeito e o objeto do conhecimento (FRANCO, 2021).

Em outras palavras, a mensagem expressa um significado e um sentido, sendo este último um fator não isolado. O método também possui mais de uma técnica que deve ser considerada no momento da escolha feita pela pessoa que está pesquisando.

Atribuindo que o objetivo deste estudo busca evidências de que o contexto histórico social de gênero e a cultura organizacional são sujeitos ativos em casos de ocorrência de assédio moral e sexual contra mulheres em seu ambiente de trabalho, julgou-se como mais adequada a análise de conteúdo temática que, segundo Moraes (1999), é a técnica que procura analisar as características por trás da mensagem, como as informações e idéias que são expressas por esta. Para sua realização foi adotada as três fases fundamentais estruturadas por Bardin (1977), que consistem em: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados.

A fase da pré-análise corresponde a organização do material e foi realizada seguindo alguns procedimentos: a exploração e familiarização com os materiais do estudo (leitura flutuante); a seleção dos documentos (coleta e tratamento de dados); a atribuição dos objetivos e hipóteses da pesquisa e, por último, os indicadores que seriam utilizados para a verificação posterior dos resultados (BARDIN, 1977).

Considerando o recorte que foi realizado no tópico anterior, onde, através de uma série de processos atribuiu-se o universo da pesquisa, cabe em seguida estabelecer o *corpus* definitivo que corresponde à segunda etapa da pré-análise (BARDIN, 1997). Dado as limitações elencadas *a priori* para a constituição da população, optou-se pelo levantamento de uma série de questões atribuídas como essenciais para a escolha do conjunto de documentos a serem analisados, utilizando como base indicadores que obedecem certos critérios, sendo eles: a *exaustividade*, onde todos os elementos que atendam as regras de seleção devem ser admitidos; a *representatividade*, em que o *corpus* selecionado precisa ser capaz de retratar o universo da pesquisa como um todo; a *homogeneidade*, aceitando que a escolha dos documentos necessitam obedecer regras e padrões sem apresentar grande singularidade entre si e, por último, a *pertinência*, que estabelece que o *corpus* da pesquisa deve fornecer informações precisas que cumpram com o propósito do estudo.

Dito isto, os processos anteriormente escolhidos foram submetidos a uma triagem, o que foi possível graças à primeira fase da pré-análise, leitura flutuante, onde objetivou analisar a representatividade, homogeneidade e pertinência de cada caso exposto. Com a leitura prévia dos documentos notou-se que nem todo o universo da pesquisa trazia informações suficientes ou pertinentes como resposta ao problema, assim como fatores como prazo eram limitadores e, por isso, foi realizado um recorte menor da população escolhida, sendo a seleção classificada como intencional pela pesquisadora, como pressupõe Bardin (1977).

Para isso, foram atribuídas algumas questões norteadoras que auxiliaram para a seleção final dos processos, como pode ser visualizado no quadro abaixo.

Quadro 2 – Questões utilizadas para a seleção final do *corpus* da pesquisa

Questões	Indicadores
A vítima é do gênero feminino? O caso foi configurado como assédio?	Descrição do sujeito
A função empregada pela vítima a expõe de alguma forma ao ato de violência?	Inferência da causa
O relatório fornecido informa de maneira detalhada as causas do processo?	Abrangência do tema
Há presença de estereótipos e comportamentos notoriamente discriminatórios entre os relatos da vítima e testemunhas?	Inferência da causa
A réu (empresa) é nacionalmente conhecida ou possui informações expostas em <i>sites</i> e <i>blogs</i> de fácil acesso?	Abrangência do tema
O relatório dá margem para que a cultura e/ou o clima organizacional sejam coadjuvantes para a ocorrência do assédio?	Inferência da causa
O processo informa a posição tomada pela empresa diante do caso informado?	Inferência da causa

Fonte: elaborado pela autora.

Essas questões foram formuladas considerando o objetivo da pesquisa e garantem que os casos escolhidos nessa nova seleção tenham características mais homogêneas e assim obtenham mais precisão na inferência de respostas para o problema, mas sem perder a representatividade do universo que é primordial.

Além disso, cada questão foi considerada com base em um indicador que auxiliará na criação de categorias e posterior análise de dados. Os processos selecionados nessa última filtragem foram agrupados e codificados como exposto no quadro abaixo.

Quadro 3 – seleção do corpus final

Nº	Nº processo	Caso	Empresa	Tipo	Data/ref.
1	xxxxxxx-35.2011.5.xx.xxxx	Caso 1	E1	Assédio moral	2022
2	xxxxxxx-58.2023.5.xx.xxxx	Caso 2	E2	Assédio moral	2022
3	xxxxxxx-81.2021.5.xx.xxxx	Caso 3	E3	Assédio moral	2022
4	xxxxxxx-53.2017.5.xx.xxxx	Caso 4	E4	assédio moral	2022
5	xxxxxxx-12.2019.5.xx.xxxx	Caso 5	E5	assédio moral	2022
6	xxxxxxx-91.2022.5.xx.xxxx	Caso 6	E6	assédio sexual	2022
7	xxxxxxx-39.2027.5.xx.xxxx	Caso 7	E7	assédio sexual	2022

Fonte: elaborado pela autora.

Para a seleção final do corpus descrito acima, além do uso das questões norteadoras, onde os processos deveriam responder a todas ou o máximo de questões possíveis para ser selecionado, se mostrou necessário considerar também o critério da homogeneidade, onde priorizou os casos de empresas do setor privado e também as vítimas mulheres cisgêneros, que como já aludido anteriormente, seria o foco do estudo. Para delimitar ainda mais a seleção, foram consideradas apenas as decisões configuradas como assédio moral e/ou sexual. Desse modo, reduziu-se o corpus até as 7 decisões escolhidas acima.

O quadro traz ainda informações como o número do processo, caso, empresa, tipo de assédio analisado (assédio moral ou sexual) e a data de referência de quando foi feita a pesquisa. Para que não ocorresse a exposição da vítima, optou-se pela codificação do número do processo, deixando em evidência apenas alguns elementos para sua observação, assim, como decidiu-se por atribuir a letra “E” para representar as empresas envolvidas no caso precedido pelo número do caso correspondente. A variável “casos” foi adotada pela própria autora como forma de identificação.

Selecionado o *corpus* final, a próxima fase consiste na exploração do material que, segundo Bardin (1977), é realizada através de atribuir códigos em função de regras que são previamente definidas. “Considera-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas” (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Para a realização desta fase, os processos selecionados foram inicialmente agrupados e depois relidos. Nesse primeiro momento, objetivou-se aqui selecionar as informações pertinentes contidas no texto, visto que nem todo o conteúdo presente em uma decisão judicial refere-se exclusivamente a um único assunto, podendo, portanto, abordar diversos temas em um só relatório.

O próximo passo consistiu em realizar o recorte das informações que discorriam sobre o caso do assédio sofrido, como o depoimento das testemunhas, da vítima e do réu, além de inferências feitas pelo relator do caso e, por último, mas não menos importante, as ações e atitudes tomadas pela empresa diante do problema ocorrido.

Como trata-se de um documento jurídico e com linguagem bastante técnica, foi efetuada *a posteriori* a transcrição do texto em unidades de registro, que nada mais são que parágrafos ou recortes do documento em análise, objetivando extrair palavras-chaves que podem ser utilizadas para formular categorias (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Para a transcrição considerou não apenas os elementos visíveis do texto, mas também os implícitos, como os significados que poderiam conter por trás de determinada fala ou os sentimentos ocultos em determinada ação narrada. Essas inferências auxiliaram para que categorias fossem feitas e em seguidas agrupadas de acordo com as semelhanças levantadas.

O próximo tópico deste trabalho pretende dar seguimento à última fase proposta por Bardin (1977), de tratamento e interpretação do resultado obtido, que consiste em analisar comparativamente as categorias que foram atribuídas com as unidades de registro, onde é feita as possíveis interpretações e inferências, a análise minuciosa e precisa de todo o material coletado (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Dessa forma, será possível auferir se variáveis como o sexo e a função ocupada pela vítima do caso possui relação com o assédio no ambiente de trabalho

e correlacioná-las a cultura organizacional da empresa, os fatores que podem ser agravantes da situação vivenciada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta sessão é destinada para apresentação e discussão dos resultados obtidos através do procedimento de análise de dados escolhido na etapa anterior. Para isso, os resultados da pesquisa foram então divididos em três dimensões fundamentais: assédio, gênero e cultura organizacional. Tais dimensões possuem o propósito de abarcar o tema da pesquisa em sua completude e também garantir que os objetivos que foram instaurados no início do trabalho sejam atingidos. Além disso, possibilitaram elencar categorias e subcategorias que auxiliaram na estruturação e composição da análise conforme é possível observar no quadro abaixo:

Quadro 4 – Dimensões de análise e categorização dos resultados

DIMENSÕES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Assédio	4.1 Apresentação dos casos	4.1.1 Descrição dos casos
Gênero	4.2 Gênero e performatividade: Perfil e características	4.2.1 Perfil: Mulheres representadas
		4.2.2 Relação entre sexo e assédio nas organizações
		4.2.3 Funções que propiciam práticas de assédio
		4.2.4 Estereótipos: A vítima através do discurso dos perpetradores
		4.2.5 Discursos que antagonizam: A vítima e o assediador vistos pela ótica da organização
Cultura organizacional	4.3 Assédio e corporações	4.3.1 Os valores éticos e as políticas de combate a discriminação e o assédio
		4.3.2 Discurso organizacional na prática: Os reflexos do assédio para o clima da empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Como primeira categoria definida, pretende-se aqui apresentar os casos de assédio moral e sexual escolhidos na fase anterior como representativos do *corpus* da pesquisa. Para tal, será apresentado a seguir, a descrição dos casos e sua tipologia, a caracterização de seus principais protagonistas e, por fim, os métodos utilizados pelo assediador com base nos métodos perversos elaborados por Hirigoyen (2001, p. 108-109).

4.1.1 Descrição dos casos

Descrever os casos de assédio moral e sexual é uma forma de compreender suas principais características e como este ocorre nas empresas, sobretudo quando a vítima é do sexo feminino. Essa subcategoria busca ainda responder a um dos objetivos específicos desta pesquisa, que é identificar as práticas de assédio nas decisões.

Para isso, foi realizado o levantamento das situações de assédio dentro dos 7 casos em análise, pautando-se nos métodos perversos de Hirigoyen (2001), que compreende as formas de manifestação de práticas configuradas como assédio, cujas características permitem ser classificadas em categorias como será posteriormente detalhado neste trabalho.

Para compreensão desses métodos, se mostrou necessário, *a priori*, conhecer os principais protagonistas dos casos, que são eles: vítima, assediador(es) e as testemunhas, que são pessoas que geralmente presenciam direta ou indiretamente o ocorrido e servem como prova para comprovação do dano sofrido pela vítima nas decisões judiciais. Em um primeiro momento, por uma questão estrutural, não se considerou as empresas que também fazem parte desse grupo, mas que terão seu papel melhor identificado posteriormente neste trabalho.

Com base nisso, é possível qualificar a tipologia do assédio e quantificar seus protagonistas, como é possível observar no quadro abaixo.

Quadro 5 – Caracterização dos protagonistas dos casos em análise

VÍTIMAS	ASSEDIADOR(ES)	TIPOLOGIA	TESTEMUNHAS
V1	1 homem	Horizontal e vertical ascendente	1 testemunha
V2	1 homem	Vertical descendente	2 testemunhas
V3	2 homens	Vertical descendente	1 testemunha
V4	1 homem	Vertical descendente	1 testemunha
V5	1 homem	Vertical descendente	1 testemunha
V6	2 homens	Vertical descendente	2 testemunhas
V7	Vários	Horizontal e vertical descendente	1 testemunha

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste ponto, vale ressaltar que em quase todos os casos foi possível precisar um valor aproximado de elementos presentes nos referidos casos com base no que é exposto no corpo textual das decisões judiciais, com exceção do caso 7 (V7), em que o assédio vertical descendente é praticado por vários supervisores, não sendo possível precisar um número específico ou mesmo o sexo dos assediadores. Em sequência, é realizada a descrição sumária dos casos para melhor compreensão dos dados elencados acima:

Caso 1 – A vítima V1 de sexo feminino desempenhou a função de coordenadora de RH na empresa E1 durante 9 anos. Inicialmente era a superior hierárquica do assediador de sexo masculino que veio a ser promovido durante uma divisão do setor passando então a laborar como encarregado da área. As ocorrências de assédio moral relatadas pela vítima tiveram início quando o assediador ainda era seu subordinado, sendo relatado uma piora do quadro quando este veio a se tornar seu colega hierárquico. A única testemunha do caso relata que o motivo era em decorrência do desejo pelo cargo da vítima, pois o assediador queria ser o único no comando do setor de Recursos Humanos.

Caso 2 – A vítima V2 de sexo feminino desempenhou a função de professora na instituição E2 por mais de 3 anos. Era subordinada do assediador de sexo masculino, cuja a função era de coordenador do curso onde lecionava. As ocorrências de assédio moral relatadas pela vítima se deu com o início da coordenação pelo assediador, onde esta passou a auxiliá-lo no desempenho de suas funções. Segundo a vítima, o motivo se daria por sua recusa em realizar

atividades além das que competem a docência sem seu devido reconhecimento e que culminou em perseguições e ameaças veladas e explícitas por parte do coordenador, fato que ficou comprovado com o depoimento das duas testemunhas do caso.

Caso 3 – A vítima V3 de sexo feminino trabalhou na empresa E3 por mais de 30 anos, começou como auxiliar de crediário e ao longo de sua carreira foi promovida algumas vezes, sendo a última como chefe do setor. Era subordinada dos assediadores, ambos de sexo masculino, que ocupavam o cargo de gerente. As ocorrências de assédio moral relatadas pela vítima iniciaram quando esta assumiu o cargo de gestão, momento em que passou a sofrer com cobranças constantes dos assediadores que a constrangiam constantemente em reuniões matinais do setor na frente de outros funcionários por erros cometidos por estes. A única testemunha do caso ainda relata que o quadro de assédio se estendia a reuniões particulares com a vítima, onde esta costumava sair chorando desses eventos. O motivo seria o interesse de um dos assediadores em tirar a vítima do cargo.

Caso 4 – A vítima V4 de sexo feminino foi admitida inicialmente como cobradora pela empresa E4, depois como manobrista e, por último, como motorista de ônibus. Era subordinada do assediador de sexo masculino, que desempenhava a função de instrutor. As ocorrências de assédio moral relatadas pela vítima se deu em razão de discriminação de gênero, em que o assediador, ao não se conformar em que esta pudesse ocupar o cargo de motorista, passou a assediá-la através de perseguições e ridicularização, pois, segundo este, aquele era um cargo exclusivo para homens. A única testemunha do caso confirmou o ocorrido ao afirmar ter presenciado o instrutor destratar a vítima diversas vezes.

Caso 5 – A vítima V5 de sexo feminino trabalhou na empresa E5 como farmacêutica por quase 2 anos. Era subordinada do assediador de sexo masculino, que desempenhava a função de diretor. As ocorrências de assédio moral relatadas pela vítima se deu em decorrência de insinuações feitas pelo assediador acerca do envolvimento amoroso desta após divulgar um vídeo de câmeras de segurança onde a vítima e mais duas colegas são vistas conversando com alguns policiais em seu horário de trabalho. A vítima relata que, devido ao ocorrido, passou a ser alvo de chacotas e rumores pelos demais colegas, que a acusavam de manter relações sexuais com os policiais e que o tratamento desrespeitoso por parte do assediador

se intensificou desde então, culminando com sua demissão poucos meses depois. O ocorrido é comprovado pela única testemunha do caso, que também foi alvo do assédio sofrido pelo diretor, onde menciona ainda que este era o único diretor do turno da noite onde o quadro de funcionários subordinados a ele era majoritariamente feminino.

Caso 6 – A vítima V6 de sexo feminino desempenhou a função de líder do setor na empresa E6 por mais de 4 anos. Era subordinada dos assediadores, ambos de sexo masculino, que desempenhavam a função de supervisor. As ocorrências de assédio sexual relatadas pela vítima começaram com piadas e cantadas indesejadas de cunho sexual acerca de seus atributos físicos por um dos assediadores, mas passou a sofrer também com discriminação acerca de sua orientação sexual, ocasião em que sofria com ameaças veladas de isolamento e ridicularização. O ocorrido é comprovado ainda por uma das testemunhas, que informa em seu depoimento que o outro supervisor do caso os impedia de frequentar o refeitório no mesmo horário que a vítima e que inventava constantemente motivos para que seus colegas ficassem contra ela. O motivo seria o preconceito com a sexualidade da vítima.

Caso 7 – A vítima V7 de sexo feminino desempenhava a função de operadora de telemarketing na empresa E7 por pouco mais de 1 ano. Era colega hierárquica do assediador de sexo masculino, que desempenhava a mesma função que a vítima. A ocorrência de assédio sexual relatada por esta foi devido a um evento de câncer de mama promovido pela empresa em que o assediador teria passado a mão em seus seios sem o seu consentimento. A vítima relata que mesmo após a denúncia do caso aos superiores, nada foi feito a respeito. O ocorrido é comprovado pela única testemunha do caso que confirma também o assédio vertical descendente por parte dos supervisores, que depois do fato ocorrido passaram a perseguir a vítima e isolá-la como forma de “abafar” o caso. Em decorrência disso, esta teria sido obrigada a se afastar do cargo, momento em que foi demitida por justa causa pela empresa por abandono de suas funções.

Apresentado a descrição sumária dos casos, o próximo passo consistiu em elencar as principais ações empregadas pelo(s) assediador(es) para a prática do assédio moral e/ou sexual. Para realizar essa categorização, baseou-se nos métodos perversos discorridos pela autora Hirigoyen (2001), que dividem-se em:

deterioração proposital das condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentado contra a dignidade e violência verbal, física ou sexual. As ações hostis contidas nos 7 casos em análise são apresentadas conforme é possível observar a partir do quadro 5 até o quadro 9, onde, em sequência, apresenta-se também trechos transcritos de forma literal das decisões judiciais como forma de ilustrá-las.

Quadro 6 – Deterioração proposital das condições de trabalho

MÉTODOS PERVERSOS	
Deterioração proposital das condições de trabalho	Foi colocada em um espaço de trabalho que lhe sugeria rebaixamento de suas funções
	Funções que lhe competiam foram retiradas ou substituídas por outras mais simples
	Foi constantemente lembrada de seus erros na presença de outros funcionários
	Foi privada dos instrumentos de trabalho (telefone, computador, impressora, etc.)
	Atribuiu-lhe funções superiores a sua competência
	Recebeu críticas constantes sobre seu trabalho
	Adulteraram documentos importantes para prejudicá-la
	Foi exposta a uma sobrecarga de trabalho
	Foi trocada de turno ou teve sua carga de trabalho reduzida sem qualquer razão

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Hirigoyen (2001, p. 108-109).

As situações acima demonstram como as práticas de assédio buscam formas de desgastar o ambiente de trabalho da vítima. Algumas dessas práticas são, no entanto, tão sutis que uma única ocorrência isolada não seria o suficiente para a vítima se dar conta do problema, onde gera, muitas vezes, dúvidas acerca de sua própria percepção (FREITAS, 2001). Um dos requisitos para a configuração do assédio moral é, portanto, a repetição dos atos praticados e que geram danos à dignidade da trabalhadora (THOME, 2007).

Fato esse que pode ser observado no depoimento de uma das testemunhas do caso 6, onde relata as diversas ocorrências hostis que a vítima (V6) era exposta por conta de sua orientação sexual: “[...] Na empresa tinha uma funcionária do RH

que **sempre** os tratava com indiferença” e que “[...] Já ouviu **várias** vezes comentários por parte do supervisor em relação à sexualidade da V6”. Outra testemunha do caso 3 também expõe a reincidência das situações de assédio envolvendo a vítima V3:

[...] ao invés do gerente chamar a atenção da pessoa ele chamava a atenção da V3; a empregada que não dava bom dia era do setor de telefonia; a V3 era chefe praticamente de todos da loja; realmente o que a gente sentia era que ele fazia isso mais com a V3; **sempre** com a V3; todos os dias tinham reunião matinal de manhã e ele **sempre** fazia isso nas reuniões com a V3.

O uso de “sempre” e “várias” nos depoimentos denotam a repetição dos acontecimentos assediadores e que caracterizam métodos persecutórios contra as vítimas. Desse modo, percebe-se que os atos hostis praticados não foram ações isoladas, como uma observação mais ferina feita no calor do momento, mas visavam vexar e humilhar de forma constante e indiscriminada, sua repetição é o que o caracteriza como um fenômeno destrutivo a vida da trabalhadora (HIRIGOYEN, 2019).

Na pesquisa, os métodos de deterioração das condições de trabalho estão relacionados a retirar a autonomia da trabalhadora, subjugar-las a funções inferiores ou delegar funções superiores a sua competência. Em alguns casos, a vítima pode ter seus instrumentos de trabalho retirados para que não possa desempenhar o seu serviço.

Frequentemente V1 era retirada da sala para que o encarregado da área usasse o computador da V1. Ele chegava no local dizendo a V1: “esvazia a sala, que eu vou usar os computadores” (Testemunha do caso 1).

Outrossim, a vítima é exposta a uma sobrecarga de trabalho onde o objetivo é que não tenha condições de desempenhar suas funções corretamente, pois é evidente que uma pessoa que sofre assédio não é capaz de produzir o seu melhor, sendo esta desatenta, ineficaz e sensível às críticas (FREITAS, 2001). Fabrica-se, portanto, motivos para criticar o seu desempenho diante dos demais.

Passou a designar que exercesse funções além daquelas que competem ao docente; uma vez que se insurgiu quanto a isso, pretendendo que fosse enquadrada como coordenadora adjunta, o

tratamento do coordenador mudou completamente, passando a fazer exigências descabidas e pressões psicológicas em relação a elaboração de planos de ensino em prazo exíguo, elaboração de prova interdisciplinar e conferência de provas interdisciplinares dos demais docentes, exigindo, inclusive, um feedback daqueles que não estavam em conformidade (V2).

[...] embora tenha sido eleita professora destaque no segundo semestre de 2019, evento em que foi elogiada pelo coordenador, no segundo semestre de 2020, este a avaliou como: “extremamente grosseira no trato com os alunos, persegue alguns discentes, tem os que são preferidos, aplica provas desproporcionais, não coerentes com o conteúdo lecionado” (V2).

Quanto às atitudes que isola, nos casos analisados foram apontados alguns, sendo os principais: interromper ou ignorar o diálogo, não levar em consideração a opinião da trabalhadora ou seus questionamentos, isolá-la dos demais colegas ou mesmo proibir que outros colegas tivessem contato com ela, excluí-la de eventos fornecidos pela empresa e ser constrangida a portas fechadas.

Quadro 7 – Isolamento e recusa de comunicação

MÉTODOS PERVERSOS	
Isolamento e recusa de comunicação	Teve sua opinião e questionamentos descartados ou ignorados
	Foi ignorada ou tratada com hostilidade quando demonstrava dúvida ou necessidade de ajuda para o desempenho de suas funções
	Foi excluída de treinamentos
	Foi interrompida ou negaram-lhe o diálogo
	Foi isolada para que não se aproximasse de seus colegas
	Seus colegas foram proibidos de se aproximar dela
	Sofreu constrangimento a portas fechadas, em reuniões privadas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Hirigoyen (2007).

Como bem relata Freitas (2001), o ato de isolar tem como objetivo romper todas as alianças possíveis com a vítima, o que a força em um ato de desespero, a se rebelar contra a atual situação. O resultado é quase sempre a estigmatização da vítima que passa a ser considerada a personificação do assédio, ou seja, passa a ser considerada aquilo pelo que é acusada (HIRIGOYEN, 2019).

Um caso que ilustra bem essa perspectiva é o assédio sofrido pela vítima V6, em que uma das testemunhas do caso relata que era obrigado por seu supervisor a mudar o horário de suas refeições para que não se aproximasse da vítima no refeitório da empresa. Seu relato expõe também as táticas para antagonizar a vítima pelos assediadores, visando sobretudo extinguir qualquer relação que esta pudesse ter com os demais colegas:

Obrigavam a gente a jantar mais cedo para não ir com ela, e inventavam “picuinha” para que ficassem com raiva dela, para não conversarem com ela. Quando estavam de bem (aludindo aos funcionários), o supervisor arrumava um pretexto para não ficarem do lado dela, que, como ela tomava conta dos funcionários, ele costumava falar que ela estava falando que a produtividade dos funcionários não estava boa, para ficarem com raiva dela e se afastarem (Testemunha do caso 6).

Fica evidente no relato em questão que o intuito do assediador, nesse caso, os assediadores, era isolar a vítima, as formas de fazer isso consistia em proibir que os demais funcionários ficassem próximos a ela, não deixando frequentarem os mesmos ambientes ou até mesmo causando intrigas entre a vítima e os demais funcionários para distanciá-los. Utiliza-se métodos como boatos e rumores para colocar uns contra os outros, pois dessa forma a vítima se mostra incapaz de descobrir de onde originou os ataques (HIRIGOYEN, 2019).

Em certos momentos, o isolamento é incentivado por atores externos ao caso, que ao não saber lidar com o problema, preferem isolar a vítima como forma de “abafar” o caso. Os elementos envolvidos passam então a ser considerados sujeitos ativos, pois colaboraram ou se omitiram quanto ao assédio sofrido pela vítima (THOME, 2007).

Antes do ocorrido o ambiente de trabalho era bom, inclusive com os supervisores; que depois do fato a V7 passou a ser perseguida por todos os supervisores; que ficou sabendo que a V7 pediu licença em razão do fato; que depois do ocorrido a V7 passou a ficar mais isolada, por proibição interna dos superiores de comentar sobre o assunto no ambiente de trabalho (Testemunha do caso 7).

Quanto ao método de atentar contra a dignidade, na pesquisa foi percebido em situações que envolvem a vítima ser pressionada psicologicamente para abandonar o cargo, sofrer humilhação e constrangimento quanto ao desempenho de

suas funções, ou ainda, virar alvo de ridicularização por conta de sua orientação sexual e receber piadas de cunho machista em relação ao gênero. É espalhado boatos e rumores acerca da vítima, inclusive, envolvendo sua vida privada. “São manifestações malévolas que se manifestam outra vezes em risinhos, suspiros, olhares enviesados, e apelidos pejorativos visando expor o outro ao ridículo” (BARRETO, 2005).

Quadro 8 – Atentado contra a dignidade

MÉTODOS PERVERSOS	
Atentado contra a dignidade	Sofreu pressões psicológicas para abandonar o cargo
	Foi humilhada quanto ao desempenho de suas funções
	Foi alvo de ridicularização por conta de sua orientação sexual ou gênero
	Foi alvo de rumores e boatos
	Foram feitos insinuações e “brincadeiras” acerca de sua vida privada

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Hirigoyen (2001, p. 108-109).

No caso 5, a vítima V5 expõe uma situação de humilhação sofrida devido a insinuações acerca de sua vida privada feitas por seu superior imediato e que inclusive ocasionou em boatos e rumores maldosos entre seus colegas, onde, como agravante, passou a ser constantemente perseguida pelo assediador.

Foi realocada para outro turno e ao retornar ao trabalho passou a ser alvo de chacotas em todo o hospital, sendo chamada inclusive de “galinha” e insinuações como estar mantendo relações sexuais com os policiais (V5).

Relata que depois do ocorrido, passou a sofrer perseguições e “cantadas” por parte do diretor, sendo que era um costume deste fazer suas subordinadas passarem por vexames na frente dos outros colegas e chefes dos setores (V5).

Vale ressaltar que a vítima em questão foi realocada de turno como uma espécie de “punição” por sua má conduta auferida pelo superior imediato desta. No decorrer do depoimento prestado pela testemunha, é enfatizado que o mesmo sempre se valia de seu poder diretivo para efetuar mudanças de horários, o que acontecia, inclusive, sem o prévio aviso de suas subordinadas. Ações como essas,

colocam as mulheres em uma situação de “cruz” e “espada”, pois não raro os casos em que estas precisam se dividir entre seu trabalho na esfera pública e aos filhos na esfera privada, situação essa que as impedem de ter maior flexibilidade quanto aos próprios horários e que a solução do problema é quase sempre o sacrifício de alguma, sendo o trabalho o principal sacrificado. Tal fato é atestado por uma testemunha do caso 5 que possuía filho pequeno e, portanto, não podia laborar no turno onde foi realocada pelo assediador, estando ele ciente de sua atual condição.

A mudança a prejudicava; que já havia informado antes que tinha um filho pequeno e que por isso necessitava continuar no turno da noite, mesmo assim não houve mudanças na atitude do diretor e com uma semana após tal conversa, pediu demissão do cargo (Testemunha do caso 5).

Além dos rumores acerca de sua vida privada, algumas vezes a vítima também pode se tornar alvo de discriminação de gênero como relata testemunha do caso 4: “O instrutor destratava V4 diversas vezes, dizendo a esta que deveria procurar um serviço de mulher, porque aquele era um serviço para homens” e que *era ‘foda’ mulher sem homem*”. Ou ainda por conta da sexualidade da vítima como relata uma das testemunhas do caso 6, em que a vítima teria sofrido ofensas de caráter discriminatório quanto a sua orientação sexual, situação esta onde até mesmo se propõe que a vítima e sua companheira sejam escondidas: “Ele chegou a dizer que um certo turno daria certo para V6 e sua companheira porque elas são lésbicas, para manter elas escondidas ali, dos chefes”.

O comentário do supervisor ressurgiu também como uma ameaça velada ao sugerir que “um certo turno daria certo para elas”, mencionando uma pretensão de mudar as envolvidas de turno em decorrência de sua sexualidade. O assédio como já aludido anteriormente também possui o caráter discriminatório (FREITAS, 2001). Em um ambiente organizacional dominado pelo cisheteropatriarcado e pela misoginia, o repúdio por categorias divergentes, que fogem à regra daquelas tradicionalmente estabelecidas pela sociedade, causa mal estar e conflitos, pois não se é capaz de conviver com as diferenças.

Tais ameaças também se enquadram no último método perverso a ser ressaltado, o da violência verbal, física ou sexual. Na pesquisa, ressalta-se os gritos, ofensas e gestos que intimidam, agressões físicas contra instrumentos de trabalho,

ameaças que podem ser tanto explícitas quanto veladas, além de toques indesejados e propostas que constrangem.

Quadro 9 – Violência verbal, física ou sexual

MÉTODOS PERVERSOS	
Violência verbal, física ou sexual	Foi tratada com gritos e ofensas
	Teve seu instrumento de trabalho danificado como forma de intimidação
	Sofreu ameaças veladas ou explícitas
	Gestos bruscos como “apontar o dedo” foram realizados para intimidá-la
	Foi alvo de “piadas” e “cantadas” indesejadas
	Tocaram-lhe uma parte do corpo sem sua permissão
	Recebeu propostas íntimas que lhe causaram constrangimento

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Hirigoyen (2001, p. 108-109).

Esse método também é o mais fácil de identificar pela vítima ou por quem o presencia, pois suas práticas são quase sempre visíveis (BARRETO, 2005). É o que pode ser percebido no depoimento da testemunha do caso 1 em que esta relata ter presenciado um ato de agressão física por parte do assediador: “Ocorreu uma vez dele dar um soco no teclado da V1, somente porque a V1 estava realizando uma atividade e havia um *pendrive* dele no CPU, quebrando o computador da V1”

Além da agressão física, a vítima também era exposta a um quadro constante de agressões verbais, que tinham como objetivo desqualificá-la diante de seus subordinados: “Seu colega a chamava de incompetente na frente de outras pessoas, usando termos chulos, como, por exemplo, irresponsável, cega e burra”. Fato esse que também é descrito pela testemunha do caso: “Constantemente o encarregado da área chamava os funcionários de burro, incompetente. Ele chamava as mulheres de vaca, inclusive V1 e na frente de todos os funcionários do setor”.

Tais agressões que não são infligidas diretamente, resultam em uma queda de autoestima da vítima, que passa a se sentir humilhada, usada, suja (FREITAS, 2001). Quando parte de um empregado contra seu superior, como é relatado inicialmente no caso, em que antes da promoção, o assediador era subordinado da vítima, também pesa sobre o ombro da pessoa assediada o medo de que ao

denunciar o ocorrido aos proprietários ou a um superior hierárquico, resultará em sua imediata demissão, pois com a denúncia nasce o temor de ser responsabilizada ao não dar conta da situação, pois sugere que a pessoa não está apta para desempenhar um cargo de gestão (FILHO, 2020).

Além das agressões físicas e verbais, a vítima, em especial do sexo feminino, está sujeita a sofrer também com a violência sexual. Como já discorrido anteriormente, este tipo de violência sobre as mulheres corresponde a comportamentos e conversas com cunho sexual indesejado, contato físico não consentido, solicitação de favores sexuais que podem surgir em troca de algum tipo de bonificação no trabalho, pressão para saídas e encontros, dentre outros comportamentos (DIAS, 2003). Como consequência, denota-se um clima organizacional degradado, hostil e intimidante onde impera o silêncio e o medo da vítima e de quem mais presencia a violência em perder o cargo (BARRETO, 2005). Esse é também o mais difícil de ser percebido por terceiros, pois acontece quase sempre em ambientes privados.

Na pesquisa, constam dois casos em que as vítimas do sexo feminino são expostas a violência sexual. Em ambos, é possível corroborar com o pensamento de Barreto (2005), onde a autora afirma que o assédio sexual serve como porta de entrada para o assédio moral. Nesses casos, quando se mostra resistência, a vítima passa a ser considerada um bode expiatório de ataques, passa-se então a vexá-la, desacreditá-la e isolá-la como forma de punição por sua recusa ou como um meio de garantir seu silêncio (HIRIGOYEN, 2019). O assédio sexual ocorre, portanto, entre desiguais, onde um dos elementos da relação possui o poder de penalizar o outro (FREITAS, 2001).

O caso 6 exemplifica bem esse fato, onde a testemunha esclarece que o supervisor fazia comentários indesejados com cunho sexual acerca dos atributos físicos da vítima, tendo os ataques transitados, em seguida, para piadas ofensivas acerca de sua sexualidade e ameaças veladas de isolamento, além de rumores que visavam colocar os subordinados da vítima contra ela, considerando que esta era líder do setor.

Neste ponto, vale ressaltar também o papel que certos cargos possuem na exposição da pessoa ao assédio, sobretudo das mulheres. Assim, quanto maior o nível de instrução e o poder que as mulheres possuem dentro da empresa, mais

elevado são os riscos de ser vista como uma ameaça aos possíveis perpetradores e, portanto, de ser assediada sexualmente (DIAS, 2003).

Em contrapartida, profissões com atividades rotineiras como as prestadas em telemarketing e *call centers* empobrecem as relações sociais de trabalho e tornam as vítimas alvos fáceis de práticas assediadoras (FREITAS et al., 2012). Cita-se o exposto pela vítima V7 que desempenhava a função de operadora de telemarketing, onde esta relata que teve os seios apalpados por um de seus colegas em um evento de prevenção ao câncer de mama oferecido pela empresa e que após o ocorrido e posterior denúncia, além de nada ser feito a respeito, passou a ser alvo de ações persecutórias por parte dos supervisores da empresa como forma de garantir o seu silêncio diante a violência sofrida.

O depoimento da vítima V7 evidencia o assédio que não é apenas horizontal, mas também vertical descendente, pois mesmo que os superiores relatados não tenham relação direta com o assédio sexual sofrido pela vítima, optaram pela omissão diante da denúncia feita por esta, além de coagi-la a se calar para que não fosse espalhado o caso.

Com o assédio sexual surge a impunidade, a grande defasagem de regulação pelas empresas, que deveriam ser aquelas a inibir, acabam reproduzindo e servindo de palco da violência quando se omitem ou fazem vistas grossas para essas práticas perversas. Nesse sentido, este estudo colabora com o exposto por Silva e Barbosa (2023) ao afirmarem que quanto maior o cargo hierárquico do assediador na empresa, maior é a impunidade. A impotência da vítima em saber a quem recorrer nessas horas é agravado por assediadores no topo da hierarquia, pois não se enxerga solução com a denúncia dos mesmos, situação que será melhor retratada na última categoria deste trabalho.

De maneira geral, a descrição dos casos e das práticas perversas de assédio moral se mostraram relevantes para a compreensão de como este ocorre no ambiente de trabalho. As testemunhas retratadas são participantes oculares da violência sofrida, mas percebe-se em determinados depoimentos que também são alvos de ações persecutórias pelo(s) assediador(es), sobretudo quando estas relatam possuir relação direta com as vítimas. Também revela-se traços de seus principais protagonistas, tendo as mulheres quase sempre no papel de vítima e de

igual modo os homens no papel de assediador, quadro este que será melhor analisado na próxima categoria deste trabalho.

4.2 GÊNERO E PERFORMATIVIDADE: PERFIL E CARACTERÍSTICAS

Buscando atender a um dos objetivos desta pesquisa que é identificar a relação entre assédio e desigualdade de gênero, essa categoria foi fomentada, onde pretende-se apresentar o perfil das mulheres que são vítimas de assédio moral e sexual no ambiente de trabalho e que tiveram seus casos transcritos na etapa anterior para composição do *corpus* da pesquisa. Desse modo, busca-se averiguar se há relação entre assédio e o gênero das vítimas, considerando a população da pesquisa e com base em trabalhos realizados por Hirigoyen (2019), onde esta relata em seus estudos que as mulheres ainda são os principais alvos desse tipo de violência no ambiente laboral.

Em seguida, será analisado se as funções das vítimas nas organizações podem ser fatores estimulantes para ocorrência do assédio, como sua presença em funções majoritariamente masculinas, isto é, cuja predominância é geralmente exercida por homens como em cargos gerenciais, ou ainda pela chamada feminização do trabalho em que certas funções exercidas pelas mulheres, como professoras e enfermeiras, são estigmatizadas de acordo com seu papel social de mulher-mãe, cuidadora e zeladora do lar. Por último, serão elencados esses possíveis estereótipos e discursos que potencializam práticas assediadoras, seus reflexos e consequências na vida dessas trabalhadoras.

4.2.1 Perfil: Mulheres representadas

Conhecer o perfil das mulheres que são vítimas de assédio em seu ambiente de trabalho é uma forma de tecer relações entre a cultura e o clima das empresas e a problemática de gênero que compreende os objetivos desta pesquisa. O conhecimento desses perfis possibilitará levantar ainda, a partir das características dessas mulheres e suas respectivas funções, elementos que as relacionam com a ocorrência do assédio nas empresas.

Para isso, denota-se aqui, como aborda Guimarães (2022), o cuidado na realização da transcrição dos documentos, onde, além dos elementos visíveis,

considerou-se também expressões e apontamentos expostos em depoimentos e reflexões realizadas por relatores e que pudesse aproximar o máximo possível de uma descrição real do comportamento dessas mulheres em seu âmbito laboral.

Para atingir tal propósito, o quadro 10 foi então elaborado, dispondo o número de identificação do caso, o código que representa cada uma das vítimas, função e as características percebidas através da leitura flutuante documental. Pela falta de detalhamento em alguns casos, não foi possível descrever com precisão as características de algumas mulheres, sendo optado por não caracterizá-las.

Quadro 10 – Perfil das mulheres representadas

CASOS	VÍTIMAS	FUNÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Caso 1	V1	Coordenadora de RH	É descrita como uma funcionária dedicada ao trabalho e assídua; detinha grande confiança dos donos da empresa que sempre na ocorrência de algum problema reportavam-se diretamente a ela; era reconhecida também por sua equipe e pelos demais funcionários da empresa.
Caso 2	V2	Professora	É descrita como uma funcionária prestativa e muito comprometida com a instituição e com as práticas de ensino; foi eleita professora destaque na universidade onde trabalhava.
Caso 3	V3	Chefe do setor	É descrita como uma funcionária dedicada e comprometida com os valores da empresa onde laborou durante 30 anos; foi promovida algumas vezes ao longo de sua carreira até se estabelecer em um cargo de alta hierarquia; detinha o reconhecimento dos demais funcionários do setor que a consideravam “chefe” de todos os funcionários da empresa. Sempre tentou ajudar os demais colegas dentro de suas possibilidades.
Caso 4	V4	Motorista de Ônibus	É descrita como uma boa funcionária, foi promovida duas vezes, sendo que iniciou na empresa como cobradora; exercendo por último a função de motorista.
Caso 5	V5	Farmacêutica	Não há elementos que descrevem as características da vítima.
Caso 6	V6	Líder do setor	É descrita como uma funcionária que tinha um ótimo relacionamento com os demais colegas.
Caso 7	V7	Operadora de Telemarketing	Não há elementos que descrevem as características da vítima.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como exposto no quadro acima, as mulheres presentes nos casos analisados possuem características contrárias ao que geralmente o assediador tenta fazer

acreditar. São pessoas que não possuem qualquer patologia, mas que demonstram dedicação ao trabalho e são perfeccionistas quanto às atividades que desempenham dentro da empresa (HIRIGOYEN, 2019). A exemplo, cita-se a vítima V3, que trabalhou por mais de 30 anos na empresa E3 e que devido a sua dedicação e empenho foi promovida algumas vezes ao longo de sua carreira até sua ascensão a um cargo de gestão.

O exemplo da V3 evidencia também a dificuldade que as mulheres, em determinados casos, enfrentam para sua ascensão a cargos hierárquicos superiores, onde, muitas vezes, não basta apenas ter qualificações ou nível de instrução elevado. No referido caso não é citado os requisitos utilizados para a promoção da V3 ao longo dos anos laborados, o que se percebe é que sua ascensão a um cargo de gestão foi um processo longo e árduo, ainda mais se esta foi exposta a situações degradantes e humilhantes desde o início, como é aludido em certo ponto na decisão judicial.

Como é bem colocado por Freitas (2001), o assédio pode decorrer de uma questão de atestar o poder ou mesmo da inveja que essas pessoas despertam pelo o que possuem. Situação essa que coloca as mulheres em clara desvantagem, pois é incontestável que estas precisam se esforçar mais para serem reconhecidas e quando obtém êxito, geralmente desejam compartilhar suas conquistas com outras pessoas, o que inclusive pode despertar sentimentos de inveja e cobiça pelo alcançam.

Além desse problema, as mulheres também sofrem com o preconceito e com a discriminação, que são fatores marcantes para excluí-las das decisões organizacionais (LIMA et al., 2013). Trata-se de uma discriminação que surge a partir de culturas misóginas e patriarcais instauradas ao longo da história da sociedade e que são responsáveis por negligenciar o trabalho feminino, assim como fomentar papéis sociais de gênero que colocam as mulheres na posição de uma figura frágil e descapacitada (FERNANDES, et al., 2019). Do mesmo modo, os estereótipos como moldantes dos discursos machistas enfatizam a presença feminina condicionada à esfera privada e são determinantes quando se fala a respeito das funções que apresentam riscos às mulheres e as expõem a práticas de assédio. Tais funções ainda serão tema das próximas subcategorias a que este trabalho busca analisar.

De modo geral, as mulheres representadas na pesquisa possuem semelhanças, como dedicação ao trabalho, desejo por ocupar espaços dominados por homens, assim como de ascensão de suas carreiras. Compreende-se, portanto, que as vítimas não são mulheres frágeis, resignadas e conformadas com as circunstâncias, mas sim resilientes e confiantes, o que colabora com o exposto por Hirigoyen (2019) de que o perfil das vítimas de assédio moral não é composto por pessoas frágeis e sim daquelas que lutam contra o autoritarismo e a dominação do assediador.

4.2.2. Funções que propiciam práticas de assédio

A divisão sexual do trabalho responsável por determinar quais cargos cada sexo deve exercer na sociedade como parte de sua “natureza” diz muito sobre como essa configuração se mostra nos dias atuais dentro das organizações, onde muito se fala sobre os direitos das mulheres, porém, ainda, em muitos casos, as condicionam em cargos tipicamente femininos e as excluem impiedosamente daqueles majoritariamente masculinos, que são espaços que geralmente não são atribuídos às mulheres por vários fatores, inclusive o cultural (HENDERSON *et al.*, 2016).

A majoritariedade de homens em cargos gerenciais ainda é uma realidade vívida, a quebra de padrões como este com a entrada das mulheres ou de pessoas pertencentes a outros grupos minoritários em cargos de gestão causa estranheza e desconforto, onde o assédio nasceria nessas circunstâncias como uma forma de resposta do patriarcado que não aceita outras dimensões para além das categorias criadas por este e se insurge geralmente em forma da violência e ações discriminatórias.

Ao falar sobre funções tipicamente femininas é válido ressaltar a presença das mulheres em determinados setores econômicos, sobretudo no setor de prestação de serviços, onde sua presença é tradicionalmente predominante (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2017). Na pesquisa, os cargos respectivamente ocupados por V2, V5 e V7 (professora, farmacêutica e operadora de telemarketing), podem ser citados como exemplos dessa feminização do trabalho, pois denotam espaços onde é esperado que a profissional seja uma pessoa paciente, cuidadosa e

amorosa, qualidades estas que são culturalmente associadas às mulheres e vinculadas ao seu papel materno e zeladora do lar.

O fato das mulheres ainda serem vistas como uma figura frágil, dócil e submissa condicionada ao seu lugar na esfera doméstica é responsável por potencializar a visão que os homens têm sobre estas (FERNANDES *et al.*, 2019). Assim, o assédio no ambiente de trabalho nasceria como uma forma de manutenção dos estereótipos de gênero e para asseverar o domínio do sexo considerado mais forte em detrimento do sexo tido como o mais fraco.

Em contrapartida, as funções dominadas por homens também são segregantes e limitam a participação das mulheres aos papéis que tradicionalmente estas desempenham na sociedade, as desqualificando com base em rótulos de gênero. Pode-se citar como função majoritariamente masculina a exercida por V4, como motorista de ônibus. Segundo mostra pesquisas, dentre as profissões em que a presença feminina é menos visível estão técnicos em agropecuária, engenheiros mecânicos e motoristas de ônibus urbanos, metropolitanos e rodoviários, a última categoria tendo inclusive apenas 1% de participação das mulheres (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2017).

Quando se quebra um padrão considerado ideal, a tendência é repelir o comportamento, pois é visto como algo atípico e incomum pela sociedade. Quando as mulheres se inserem em funções que culturalmente não são espaços destinados a estas, a reação é exatamente a mesma. Pode desencadear uma reação hostil, principalmente por parte dos homens que ao externalizar a aversão que sentem ao comportamento feminino moderno dão forma ao assédio cometido contra as mulheres (FERNANDES *et al.*, 2019).

Esse comportamento hostil está presente também quando se fala em cargos de gestão e sua ocupação por figuras femininas. O “teto de vidro”, conceito muito difundido por inúmeros autores sobre o tema, discorre sobre as barreiras impostas às mulheres para o exercício de cargos de confiança (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016). Entre essas barreiras estão a discriminação e o preconceito, onde atesta-se como causas a suposta falta de capacidade de liderança feminina, assim como a dificuldade de conciliação entre trabalho e família, e a questão da maternidade que é vista por muitas empresas como um peso maior a ser considerado em seus processos seletivos.

As vítimas V1, V3 e V6 desempenhavam funções de confiança em suas respectivas empresas, no entanto, vale elucidar que V3 desempenhou inúmeras outras funções ao longo dos 30 anos em que laborou antes de sua ascensão ao posto de líder do setor como já discutido em análise anterior, demonstrando mais uma vez a existência dessas barreiras que as mulheres enfrentam para assumir cargos mais visados e melhores remunerados.

Diante de tais desafios, sobretudo pela cultura organizacional, percebe-se que as mulheres estão cada vez mais buscando meios efetivos para competirem em um cenário até então dominado por homens onde não são aceitas e nem valorizadas, seja em cargos gerenciais ou mesmo funções que denotam força física e autoridade e que inicialmente eram sinônimo de masculinidade e virilidade.

Não obstante, é comum encontrar suposições que condicionam o desempenho destes a fatores externos e quando cometem-se falhas atribuídas a questões internas, ou ainda relacionar a expressão de emoções e sentimentos como instabilidade emocional (FERNANDES *et al.*, 2019). Se torna prática comum que, ao se inserir em um ambiente majoritariamente masculinizado, muitas mulheres passam então a negar sua própria identidade, ou seja, características e comportamentos que lhe são naturais, moldando-se com base no que é esperado, isto é, no modelo masculino considerado o ideal (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016).

Em suma, os estereótipos se mostraram, portanto, uma barreira para a ascensão e permanência das mulheres em cargos de confiança. Tais representações sociais também se mostraram como perpetradores de práticas discriminatórias contra aquelas que ocupam espaços culturalmente masculinos ou de profissões feminizadas como as ocupadas por algumas das vítimas, como professora, farmacêutica e operadora de telemarketing. Em decorrência disso, estas são ainda condicionadas a papéis tradicionalmente impostos ao sexo feminino e que possuem relação intrínseca com sua presença na esfera privada, como boa-mãe e zeladora do lar. Os estereótipos serão, portanto, foco deste estudo na próxima subcategoria em análise.

4.2.3 Estereótipos: A vítima através do discurso dos perpetradores

Com objetivo de identificar os possíveis papéis de gênero que influenciam a ocorrência de assédio moral e sexual contra as mulheres, o propósito deste estudo foi trazer à luz os discursos de seus principais perpetradores de modo a discutir como a visão destes são, em suma, discriminatórios, e também culturalmente e socialmente aceitos por outros membros do grupo do qual fazem parte.

Para tal, através da leitura prévia do material representativo da amostra foi possível elencar uma série de representações sociais de gênero atribuídas ao sexo feminino que denotam características do denominado sexismo hostil, cujo termo estruturado por Glick e Fiske (1996) caracteriza um conjunto de crenças que são inculcados de forma negativa sobre as mulheres e que é composto por três categorias fundamentais: paternalismo dominante, hostilidade heterossexual e diferenciação de gênero competitiva.

Segundo Belo et al. (2005), o paternalismo dominante representa a exaltação da masculinidade do homem como figura de autoridade e dominação, em face da submissão do sexo feminino. Já na hostilidade sexual perpetua a crença de que a sexualidade das mulheres colocariam os homens em perigo, pois é visto como uma arma para torná-los vulneráveis em suas relações íntimas. E, por fim, a diferenciação de gênero competitiva que é quando se busca comparações incessantes das competências entre ambos os sexos a fim de elevar a auto-estima dos homens em detrimento da inferiorização das mulheres. As categorias em análise são expostas conforme o quadro a seguir.

Quadro 11 – Estereótipos presentes e categorias

CATEGORIAS	ESTEREÓTIPOS	DESCRIÇÃO
Paternalismo dominador	<i>A mulher exemplar</i>	A mulher exemplar é aquela que tem a obrigação de ser um exemplo aos demais, independente de ser ou não parte de sua função. Ela é citada sempre que é oportuno, não por sua competência, mas por seus erros para servir de lição para os demais funcionários.
	<i>A mulher desqualificada</i>	A mulher desqualificada ao contrário da exemplar é vista como o vexame da empresa. Ela leva características das mais diversas desde de inútil, incompetente, vaca. Para essas mulheres, não

		importa quanto se esforce, nunca parece o suficiente.
Hostilidade heterossexual	<i>A mulher sedutora</i>	A mulher sedutora é considerada um perigo. Tem o poder de manipular os homens e deve ser monitorada de perto para evitar corromper o sexo oposto.
	<i>A mulher objetificada</i>	Ao contrário da mulher sedutora, a objetificada não é vista como um perigo e sim como um bem a ser conquistado. O que a torna tão atrativa não é seu intelecto ou suas competências e sim os atributos físicos que esta possui.
Diferenciação de gênero competitiva	<i>A mulher que foge a regra</i>	Ao não agir conforme os padrões que se espera dela, é logo vista como um mal a ser evitado.
	<i>A mulher mal amada</i>	É chamada de despeitada e arrogante quando aduz que está sendo sabotada pela sobrecarga de suas funções e tem seu desempenho criticado e comparado constantemente aos de seus colegas de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Glick e Fiske (1996).

Dentro da categoria “paternalismo dominador” foram então elencados dois estereótipos como representativos das vítimas segundo a ótica de seus assediadores: a mulher exemplar e a mulher desqualificada. A mulher exemplar diz respeito às mulheres em cargos de liderança que têm sua competência diariamente posta à prova. No caso relatado pela vítima V3, o assediador que era seu superior imediato utiliza-se de métodos para constrangê-la publicamente ao citá-la em vários momentos durante as reuniões setoriais que aconteciam pela manhã e atribuir a esta a culpa dos erros imputados por outros funcionários. Em um dado momento em seu relato, V3 cita que além da repreensão sofrida indevidamente, o gerente costumava dizer que ela “*deveria dar o exemplo*”, pois era seu papel como líder.

Percebe-se, portanto, que as cobranças não eram motivadas pela incompetência da vítima e sim de óbvia tentativa de colocá-la sob pressão em seu cargo, talvez induzido pelo interesse de renúncia da mesma como é insinuado em dado momento pela testemunha do caso, ao mesmo tempo em que procura demonstrar para terceiros que esta não estava apta para o desempenho de suas funções. Os erros apontados possuem então o intuito de condicionar as mulheres aos papéis que tradicionalmente são imputados a elas, como “irracional, frágil, incapaz de tomar decisões gerenciais” e, portanto, desqualificadas para ocupar um

cargo que deveria ter como características “racionalidade e agressividade”, notoriamente pressupostos masculinos (LIMA *et al.*, 2020).

A mulher desqualificada se refere às mulheres que são acusadas de serem incompetentes pelo simples fato de ser mulher. Nos casos analisados, têm-se como materialização desse tipo de estereótipo, o ocorrido pela vítima V1, onde o assediador ao não se conformar em ser seu subordinado, utiliza palavras de baixo calão ou até mesmo agressões verbais e físicas (soco no teclado da vítima) para descredibilizá-la assim como aos membros de sua equipe. O caso de V1 pode ser considerado um caso especial, pois revela um tipo de assédio que não é apenas vertical ascendente, considerado por Hirigoyen (2019) e por inúmeros autores sobre o tema, o mais difícil de acontecer, mas também horizontal, a partir do pressuposto que é inferido uma posterior promoção do assediador que era anteriormente subordinado da vítima a um posto de confiança dentro da empresa que culminou na descentralização do poder diretivo de V1, que era até então a única coordenadora do departamento de Recursos Humanos.

Nota-se então a dificuldade que certos homens demonstram em aceitar ser comandados por mulheres, pois julgam que estas não possuem competência suficiente para estarem naquela posição ou mesmo por um complexo de ego por se sentirem rebaixados ao sujeitar às ordens de uma pessoa que supostamente deveria ser mais fraca, frágil e que toma decisões com base em sentimentos e intuições. A desconfiança acerca de sua competência e desempenho é uma das barreiras que as mulheres enfrentam na ascensão de suas carreiras (LIMA *et al.*, 2013).

Como estereótipos da categoria “hostilidade heterossexual” são citados a mulher sedutora e a mulher objetificada. A mulher sedutora diz respeito ao uso da sexualidade feminina como um fator de vulnerabilidade masculina. No caso de V5 é perceptível as práticas hostis que são feitas e reiteradas pelo diretor da vítima sobre seu suposto envolvimento amoroso com alguns policiais no local de trabalho devido a um vídeo de câmera de segurança. O assediador é inclusive bastante enfático ao insinuar que haveria uma “amizade colorida” entre os envolvidos ao mesmo tempo em que responsabiliza a vítima ao dizer que esta estava “se oferecendo” e “dando mole”. Em face do ocorrido, V5 passou a ser alvo de chacotas e a ser chamada de “galinha” pelos demais funcionários da empresa que insinuavam inclusive que ela mantinha relações sexuais com os policiais.

Nota-se que na visão patriarcal, as mulheres são sempre colocadas no papel de antagonista diante das relações íntimas entre os sexos. Se uma mulher é vista conversando com alguém do sexo oposto é logo inferido que esta é “oferecida”, “indecente”, “vulgar”, dentre outros adjetivos pejorativos que banalizam sua conduta. Em contrapartida, os homens são vistos por seus semelhantes quase sempre como o “conquistador”, “o cara”, “o pegador”, onde sua conduta é potencializada e até mesmo incentivada e não o oposto.

A mulher objetificada pertence ao famigerado grupo das mulheres que tem seu caráter posto em xeque pelo o que veste e usa em determinados ambientes sociais. Em um dos casos em análise esse papel fica bastante evidente quando a testemunha da vítima V6 informa em seu relato que um dos superiores além de fazer “piadas” com relação à sua orientação sexual, tinha o costume de fazer comentários ofensivos e até mesmo discriminatórios acerca de seus atributos físicos. Em um desses eventos o assediador faz referência a vítima como um “rabão” que não caberia dentro da calça de trabalho e manifesta ter certa “curiosidade” em ver um beijo entre duas mulheres, sugerindo inclusive que a vítima enviasse-o uma foto dela em um momento íntimo com sua companheira.

É evidente a presença de elementos que caracterizam a atitude do assediador como advinda dos papéis desempenhados pelas mulheres na sociedade e mesmo sendo um fator histórico ainda persiste em uma prática latente e muitas vezes “normalizada” no âmbito social, principalmente no ambiente laboral. Quando o assediador faz referências claras e diretas aos atributos físicos da vítima, fica claro que além de constrangê-la, também busca objetificá-la. Nesse caso, o papel das mulheres fica condicionado ao tipo de imagem externa que esta fornece, onde não se considera, por exemplo, se é uma funcionária competente ou se suas qualidades profissionais agregam valor ao escopo da empresa. “Um dos caminhos usuais para a prática de assédio é o ataque a características físicas e biológicas da mulher” (FERNANDES *et al.*, 2019).

Finalmente, a mulher que foge a regra e a mulher mal amada que fazem parte da categoria “diferenciação de gênero competitiva”. Ambos os estereótipos mencionados são oriundos da constante comparação que é realizada entre as competências exercidas por homens e mulheres. Nos casos em análise, se

apresentam inclusive como formas de demérito da vítima, onde estão presentes artifícios sexistas e até mesmo desleais para desvalorizá-las.

Pode ser citado como exemplo o caso da vítima V4, que por desempenhar uma função com predominância masculina, sofreu fortes retaliações de cunho machista pelo seu então instrutor que utilizou-se de argumentos sexistas e misóginos para enfatizar o lugar que supostamente pertencem as mulheres ao dizer que V4 “*deveria procurar um serviço de mulher, porque aquele era um serviço para homens*” e que “*era ‘foda’ mulher sem homem*”. Outro exemplo é o fornecido pela vítima V2 que ao exigir o posto que lhe era devido, sofreu perseguições pelo diretor da instituição onde lecionava e que a todo custo tentou descredibilizá-la na execução de suas funções, recebendo os créditos por atividades que eram realizadas por ela, tendo, inclusive, adulterado o resultado de provas analisadas pela vítima para atestar a incompetência da mesma.

Como exposto, a predominância de estereótipos de gênero ainda são responsáveis pela sub-representação das mulheres em cargos com predominância masculina, sobretudo os hierárquicos, pois assim como a discriminação, os estereótipos também representam barreiras invisíveis que são difíceis de serem quebradas por estas (LIMA *et al.*, 2013). É justamente em decorrência desses papéis sociais que muitas mulheres são sujeitas a violência, seja ela física ou não, por homens com o qual possuem convivência tanto no espaço público quanto no privado. A cultura e os discursos de gênero propagados pelas organizações têm, portanto, peso na quebra ou manutenção dessas barreiras.

4.2.4 Discursos que antagonizam: A vítima e o assediador vistos pela ótica da organização

Assim como os estereótipos, os discursos também possuem reflexos nos papéis que homens e mulheres desempenham na sociedade, sobretudo em seu ambiente de trabalho. Desse modo, essa subcategoria objetivou analisar os principais argumentos utilizados pelas empresas, parte atuante nos processos analisados, como justificativas para a ocorrência de situações caracterizantes de assédio no local de trabalho. Os resultados obtidos mostram a discrepância em como a vítima e o assediador/agressor são percebidos pela organização, onde é

denotada uma clara pretensão de antagonizar uma parte em detrimento de suavizar os atos cometidos pela outra.

Antes de dar seguimento a análise é necessário *a priori* considerar um ponto de suma importância: I.) a empresa envolvida em processos judiciais tem sua preocupação voltada para a imagem que esta demonstra diante da sociedade e parceiros econômicos e, portanto, tende a desvincular o máximo possível sua culpa do fato ocorrido.

Nesse sentido, vale ressaltar como primeiro ponto de discussão que em todos os casos em análise há presença de justificativas genéricas que objetivam a desvinculação da empresa em relação à questão do assédio ocorrido. O que chama atenção é a forma como isso se mostra em seus argumentos, onde a vítima é muitas vezes estereotipada, dando a entender em determinadas passagens que a vítima desempenha o papel como única causadora do dano sofrido.

Em alguns discursos foi percebido a intenção clara de culpabilizar a vítima, como é possível observar nos seguintes trechos: “salienta que há canal de ética para denúncias de condutas inadequadas na empresa e que jamais houve denúncia nesse sentido (E3)”; “[...] que não chegou ao conhecimento da empresa o fato alegado na exordial de que o colega de trabalho tivesse passado a mão no seio da vítima (E5)”; “[...] aduz que a autora confessou em seu depoimento pessoal que não utilizou as ferramentas disponibilizadas pela empresa para resolver a questão (E5)”.

Uma das estratégias utilizadas pela organização é então tentar amenizar sua culpa ao inferir que o problema nunca chegou ao seu conhecimento e, portanto, nada poderia ser feito para evitá-lo. Assim, enseja um dever único da vítima em comunicar o ocorrido, no entanto, esse argumento se mostra por vezes inverossímil, considerando que os depoimentos prestados pela própria vítima e os fatos narrados pelas testemunhas atestam a atitude omissa por parte da empregadora que tinha inclusive consciência da situação e que nada fez a respeito.

Outro ponto a se considerar é a alusão de que a existência de canais de denúncias inibe o papel da empresa como autora, indireta ou não, da prática de assédio, como é exposto pela relatora Paula Oliveira Cantelli (2022), em grifo retirado do processo xxxxxxx-81.2021.5.03.xxxx:

A existência de um canal de denúncias de prática de condutas inadequadas na empresa, como apontado nas razões recursais, não

infirmar a realidade evidenciada pelo depoimento testemunhal, visto que é bastante plausível que os empregados temessem por retaliações, em caso de oferecerem denúncias contra os superiores hierárquicos.

Além disso, também detecta-se a tendência por parte das empresas em subverter os fatos, inclusive negando a ocorrência do assédio, onde a vítima desempenharia o papel de “louca” e “débil” da história: “[...] a autora permanecia em atividades externas, não sendo crível que sofresse assédio moral (E1)”; “A instituição nega que a vítima tenha auxiliado o coordenador do curso no início de seus trabalhos, afirmando que as tarefas realizadas estavam inseridas em sua função no NDE (E2)”; “Nega ter havido tratamento desrespeitoso, ensejador de dano moral à vítima (E4)”.

Em contrapartida, para sustentar seus discursos, algumas empresas amenizam a atitude do assediador ou mesmo tentam justificar de um modo controverso as ações hostis praticadas como inerentes ao caráter do assediador para com todos e, portanto, desqualifica o caso como um problema isolado que visava apenas a vítima.

[...] era uma pessoa arrogante, grosseira com todos os colegas de trabalho, e não exclusivamente com a vítima por perseguição; que foi comprovado apenas um incidente (soco no teclado da vítima) ocorrido entre o encarregado e a vítima (E4).

Por fim, como último ponto a ressaltar, evidencia-se uma tentativa também visível de caracterizar a vítima como uma pessoa “vingativa” e “amarga”. Nesse momento, a empresa tenta aduzir que a vítima estaria agindo (em menção a ação judicial recorrida) de forma irracional: “Aludiu que as queixas da vítima no tocante ao compartilhamento de informações em redes sociais não passam de mero dissabor (E2)”. Ou ainda, levada por uma questão de vingança ou desagrado devido alguma situação interna ocorrida quando ainda estava na empresa, como é possível perceber no grifo abaixo:

[...] firmou a ré que “a nova estruturação promovida pela empresa desagradou à vítima, mesmo promovida a novo cargo, cujas qualificações demonstram mais adequadas aos seu perfil profissional, [...] desde então se demonstrou contrariada com a nova estrutura implementada pela empresa” (E1).

Os resultados da análise foram ainda sintetizados como demonstra o quadro 12, onde ressalta-se os principais estereótipos produzidos com base nos discursos proferidos pelas empresas.

Quadro 12 – Os discursos das empresas em relação à vítima e o assediador

Para a empresa a vítima é....	Para a empresa o assediador é...
Culpada	Justificável
Louca	Honrado
Vingativa	Respeitoso
Amargurada e irracional	Arrogante e grosseiro, mas faz parte de seu caráter

Fonte: Elaborado pela autora.

De modo geral, percebe-se que a forma como as empresas enxergam as vítimas mulheres não se diverge muito da forma como estas são percebidas por seus perpetradores. Dentre os fatores que justificam tal resultado, pode ser citado dois motivos: o primeiro diz respeito ao nível hierárquico dos assediadores, que são em sua maioria superiores hierárquicos das vítimas. Como já discutido anteriormente, quanto maior o cargo do assediador maior é o senso de impunidade, pois este ao se apoiar em seu poder diretivo passa a ter uma justificativa para o dano causado, em contrapartida, a vítima não encontra meios ou apoio para efetuar a denúncia e só decide tomar uma atitude ao perder o cargo que é quando se acredita que não pode mais sofrer represálias. A cultura organizacional caracterizaria o segundo motivo.

Empresas cuja cultura não enxerga as mulheres como merecedoras de estar em um cargo de gestão baseado em sua própria competência, que decidem pagar menos a uma mulher que ocupa o mesmo cargo que um homem, que as rejeitam em seus processos seletivos por medo da maternidade ou que preferem fechar os olhos diante a crueldade da discriminação ou ridicularização por gênero estão sujeitas a conviver com o erro e a repassá-los para os demais membros do grupo que fazem parte delas, pois “naturaliza-se” como práticas normais e passíveis de acontecer em seu ambiente.

A próxima categoria é, portanto, importante para compreender o papel que a cultura organizacional tem em inibir ou incentivar as práticas de assédio no ambiente de trabalho, analisado através das políticas e valores éticos defendidos pelas empresas.

4.3 ASSÉDIO E CORPORAÇÕES

Como última categoria a ser investigada, o item 4.3 busca apresentar dois temas que assim como gênero são imprescindíveis para o alcance do propósito deste trabalho, que é a cultura organizacional e a caracterização das corporações que servem como palco para o assédio moral sofrido sobretudo pelas mulheres.

O intuito é analisar com base nas informações fornecidas nos casos em análise e em dados obtidos em *sites* e *blogs* se a empresa fornece políticas de combate ao assédio ou canais de apoio à vítima, ou ainda, se os valores defendidos por esta podem propiciar ambientes hostis e competitivos, onde climas degradantes e discriminatórios são naturalizados como uma forma de sobrevivência, onde prevalece um cenário de competitividade cruel e a qualquer custo (FREITAS *et al.*, 2012).

Além disso, busca-se discorrer acerca das ações tomadas por estas empresas quanto ao assédio relatado, se pautando no exposto por Hirigoyen (2019), onde esta relata que empresas com culturas organizacionais permissivas torna-se complacentes com o erro e coniventes com ações desrespeitosas entre seus colaboradores e, portanto, se tornam palcos para atitudes degradantes que prejudicam o seu clima organizacional como um todo.

4.3.1 Os valores éticos e as políticas de combate a discriminação e o assédio

Um dos objetivos desta pesquisa foi compreender como a estrutura cultural das empresas influencia a participação das mulheres no mercado de trabalho. Para tal, foi realizado o levantamento das principais características das corporações com base em seu porte e o setor econômico onde atuam. Os dados enunciados são descritos conforme a tabela abaixo:

Tabela 2 - Perfil das empresas

EMPRESAS	PORTE	SETOR
E1	Pequeno	Privado
E2	Médio	Privado
E3	Grande	Privado
E4	Pequeno	Privado
E5	Grande	Privado
E6	Grande	Privado
E7	Grande	Privado

Fonte: Elaborada pela autora.

Em suma, o perfil das corporações é composto por empresas de pequeno, médio e grande porte, exclusivamente do setor privado, baseando-se no tamanho dessas corporações e seu faturamento anual. Embora sabe-se por Hirigoyen (2019) e Freitas *et al.* (2012) que o tamanho da empresa não exerce influência na ocorrência de assédio e que, na pesquisa, a seleção foi feita de forma intencional, é um ponto de destaque a predominância de corporações de grande porte que compõem o grupo em análise.

Além das características já elencadas, buscou-se averiguar também se as corporações possuíam em evidência políticas ou ações que estimulam a participação feminina, sobretudo em cargos de gestão. O intuito foi analisar se as crenças e valores defendidos por essas empresas têm em pauta a problemática de gênero e diversidade, o que impacta diretamente na forma como as mulheres e outros grupo minoritários são percebidos em seu ambiente de trabalho, especialmente se precisam conviver em espaços dominados por culturas sexistas e misóginas.

Para atingir tal propósito, o quadro 13 foi então elaborado, tendo como base o levantamento de informações divulgadas pelas próprias empresas. Ressalta-se ainda que nem todas as empresas analisadas deixaram de forma explícita se adotam ou não qualquer política ou ação, pois não trouxeram com riquezas de detalhes informações acerca do referido tema nas fontes pesquisadas.

Quadro 13 - Valores e políticas de apoio a participação das mulheres no âmbito do trabalho

CATEGORIAS	EMPRESAS
Possui alguma política ou ação que estimula a participação feminina	E3; E6 e E7
Possui em seu quadro de funcionários mulheres em cargos de gestão	E1; E3; E6 e E7
Defende como um valor o acolhimento à diversidade e banaliza a discriminação de qualquer natureza	E3; E5; E6 e E7

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale ainda mencionar que os dados acima demonstrados foram obtidos mediante os canais de ética e sites oficiais, ou seja, através de fontes documentais e, portanto, podem somente ser considerados como base para atestar de forma secundária a realidade vivenciada dentro dessas empresas.

Dito isso, considerou como primeiro ponto de discussão o número de empresas presentes nas categorias, sendo que apenas 3 das 7 organizações analisadas deixaram de forma clara que promulgam ações e políticas de estímulo à participação feminina, quadro que é minimamente amenizado nas demais categorias, mas que ainda está longe de ser considerado o ideal.

Algumas dessas empresas foram notórias quanto às ações praticadas e devem ser citadas, como é o caso de E6 em que seu código de conduta ética evidencia adotar políticas de remuneração e de ascensão profissional baseadas exclusivamente no mérito individual e no desempenho e competências de cada um. Para isso, a empresa ressalta que não utiliza quaisquer critérios de favorecimento ou discriminação de pessoas. Cita como um marco a adesão de 37% do time composto por mulheres e destaca o protagonismo feminino em cargos de gestão.

O exposto por E6 corrobora com o cargo que detinha a vítima V6 na empresa, como líder do setor, e evidencia que as mulheres de fato possuem oportunidades de pleitear cargos de superioridade hierárquica. No entanto, chama atenção o exposto de que mesmo com a política de ascensão baseada em mérito individual, as mulheres ainda ocupam menos da metade do quadro de funcionários da empresa. Tanure *et al.* (2012) considera que historicamente o insucesso das mulheres quanto a ascendência de suas carreiras tinha relação com o fato de que os homens sempre possuíram mais chances e recursos para investir em suas carreiras e, portanto, mais oportunidades de concorrer a carreiras executivas.

Quadro que se modificou ao longo dos anos, como bem salienta Hanashiro et al. (2005 apud LIMA *et al.*, 2013), em que atualmente as mulheres brasileiras possuem nível de escolaridade, em média, superior ao dos homens. No entanto, ainda denota a exclusão feminina dos cargos de superioridade hierárquica, realidade que parece ainda mais discrepante quanto mais elevado o nível hierárquico, pois o que se percebe é um apagamento de sua presença em cargos de alta gestão. Tal cenário pode estar relacionado ao fato de que as mulheres ainda sofrem com barreiras ao tentar se inserir no mercado de trabalho ou até mesmo ao tentar progredir em seus cargos, não por um problema de qualificação ou competência, mas sim por uma questão de gênero (FERREIRA, 2012).

Outras duas empresas também se destacam por suas políticas de equidade de gênero, como E3 em que 70% de suas colaboradoras são mulheres e E7 que é signatária no combate a violência contra as mulheres. Com esse panorama, fica evidente que as mesmas empresas que serviram de palco para práticas de assédio contra as mulheres não desconhecem o problema acerca da desigualdade de gênero, pelo contrário, estão, na verdade, cientes da problemática e adotam políticas que são reconhecidas nacionalmente e até mesmo internacionalmente.

Um dos problemas enfrentados pelas organizações, como afirma Freitas *et al.* (2012), é a dificuldade em reconhecer a ocorrência do assédio, onde deve-se admitir que o problema pode acontecer não apenas com outras empresas, mas também em seu próprio ambiente. Desse modo, as empresas teriam certa relutância em aceitar que tal situação possa vir acontecer a elas, além disso, em se tratando das corporações em análise, é ainda mais difícil para estas aceitar o problema como sendo parte de sua realidade quando se promulga publicamente ações e políticas que enfatizam o combate a essas formas de violência e discriminação.

Nos dias de hoje, onde perpetua uma “cultura do cancelamento”, admitir a ocorrência de uma situação tão séria e cada vez mais discutida como a existência do assédio no ambiente de trabalho, onde a imagem e identidade são essenciais para o sucesso de uma corporação, é uma realidade muito pouco provável. É nessas horas que as empresas decidem se omitir ou ignorar a realidade, muitas, inclusive, exoneram, em especial a vítima, pois vale mais se desfazer daquilo que pode lhe custar a boa reputação do que aceitar o problema e buscar formas de resolvê-lo.

Finalmente, como último ponto a considerar a respeito da cultura organizacional e de gênero é o ponto de vista interseccional presentes nos corpos generificados utilizados pelas corporações para enfatizar o protagonismo feminino. Para isso, analisou-se um vídeo exposto no site oficial de E6, onde é ressaltada a presença das mulheres no corporativo. Nele, as narrativas são feitas por mulheres que ocupam cargos gerenciais como gerente de projetos de TI, gerente nacional de RH, gestora de operações, *contract manager*, líder de operações e diretora de comunicação. Chama atenção durante todo o vídeo as mulheres representadas. Enquanto as de níveis hierárquicos mais elevados são majoritariamente brancas, nos níveis mais baixos, no chão de fábrica, estão mulheres negras e as mulheres com deficiência.

A empresa E7 também evidencia algo parecido. No site sobre a governança da corporação é apresentado um organograma composto apenas pelos membros do alto escalão da empresa. Dentre os 17 membros apresentados, os homens somam a maioria com 15 membros, tendo, portanto, apenas 2 mulheres, brancas, dentre esse montante.

As mulheres negras ainda são vistas como possuidoras de uma escolaridade inferior às mulheres brancas e são, por questões étnico-raciais, ainda mais desvalorizadas por seu tom de pele, pois como bem salienta Saffioti (1987), estas são duplamente discriminadas, enquanto mulher e enquanto negra. Se o atual panorama se mostra completamente desfavorável a presença feminina em cargos de alto nível hierárquico, para as mulheres negras sua presença é praticamente apagada, pois o que se nota é que “quanto maior o cargo de chefia ou destaque menos pessoas não brancas irão ocupá-los” (ALENCAR *et al.*, 2020), e menos mulheres negras terão oportunidades de crescer em suas carreiras.

Em suma, percebe-se que parte das organizações analisadas possuem ações e políticas que incentivam a participação feminina em seus espaços e contam também com políticas de ascensão de carreira das mulheres, no entanto, nota-se que a participação feminina ainda é alicerçada por barreiras quanto a essa inserção, onde esta representa minoria em relação a presença masculina, principalmente em cargos no topo da hierarquia. Outro problema observado foi o ponto de vista interseccional utilizado por essas corporações para representar o protagonismo feminino, evidenciando que a maioria das mulheres que exercem cargos de gestão

nessas empresas são prioritariamente brancas, tendo as mulheres negras e as demais minorias ainda vinculadas a cargos inferiores no chão de fábrica.

4.3.2 Discurso organizacional na prática: Os reflexos do assédio para o clima da empresa

Assim como buscou-se entender se as corporações que são palcos do assédio possuem políticas e ações que incentivam a participação feminina, propõe-se agora analisar os discursos das empresas como ações para combater o assédio em seu ambiente e os principais instrumentos utilizados por estas como forma de punição pela falha de conduta cometida. Além disso, cabe aqui também analisar os aspectos dentro dos discursos das vítimas e testemunhas quanto ao clima percebido após a ocorrência da violência e como a ação ou a inação da empresa impacta diretamente nessa percepção.

Compreender os reflexos do assédio para o clima da empresa é uma forma de entender a influência que a cultura organizacional exerce sobre o ambiente como um todo, uma vez que, como discorre Ferreira (2013), o clima seria a consequência e a cultura a causa, desse modo, culturas que se mostram muito permissivas e omissivas ou até então muito rígidas, seus reflexos negativos incidem diretamente na forma como o clima é percebido por seus colaboradores, podendo, inclusive, se materializar através de práticas hostis como o assédio relatado nos casos em análise.

Ademais, busca-se entender também como as empresas lidam com o assédio na prática, visto que nas decisões foi aludido que algumas destas organizações possuem canais próprios de denúncia para esta finalidade, situação que motivou a criação desta subcategoria.

Para averiguar o exposto acima, realizou-se inicialmente com auxílio dos mesmo sites utilizados no tópico anterior, pesquisas acerca de como esses canais são apresentados e a procedência da denúncia pela vítima que deve ter como opção relatar anonimamente o ocorrido. Antes disso, se mostrou relevante conhecer quais condutas são consideradas “inapropriadas” pelas corporações e passíveis de denúncia com base em seu código de conduta ética.

Identificou-se que as empresas E1, E2 e E4 não expõem qualquer dado concreto quanto a temática, já a empresa E3 descreve como conduta inadequada

entre seus colaboradores qualquer tipo de violência contra as mulheres e de gênero, além de incentivar que não seja praticado ou admitido “qualquer tipo de violência, preconceito, assédio ou discriminação, no ambiente de trabalho e nas etapas de recrutamento e seleção, treinamento, promoção ou transferência de colaboradores”.

Já as empresas E6 e E7 são ainda mais específicas quanto a problemática. A primeira citada classifica como condutas a serem repelidas pela organização todas aquelas que são previstas na legislação brasileira e que propiciam quadro de assédio em razão de “idade, cor, raça, ascendência, nacionalidade, religião, gênero, sexo, identidade de gênero, orientação sexual, posição econômica, social, ideológica e/ou política, deficiência e qualquer outra característica protegida por lei”. De maneira semelhante, a segunda empresa caracteriza como condutas a serem evitadas no ambiente de trabalho “discriminação ou assédio, com base na idade, cor, deficiência, nacionalidade, raça, religião, sexo ou qualquer outra condição protegida pela lei em vigor”.

Conhecer como as empresas enxergam e caracterizam as práticas de assédio é importante para dar seguimento à próxima etapa, que consiste em analisar dentro das decisões as atitudes tomadas pelas empresas diante a denúncia feita pela vítima com base na existência ou não de instrumentos de denúncia.

Desse modo, foi percebido em um primeiro momento que todas as vítimas dos casos em análise que evidenciam ter relatado o assédio sofrido seja via *compliance* e canal para denúncias anônimas, ouvidoria ou diretamente com o superior hierárquico em declaração verbal ou escrita tiveram o problema ignorado por parte da organização. Ressalta-se, ainda, que dentre as sete empresas analisadas, E2, E3, E6 e E7 possuem canais próprios de denúncia, o que representa mais da metade dos casos em destaque.

Ao analisar tais canais que fazem parte da prerrogativa dessas empresas em aduzir a culpa à vítima pela não utilização de tais instrumentos e não como fruto de sua inação como empregadora, como analisado no tópico anterior acerca dos discursos das organizações e como essas enxergam a vítima, nota-se algo interessante. Os canais geralmente apresentam características semelhantes como se tratar de meios independentes que possuem uma comunicação segura, garantindo o anonimato e a confidencialidade das informações recebidas sobre qualquer relato de violação dos valores e princípios éticos.

Porém, percebe-se alguns pontos importantes que não são ressaltados como, apesar de garantir que a denúncia seja anônima, não informa ações como o acolhimento da vítima enquanto o caso é verificado pelas autoridades competentes e mesmo informando as sanções que poderá ocorrer de acordo com o grau de risco que compete desde advertência até a demissão por justa causa, não deixa claro quais parâmetros utilizados para classificar os riscos, ou seja, se a empresa simplesmente aplicar, diante um caso de assédio, uma sanção mais branda como uma advertência ao agressor, as chances de expor a pessoa assediada a um novo quadro de assédio são ainda maiores, podendo inclusive esse quadro ser intensificado com a denúncia.

As situações acima descritas ainda possibilitaram averiguar outro aspecto da cultura organizacional que foi o clima percebido pelas vítimas e testemunhas após a ocorrência do assédio e também com a omissão por parte das empresas. Dessa forma, foi apontado características que descrevem o ambiente como pernicioso diante o assédio e a inação das organizações como é averiguado no caso 1 em que a vítima V1 relata que “o clima na empresa era péssimo”, devido ao mal estar gerado com as ações grosseiras e violentas do agressor para com esta e seus subordinados.

Diversas vezes é reiterado por V1 e testemunhas o descrédito quanto às denúncias realizadas contra o assediador pela direção da empresa como é possível atestar nas seguintes passagens: “[...] Comunicou o fato à direção da empresa e nada foi apurado” (V1); “Outros funcionários reclamaram com a dona da empresa, a conduta do assediador, e não foi tomada nenhuma providência” e “Foi formalizado um documento, informando das condutas do assediador, mas nenhuma providência foi tomada” (Testemunha do caso 1).

Assim, percebe-se que o clima degradado da empresa foi reiterado pela omissão da direção que mesmo com as várias denúncias ao assediador não tomou qualquer atitude a respeito. Algo semelhante é percebido no caso 7 em que a testemunha aduz que considerava o clima bom antes do ocorrido, mas que depois “ficou o sentimento de impunidade pois a vítima comentou o fato com a supervisora que nada fez com o assediador”. A empresa da qual faz parte, E7, possui canal próprio para denúncia, mas com o possível descaso dos superiores hierárquicos quanto ao assédio sexual relatado, em que estes deveriam ser os primeiros a

repudiar o ocorrido, denota que os envolvidos não acreditavam que haveria de fato uma resolução do problema se formalizasse a denúncia por outros meios.

O que ocorre na maioria das vezes, de acordo com Malta (2023), é que em vários casos, a vítima da violência de assédio e suas testemunhas não possuem confiança para o registro da denúncia em um canal disponibilizado pela empresa, por uma série de motivos, dentre eles, por não acreditar que o setor responsável pela coleta da denúncia irá acolher a vítima de forma adequada, visto que como já aludido anteriormente, estas são muitas vezes desacreditadas ao relatar os abusos. Também pela necessidade econômica de manter o emprego e pelo receio de que as práticas de assédio se intensifiquem após a denúncia do assediador.

Esse é um temor compartilhado também na pesquisa, pois como já esclarecido, nenhum dos canais apresentados como solução para o combate do assédio tiveram como prioridade o acolhimento da vítima que é sujeito passivo da ação e principal prejudicada com a violência. Além disso, as punições para o crime de assédio por essas empresas diante a denúncia feita se mostraram muito controversas, uma vez que não deixam de forma clara o critério para classificar o grau de risco necessário para que seja aplicado uma sanção mais severa (demitir por justa causa) ou uma punição mais branda (advertência).

Algumas empresas ainda evidenciam um terceiro critério para prosseguir com a avaliação da denúncia, que é analisar o histórico de conduta do assediador. Dessa forma, tem-se a percepção de que ter um passado com ou sem desvios morais seria suficiente para justificar o caso no presente, uma vez que, como já aludido outrora, o assédio pode ser praticado por qualquer pessoa, homem ou mulher, e suas motivações podem ser tanto explícitas quanto veladas, sendo a última a mais difícil de ser percebida. Tal critério ainda descredibiliza a narrativa da vítima que pode sair como a perversa da história.

Outro fator que inviabiliza a denúncia e que produz reflexos no número de processos existentes em TRT's acerca da problemática é o desgaste emocional que a vítima pode vir a sofrer em um processo judicial e por não querer reviver situações que lhe causam traumas (MALTA, 2023). Desse modo, percebe-se que o número de casos averiguados no período de 2022 poderia ser muito superior ao que de fato foi relatado na pesquisa se considerasse as prerrogativas acima.

Se o ambiente de uma empresa não vai bem, as contas não chegam apenas para quem precisa conviver diretamente com o clima hostil e degradado, mas também para a própria empresa que terá que arcar com as consequências que se materializam em forma de absenteísmo, alta rotatividade e vários outros formatos de evasão de seus colaboradores que afetam diretamente em sua produtividade e reputação. Cabe a coragem e disposição da alta gerência em inibir a causa do mal estar, reconhecendo o assédio como ele é, como um problema organizacional e, que por mais bem estruturada e modernizada seja a cultura corporativa de uma empresa, esta também pode se tornar palco da violência. O reconhecimento é o primeiro passo de um processo longo e complexo. O segundo passo é entender que para melhorar as condições de trabalho e o comportamento percebidos por seus colaboradores não existem pessoas intocáveis, como bem salienta Freitas *et al.* (2012).

Nesta pesquisa, foi percebido a crença das empresas em ver a pessoa assediada como antagonistas, especialmente em se tratando das mulheres, em detrimento de vitimizar o assediador que é, na maioria dos casos, o superior hierárquico da vítima. Hirigoyen (2019) salienta que, nesses casos, são indivíduos que não podem ser controlados pela empresa e que utilizam do poder que detém para impunemente controlar e destruir outros indivíduos. Denota-se, portanto, a falha dessas corporações que não possuem qualificação técnica para proceder diante tal situação ou sequer consideram o problema como delas.

O terceiro passo é garantir às pessoas que são vítimas da violência que não estão sozinhas, para tanto, a empresa precisa que as ações saiam do papel e sejam transformadas em instrumentos de denúncia eficazes administradas por profissionais qualificados e que de fato sejam imparciais quanto a resolução do problema. Além disso, deve-se proporcionar o acolhimento da vítima e ampará-la de possíveis represálias de seus perpetradores. É necessário, sobretudo, informar as empresas e colaboradores a respeito do assédio e que trata-se de um processo destrutivo que pode acometer qualquer um. A ignorância quanto a temática é o que leva muitas vezes a pessoa assediada a conviver com a violência e a suportar calada um ciclo vicioso de atitudes hostis que visam, sobretudo, retirar-lhe a personalidade e a dignidade humana.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Historicamente, a sociedade brasileira foi marcada por desigualdades que perduram mesmo na atualidade, especialmente entre negros e brancos e entre homens e mulheres. Tais desigualdades são nitidamente observadas quando analisado a conformação do mercado de trabalho nacional, a majoritária prevalência masculina em cargos de alta gerência e os níveis de renda, que denotam uma segregação ocupacional das mulheres e estratificação social dos negros.

Além disso, a inserção histórica das mulheres no mercado de trabalho é também marcada pelas diversas representações sociais moldantes dos discursos generificados que perpetuam ao longo dos séculos e que impactam até hoje profundamente na experiência profissional das mulheres e que são muitas vezes responsáveis por torná-las alvos fáceis de outro tipo de discriminação que põe em xeque sua permanência no emprego: o assédio nas relações laborais.

O assédio, que ao longo da fundamentação teórica foi retratado como um processo repetitivo de práticas hostis praticada contra outrem, e que devido sua repetição pode se tornar um fenômeno destrutivo, causando danos tanto físicos quanto psicológicos que afetam a produtividade da pessoa assediada em seu trabalho. Geralmente, é perpetrado por alguém que humilha o outro para se engrandecer, pois o assédio é antes de tudo um abuso de poder, onde um dos elementos possui instrumentos para rebaixar o outro.

Nessa mesma linha de raciocínio, encontram-se semelhanças palpáveis nas formas tradicionais de relação entre homens e mulheres, onde se nota a ascensão masculina às custas da submissão feminina e de sua condição estigmatizada como frágil e incapaz de reagir à dominação. O assédio seria, portanto, discriminatório e seus métodos visam, sobretudo, atacar as características dos indivíduos.

O assédio, no entanto, só é capaz de causar danos, pois encontra solo fértil para se beneficiar e se propagar de forma insidiosa, onde suas práticas muitas vezes são vistas como algo comum, uma “força da natureza”, que não se pode lutar contra. É nesse momento que a cultura surge como forma de manutenção desse fenômeno, pois é na cultura que as regras sociais de convívio são repassadas e essas regras criam papéis condicionantes do que cada indivíduo deve realizar como parte da sociedade onde vive.

A cultura não exerce forte influência apenas na sociedade, mas também nas organizações que são organismos formados por grupos de pessoas que possuem crenças, valores e costumes que são replicados e tidos como certos. Dessa forma, a cultura também cria padrões a serem seguidos e possibilita a reprodução de estereótipos onde as mulheres são as mais prejudicadas, gerando vulnerabilidades que propiciam espaços de violências, das quais, o assédio moral e sexual.

A presente pesquisa nasceu, então, como um anseio de entender melhor como tais dimensões impactam diretamente na inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho como mais um fator de discriminação histórica de gênero e, de igual modo, o assédio como facilitador desta situação.

Com isso, foi identificada a primeira limitação da pesquisa que se deu em razão aos dados coletados para análise que tornou a pesquisa dependente exclusivamente de documentos divulgados e de acesso público para sua concretização, não sendo possível, por exemplo, realizar uma exploração mais profunda e centrada acerca da problemática. Também pela dificuldade da coleta de dados para análise onde os sites de buscas tanto do TRT quanto das corporações dos casos possuíam poucos filtros para facilitar essa coleta.

Outra limitação se deu pelo corpus da pesquisa ser delimitado, o que trouxe em pauta apenas casos com mulheres cisgêneros no lugar de vítimas, pertencentes a empresas privadas, o que excluiu outras variáveis que poderiam ser objeto de estudo, como o assédio no setor público e as vítimas transgêneros.

Para romper tais limitações foi então adotado uma postura crítica acerca do assunto, pautando-se da teoria existente como direcionadora da análise e de disciplinas apresentadas ao longo do curso de Administração e de experiências extensivas que possibilitaram trazer relevância ao tema e ainda garantir que os resultados trouxessem dados factuais que aproximaram o estudo da realidade experienciada por essas mulheres que são vítimas de assédio em seu local de trabalho.

Desse modo, constatou-se inicialmente ao apresentar os casos de assédio moral e sexual cometidos contra as mulheres cisgêneros, atitudes que remetem às representações sociais, como o uso de insinuações de cunho machista e estereotipada para vitimizar as envolvidas, em que, na maioria dos casos, há uma tentativa franca de desqualificação de suas competências e críticas às suas

características biológicas e comportamentais, além de “piadas” ao seu papel tradicional condicionado a esfera privada.

Foi também percebido que seus perpetradores homens quando estavam na colocação de superior, utilizavam de sua posição para cometerem abuso de poder, onde foi predominante a percepção de que estes se valiam do cargo para a violência cometida e faziam isso com considerável liberdade. Quando subalternos a vítima, se mostraram ameaçados e inferiorizados por estar sobre a gerência de uma mulher e até mesmo cobiçosos do cargo que ocupava. O assédio surge nessas circunstâncias como forma de reverter o quadro a favor do assediador com a estigmatização clara da vítima.

Quanto ao assédio misto foi constatado que este foi realizado por mais de um elemento, sendo o primeiro aquele que comete a ação e o segundo – muitas vezes praticado por um grupo de pessoas que pode ocupar distintos setores e hierarquias – passa a perseguir a vítima como forma de garantir seu silêncio ou por compartilhar com o assediador a visão de que estas “merecem” ser assediadas.

A pesquisa ainda constatou com o levantamento do perfil das vítimas que se trata, em sua maioria, de mulheres que buscam se destacar dentro da empresa, seja através do cargo que ocupam, seja pela dedicação que demonstram quanto à realização de suas atividades e tendo o reconhecimento de seus colegas, seja ainda pelo histórico que possuem de promoções ao longo de seus anos de labor. Com o perfil levantado, ficou demonstrado que se trata de pessoas que não se submetiam facilmente ao autoritarismo dos assediadores estando, portanto, mais propensas a se tornar alvos de ataques por estes.

Como era esperado, com a análise do sexo das vítimas e perpetradores, constatou-se que as mulheres são as maiores vitimizadas pelo problema, sendo os homens seus principais obreiros e ocupando em sua maioria o cargo de chefe hierárquico. O último fenômeno, porém, não deve ser considerado apenas como um fato único e isolado, mas também fruto de uma relação de poder assimétrica que persiste ao longo do tempo através do patriarcalismo.

Ademais, foi ainda analisado se as funções ocupadas pela vítima as colocavam em uma zona de risco quanto ao problema em análise, restando comprovado que certas funções, como professora, farmacêutica e operadora de marketing, tido como profissões mais feminizadas, são propagadores de

estereótipos como o de mulheres frágeis, cuidadosas e zelosas, tipicamente inerentes como qualidades das mulheres na esfera privada, e vistas como alvos fáceis por seus perpetradores.

Já as funções com majoritariamente masculina como motorista e os cargos de gestão geram desconforto e hostilidade com a presença feminina, pois parte do pressuposto de que é algo incomum que romperia com as tradicionais conformações dos espaços atribuídos a homens e mulheres, além do surgimento de barreiras como os estereótipos que limitam a ascensão das últimas a melhores postos.

Como forma de averiguar também o posicionamento das empresas que serviram de palco para o assédio contra as mulheres, foram analisados os discursos utilizados para justificar a ocorrência da violência, onde se constatou que estas compartilham os mesmos discursos engendrados que os assediadores, o que despertou a reflexão sobre a influência que a cultura exerce também nas formações das organizações e como certos valores e opiniões são compartilhados em unidade a ponto de serem tidos como o correto a fazer. A vítima passa a ser encarada, nesses casos, como a grande vilã da questão, onde busca-se aduzir a esta toda a culpa pelo acontecido.

Além disso, analisou, por fim, as políticas de incentivo a participação das mulheres em cargos gerenciais e posteriormente a repercussão da denúncia realizada pela vítima por parte das organizações, onde ficou constatado que as políticas não abordaram o tema em profundidade, quando o que se nota são ainda cargo inferiores sendo ocupados em primazia por mulheres não-brancas e pelo apagamento do protagonismo feminino em cargos de alta gestão. Quanto às denúncias, se mostrou alarmante a omissão das empresas mesmo com a denúncia feita através de seus canais para esta finalidade, além de ser apontado possíveis pontos de melhorias, como a necessidade de instrumentos para o acolhimento da vítima e punições mais assertivas e menos controversas aos assediadores.

Com as limitações elencadas acima e com os resultados obtidos com a pesquisa, considerou-se que o estudo obteve êxito ao atingir os objetivos instaurados no início deste trabalho e trouxe discussões através de diferentes óticas acerca do assédio contra as mulheres nas relações de trabalho que podem vir a ser foco de estudos posteriores para se entender melhor como os discursos

engendrados afetam e moldam os espaços ocupados pelas mulheres na sociedade e no ambiente laboral, em um campo teórico que ainda carece de pesquisas.

Também serve como forma de conscientizar as organizações a reconhecer a existência do problema como algo que pode acontecer a qualquer um, e também sobre a importância de adotar políticas de incentivo à participação feminina em cargos gerenciais e canais efetivos de apoio à vítima de assédio e de punição assertivas aos agressores. Para as organizações que estão cientes da problemática e adotam tais práticas, servem como um alerta sobre políticas que se tornam ineficazes, pois não são compartilhadas de modo igual através de uma cultura organizacional não discriminatória e canais que não demonstram acolhimento à vítima ou que possuem punições mais brandas ou controversas quanto ao assediador.

Não se pode olvidar também o viés político da questão, onde as decisões judiciais a favor das vítimas de assédio moral e sexual se mostram como uma importante ferramenta no combate do problema e ao mesmo tempo de responsabilização das empresas que geram espaços propiciadores de práticas como estas. Para isso, é preciso que as leis atuais sejam ainda mais específicas nas formas de qualificação do assédio e considere as diversas naturezas deste, não apenas o assédio cometido por um superior hierárquico. A justiça deve também dar prioridade à vítima do processo, onde as provas apresentadas por esta devem ser determinantes para seu deferimento, não por uma questão indenizatória, mas, desse modo, estará despertando em mais pessoas a coragem de denunciar a violência sofrida.

REFERÊNCIAS

AKOTIRENE, C. **Interseccionalidade**. São Paulo: Pólen, 2019.

ALECAR, Y. M. M. A; IFADIREÓ, M. M; BITU, V. C. N. “Quando a cor da pele é empecilho para a gestão organizacional”: Uma revisão de literatura sobre mulheres negras no mercado de trabalho. **Brazilian journal of development**, Curitiba, v. 6, n. 5, mar. 2020. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/10382/8679>>. Acesso em: 24 nov. 2023.

ALVES, B. M; PITANGUY, J. **O que é feminismo?** São Paulo: Abril Cultural: Brasiliense, 1981. Disponível em: <<https://farofafilosofica.com/2017/03/07/o-que-e-feminismo-colecao-primeiros-passos-livro-e-m-pdf-para-download/>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

AMÂNCIO, L. **Gênero: representações e identidades. Análise das representações do masculino e do feminino e sua articulação com as identidades**. Sociologia - Problemas e Práticas n. 14, p. 127-140, 1993. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/909>>. Acesso em 27 abr. 2022.

AMARAL. A. G. Os Desafios da Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho. **Revista Eletrônica do Curso de Pedagogia do Campus Jataí - UFG**. Vol. 2 - n.13, 2012. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/rir/article/download/22336/19243/159354>>. Acesso em 02 mai. 2022.

ARAÚJO, A.M.C. Gênero no trabalho. **Revista Cadernos Paugu**. V. 17, n. 18, p. 131-138, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a05.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: [s.n], v. 70, 1997.

BARRETO, E. **Mulheres sofrem três vezes mais assédio sexual nas empresas do que os homens**. CNN, 2021. Pesquisa pela empresa de recursos humanos Mindsight. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/mulheres-sofrem-tres-vezes-mais-assedio-sexual-nas-empresas-do-que-os-homens/>>. Acesso em: 24 nov. 2023.

BARRETO, M. M. S. **Assédio moral: a violência sutil - análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. 2005. 236 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

BAYLÃO, A.L.S. SCHETTINO. E.M.O. **A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro**. 2014. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/111587-A-insercao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-brasileiro.html>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

BEAUVOIR, S. **O segundo sexo**. Nova Fronteira, 2014

BELLO, R. B; GOUVEIA, V. V; RAIMUNDO, J. S; MARQUES, C. M. C. Correlatos Valorativos do Sexismo Ambivalente. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 1, p.7-15, Paraíba, 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prc/a/jdJZQFfVvKGG6PkzWwrkGnf/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 24 nov. 2023.

BESSE, S.K. **Modernizando a desigualdade**: Reestruturação da ideologia de gênero no Brasil, 1914-1940. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?isbn=8531404703>>. Acesso em: 26 de abril 2022.

BIRMAN, J. O assédio na atualidade e seus jogos de verdade. **Revista do Departamento de Psicologia - UFF**, v. 17 - nº 1, p. 29-44, Jan./Jun. 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rdpsi/a/qh5JPpdgpYWFfScGyRgnymq/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 16 out. 2023.

BITTENCOURT, N. A. Movimentos feministas. **Revista InSURgência**, Brasília, ano 1, v. 1, n. 1, jan/jun, 2015.

BORSA, J.C. **O papel da escola no processo de socialização infantil**, 2007. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0351.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

BUTLER, J. **Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade**. Ed. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 2003 – 1ª Edição Tradução de Renato Aguiar.

CORRÊA, A. M. H. **O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida**. 2004. 184f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós - Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

CRENSHAW, K. **A Interseccionalidade na Discriminação de Raça e Gênero**. p. 7-16, 2002. Disponível em: < <https://bityli.com/iM3Tk> >. Acesso em: 12 dez. 2021.

CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**. São Paulo, FIPECAFI, v.10 - n. 18, s/p. mai/ago. 1998. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cest/a/Y39WBST4Nv345M6JBRH7QMp/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 16 out. 2023.

DIAS, I. Violência contra as mulheres no mercado de trabalho: o caso do assédio sexual. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 57, p. 11-23, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1201/1/Soc57IDias.pdf>> Acesso em: 24 nov. 2023.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522484485. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485/>>/. Acesso em: 16 out. 2023.

FERNANDES, M. N. F; BRITO, E. S; SILVA, A. G; PICCOLO, I, B; SOUZA, J. L; CUNHA, L. P; MAKYAMA, T. S. V. Assédio, sexismo e desigualdade de gênero no ambiente de trabalho. **Revista Eletrônica da Faculdade de Direito de Franca**, v. 14, n. 1, jun. 2019.

Disponível em: <<https://revista.direitofranca.br/index.php/refdf/article/view/615/pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2023.

FERREIRA, P. I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Grupo GEN, 2013. *E-book*. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>>. Acesso em: 24 nov. 2023.

FILHO, R. M. V. P; SANTOS, C. M. P. G. S. **Assédio moral organizacional**. Editora Saraiva, 2020. *E-book*. ISBN 9786555590913. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555590913/>>. Acesso em: 16 out. 2023.

FIRMINO, F. H; PORCHAT, P. **Feminismo, Identidade e Gênero em Judith Butler: Apontamentos A Partir de “Problemas de Gênero”**. *Rev. Bras. Psicol. Educ.*, Araraquara, v.19, n.1, p. 51-61, jan./jun. 2017.

FONSECA, M. F. S. A inserção das mulheres no mercado de trabalho como uma exigência do capital e a divisão sexual do trabalho. **Revista Extraprensa**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 90-101, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/extraprensa/article/view/epx17-a07>. Acesso em: 25 abr. 2022.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Editora autores associados. Campinas, São Paulo, 2021.

FRASER, N. **O feminismo, o capitalismo e a astúcia da história**. Mediações, Londrina, v. 14, n.2, p. 11-33, Jul/Dez. 2009

FREITAS, M. E. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, V. 41 - n. 2, p. 8-19, abr./Jun. 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/HNXHh6S9yzbZYPgP3mg6Djw/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 16 out. 2023.

FREITAS, M. E; HELOAN, R; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho - Coleção Debates em Administração**. Cengage Learning Brasil, 2012. *E-book*. ISBN 9788522108640. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522108640/>>. Acesso em: 16 out. 2023.

FUKUDA, R. F. Assédio Sexual. Uma releitura a partir das relações de gênero. **Revista Eletrônica Simbiótica**, núm. 1. Universidade Federal do Espírito Santo, V.ún. - n.1, p. 119-135 jun. 2012. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/5759/575967274018.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2023.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Lugar das Mulheres no Mercado de Trabalho: Setores de atividade e estrutura ocupacional**. Disponível em: <<https://www.fcc.org.br/bdmulheres/serie4.php?area=series>>. Acesso em: 29 out. 2023.

GARAIGORDOBIL, M; ALIRI, J. Sexismo hostil y benevolente: relaciones con el racismo y la sensibilidad intercultural. **Revista de Psicodidáctica**, v. 16, n. 2, p. 331-350, 2011.

Disponível em: <<https://ojs.ehu.eus/index.php/psicodidactica/article/view/998>>. Acesso em: 24 nov. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, L.F.C. **Desigualdade entre gêneros no mercado de trabalho: desafio para o sindicalismo**, 2016. Disponível em: <<http://www.ugt.org.br/upload/iae/img2-Desigualdade-entre-generos-no-mercado-de-7287.pdf>> Acesso em 26 abr. 2022.

GUIMARÃES, M, O. **Mortes no feminino: narrativas judiciais sobre feminicídio no Brasil**. 2022. 328f. Tese (Doutorado em Estudos feministas) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2021.

GUIMARÃES, N, A. **Os desafios da equidade: reestruturação e desigualdades de gênero e raça no Brasil**, 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-83332002000100009>>. Acesso em 27 mai. 2022.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: um Estudo sob a Óptica da Gestão da Diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42887/as-barreiras-para-a-ascensao-da-mulher-a-posicoes-hierarquicas--um-estudo-sob-a-optica-da-gestao-da-diversidade-no-brasil-/i/pt-br>> Acesso em: 29 out. 2023.

HIRATA, H. **Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais**. **Tempo Social**, v. 26, n. 1, p. 61–73, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-20702014000100005>>. Acesso em: 14 dez. 2021.

HIRATA, H. Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparada. **Friedrich Ebert Stiftung Brasil**, n.7, 2015. Disponível em: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/12133.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

HIRATA, H. Globalização e divisão sexual do trabalho. **Revista Socióloga, núcleo de pesquisa GERS (Genre et rapports sociaux)**. França, v. 17, n. 18, p. 139-156, dez/fev 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a06.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

HIRATA, H; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Revista Caderno de Pesquisa**. França, v. 37, n. 132, p. 595-609, set-dez 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0537132>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kühner. 17. ed. p. 224. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2019.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio - PNAD, 1992-2012**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 26 abr. 2022.

INSTITUTO PATRÍCIA GALVÃO; LOCOMOTIVA. **Percepção sobre a violência e o assédio contra as mulheres no trabalho – Pesquisa 2020**. Instituto Patrícia Galvão e locomotiva, 2020. Disponível em: <<https://dossies.agenciapatriciagalvao.org.br/dados-e-fontes/pesquisa/percepcoes-sobre-a-violencia-e-o-assedio-contra-mulheres-no-trabalho-instituto-patricia-galvao-locomotiva-2020/>>. Acesso em: 24 nov. 2023.

KERGOAT, D. **Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo**. In: HIRATA, H. et al. (org.). *Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo: Unesp, 2009, p. 67. Disponível em: <https://poligen.polignu.org/sites/poligen.polignu.org/files/adivisaosexualdotrabalho_0.pdf>. Acesso: 24 abr. 2018.

KESHAVJEE; F. AMÂNCIO, L. **Sobre a diferença como um direito e como um destino**. Comunicação apresentada no Colóquio sobre Direitos Humanos organizado pela Secção Portuguesa da Amnistia Internacional em Lisboa, 1993.

KLOSS, L.R. Desigualdades de gênero no trabalho. **Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**. Curitiba, v. 2, n. 18, p. 103-142, mai 2013. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/96325/2013_kloss_larissa_desigudesigua_genero.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26 abr. 2022.

LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026610. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>>. Acesso em: 21 out. 2023.

LAURETIS, T. **A tecnologia do gênero**. Indiana University Press, 1987. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/81873993/A-Tecnologia-do-Genero-Teresa-de-Lauretis>>. Acesso em: 24 abr. 2022.

LINKEDIN; THINK EVA. **Pesquisa assédio moral**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/feed/news/47-das-mulheres-j%C3%A1-sofreram-ass%C3%A9dio-sexual-no-trabalho-4967988/>>. Acesso em: 24 nov, 2023.

LIMA, C. P. C.; SILVA, B. C. O; BEZERRA, J, C, V. **Mulher macho, não senhor! – Um estudo de caso sobre a percepção de gestoras e seus pares a respeito do modelo de gestão feminina**. RASI, Volta Redonda, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 07-21, set/dez., 2020. Disponível em: <<https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/352>>. Acesso em: 24 nov. 2023.

LIMA, G. S; NETO, A. C; LIMA, M. C; TANURE, B; VERSIANI, F. **O teto de vidro das executivas brasileiras**. Pretexto, v. 14, n. 4. Out/nov. 2013. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/1922>>. Acesso em: 24 nov. 2023.

LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação**. Petrópolis: Vozes, p. 14 - 56., 1997. MALTA, R. B.; SANTOS, R. V. O. D.; REIS, A. A. C. Close de Garota: **A Representação da Mulher Transexual em Campanhas de Beleza**. *Comun. & Informação*, Goiânia, v. 20, n. 1, p. 73-91, jan./jun 2017.

MACHADO, L. Z. **Gênero, um novo paradigma?** *Cadernos Pagu*, 11, 107–125, 1998. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/8634467>> Acesso em: 12 dez. 2021.

MAGALHÃES. Tribunal superior do trabalho. **Tribunal de Justiça recebe mensalmente cerca de mil ações por assédio moral.** 2023. Disponível em <<https://www.tst.jus.br/-/justi%C3%A7a-do-trabalho-recebe-mensalmente-cerca-de-seis-mil-a%C3%A7%C3%B5es-por-ass%C3%A9dio-moral%C2%A0#:~:text=07%2F07%2F23%20%2D%20A,tem%C3%A1tica%20em%20todo%20o%20pa%C3%ADs.>>. Acesso em: 24 nov. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica.** Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559770670. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>>. Acesso em: 21 out. 2023.

MALTA, G. T. C. **O canal de denúncias como instrumento de prevenção ao assédio no trabalho.** Migalhas. Disponível <<https://www.migalhas.com.br/depeso/395461/canal-de-denuncias-instrumento-de-prevencao-ao-assedio-no-trabalho>>. Acesso em: 24 nov. 2023.

MINAYO, M. C. L. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 21. Petrópolis: Vozes, 2002.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5314158/mod_folder/content/0/Moraes%20AN%C3%81LISE%20DE%20CONTE%3%9ADO%201999.pdf>. Acesso em: 21 out. 2023.

NOGUEIRA, C. **Feminismo e discurso do gênero na psicologia social.** *Psicologia & Sociedade : revista da Associação Brasileira de Psicologia Social*, pg. 107-128, 2001. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1822/4117>>. Acesso em: 27 de abr. 2022.

PIRES, J. S; MACÊDO, K, B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** RAP. Rio de Janeiro, V.40 - n. 1, p. 81-105. Jan./Fev. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 16 out. 2023.

PISCITELLI, A. **Recriando a (categoria) mulher?**. In: ALGRANTI, L. A prática feminista e o conceito de gênero. Campinas: IFCH-Unicamp: [s.n.], 2002.

PROBST, E.R. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho.** Sep, 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evoluo-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

RIBEIRO, O. P. Cultura Organizacional. Millenium. **Revista do ISPV**, n. 32, p. 169-184, 2006. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7863947>>. Acesso em: 16 out. 2023.

RODRIGUES, C. **Butler e a desconstrução do gênero**. *Revista Estudos Feministas*, v. 13, n. 1, p. 179–183, 2005. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2005000100012>> Acesso em: 14 dez. 2021.

RUSSO, G.M. **Diagnóstico da Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2010.

SAFFIOTI, H. I. B. **O Poder do Macho**. São Paulo: Moderna, 1987.

SARAIVA, L. A. S. **Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático**. RAC. V. 6 - n. 1, p. 187-207, Jan./Abr. 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/pCHW8wgN6wXL9CXtB3k3PPF/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 16 out. 2023.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. Grupo GEN, 2009. *E-book*. ISBN 9788597019827. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/>. Acesso em: 25 nov. 2023.

SCOTT, J. **Gênero: uma categoria útil para análise histórica**. New York, Columbia University, 1989. SILVA, M. F. Representatividade negociada: Feminilidade, raça e gênero na publicidade. *Brasileira de História da Mídia*, s.l., v. 8, n. 2, p. 69-88, jul./dez. 2019.

SIEBERT, B. R. C. **Um estudo sobre a violência contra a mulher: Uma das faces das expressões da questão social atendida pelo município de Matinhos-Pr**. Curitiba: [s.n], 2010 TCC (Serviço social) - UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1884/42785>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

SILVA, A. H; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica da análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, [s.n], v. 16, n. 1. mai. 2015.

SILVA, B. J; BARBOSA, A. S. **Os Custos do Assédio Moral e Sexual para as Carreiras Corporativas de Mulheres**. RASI, Volta Redonda/RJ, v. 9, n. 3, pp. 49 - 66, Set./Dez. 2023. Disponível em: <<https://rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/736/197>>. Acesso em: 24 nov. 2023.

SILVA, B. N; VIEIRA, S. **A mídia como instrumento modelador de corpos: um estudo sobre gênero, padrões de beleza e hábitos alimentares**. *Razón y Palabra*, v. 20, n. 94, set/dez. 2016.

SOARES, F. C. **Assédio moral na administração pública e a responsabilidade civil do estado**. Dissertação (Mestrado em Direito) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/19850>>. Acesso em: 16 out. 2023.

SOUZA, E. M. D. **Fazendo e desfazendo gênero**. In: CARRIERI, A. D. P.; TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R. *Gênero e trabalho: perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais*. Salvador: EDUFBA, 2016. p. cap. 1, p. 23 - 55. STARCHER, S. C. **Memorable Messages From Fathers to Children Through Sports: Perspectives From Sons and Daughters**. *Communication Quarterly*, p. 204-220, 2015.

SOUZA, E. M. D. **Poder, Diferença e Subjetividade.** *Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade.* Belo Horizonte: FAROL, n. 1, Jun. 2014.

SOUZA, L. P; GUEDES, D, R. **A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década.** *Estudos Avançados*, v. 30, n. 87, 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ea/a/PPDVW47HsgMgGQQCgYYfWgp/?lang=pt>>. Acesso em: 25 abr. 2022.

TEIXEIRA, L. S. **“Entre Eva e Maria: a construção do feminino e as representações do pecado e da luxúria” no Livro das confissões de Martin Perez**, 2012. Tese (doutorado em história) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2012.

THOME, C. F. O assédio moral nas relações de emprego. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, n. 31, jul./dez. 2007. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/79073053.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2023.

ZANELLO, V. **Saúde mental, gênero e dispositivos: cultura e processos de subjetivação.** Curitiba: Appris, 2018. 301 p. ilus. ISBN 978-85-473-1028-8.

ZAVAREZE, T. E. Cultura organizacional: Uma revisão de literatura. **Psicologia. pt.** O portal dos psicólogos, 2008. Disponível em: <<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/textos/A0441.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2023.