
**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**
Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
Mestrado Profissional

Amanda de Gouveia Figueira Rodrigues

**Assédio moral e relações de gênero: situações de constrangimento
vivenciadas por gestoras na Universidade Federal de Uberlândia**

Uberlândia
2019

Amanda de Gouveia Figueira Rodrigues

Assédio moral e relações de gênero: situações de constrangimento vivenciadas por gestoras na Universidade Federal de Uberlândia

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Mestrado Profissional, como exigência parcial para a obtenção do título de mestre em Gestão Organizacional.

Linha de pesquisa: Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior.

Uberlândia
2019

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

R696	Rodrigues, Amanda de Gouveia Figueira, 1980-
2019	Assédio moral e relações de gênero [recurso eletrônico] : Situações de constrangimento vivenciadas por gestoras na Universidade Federal de Uberlândia / Amanda de Gouveia Figueira Rodrigues. - 2019.
<p>Orientador: Valdir Machado Valadão Júnior. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Gestão Organizacional. Modo de acesso: Internet. Disponível em: http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.2204 Inclui bibliografia.</p>	
<p>1. Administração. I. Machado Valadão Júnior, Valdir , 1962-,(Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Gestão Organizacional. III. Título.</p>	
<p>CDU: 658</p>	

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091

Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
ORGANIZACIONAL**



Ata da defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

Defesa de: **Dissertação de Mestrado Profissional Número 038 – PPGGO.**

Data: **27 de fevereiro de 2019.**

Discente: **Amanda de Gouveia Figueira Rodrigues – Matrícula: 11622GOM001.**

Título do Trabalho: **“Assédio moral e relações de gênero: situações de constrangimento vivenciadas por gestoras na Universidade Federal de Uberlândia”.**

Área de concentração: **Gestão Organizacional.**

Linha de pesquisa: **Gestão Pública.**

Às quinze horas do dia 27 de fevereiro de 2019, na Sala 261, do Bloco 1F - Câmpus Santa Mônica da Universidade Federal de Uberlândia, reuniu-se a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, composta pelos Professores Doutores: Valdir Machado Valadão Júnior (FAGEN/UFU), orientador da candidata, Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros (FAGEN/UFU), e Marcelo Almeida de Carvalho Silva (UFRJ), tendo o último participado por meio de webconferência.

Iniciando os trabalhos, o presidente da mesa, Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o Senhor Presidente concedeu a palavra, pela ordem, sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu os conceitos finais.

Em face do resultado obtido, a Banca Examinadora considerou a candidata aprovada.

Esta Defesa de Dissertação de Mestrado Profissional é parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre. O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar, foram encerrados os trabalhos às 17 horas e 05 minutos. Foi lavrada a presente ata que após lida e julgada em conformidade foi assinada pela Banca Examinadora.

**Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior
Orientador (FAGEN/UFU)**

**Prof. Dr. Marcelo Almeida de Carvalho Silva
(UFRJ)**

(Participação via webconferência)
Prof. Dr. Marcelo Almeida de Carvalho Silva
(UFRJ)

“Nossa maior fraqueza está em desistir. O caminho mais certo de vencer é tentar mais uma vez. ”
(Thomas Edison)

Dedico este trabalho às minhas filhas, Silvia e Serena, fontes de minha inspiração e coragem para não desistir diante dos obstáculos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que durante minha vida soube me mostrar que o momento certo para as coisas acontecerem nem sempre é aquele programado por nós. Neste caminho ele me fortaleceu, amparou e deu forças para continuar a lutar pelos meus sonhos e objetivos.

Aos meus pais que não mediram esforços em minha educação, com a concepção de que o mais importante seria minha satisfação com minhas escolhas.

Ao meu querido esposo que nunca mediu esforços para que eu atingisse meus objetivos, me proporcionando suporte nos momentos mais difíceis e orientando quando o cansaço e desânimo apareciam mais fortes.

Às minhas filhas Silvia e Serena, meus amores mais puros, minha motivação diária para continuar, superar e persistir.

Aos colegas de mestrado que trilharam juntos comigo nesta jornada, com os quais pude aprender de formas diferentes e tecer laços de amizade. Obrigada pela oportunidade.

Às servidoras da Universidade que se dispuseram a participar da pesquisa e enriqueceram o trabalho.

Ao meu orientador, Valdir, meu muito obrigada. Respeito enorme pelo profissional que é, sempre conduzindo os trabalhos com muita competência, pontualidade e honestidade.

A todos os professores e funcionários do programa, por contribuírem para minha formação pessoal e profissional.

Aos membros da banca de qualificação e defesa, Cristiane, Cíntia e Marcelo, meu muito obrigada por aceitarem o convite e contribuírem no desenvolvimento do trabalho.

RESUMO

Situações de assédio moral e comportamentos depreciativos podem ocasionar sérios problemas na vida dos indivíduos, tanto no âmbito profissional quanto familiar. O presente trabalho almeja discutir estas questões analisando as vivências de mulheres em cargos de gestão, no caso, servidoras técnicas administrativas da Universidade Federal de Uberlândia. Para isto, foi utilizada a abordagem qualitativa, com a coleta de dados através de entrevistas episódicas e análise de relatórios da Ouvidoria e da Comissão Permanente de Sindicância Administrativa (Copsia). Os resultados foram obtidos através da análise de conteúdo. O trabalho em questão propôs-se a averiguar se existem ou existiram situações de constrangimento e assédio moral envolvendo mulheres em cargos de gestão (nível técnico administrativo) na Universidade. E a resposta é sim. Mais da metade das entrevistadas, gestoras, disseram já ter vivido ou ainda viverem situações que podem ser categorizadas como assédio moral. Suas falas denotam comportamentos que causavam ameaças, menosprezo, humilhação e críticas, comportamentos estes que se repetiam ao longo do tempo, trazendo prejuízos às vítimas. Percebemos pelas vivências das gestoras, que predomina a visão de que as atitudes e os comportamentos de assédio, em sua maioria, partem de ambos os sexos, embora o sexo masculino venha representado em segundo lugar, de forma proeminente. As consequências do assédio moral podem ser amenizadas com medidas preventivas, fiscalização, campanhas esclarecedoras e ações da organização. A instituição UFU neste momento conta com dois suportes para denúncias e consequente tentativa de proteção ao servidor e ao coletivo. São eles: Ouvidoria e Copsia. Conversando com as entrevistadas, a maioria delas salientou já ter ouvido falar desses órgãos competentes, mas os considera distantes da comunidade universitária, e acha que deveria haver mais ações de conscientização e informação para o público-alvo. Promover ações de debate, acolhimento e divulgação dá a esta luta mais clareza e força. A vítima precisa sentir que há a quem recorrer e que providências cabíveis podem sim ser tomadas. Ao final do trabalho proponho uma ação/sugestão de orientação e promoção de conhecimento a respeito do tema através de curso de capacitação e cartilha informativa.

Palavras-chave: Assédio Moral. Gênero. Gestoras.

ABSTRACT

Situations of moral harassment and derogatory behavior can cause serious problems in the life of individuals, both in the professional and family spheres. The present work aims to discuss these issues by analyzing the experiences of women in management positions, in this case, technical-administrative servants of the Federal University of Uberlândia. For this purpose, the qualitative approach was used, with data collection through episodic interviews and analysis of reports from the Ombudsman and COPSIA (Permanent Commission for Administrative Sindication). The results were obtained through Content Analysis. The work in question aimed to find out if there are or situations of embarrassment and moral harassment involving women in managerial positions (administrative technical level) in the University. And the answer is yes. More than half of the interviewees, managers, have said they have lived or still live situations that can be categorized as Moral Harassment. Their speeches denote behaviors that caused threats, disparagement, humiliation, and criticism. These behaviors were repeated over time, bringing losses to the victims. We perceive by the experiences of the managers, that the predominant view is that attitudes and behaviors of harassment mostly depart from both sexes, although the male sex is represented in second place, prominently. The consequences of moral harassment can be mitigated by preventive measures, surveillance, through enlightening campaigns and actions of the organization. The UFU institution at this moment has two support for denunciations and consequent attempt to protect the server and the collective. They are Ombudsman and COPSIA. Speaking to the interviewees, most of them stressed that they had already heard about these competent bodies, but that they considered them distant from the university community, and that there should be more awareness and information actions for the target audience. Promoting actions of debate, reception and dissemination make this fight more clearly and forcefully. The victim needs to feel that there is nowhere to go and that appropriate measures can be taken. At the end of the work I propose an action / suggestion of orientation and promotion of knowledge on the subject, through a training course and informative booklet.

KEY WORDS: Moral Harassment. Genre. Managers.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Alguns estudos sobre relações de gênero.....	18
Quadro 2: Alguns estudos sobre assédio moral	31
Quadro 3: Alguns estudos sobre empoderamento.....	38
Quadro 4: Perfil dos entrevistados.....	46
Quadro 5: Protocolo da pesquisa.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Percepção das gestoras sobre o gênero dos assediadores.....	53
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantitativo de denúncias recebidas na Ouvidoria (período de 2013 a 2017)	60
Tabela 2: Quantitativo de demandas advindas dos TAE (técnicos administrativos em educação)	60

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Copsia	Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo
Dicap	Divisão de Capacitação de Pessoal
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCLE	Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido
UFU	Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Objetivos geral e específicos.....	13
1.2 Justificativa.....	13
2. RELAÇÕES DE GÊNERO: INSERÇÃO FEMININA NA SOCIEDADE.....	15
3. O ASSÉDIO MORAL.....	22
3.1 Categorias de análise.....	25
3.2 Fatores organizacionais: o assédio no serviço público.....	29
4. AS MULHERES E O EMPODERAMENTO: ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO OU RESISTÊNCIA CONTRA O ASSÉDIO?.....	36
5. METODOLOGIA.....	42
5.1 Método.....	42
5.2 Riscos e benefícios.....	44
5.3 Análise de conteúdo.....	44
5.4 O <i>corpus</i> de pesquisa.....	45
6. ANÁLISES E RESULTADOS.....	49
6.1 O “ser mulher”: questões de gênero no trabalho.....	49
6.2 Assédio: vivências das gestoras.....	51
6.2.1 O perfil do assediador.....	53
6.2.2 Prevenção e combate ao assédio: ponto de vista das gestoras.....	54
6.2.3 Empoderamento: Estratégia ou enfrentamento?.....	59
6.2.4 Ouvidoria e Copsia: setores da UFU destinados à defesa dos direitos individuais e coletivos.....	59
6.2.5 Assédio moral e aspectos legais.....	63
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
APÊNDICE A: ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	76
APÊNDICE B: MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	77
APÊNDICE C: PRODUÇÃO INTELECTUAL/TECNOLÓGICA.....	79

1. INTRODUÇÃO

O estudo das questões de gênero e seus desdobramentos nos acompanha ao longo dos tempos, tecendo afirmações de significados e sentidos atribuídos aos seres humanos com ou sem interesses específicos. Dentro desse contexto, surgem questões inevitáveis para reflexão, como o menosprezo ou o constrangimento do sexo feminino diante das atividades cotidianas, que, muitas vezes, são consideradas masculinas.

Ao longo dos tempos, as sociedades foram estruturadas no formato patriarcal, com o homem detendo a autoridade sobre a família e com direito a tomar as principais decisões, tanto na política, quanto na economia, na cultura, na religião e nas relações sociais. Entretanto, no fim do século passado, as mulheres começaram a se perceber como capazes e a reivindicar direitos perante a sociedade. Assim, com a revolução feminina, elas passaram a participar e tomar decisões antes não vivenciadas, o que causou mudanças nas relações de trabalho e novas perspectivas de gestão da diversidade (SILVA et al., 2016).

Esta vontade de participar e interagir na sociedade passa a ter papel de destaque. Oliveira et al. (2015) relatam que a independência feminina ficou visível quando as mulheres passaram a questionar seus direitos nos âmbitos do lar, do trabalho e das relações sociais. A conquista de espaço no setor profissional, inclusive nos cargos de gestão, retrata o empoderamento feminino, pautado em questões relacionadas aos direitos humanos e na maior participação da mulher na sociedade.

Nessa perspectiva de ultrapassar os modelos patriarcais, em que o gênero feminino estava restrito aos cuidados do lar e da família, as mulheres, ao longo do tempo, tornaram-se questionadoras desse modelo, e os próprios acontecimentos, ao longo dos anos, permitiram esse novo olhar e novos contornos nas situações de gênero. Sousa e Melo (2009) retratam esse novo olhar da mulher, destacando suas habilidades e competências em criar, gerir e transformar sua vida e a de outros, sendo assim protagonista de sua própria história. Na década de 1990, tem-se o foco sobre o empoderamento feminino presente em estudos e discussões acerca da maior participação da mulher no mercado de trabalho, inclusive nos cargos de gestão.

O envolvimento maior da mulher no mercado de trabalho perpassa por modificações nas relações sociais, culturais e familiares. A mulher passa a ter jornadas diversas no seu cotidiano, além de cuidar da família, quer ser produtiva, dinâmica e se sobressair no contexto do trabalho, demonstrando capacidades e sendo reconhecida. Todo esse processo passa por uma maior inserção das mulheres nas faculdades e cursos de aprimoramento, contribuindo até mesmo para assumirem cargos de gestão em organizações (OLIVEIRA et al., 2015).

A maior participação das mulheres no mercado de trabalho é real, entretanto ainda existem situações de preconceito e injustiças ocorridas nesse contexto. A atividade empreendedora, por exemplo, ainda é considerada masculina, causando situações de constrangimento no cotidiano do trabalho, como retratam Santos et al. (2016) – a própria falta de suporte de familiares e as dificuldades encontradas no cotidiano de atividades corriqueiras dificultam e constrangem a mulher gestora no seu ambiente de trabalho.

Dentre as situações de constrangimento no ambiente de trabalho, destaca-se o assédio moral, que acontece de inúmeras formas, por falas inadequadas e ofensivas até chegar a comportamentos abusivos e de violência física. Caracteriza-se geralmente por ações e práticas repetitivas, causando humilhação, ofensas e angústia nas vítimas, o que repercute em sua saúde mental e física, trazendo problemas tanto no âmbito do trabalho quanto familiar e social (NUNES; TOLFO; NUNES, 2013).

Os indivíduos, ao longo do processo social e histórico, vivem sobre determinados preceitos, leis e regras. Heloani (2008) retrata essas relações de acordo com uma lógica macroeconômica, em que relações de poder estão entremeadas e coexistem ao lado de comportamentos ofensivos e degradantes. As próprias mudanças, ao longo do tempo, nos formatos de trabalho, como a globalização, fazem com que os trabalhadores sejam exigidos de determinada forma, e as relações passam a sofrer transformações, adaptando ao novo formato e, muitas vezes, gerando conflitos e competição exacerbada.

Sabemos que o assédio não é um fenômeno novo, ocorre ao longo da história sob vários formatos, com comportamentos depreciativos e violentos nos âmbitos social, psicológico e físico. Freitas (2001) considera que, apesar de não ser um tema novo, de o assédio acontecer ao longo da história, o diferencial é que existe a novidade da denúncia, em especial no âmbito organizacional. Nas organizações, ele nasce do encontro entre o poder e a perversidade, a qual está ligada ao comportamento de rebaixar o outro sem culpa e sem sofrimento.

Analizando todas essas perspectivas, o trabalho em questão apresenta como motivação entender como funciona o processo de gestão feminina na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), analisando o que estas mulheres gestoras vivenciaram ou vivenciam no cotidiano de seus trabalhos, delimitando os aspectos relacionados ao assédio moral, ao *bullying* e a qualquer situação de constrangimento por que porventura passam ou tenham passado e que possa ter relação com a questão de gênero, ou seja, o ser mulher.

A UFU é uma instituição de ensino superior pública brasileira situada no Triângulo Mineiro. É uma fundação pública, integrante da administração federal indireta, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Tem como sede o município de Uberlândia, Minas Gerais,

local onde possui quatro *campi* (Santa Mônica, Umuarama, Escola de Educação Básica – Eseba e Escola de Educação Física) e mais três *campi* avançados em outras cidades: Monte Carmelo, Patos de Minas e Ituiutaba. Possui ainda três hospitais (Hospital de Clínicas, Hospital Odontológico e Hospital Veterinário), três fazendas experimentais e uma reserva ecológica (UFU, 2017).

Atualmente, a comunidade acadêmica é composta de aproximadamente 30.000 pessoas, oferece 90 cursos de graduação, 21 cursos de doutorado, 44 programas de mestrado e 6 cursos de especialização. Atua ainda na educação infantil e de jovens e adultos pela Eseba e oferece ensino técnico na área de saúde e meio ambiente pela Escola Técnica de Saúde (ESTES) (UFU, 2017). No último relatório de gestão (PROGEP, 2018), temos um total de 3.097 servidores técnicos administrativos.

A pesquisa tem como delimitação temporal os últimos 10 anos, considerando-se que esse é um tempo razoável para levantar dados através de entrevistas e relatórios, já que a universidade, nesse período, passou por três gestões diferentes e também recebeu servidores novos através de concursos públicos. O estudo foi realizado com servidoras da instituição que estão ou estiveram em algum momento exercendo cargos de gestão, no nível técnico administrativo (gerente, coordenador). A escolha partiu do fato de que, como servidora da instituição desde 2011, considerei interessante realizar a pesquisa com um público próximo de trabalho que também pode se beneficiar da pesquisa e das propostas de intervenção, em se tratando de um mestrado profissional. Para isso, foi utilizado como instrumento de pesquisa a entrevista episódica, uma combinação de convites para narrar acontecimentos concretos (relevantes) com perguntas mais gerais que busquem respostas mais amplas, além de ser suficientemente aberta para permitir que o entrevistado selecione os episódios ou as situações que quer contar (BAUER; GASKELL, 2002). A hipótese colocada para a presente pesquisa é a de que situações de assédio moral relacionadas ao gênero acontecem na instituição, o que poderá ser confirmado ou não através das respostas obtidas pelas gestoras participantes da pesquisa.

Com a vivência diária no serviço público, é possível notar que, em muitos casos, a insatisfação com o trabalho perpassa questões de relações pessoais e a forma como os trabalhos são conduzidos e a gestão, implementada nos setores. Tentar entender essas relações, a dinâmica em que acontecem e as consequências das mesmas é algo que desperta a minha atenção. Percebo que o assédio moral ainda é pouco discutido na instituição, embora seja algo importante para se entender como ele acontece, o desenrolar dessas ações e o sentimento das vítimas envolvidas nesses conflitos. Levantar questões a respeito do tema, discutir melhor a

temática e propor ações e iniciativas pode despertar nos indivíduos o interesse em compreender melhor essa temática, divulgá-la e incentivar o combate ao assédio, que tanto causa sofrimento às pessoas, em nível profissional e pessoal.

1.1 Objetivos geral e específicos

Objetivo geral: levantar e analisar as situações que configuram assédio moral vividas por gestoras (nível técnico administrativo) da UFU nos últimos 10 anos.

Em termos de objetivos específicos relacionados à pesquisa tem-se:

- reconhecer em que contexto e quando as situações de constrangimento aconteceram durante o período de gestão;
- identificar o tipo de agressor;
- buscar entender qual o posicionamento da instituição diante dessa temática (resoluções, capacitação, lei federal);
- propor políticas de recursos humanos com o intuito de combater situações de constrangimento vividas no trabalho.

1.2. Justificativa

As temáticas assédio moral, *bullying* e, consequentemente, situações de constrangimento vivenciadas por mulheres em todo o mundo nos ambientes de trabalho não deveriam ficar apenas no plano teórico. É necessário que ações sejam realizadas no sentido de informar, levar conhecimento e deixar claro como essas situações são prejudiciais às vítimas.

Assim, esta pesquisa possui o intuito de compreender se houve ou ainda existem situações de constrangimento para com mulheres em cargos de gestão na UFU. Sousa e Melo (2009) retratam que, a partir do momento em que a informação é compartilhada, oferece poder de ação e controle das mulheres no sentido de lutar contra qualquer tipo de injustiça e preconceito, promovendo autoestima e autoconfiança.

A UFU, por se tratar de uma instituição de ensino, remete à ideia de que ações de assédio e constrangimento deveriam ser nulas, já que uma educação de qualidade deveria se pautar na concepção de igualdade entre gêneros no contexto do trabalho. Sendo assim, os resultados da pesquisa poderiam corroborar ou não para essa tese. Dependendo do resultado, cabe às pessoas pertencentes a essa instituição e a seus dirigentes tomar iniciativas de combate a tais atos.

Situações de constrangimento e assédio podem ocasionar consequências psicológicas, como depressão e ansiedade, além de comprometer a saúde física e as relações sociais do

indivíduo. No ambiente de trabalho, podemos perceber situações que ocorrem ao longo do tempo, com repetição, e que, muitas vezes, são tratadas como simples fatos do cotidiano. Entretanto, para as vítimas, isto pode gerar conflitos internos graves, repercutindo em suas atividades diárias e até mesmo em sua vida social e familiar. Segundo Romano e Lucas (2015), o assédio perpassa os limites do trabalho e promove mudanças negativas nos ambientes de família, nas relações afetivas e no próprio cuidado com o corpo. Justifica-se, portanto, uma questão também de saúde pública.

Não se pode negar a importância e fundamental discussão a respeito da temática assédio moral, já que se trata de algo que repercute na saúde física e mental dos indivíduos. Pensar em saúde requer uma avaliação ampla, pautada em ambientes que deem suporte adequado ao trabalho e estabeleçam relações dignas e com mínimas chances de que comportamentos como os de assédio aconteçam.

Como mulher, durante minha trajetória profissional, já me deparei com situações de constrangimento e vivências de colegas em situações de assédio moral. Minha interpretação é que na maioria das vezes estavam ligadas com questões relacionadas ao gênero. O modelo patriarcalista ainda mostrando suas características e solicitando das mulheres cada vez mais força e determinação para ocupar determinado espaço. Como mãe também posso dizer que a luta é diária para demonstrar nossa força em conciliar os papéis, embora muitas vezes sejamos apontadas a partir da maternidade como um elo frágil, que requer um outro olhar e muitas vezes distante de posições relacionadas à lideranças ou qualquer outro tipo de frente com relação à cargos de gestão.

2. RELAÇÕES DE GÊNERO: INSERÇÃO FEMININA NA SOCIEDADE

Desde séculos atrás, as sociedades eram divididas no formato patriarcal, tendo os homens como dirigentes e responsáveis pela tomada de decisão. Segundo Farias e Faleiro (2017), temos que o patriarcado é uma forma de organização em que as divisões de tarefas são predeterminadas e consideradas naturais, designando, assim papéis e posições sociais. Essas relações sociais vão ao encontro do surgimento da propriedade privada e da consequente dominação dos homens perante escravos, terras e as mulheres. É um tipo de estrutura que valoriza o trabalho masculino e desqualifica o feminino. Nesse contexto, a mulher geralmente é inferiorizada e oprimida, tendo como impacto a divisão do trabalho de acordo com o gênero.

O modelo patriarcal de família, caracterizado pelo arranjo composto por pai, mãe e filhos que convivem sob a autoridade do primeiro sobre os demais, entra em crise. Tal crise vem de longa data, devido a uma realidade construída historicamente pelas lutas de emancipação feminina e de conscientização das mulheres em um contexto de transformações no mercado de trabalho, na ciência tecnológica e na economia globalizada. A decadência do modelo familiar patriarcal propicia novas concepções de papéis sociais. Adaptando-se às transformações, as novas famílias criam espaços para que diferentes formas de relações sejam estabelecidas. Entretanto, o mundo do trabalho, mesmo apresentando avanços, continua preso à lógica patriarcal. As mulheres chefes de família sofrem as consequências da desvalorização do seu trabalho. É inegável o peso que as construções sociais de gênero têm sobre a sociedade, especialmente no que tange ao “ser mulher” como detentora da responsabilidade pelos trabalhos domésticos e pela educação dos filhos (PERUCCHI; BEIRÃO, 2007).

Ainda neste contexto de sociedade, durante a Idade Média, as mulheres tinham suas funções praticamente não reconhecidas pela sociedade. Segundo Oliveira et al. (2015), foi a partir do século XX com a interação entre as civilizações, o contato maior das religiões e a ida dos homens para a guerra, que as mulheres passaram por necessidade a adotaram novas funções na sociedade. Isso trouxe impactos nas relações sociais, familiares e até políticas. Segundo Silva et al. (2016), no fim do século passado, os chamados movimentos feministas ganharam espaço, enfraquecendo este formato patriarcal e causando mudanças na sociedade e nos ambientes de trabalho, agora com as mulheres aprendendo os ofícios e demonstrando suas capacidades.

Pode-se dizer que o movimento das mulheres e dos homens é resultado das transformações históricas, políticas e sociais ocorridas ao longo do tempo. Com a revolução feminina, o termo gênero, em muitos momentos ligado à diferenciação entre os sexos feminino e masculino, passa a ter uma nova conotação. O foco passa a ser questões de cultura e aspectos

relacionais entre os sexos, passando a imprimir um caráter de organização social dos sexos. Há um distanciamento dos modelos estereotipados, e a ideia de separação entre modelo feminino e masculino não se sustenta mais (ARAÚJO, 2005).

Assim, as mulheres passam cada vez mais a deixar seus lares para ocupar setores nos ambientes de trabalho até então ocupados pelos homens. Como salientam Oliveira, Gaio e Bonacim (2009, p. 3),

As mudanças ocorridas nas últimas décadas (globalização, mudanças tecnológicas, diversidade cultural da mão-de-obra, mercados consumidores cada vez mais exigentes, competição acirrada, dentre outras) modificaram a vida das pessoas e organizações e estabeleceram uma nova forma de relacionamento entre os seres humanos. É nesse cenário que surgem estudos, cada vez mais freqüentes, que tratam da questão de gênero no ambiente organizacional. Situações, até o momento entendidas como tradicionais na cultura social, como, por exemplo, o papel da mulher visto como de subordinação e o trabalho feminino como uma continuidade das tarefas domésticas, estão se alterando, o que gera modificações no mercado de trabalho.

O processo histórico pode ser fator favorável para a compreensão das mudanças sociais, inclusive das questões de gênero e das novas faces do cotidiano feminino. Segundo Siqueira (2008), o registro das mudanças nas organizações sociais funciona como instrumento para entender as novas formas de trabalho e o saber desenvolvido nas organizações. Entretanto a vivência histórica não pode ser considerada como documento fiel para entender as relações de gênero, e sim uma forma de entender como o processo é construído.

As relações de gênero permeiam as relações de poder. Segundo Cappelle et al. (2004), as relações de gênero refletem as relações de poder e resistência entre as pessoas de acordo como os interesses dos grupos e disputas sociais e são capazes de promover dominação ou mediar contradições nas relações de poder entre os agentes sociais. Acredita-se que as teorizações sobre gênero carregam uma dimensão política e um desejo de transformação social, o que favorece sua abordagem sob uma perspectiva crítica e politizada. Nesse contexto, as relações de poder no espaço organizacional têm-se articulado de forma a atender essa necessidade por diversificação e inovação, e o que se percebe é uma transformação no quadro de perpetuação da dominação masculina sobre o feminino. À medida que se reformulam as relações de poder entre homens e mulheres, altera-se também a configuração das relações sociais entre esses sujeitos.

De modo a entender melhor as relações entre os gêneros, tem-se a educação como fator de destaque. A escola, em seu papel atual, tem o poder de promover a emancipação feminina, tendo como referência os valores de uma sociedade. Ela tem sido utilizada ao longo do tempo de forma contraditória, muitas vezes incentivando o papel restritivo das mulheres no contexto social e, em outras, sendo agente questionador dessas condições. Assim, a formação do ser

social passa pelos caminhos da educação, cabendo à sociedade redefinir parâmetros e transformar experiências baseadas no equilíbrio e nas relações de equidade entre homens e mulheres (MELO, 2014).

Apesar de mais mulheres escolarizadas e com maior grau de conhecimento, as disparidades entre homens e mulheres no mercado de trabalho ainda são relevantes. Segundo Barbosa (2013), o quantitativo de mulheres que ocupam cargo de gestão ainda é menor, quando comparado com o de homens. Embora as mulheres venham lutando por melhores posições, para isso qualificando-se e capacitando inclusive para assumir cargos de chefia, uma dificuldade encontrada por muitas é precisar se desdobrar com múltiplas funções, equilibrando trabalho e família, já que as funções em casa ainda são, em sua maioria, executadas por elas.

Nesse aspecto do trabalho e como a mulher é vista dentro das organizações, Macedo et al. (2012) relatam que a legitimação desse trabalho só ocorre quando o mesmo se adapta aos padrões masculinos. Além disso, há visões diferentes entre homens e mulheres a respeito de valores, significados e motivações. Para isso, destaca-se a importância do estudo das subjetividades inerentes a cada cultura e contexto organizacional, de modo a entender e promover mudanças necessárias para a manutenção de um bom equilíbrio no trabalho.

O que ocorre, então, é uma mudança significativa no olhar sobre a questão. Há um esforço para dar visibilidade à mulher como agente social e histórico, como sujeito. Surgem estudos preocupados não só em desvendar a opressão das mulheres, como também em demonstrar que a abordagem dessas questões pode trazer contribuições importantes ao entendimento da sociedade, em uma caminhada em que a opressão começa a ser questionada e denunciada de acordo com as vivências e experiências femininas na sociedade. Os textos acadêmicos começam a ensaiar explicações e a promover articulações com novos paradigmas (LOURO, 1995).

Todavia, ao olhar atentamente o mercado de trabalho, pode-se perceber que, apesar da inserção incontestável das mulheres neste espaço, trata-se de participações prevalecentes em determinadas áreas e ainda desvalorizadas em relação aos homens. Existem atividades consideradas historicamente femininas e masculinas, com características definidas e atribuídas, na maioria das vezes, a partir de habilidades consideradas inatas, uma visão de que homens nasceram para algumas funções e mulheres nasceram para outras, ou seja, a naturalização da divisão sexual do trabalho. O grande desafio dos estudos de gênero é superar concepções de uma realidade imutável e, de certo modo, compreender como os discursos normativos acerca das relações de gênero se concretizam no cenário político, privado, econômico e histórico dos quais os sujeitos participam (GALVANE; SALVARO e MORAES, 2015).

Destaca-se, em seguida, alguns estudos envolvendo relações de gênero.

Quadro 1 – Alguns estudos sobre relações de gênero

Título/Autores	Objetivo	Método	Resultado
Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. Cappelle et al. (2004).	Objetivo de compreender as relações de gênero nas organizações à luz das relações de poder que as envolvem.	Como metodologia realizou-se levantamento bibliográfico dos principais teóricos sobre o assunto.	Resultado: as contestações feministas contra a perpetuação da dominação do masculino, antes limitadas apenas à conquista de direitos iguais e agora buscando o direito pela diferença, têm revelado a força adquirida pela diversidade na constituição do contexto atual. Logo, a evolução – ou mesmo a sobrevivência – das organizações depende do reconhecimento das pluralidades existentes em cada sujeito.
Diferença e igualdade nas relações de gênero: revisitando o debate. Araújo (2005).	Verificaram-se as diferenças e os impactos ocorridos na sociedade com o feminismo, crise da masculinidade e transformações sócio-históricas.	Tratou-se de uma pesquisa qualitativa com revisão bibliográfica.	Como resultado concluiu-se que as mudanças apontam para a possibilidade de construção de relações de gênero mais democráticas e com formas de se avaliar considerando as subjetividades.

Joan Scott e o papel da história na construção das relações de gênero. Siqueira (2008).	Objetivo de discutir a relação entre História e as relações de gênero, dando ênfase especial às reflexões empreendidas pela historiadora e militante feminista Joan Scott.	Tratou-se de um levantamento bibliográfico, tendo como objeto de análise os trabalhos de Joan Scott.	Obteve-se como resultado o fato de compreender o quanto o papel questionador e reflexivo da história é importante para entender e ampliar os conceitos relacionados às questões de gênero.
A ocupação feminina no mercado de trabalho: desafios para a gestão contemporânea das organizações. Mattos (2009).	Objetivo de refletir sobre as mulheres e sua ocupação no mercado de trabalho, desafios e dificuldades.	Metodologia qualitativa, levantamento bibliográfico.	Resultado: embora atualmente haja uma tendência de mudança nas representações sociais sobre a mulher, os gestores, nas organizações, assumem capital importância no reconhecimento de desigualdades de gênero e na promoção de processos e alocação de pessoas mais igualitários.
Relações de gênero e subjetividade na mineração: um estudo a partir da fenomenologia social. Macedo et al. (2012).	Analisa-se como se processam as relações de gênero no contexto organizacional de uma empresa de extração mineral.	A metodologia de pesquisa fundamentou-se na fenomenologia social idealizada por Alfred Schütz, de abordagem qualitativa e exploratória. Trata-se de um estudo de caso em uma mineradora.	Concluiu-se que a mulher na mineração vem conquistando seu espaço, entretanto tal conquista se deve à sua masculinização, sem respeito nem valorização das diferenças. A legitimação do trabalho feminino somente ocorre

			quando está adequado aos padrões do desempenho masculino.
Trabalho, educação e relações de gênero: uma análise crítica. Melo (2014).	Teve como objetivo discutir trabalho e educação sob o prisma das relações de gênero, tendo em vista que são aspectos necessários para uma análise histórica, crítica e reflexiva em torno do debate do ingresso da mulher no espaço educacional.	Método de revisão bibliográfica, com levantamento dos principais estudos relacionando relações de gênero e educação.	Como resultado, o entrelaçamento do trabalho (divisão sexual), da educação e das relações desiguais de gênero mostra como a escola, enquanto espaço contraditório, pode servir como reproduutor e ao mesmo tempo agente de questionamento das desigualdades existentes entre homens e mulheres, perpetradas historicamente na sociedade.
Relações entre gênero e mercado de trabalho de turismólogos em Minas Gerais. Silveira e Medaglia (2016).	Objetivo de identificar as implicações das questões relacionadas a gênero no âmbito laboral do turismo, a fim de conhecer se há semelhança com outros setores econômicos.	Como método utilizou-se levantamento estatístico, buscando verificar a porcentagem de homens e mulheres presentes no mercado de trabalho relacionado ao turismo no Estado de Minas Gerais.	Os resultados apontaram para o fato de o mercado de trabalho em turismo, apesar de predominantemente feminino, repetir tendências de outros setores com melhores salários e posições mais elevadas ocupadas por homens.

Fonte: elaborado pela autora conforme análise dos artigos. Vide referências bibliográficas.

De acordo com algumas pesquisas encontradas a respeito da temática relações de gênero, percebe-se um predomínio das análises e discussões bibliográficas, com a temática mulher e sua nova posição no mercado de trabalho e na vida social sofrendo alterações ao longo dos tempos. Com estas alterações um novo estudo também merece destaque, o assédio moral, presente nas relações de trabalho, atingindo tanto homens quanto mulheres no cotidiano da empresa. Cappelle (2004) destaca a importância de diminuir as diferenças entre os gêneros e, assim, flexibilizar as relações de poder, possibilitando uma interação de qualidade entre os sujeitos.

3 O ASSÉDIO MORAL

Concomitantemente com a mudança nas relações de gênero e a participação maior da mulher em vários setores da sociedade, surgem ações destrutivas e comportamentos inadequados que provocam desconforto, angústia e doenças: trata-se do assédio moral. Aaltonen e Rodrigues (2013) destacam que os estudos sobre assédio começaram a acontecer em meados dos anos 1980, tanto no Brasil quanto em outros países.

O assédio moral é um processo complexo que inclui a interação de aspectos interpessoais, sociais (grupais) e organizacionais. Existem alguns fatores organizacionais que podem propiciar o assédio, como a mudança da natureza e da organização do trabalho, a cultura e o clima organizacional, além de aspectos como liderança. Embora se expresse nas relações interpessoais, o assédio não pode ser caracterizado somente como interpessoal, uma vez que vem se identificando situações de assédio nas quais os gestores da organização não inibem as ocorrências ou até mesmo as incentivam como forma de promover melhores desempenhos (NUNES; TOLFO, 2013).

Configura-se como um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações, trazendo o assunto de forma direta ou indireta para reflexões nos setores de gestão de pessoas, e muitas vezes indicando dificuldades de gestores para entendê-lo e enfrentá-lo da melhor maneira. Segundo Teixeira, Reis e Santos (2013), a importância dada à subjetividade maior dos contextos de trabalho faz com que temas como este e afins comecem a ter prioridades nos ambientes de trabalho e nas corporações. Percebe-se que o aumento da competitividade nas organizações favorece esse tipo de comportamento abusivo, desrespeitando o ser humano, suas particularidades e diferenças.

Para Silva e Nakata (2016), esse tipo de comportamento está intrinsecamente ligado e relacionado ao ambiente em que ocorre. O ambiente competitivo e cultural das organizações promove acontecimentos que favorecem relações abusivas ou que podem promover conflitos nos indivíduos. Muitas pessoas se submetem ou permanecem naquele contexto por conta da satisfação de vontades e necessidades básicas individuais.

O assédio moral no local de trabalho pode ocasionar também sentimentos de angústia e apreensão nas pessoas que observam o ato em si ou mesmo o sofrimento causado pelo agressor à vítima. Os efeitos da violência e agressão são percebidos e sentidos pelas vítimas e pelos observadores que presenciam e vivenciam os atos de assédio e violência psicológica. Verifica-se que, na maioria das vezes, ações de coerção e iniciativas de combate a esse tipo de violência são praticamente inexistentes (NUNES, TOLFO e NUNES, 2014).

O papel da organização e sua forma de entender e tomar algum tipo de atitude diante das situações de assédio podem fazer com que o mesmo prevaleça, já que o assediador percebe haver pouca intervenção ou mesmo punição. Esse comportamento organizacional pode ser interpretado como uma aceitação, por parte da empresa, de atitudes impróprias e ofensivas. Assim a cultura organizacional exerce fator importante no tocante à forma como o assédio é visto e combatido (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

Uma questão importante que pode gerar ou mesmo favorecer comportamentos inadequados nas organizações diz respeito ao perfil muitas vezes exigido pelos gestores. Martiningo e Siqueira (2008) abordam a problemática enfatizando que as exigências de capacidade, qualificação e criatividade aumentam a competitividade entre os trabalhadores, facilitando, assim, o aparecimento de violência psicológica, que denigre, adoce e, muitas vezes, incapacita pessoas. Além das exigências, destaca-se que, frequentemente, o assédio acontece por abusos de poder de chefias imediatas e também dos próprios colegas. Não sendo incomum a omissão das pessoas que trabalham junto, causando ainda mais sofrimento e isolamento da vítima (AALTONEN; RODRIGUES, 2013).

Com o objetivo de sempre alcançar metas e superar limites em nome da competitividade, as organizações criam um clima que, não raramente, revela-se antiético e abusivo. Para Nunes, Tolfo e Nunes (2013), esse *modus operandi* de alcançar os objetivos e fins, não importando os meios, ocasiona, nos ambientes de trabalho, comportamentos indesejados, vindo inclusive dos patrões, diminuindo e constrangendo as possíveis vítimas.

As atitudes e ações que podem configurar um assédio geralmente são referenciadas de acordo com a frequência e a duração. Hirigoyen (2006) retratou atitudes hostis em algumas categorias. Uma delas diz respeito a fazer com que a vítima se sinta incompetente, criticada em suas colocações, atitudes muito comuns, quando vêm de altos escalões para os subordinados. Uma segunda atitude citada pela autora é isolar alguém, deixar a pessoa sem participar de conversas e decisões, constrangendo e interrompendo suas falas em determinados momentos. Outra forma de assédio seria desqualificar a vítima, criticar sua vida pessoal. E a terceira forma citada diz respeito ao assédio já consolidado em todas as suas formas, física e psicológica. A violência física – e até mesmo sexual – está presente.

Além dos abusos de poder, Vasconcelos (2015) acentua que os conflitos evoluem a partir de diferenças políticas e culturais, preconceitos, vaidade, imaturidade pessoal e ambições profissionais coincidentes. As estratégias destrutivas utilizadas pelos assediadores são variadas, incluindo apelidos e comentários depreciativos, manifestações de desdém, apelidos vexatórios.

O diagnóstico de tais situações sociais é difícil e caracteriza-se por pequenas atitudes direcionadas regularmente ao alvo. Essas atitudes não acontecem de forma brutal, instantânea e perceptível, como se verifica, por exemplo, na tortura física. Assim, práticas hostis e pontuais não caracterizam, necessariamente, assédio moral e, muitas vezes, podem decorrer de situações pontuais de tensão que afeta um dos interlocutores, ambos ou mesmo a própria dinâmica de trabalho. Apesar disso, as situações que envolvem alguma hostilidade devem ser objeto de reflexão e análise, visto que podem parecer sem importância, mas esconder uma catástrofe (BOBROFF; MARTINS, 2013).

A temática referente à diferenciação entre práticas hostis e situações mais graves que caracterizam o assédio moral é colocada por Bradaschia (2007) como uma questão envolvendo limites, ou seja, envolve frequência, duração dos atos ofensivos. Diferentemente de outras formas de violência no trabalho, o assédio moral caracteriza-se pela constância da agressão, pela repetição, tornando-se, assim, o comportamento do assediador um ato hostil e intencional, deixando a vítima em situação de fragilidade e comprometendo sua integridade física e psíquica.

O comportamento do assediador ocasiona a desqualificação e humilhação do indivíduo com danosas consequências psicológicas, causando doenças relacionadas ao trabalho, entre elas depressão, ansiedade, sentimentos de angústia e tristeza excessiva. Essa desvalorização pode ser visualizada em pesquisas pela abordagem qualitativa, com questionários que abordam temas relevantes às questões propostas e sugerem a análise de conteúdo. Verifica-se que o assédio perpassa os limites do trabalho e promove mudanças negativas nos ambientes de família, nas relações afetivas e no próprio cuidado com o corpo (ROMANO; LUCAS, 2015).

Com a prevalência do assédio tendo como vítimas mulheres, Valadão Júnior e Mendonça (2015) destacam, perante pesquisas, que o assédio ocorre em diferentes faixas etárias e com graus de instrução distintos. Costuma ser mais invasivo naquelas mulheres que fizeram carreira ao longo dos anos, que são agredidas e privadas da possibilidade de crescimento na empresa, e, dessa forma, dilacera oportunidades e promove o medo.

O fato de muitas mulheres almejarem ou mesmo demonstrarem, ao longo do tempo, capacidade de atuar em cargos antes ocupados por homens causa, em muitos momentos, situações de constrangimento. Para Corrêa e Carrieri (2007), as mulheres sofrem mais com atos de humilhação e brincadeiras desnecessárias e ofensivas, tudo isso relacionado com nossa sociedade patriarcal, que influencia os indivíduos com suas visões restritivas e preconceituosas relacionadas ao sexo, ao trabalho e ao papel social.

No que concerne às mulheres, Mattos (2009) retrata que as mesmas passaram a lidar com as desigualdades e com os papéis que até então desempenhavam, contribuindo para uma nova construção social e para a conquista de espaço no mercado de trabalho. Entretanto, ainda é fato que a participação das mulheres no trabalho ainda não é igual à dos homens, inclusive no que se refere a salário.

Entender os aspectos culturais de uma sociedade e as aspirações pessoais e motivações pode ser favorável para compreender melhor os valores e as crenças das pessoas e o modo como lidam com comportamentos de assédio. Em pesquisa quantitativa, constatou-se que as mulheres são as principais vítimas, e os homens, aqueles que promovem mais ações de assédio, fato esse propiciador de reflexões e discussões em nossa sociedade e ambientes corporativos (SILVA; NAKATA, 2016).

A partir das reflexões anteriormente expostas, podemos caracterizar ações que nos conduzem a entender determinadas situações como assédio moral. Se determinados comportamentos ou atitudes geram humilhação, menosprezo, ameaças e críticas, levando a vítima ao sofrimento psíquico e moral, se apresentam repetição, ou seja, uma frequência de acontecimentos, provavelmente estaremos diante de um caso de assédio. No tópico seguinte, a descrição das categorias de análise propostas no trabalho de Bradaschia (2007).

3.1 Categorias de análise

Após a reunião de ideias e fatos sobre assédio apresentados no tópico anterior, passaremos agora para o detalhamento no que diz respeito às categorias de análise, categorias essas apresentadas e reunidas no trabalho de Bradaschia (2007).

a) Incidência

Estudos indicam que a incidência dos comportamentos de assédio não se limita a regiões ou países isolados. Tudo depende da definição, dos critérios e da metodologia utilizada para o estudo dos dados disponíveis. As variações encontradas entre os países podem também ter relação com diferenças culturais e com os métodos utilizados para definir o que é assédio dos outros desvios de comportamento.

Há o problema já citado da falta de uma definição única do que seria assédio moral. Além disso, pesquisadores seguiram diferentes estratégias para identificar as vítimas, alguns

pesquisadores usam critério objetivo e outros, subjetivo (seriam vítimas apenas aqueles indivíduos que se considerassem vítimas).

Ainda segundo Bradaschia (2007). A incidência dos casos de assédio aumenta ao longo dos anos – há até mesmo uma manifestação da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre o aumento considerável, denúncias envolvidas e doenças e afastamentos advindos de tais comportamentos.

b) Duração

Segundo a autora, a duração média de situações de assédio é de 12 a 15 meses.

c) Táticas utilizadas no assédio moral

As táticas são variadas e podem ser diferentes de país para país. Em muitos casos, os comportamentos indevidos começam como forma de brincadeira, em que a vítima pode interpretar como um dia ruim daquela pessoa ou simplesmente algo ocasional, ou seja, o início de uma violência sutil.

A OIT elencou as seguintes táticas geralmente utilizadas, quais sejam: 1) medidas destinadas a excluir uma pessoa de uma atividade profissional; 2) ataques persistentes e negativos sem motivação ao rendimento pessoal ou profissional; 3) manipulação da reputação pessoal ou profissional por meio de rumores e ridicularização; 4) abuso de poder mediante menosprezo persistente do trabalho da pessoa ou atribuição de atividades impossíveis; 5) controle desmedido ou inapropriado do rendimento de uma pessoa (LEITE, 2006, BRADASCHIA, 2007).

Conforme Freitas (2001), o assédio moral geralmente começa pelo abuso de poder, o que parece uma leve mentira ou falta de respeito, pode chegar a uma manipulação pelo indivíduo perverso. Algumas medidas perversas geralmente utilizadas são: recusar a comunicação direta, desqualificar, desacreditar, isolar, constranger, induzir o outro a cometer alguma falta e assediar sexualmente.

Com isso, podemos perceber que as táticas costumam ser veladas, ou seja, de difícil comprovação perante os órgãos de combate e tribunais, fazendo com que seja imprescindível a presença de testemunhas dos fatos.

D) Silêncio

Não é incomum em situações de assédio o isolamento da vítima, que, muitas vezes, aguenta em silêncio os comportamentos inadequados advindos do agressor. E nada incomum também é o não pronunciamento do grupo, ou seja, das pessoas que estão ali perto, trabalhando juntas, mas que se abstêm de tomar alguma iniciativa. Guedes (2003) delimita essas situações em vítima, agressor e telespectador. O isolamento pode ser crucial para aprofundar o adoecimento da vítima, que se cala por constrangimento ou mesmo por medo de perder o emprego.

Com relação aos espectadores/testemunhas, muitos se calam para fugir de situações conflitivas e evitar qualquer desgaste no mundo do trabalho. Para Dejours (1999), o agressor ataca a vítima sob o olhar dos outros, que se calam por: 1) se regozijarem com o sofrimento alheio, como num filme pornográfico; 2) terem medo, medo nascido na demonstração de poder do agressor.

Em Bradaschia (2007), a solidão da vítima é ainda mais acentuada pelo silêncio das testemunhas, que se calam, muitas vezes, para evitar confrontos diretos, por medo de perseguições e até mesmo devido a uma banalização instaurada de injustiça social, causando descrédito em si mesmas ao tentarem alguma intervenção. Com isso, a vítima sente-se cada vez mais sozinha, desamparada e com chances reais de adoecimento.

E) As causas do assédio moral

As causas para o assédio moral vão desde características de personalidade, até situações de demonstração de poder, manipulação e situações relacionadas a inveja e à necessidade de rebaixar o outro. Freitas (2001) relata que alguns indivíduos não podem existir senão pelo rebaixamento de outros; é necessário arrasar o outro para que o agressor tenha uma boa autoestima, para demonstrar poder, objetivando admiração e aprovação, manipulando os demais para atingir algum resultado.

Bradaschia (2007) destaca pontos como: fatores individuais, associados à personalidade tanto dos agressores quanto das vítimas; a estrutura organizacional, ou seja, como a organização se coloca diante de situações e comportamentos característicos de assédio; como os líderes reagem, ignorando, negligenciando ou buscando entender a gravidade da situação para resolvê-la. Os fatores societais também são citados, já que o mundo está em constante transformação. Mudanças que ocorreram no capitalismo nos últimos anos, a liberalização dos mercados e a

crescente pressão por mais e melhores resultados podem acarretar maior pressão no ambiente de trabalho e, com isto, mais hostilidade e comportamentos agressivo.

Esses fatos nos levam a acreditar que o assédio, na verdade, é multicausal: existem inúmeros fatores que podem atuar como causa, dependendo das características individuais, do formato organizacional, da postura de lideranças e de fatores societais.

F) O perfil da vítima

Observando-se alguns estudos e pesquisas sobre assédio moral, é difícil dizer concretamente se a personalidade da vítima é um dos fatores que impactam no início e na manutenção de comportamentos de assédio. Alguns estudiosos afirmam positivamente, como Matthiesen e Einarsen (2001), que destacam que alguns indivíduos podem ser mais sensíveis e predispostos a dramatizar mais determinadas situações.

As características de algumas pessoas dentro de certos contextos profissionais podem facilitar o desenrolar de situações de assédio, como: as pessoas atípicas (que destoam do grupo); aquelas demasiado competentes ou que ocupam muito espaço; aquelas que resistem à “formatação”; aquelas que não têm uma boa rede de relacionamento; os assalariados protegidos; aquelas pessoas menos eficazes; as pessoas temporariamente debilitadas; com menos amor-próprio; ou aquelas com necessidade exagerada de reconhecimento (HIRIGOYEN,2001; BRADASCHIA, 2007).

G) O perfil do agressor

Conforme esclarece Bradaschia (2007), o perfil do agressor é mais complicado de se traçar, já que ele geralmente não se submete a pesquisas e entrevistas. Assim, os dados são enviesados, obtidos por meio dos relatos das vítimas.

Geralmente são pessoas habilidosas em desenvolver um comportamento predatório que paralisa e impede o outro de se defender (FREITAS, 2001). Vila (2008), em seus estudos, concluiu que toda pessoa em crise pode ser levada a utilizar mecanismos perversos como forma de defesa. O que diferencia pessoas normais de pessoas perversas é que naquelas o sentimento de vingança é uma mera reação ocasional, seguida de arrependimento ou remorso. Já uma pessoa perversa é movida pela estratégia de utilização e destruição do outro sem o menor sentimento de culpa.

H) As consequências do assédio moral

É de conhecimento que o assédio e suas características de violência física e psicológica geram transtornos para a vítima, nas esferas tanto de trabalho quanto pessoal. O sofrimento é real e, muitas vezes, torna-se limitante e invasivo. Freire (2008) descreve que o assédio ocasiona o desequilíbrio do indivíduo, afetando seu modo de se relacionar com o mundo e com as pessoas a sua volta. Sentimentos como insegurança, baixa autoestima, frustração e isolamento são constantes em vítimas desses atos de violência.

As consequências do assédio sobre os trabalhadores podem gerar desde sofrimentos psíquicos a acidentes físicos. Sintomas como cansaço, desânimo, insegurança, ansiedade, estresse, insegurança, vergonha e até tentativas de suicídio podem estar presentes nas vítimas. Infelizmente, na maioria das vezes, o assunto não é tratado nas organizações, e os assediados são mantidos isolados em seu sofrimento. Nos dias atuais, é mais claro e evidente encontrar comportamentos de assédio nas organizações, já que o assunto é mais divulgado na mídia e debatido na sociedade (XAVIER et al., 2008).

Para Barreto e Heloani (2015), se a empresa não maltrata, também não trata. Isso significa que as vítimas são levadas ao limite daquilo que pode suportar, moral e fisicamente, o que impacta cada um de forma negativa, impondo-lhe o sentimento de inferiorização e desvalorização e facilitando, muitas vezes, a busca de drogas, como o álcool. Surge um mal-estar resultante da perda de sentido e do sentimento de culpa. Ainda segundo os autores, tudo isso reflete um formato de administrar e organizar o trabalho pautado na cultura da intolerância, na competição exacerbada, na supervvalorização da hierarquia, na cultura do medo e da culpa, na sobrecarga física e mental de trabalhadores devido ao número reduzido de funcionários, fatores que levam ao desequilíbrio físico e psíquico, geradores de graves doenças e de isolamento dos indivíduos.

3.2 Fatores organizacionais: o assédio no serviço público

No mundo do trabalho, nas universidades e nas instituições em geral, as práticas de assédio são muito mais estereotipadas do que na esfera privada e têm sido mais denunciadas por suas vítimas. O assédio moral nas organizações, geralmente, nasce de forma insignificante e propaga-se pelo fato de as pessoas envolvidas (vítimas) não quererem formalizar a denúncia e a encararem de maneira superficial, deixando passar as insinuações e as chacotas; em seguida, os ataques multiplicam-se, e a vítima é regularmente acuada, colocada em estado de

inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes por longo período. Essas agressões, não infligidas diretamente, provocam queda de autoestima, e, cada vez mais, a pessoa sente-se humilhada, usada, suja (FREITAS, 2001).

No ambiente do serviço público, encontramos, além de vários tipos de personalidade, pessoas com objetivos diversos. Alguns querem paz e calmaria, de modo a exercer seu trabalho e ter boa convivência com sua equipe, enquanto outros objetivam a competição e, muitas vezes, utilizam-se de atos escusos para chegar a uma determinada meta. Com algumas mudanças estabelecidas no ambiente público nos últimos anos, com novas regras e procedimentos, nova divisão hierárquica, surge uma nova lógica de reestruturação e de relações socioprofissionais. Em muitos momentos, as pessoas confundem-se sobre o que é público e o que é privado, esquecendo a qual público realmente servem e qual seu papel dentro da empresa (GUIMARÃES, 2009).

As mudanças colocadas ao longo do tempo e as concepções e valores pessoais podem contribuir, assim, para o surgimento de comportamento de assédio, e, no serviço público, isso parece ser facilitado pelo fato de o servidor possuir estabilidade profissional, o que faz com que muitos assediadores não tenham medo de promover suas ações contra outrem. Todos nós podemos, eventualmente, utilizar-nos de um processo perverso pontual (faz parte da nossa neurose dita normal), porém ele torna-se destrutivo pela frequência e repetição no tempo. O assédio moral nas organizações, geralmente, nasce de forma insignificante e propaga-se pelo fato de as pessoas envolvidas (vítimas) não quererem formalizar a denúncia e a encararem de maneira superficial, deixando passar as insinuações e as chacotas; em seguida, os ataques multiplicam-se, e a vítima é regularmente acuada, colocada em estado de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes por longo período (FREITAS, 2001).

Todavia, a ocorrência no serviço público é tão frequente quanto na iniciativa privada, divergindo, às vezes, apenas pelas modalidades. Para Paulo (2018), a cobrança de metas, por exemplo, é menos frequente no serviço público, porém o assédio vai se manifestar de forma diferente. É grande a lista dos atos que, muitas vezes, surgem disfarçados por um aspecto administrativo, legal, republicano, voltado para o interesse público.

Aos servidores públicos são imputados princípios no trato com as pessoas e os assuntos, como nos diz a Lei nº 8.429, de 12 de junho de 1992. Vejamos alguns artigos:

Art. 1º Os atos de improbidade praticados por qualquer agente público, servidor ou não, contra a administração direta, indireta ou fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios, de Território, de empresa

incorporada ao patrimônio público ou de entidade para cuja criação ou custeio o erário haja concorrido ou concorra com mais de cinqüenta por cento do patrimônio ou da receita anual, serão punidos na forma desta lei.

Art. 3º As disposições desta lei são aplicáveis, no que couber, àquele que, mesmo não sendo agente público, induza ou concorra para a prática do ato de improbidade ou dele se beneficie sob qualquer forma direta ou indireta.

Art. 4º Os agentes públicos de qualquer nível ou hierarquia são obrigados a velar pela estrita observância dos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade no trato dos assuntos que lhe são afetos.

O fato é que, independentemente de ser serviço público ou privado, o assédio moral acontece, escondendo relações conflituosas, pautadas em agressões, humilhações e, muitas vezes, incapacitando a vítima para o trabalho e para relações pessoais. A atenção a esses comportamentos nas organizações deveria ser algo de constante observação para o estabelecimento de medidas preventivas e de combate propriamente dito.

A seguir, alguns estudos sobre a temática assédio moral.

Quadro 2 – Alguns estudos sobre assédio moral

Título/Autores	Objetivo	Método	Resultado
Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. Freitas (2001).	Objetivou-se analisar as duas faces do poder perverso nas organizações modernas: o assédio moral e o sexual.	Levantamento de dados sobre a temática, fazendo citações de resultados de pesquisas encontradas na França e no Brasil com profissionais de organizações que opinaram sobre o que consideram assédio no trabalho.	Como resultado, obteve-se que infelizmente, essas práticas ainda encontram suporte no preconceito, na desinformação e na mentalidade machista impressos nos valores sociais.
A reação ao assédio moral no ambiente do	O estudo propôs-se a agrupar características de profissionais que	O uso da análise de agrupamentos, ou <i>clusters</i> , propiciou	Os resultados indicaram que a reação ao assédio, na amostra

trabalho. Aaltonen e Rodrigues (2013).	reagem ao assédio moral no ambiente de trabalho.	novas possibilidades de entendimento do fenômeno. Foram analisadas as respostas de 175 profissionais de empresas de diferentes ramos e portes a um formulário com questões abertas.	em questão, ocorreu entre a liderança média quando sofria assédio da liderança mais alta.
A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. Nunes e Tolfo (2013).	Objetivou-se fazer uma revisão da literatura sobre o assédio moral, com uma abordagem voltada para a Ciência da Administração e Psicologia Organacional e do Trabalho.	A metodologia consistiu de uma revisão bibliográfica, com levantamentos de modelos conceituais.	Como resultado, ressaltou-se que existem alguns fatores organizacionais que podem propiciar o assédio, como a mudança da natureza e da organização do trabalho, a cultura e o clima organizacional, assim como a liderança. Buscaram-se subsídios conceituais explicativos do fenômeno nos modelos propostos, que demonstraram a interação dos diversos aspectos supracitados que influenciam a ocorrência.
Assédio moral nas relações de trabalho: implicações psicológicas. Lucas e Romano (2015).	Objetivou-se conhecer as consequências psicológicas causadas pelo assédio moral nas relações de trabalho.	Tratou-se de uma pesquisa qualitativa exploratória, tendo como método de coleta de dados a entrevista semiestruturada que foi	Os resultados revelaram que o fenômeno ocasiona vivências depressivas, alterações de humor, ansiedade

		analisada pelo método de análise de conteúdo.	generalizada, baixa autoestima e angústia constante, acarretando desinteresse em práticas e hábitos e de cuidado com a vida e com o corpo.
Assédio moral nos ambientes corporativos. Vasconcelos (2015).	Objetivou-se caracterizar o assédio moral nos ambientes corporativos à luz do paradigma conceitual do que se concebe como “dignidade humana” e violação do princípio jurídico da boa-fé. Especificamente, visou-se a identificar padrões na argumentação jurídica e no enquadramento de práticas nocivas à saúde mental do trabalhador.	De natureza qualitativa, tomou por base o estudo de situações jurídicas, orientando-se pela demanda por definição e caracterização da prática assediadora no âmbito organizacional e dos limites do conceito da dignidade humana.	Como principal resultado, o estudo colocou em contraste a necessidade de contextualização do fato propulsor da denúncia e caracterização do assédio, sem olvidar a relevância do significado ou sentido atribuído pelo indivíduo ao fenômeno analisado.
Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. Valadão Júnior e Mendonça (2015).	Analisaram-se processos de assédio moral com o objetivo de identificar as divergências e convergências entre as sentenças/processos procedentes verificados na Justiça do Trabalho, bem como analisou os	Teve como metodologia o estudo de caso, a partir da triangulação de dados obtidos com entrevistas com as vítimas e os gestores e análise de documentos.	Resultados mostraram divergências expressivas nas categorias entre a ótica das vítimas e dos gestores. Além disso, revelaram uma miopia em relação às múltiplas causas de assédio moral no mundo do trabalho não apenas

	<p>discursos dos autos, das vítimas e dos gestores das organizações responsabilizadas, adotando como referência algumas das categorias de assédio moral.</p>		<p>nos discursos dos entrevistados, mas, também, nos elementos dos processos jurídicos.</p>
Da deterioração das relações à escolha pela permanência: o assédio moral no trabalho. Silva e Nakata (2016).	<p>Objetivou-se conhecer e compreender os motivos pelos quais as pessoas que sofreram assédio moral continuam na organização.</p>	<p>Pesquisa de natureza quantitativa, com instrumento de pesquisa sendo um questionário <i>on-line</i>, com perguntas que caracterizavam o respondente (como sexo, idade, nível de escolaridade, se já teve alguma experiência de trabalho, e o tempo no último trabalho) e suas percepções acerca das relações de trabalho deterioradas pelo assédio moral (se já sofreu assédio moral, sexo do assediador e sua posição hierárquica, sexo do assediado, se houve permanência no trabalho e por quê).</p>	<p>Verificou-se que, dentre os sexos, as mulheres são as principais vítimas de assédio moral, e os homens os principais assediadores. Também se verificou que há indivíduos que permanecem no trabalho, mesmo sofrendo assédio moral, e os principais motivos dessa permanência são os chamados motivos de manutenção, isto é, relacionados ao contexto do trabalho, não ao conteúdo do trabalho.</p>

Fonte: elaborado pela autora conforme análise dos artigos. Vide referências bibliográficas.

Analizando os estudos anteriores, de acordo com as pesquisas encontradas nos últimos anos a respeito da temática assédio moral, percebemos que há uma variedade no formato de

conduzir os trabalhos pelos pesquisadores, havendo metodologias variadas para pesquisar um mesmo conceito, quais sejam, revisão bibliográfica, pesquisa quantitativa com aplicação de questionários, pesquisa qualitativa, estudo de caso com triangulação de dados. Como resultados, temos, em sua maioria, a presença do preconceito e da desinformação, marcados por sociedade machista, fatores organizacionais (clima e cultura) propiciadores de assédio, vivências depressivas, baixa autoestima e desmotivação no trabalho – e as mulheres são as principais vítimas desses comportamentos destrutivos.

4 AS MULHERES E O EMPODERAMENTO: ESTRATÉGIA DE ENFRENTAMENTO OU RESISTÊNCIA CONTRA O ASSÉDIO?

Como podemos perceber ao longo da história e do tempo, as mulheres foram conquistando seus espaços e passando a ocupar posições até então consideradas masculinas. Tudo isso fez com que elas passassem a questionar e enfrentar esse contexto totalmente novo e repleto de desafios. Cortez e Souza (2008) evidencia essa questão, relatando a importância de reconhecer o novo espaço ocupado pelas mulheres, as restrições sociais a que elas foram sempre submetidas e a proposta de reversão dessas situações.

Nesse contexto, o aumento crescente da participação das mulheres no mercado de trabalho sinaliza e reflete movimentos relacionados ao empoderamento, já que a mulher desafia e vai além do modelo patriarcal. Tornando-se protagonista da própria história e demonstrando suas habilidades e competências, transforma sua própria vida, permitindo, assim, um novo olhar sobre as relações de poder. Poder este que ganha novas formas e contornos com relação ao seu papel social. Para as mulheres, a busca do empoderamento passa pelo equilíbrio entre seus objetivos e valores, que estão conectados a seu bem-estar pessoal (SOUZA; MELO, 2009).

Segundo Martins (2003), a palavra empoderamento é derivada de *empowerment*, muito utilizada nos meios organizacionais para encorajar indivíduos e equipes a se comprometerem com o trabalho e os resultados. Para Andrade e Barbosa (2013), o empoderamento envolve impactos políticos, sociais e econômicos. Abarca, ainda, dimensões da vida cotidiana, compartilhando sentimentos de pertencimento e autonomia.

O processo de empoderamento pode ser apresentado por dimensões da vida social. Kleba e Wendausen (2009) citam três níveis dessas dimensões: psicológico, relativo à emancipação dos indivíduos, à sua liberdade; grupal, relativo aos sentimentos de pertencimento e às práticas solidárias; e estrutural, relativo ao engajamento social. Segundo os autores, empoderamento vem de *empowerment*, de origem inglesa, com a significação de permitir, autorizar e fortalecer. No Brasil objetiva que determinados grupos e minorias aumentem sua autonomia, além de promover ações de integração de excluídos.

Pensando nessas dimensões da vida social, o empoderamento das mulheres repercute em mudanças pessoais. Uma das mudanças é que essas mulheres passaram a ter menos filhos, melhoraram seu grau de instrução e garantiram maior participação na economia e na cultura de seu país. Todas essas características vão ao encontro da busca pela emancipação pessoal e financeira, embora ainda estejam presentes dificuldades no espaço laboral, muitas vezes

advindo do caráter discriminatório envolvendo o preconceito de gênero (CEZAR; SCHERER e CORSO, 2017).

Essa busca pela emancipação social favorece uma relação estreita da participação do indivíduo em todo o processo social. Experiências em diversas partes do mundo retratam que a maior participação das pessoas nos âmbitos político, social e pessoal promove empoderamento, garantindo a elas maior segurança nas decisões do cotidiano e também coragem para enfrentar desafios e propor mudanças. O empoderamento, assim, passa a ser visto como um processo mais amplo de conquista da cidadania (LISBOA, 2008).

Segundo Landerdahl et al. (2013), acredita-se que o empoderamento feminino seja um processo norteado por parâmetros como construção de uma autoimagem e confiança positiva, desenvolvimento da habilidade para pensar criticamente e promoção da tomada de decisões. Esta construção acontece por meio de níveis de igualdade, quais sejam: bem-estar, acesso aos recursos, conscientização, participação e controle social. Referem-se ao desenvolvimento do autor, reconhecimento por meio do qual as pessoas adquirem ou fortalecem seu sentimento de poder, competência, autovalorização e autoestima. Em relação ao desenvolvimento da habilidade para pensar criticamente, as mulheres elucidam nas falas a mudança no pensar e fazer, nas concepções em relação aos atributos femininos e masculinos, bem como na busca por direitos e igualdade.

As organizações, nesse contexto, poderiam representar estruturas mediadoras de processos de empoderamento, facilitando a superação de conflitos e a ressignificação dos espaços e relações sociais, possibilitando experiências de participação efetiva, de revisão de papéis e de sentidos na produção da vida cotidiana. (KLEBA E WENDAUSEN, 2009). O empoderamento organizacional incide quando a organização possibilita que seus membros ou público-alvo participem, de forma mais ou menos direta, das decisões estratégicas e operacionais (HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007).

Ainda segundo Horochovski e Meirelles (2007), esse é um processo pelo qual indivíduos, organizações e comunidades resgatam recursos que lhes permitem ter voz, visibilidade, influência e capacidade de ação e decisão. Nesse sentido, equivale aos sujeitos terem poder de agenda nos temas que afetam suas vidas. Como o acesso a esses recursos normalmente não é automático, ações estratégicas mais ou menos coordenadas são necessárias para sua obtenção. Intervenções externas de indivíduos e organizações são importantes no combate à exclusão, promoção de direitos e desenvolvimento, sobretudo em âmbito local e regional, mas com vistas à transformação das relações de poder de alcance nacional e global.

A grande questão colocada neste contexto é: seria realmente um empoderamento ou estratégias de resistência que essas mulheres precisaram adquirir e dispor em suas vidas, para enfrentar a sociedade e o mundo do trabalho geralmente marcados pela predominância masculina, seja nas decisões, seja nos cargos, seja até mesmo nos salários?

Em termos de pesquisas na área, seguem-se alguns estudos:

Quadro 3 – Alguns estudos sobre empoderamento

Título/Autores	Objetivo	Método	Resultado
Trabalhadores na reciclagem do lixo: dinâmicas econômicas, socioambientais e políticas na perspectiva de empoderamento. Martins (2003).	Enfoca as dinâmicas econômicas, socioambientais e políticas na perspectiva de empoderamento. Martins (2003). identidade coletiva e empoderamento de trabalhadores em associações de reciclagem, levando-se em conta suas relações com diversos agentes externos.	Análise comparativa das características de três associações de reciclagem na região metropolitana de Porto Alegre.	Resultados diferenciados no que diz respeito a processos internos de organização do trabalho e participação nas decisões, bem como em relação às percepções motivacionais e às expectativas dos catadores/recicladores quanto à sua ocupação.
Problematizando o conceito de empoderamento. Horochovski e Meirelles (2007).	Pretendeu-se contribuir com o marco teórico do tema empoderamento a partir de sua problematização, tanto como categoria analítica quanto como categoria empírica, à luz da sociologia política.	Revisão bibliográfica	O empoderamento é uma categoria complexa, que envolve uma multiplicidade de métodos e indicadores, os quais dificilmente podem ser universalizados.

<p>Mulheres (in)subordinadas: o empoderamento feminino e suas repercussões nas ocorrências de violência conjugal. Cortez e Souza (2008).</p>	<p>Explorou-se o modo como a compreensão e o desempenho dos papéis de gênero se relacionam com as ocorrências de violência (física, psicológica e sexual) dos maridos contra as esposas.</p>	<p>Roteiro de entrevista, que recolheu dados pessoais e informações a respeito das concepções sobre homem, mulher e relacionamento conjugal/afetivo.</p>	<p>Os dados revelam a coexistência de concepções tradicionais de gênero com ações de insubordinação dessas mulheres (trabalho assalariado, amizades, questionamento da vida sexual).</p>
<p>Mulheres na gerência em Tecnologia da Informação: análise de expressões de empoderamento. Sousa; Melo (2009).</p>	<p>Analisaram-se expressões que evidenciam o empoderamento de mulheres que exercem cargo de gerência na área de Tecnologia da Informação (TI).</p>	<p>Pesquisa de campo, de caráter exploratório-descritivo, por meio de entrevistas semiestruturadas com 12 mulheres gerentes da área de TI em empresas situadas na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais.</p>	<p>Os resultados revelaram que algumas gerentes expressavam sinais mais visíveis de empoderamento do que outras.</p>
<p>Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. Kleba e Wendausen (2009).</p>	<p>Abordagem histórica e conceitual do processo de empoderamento.</p>	<p>Revisão bibliográfica</p>	<p>Os espaços de participação política constituem estruturas mediadoras de processos de empoderamento, facilitando a superação de conflitos e a ressignificação das relações sociais e possibilitando a revisão de papéis e de sentidos na produção da vida cotidiana.</p>

<p>Processo de empoderamento feminino mediado pela qualificação para o trabalho na construção civil. Landerdahl et al. (2013).</p>	<p>Objetivou-se conhecer as repercuções do Programa de Extensão Universitária Mulheres Conquistando Cidadania no cotidiano das mulheres participantes. Foi desenvolvida em um município do interior do Rio Grande do Sul, Brasil.</p>	<p>Entrevistas semiestruturadas com 13 mulheres egressas do programa referido.</p>	<p>Constataram-se transformações na forma de pensar os papéis sociais de mulheres e homens a partir de referenciais de cidadania e empoderamento.</p>
<p>Empoderamento feminino na carreira de mulheres docentes: estudo em uma universidade federal do interior do Rio Grande do Sul. Cezar, Scherer e Corso (2017).</p>	<p>Objetivou-se analisar a influência do empoderamento feminino na carreira de mulheres docentes.</p>	<p>Estudo de caso, qualitativo, descritivo-exploratório, fazendo uso de entrevistas semiestruturadas com sete professoras de uma universidade pública do interior do Rio Grande do Sul.</p>	<p>As entrevistadas apresentaram diversos traços de empoderamento, ao resistirem à cultura patriarcal característica da região, buscando poder e autonomia sobre suas próprias vidas, e tornaram-se economicamente ativas, independentes e satisfeitas ao gerir sua carreira.</p>

Fonte: elaborado pela autora conforme análise dos artigos. Vide referências bibliográficas.

Conforme o quadro anterior, as pesquisas abordando o conceito de empoderamento são, em sua maioria, do tipo qualitativa, exploratório-descritiva. Como método, boa parte utiliza questionário e amostra previamente selecionada. Os resultados, em geral, retratam o empoderamento como um conceito complexo, visto que necessita de um olhar e da revisão de vários componentes para se ter uma análise satisfatória. Em termos positivos, a maioria dos trabalhos retrata a característica de mulheres mais participativas, economicamente

independentes, participantes de decisões importantes, com autonomia e poder para gerir suas carreiras, embora em seus percursos cotidianos ainda existam dificuldades inerentes ao gênero e aos preconceitos estabelecidos histórica e culturalmente.

5 METODOLOGIA

Neste item será abordado o método utilizado para a pesquisa, bem como o tipo de pesquisa, a escolha do objeto de estudo e as técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos.

5.1 Método

O objetivo do presente trabalho perpassa as relações estabelecidas em um ambiente de trabalho, relações estas que podem ser permeadas de atitudes positivas ou negativas. Comportamentos discriminatórios, assédios e variados crimes contra a dignidade do indivíduo estão presentes em inúmeros locais de trabalho, podendo causar desolamento e sofrimento às vítimas.

Neste trabalho, buscamos entender como as mulheres gestoras, servidoras da UFU, perceberam ou percebem sua situação no trabalho. Existe assédio? A forma de compartilhar informações é igualitária? Existe respeito nas situações do cotidiano de trabalho? O “ser mulher” tem implicação nessas relações? Já houve sofrimento por conta dessas relações?

Na perspectiva de obter essas respostas e o máximo de informações possível, a escolha da abordagem de pesquisa qualitativa mostrou-se pertinente, já que, com a pesquisa qualitativa, o olhar é para o todo, havendo uma compreensão ampla do fenômeno a ser estudado e uma preocupação com o processo, não apenas com os resultados (GODOY, 1995). A pesquisa qualitativa é marcada pela interpretação, pelo envolvimento intensivo do pesquisador, realização de uma análise indutiva, um compromisso com o processo e a preocupação com o significado dos eventos pesquisados (SANTOS; CALÍOPE e BARROS NETO, 2017).

Como estratégia de pesquisa, limitamo-nos ao estudo de caso. Para Yin (2005), o estudo de caso permite uma interpretação holística dos significados e da vida real, facilitando a compreensão de fenômenos sociais mais complexos. Ainda segundo ele,

Fazer um estudo de caso de forma apropriada significa ter em vista cinco preocupações tradicionais sobre estudos de caso - conduzir a pesquisa de forma rigorosa, evitar confusões com casos de ensino, saber como chegar a conclusões generalizadas quando desejado, gerir cuidadosamente o nível de esforço e compreender a vantagem comparativa da pesquisa de estudo de caso. O desafio geral torna a pesquisa de estudo de caso difícil, apesar de ela ser classicamente considerada uma forma de pesquisa leve (YIN, 2005, p. 2).

A pesquisa aconteceu na UFU. Para o recrutamento das participantes do estudo, solicitei as portarias publicadas no Diário Oficial que nomearam cargos de chefia entre os técnicos administrativos em educação (TAE) durante o período de 2008 a 2018. De posse dessa lista

entrei em contato pessoalmente e explicamos os objetivos da pesquisa. Aquelas que aceitaram participar da pesquisa receberam o Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido (TCLE) para leitura e assinatura. Foram realizadas 16 entrevistas com gestoras do nível técnico administrativo nas funções de chefe de setor, gerente e coordenador. Conforme afirma Bauer e Gaskell (2002, p. 71), "... há um número limitado de interpretações, ou versões, da realidade" "este limite é algo entre 15 e 25 entrevistas individuais", portanto a redundância no discurso poderá determinar o término das entrevistas.

Com os dados, foi possível conhecer melhor como foi para estas mulheres assumir esse papel de gestão, e se houve, durante o processo, situações difíceis, que as tenham levado ao constrangimento e a um possível assédio moral, além de averiguar se houve reincidência, e até que ponto as emoções dessas mulheres foram afetadas. Os dados primários coletados nas entrevistas com as gestoras foram importantes para realizar a análise e contraponto com a teoria obtida até então a respeito da temática.

Para a coleta dos dados foram utilizadas a entrevista episódica e a análise de relatórios da Ouvidoria e Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo (Copsia). A entrevista episódica baseia-se em um guia a fim de orientar o pesquisador sobre campos específicos nos quais se buscam narrativas e respostas. Ela deve combinar convites para narrar acontecimentos concretos (relevantes) com perguntas mais gerais que busquem respostas mais amplas, além de ser suficientemente aberta para permitir que o entrevistado selecione os episódios ou as situações que ele quer contar. O ponto de referência deve ser a relevância subjetiva da situação para o entrevistado (BAUER; GASKELL, 2002).

Consideramos importante a construção do trabalho tendo, além dos dados empíricos coletados em campo, a investigação bibliográfica. Essa pesquisa bibliográfica foi orientada através de análises de artigos acadêmicos, teses e dissertações. Segundo Gil (2002), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos.

Realizamos uma pesquisa descritiva, em que, segundo Vieira (2017), há o interesse em descobrir e observar fenômenos, procurando classificá-los e interpretá-los, interessando-se pelas relações entre as variáveis. Através dos dados coletados, almejamos analisar questões e táticas operacionais, com o intuito de propor melhorias e possibilitar maior reflexão a respeito do tema na prática. De forma resumida, foram critérios de inclusão na pesquisa: ser mulher,

técnica administrativa da UFU e já ter exercido cargo de gestora. E o critério de exclusão era não obedecer a quaisquer das três condições de inclusão (mulher, técnica e gestora).

5.2 Riscos e benefícios

Os riscos apresentados pela pesquisa são mínimos, entretanto, por se tratar de pesquisa envolvendo seres humanos, os pesquisadores estavam cientes de proporcionar todos os cuidados possíveis com a coleta e divulgação dos dados, preservando a identidade dos sujeitos envolvidos. Sendo assim, os pesquisadores responsáveis pelo presente trabalho asseguraram as medidas de segurança de dados. Todas as informações gravadas foram, após a transcrição, destruídas, e a identidade dos participantes, preservada pela utilização de codinomes.

Com a pesquisa e a consequente coleta de dados, esperamos, em termos de benefícios, entender melhor as vivências de mulheres nos cargos de gestão da UFU. Caso as questões de existência de situações de constrangimento e assédio moral se concretizem, os estudos podem contribuir para propor formas de combate aos comportamentos abusivos, estabelecendo, assim, iniciativas de levar essa reflexão para toda a comunidade acadêmica. Com essa perspectiva faz-se necessário a produção de um manual que possa esclarecer de que se trata o assédio moral, suas consequências para o indivíduo e a importância de combatê-lo.

O trabalho em questão foi submetido ao Comitê de ética da Universidade e apenas após a aprovação do projeto de pesquisa que os dados começaram a ser coletados em campo.

5.3 Análise de conteúdo

Tendo disponíveis os resultados das entrevistas e das análises documentais, partimos para a análise desses dados. A fim de tornar a análise crítica e confiável, escolhemos a análise de conteúdo para o estudo e seus resultados. Para Bardin (2011, p. 15), a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados.

Ainda segundo Bardin (1988), a análise de conteúdo pode ser aplicada como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, cujo objetivo é obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos através de procedimentos sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens. Inicialmente, parte-se da constituição de um *corpus* de documentos que deverá ser submetido aos procedimentos analíticos, na seguinte ordem: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados (inferência e interpretação). “A análise de conteúdo é uma

técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.” (BARDIN, 1988, p. 19).

5.4 O *corpus* de pesquisa

a) As entrevistas

Foram realizadas 16 entrevistas com mulheres que já estiveram ou estão em cargos de gestão. A escolha baseou-se nas análises das portarias de nomeação. Um dos critérios adotados foi de que pertencessem ao quadro de técnicos administrativos da UFU na função de chefia, gerência ou coordenação.

As entrevistas foram previamente agendadas conforme a disponibilidade das entrevistadas. Antes de iniciar a entrevista, fizemos uma breve explicação sobre a temática do trabalho e apresentamos o TCLE. Em seguida, ao declarar interesse em participar, assinamos o termo, e foi dado início à nossa conversa, tendo por base o questionário semiestruturado que confeccionamos, abrangendo a temática proposta e os objetivos da pesquisa. Segundo Manzini (2004), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias do momento da entrevista. Esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre, e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

As entrevistas foram gravadas em um aparelho celular e tiveram duração média de 45 minutos cada uma. Após o término, o material foi transscrito e, por conseguinte, apagado para assegurar o sigilo absoluto dos dados coletados. O material transscrito e julgado pertinente para tentar responder aos objetivos do presente trabalho foi incluído nas análises desta pesquisa.

A seguir, é apresentado um quadro com as características das entrevistadas: nome, escolaridade, cargo, tempo de trabalho na UFU e tempo de trabalho no cargo de gestão. Os nomes mencionados são fictícios, garantindo, assim, o sigilo e confidencialidade das participantes.

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados

Nome	Escolaridade	Cargo	Tempo na UFU (anos)	Tempo no cargo de gestão (anos)
Eva	mestrado	técnica, gerente	14	4
Júlia	doutorado	técnica, coordenadora	5	4
Deise	especialização	técnica, coordenadora	9	7
Vivian	especialização	técnica, coordenadora	6	1
Meire	graduação	técnica, gerente	28	5
Lia	especialização	técnica, coordenadora	8	2
Bia	especialização	técnica, gerente	2	1
Manu	mestrado	técnica, gerente	23	7
Luma	mestrado	técnica, gerente	13	8
Lena	especialização	técnica, coordenadora	10	3
Zélia	especialização	técnica, coordenadora	30	20
Dora	doutorado	técnica, coordenadora	10	6
Paula	mestrado	técnica, coordenadora	7	4
Nina	mestrado	técnica, coordenadora	7	7
Cloe	mestrado	técnica, gerente	10	1
Valda	mestrado	técnica, chefe de setor	7	5

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados em campo.

A partir do quadro anterior, percebemos que, das 16 mulheres (gestoras) entrevistadas, 6 exercem a função de gerente; 9, a de coordenação; e uma, a de chefe de setor. Apenas uma das entrevistadas não se encontra exercendo cargo de gestão atualmente, mas foi coordenadora por um período de sete anos, de 2009 a 2014. Deixou o cargo por conflitos existentes no trabalho. Logo mais serão exploradas algumas falas dessa entrevistada, juntamente com o arcabouço teórico sobre os temas discutidos no trabalho. A grande maioria das entrevistadas possui nível de pós-graduação, com exceção de uma delas, que possui graduação. A média de idade foi de 42 anos, a mais nova com 29 anos e a mais velha, 62. No quesito tempo de trabalho no cargo de gestão, a média foi de cinco anos, dos quais o maior tempo foi de 20 anos e o menor, um.

Apesar de não terem relação direta com a literatura pesquisada, achei interessante registrar esses dados para que haja um esclarecimento maior ao leitor com relação às particularidades da entrevista.

As entrevistas transcritas totalizaram 48 páginas. A partir da transcrição, os assuntos foram divididos segundo o grau de significância para a temática, separados por categorias pertinentes ao tema e, posteriormente, interpretados e analisados.

b) Relatórios Ouvidoria e Copsia

Os documentos obtidos na Copsia totalizaram 17 relatórios (18 páginas) no período de 2013 a 2017. A partir da análise desses documentos serão informados no capítulo Análises e Resultados os dados significativos para este trabalho. Salientamos que, além dos dados, obtivemos a explicação do coordenador da Copsia acerca dos processos que poderiam se enquadrar em assédio moral dentro da universidade.

Na Ouvidoria, a quantidade de relatórios para análise foi menor, já que a disponibilidade do setor foi apenas para os dois últimos anos. Os relatórios foram distribuídos em duas planilhas eletrônicas, divididos entre assédio a professores e assédio ocorrido no âmbito técnico administrativo.

O Quadro 5 sintetiza o percurso metodológico da pesquisa.

Quadro 5 – Protocolo da pesquisa

Problema de pesquisa: existem ou existiram situações de constrangimento e assédio moral envolvendo mulheres em cargos de gestão (nível técnico administrativo) na universidade?			
Objetivo geral: levantar e analisar as situações que se configuraram como assédio moral vividas por gestoras (nível técnico administrativo) da UFU nos últimos 10 anos.			
Objetivos específicos	Fonte de dados	Instrumentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Identificar em que contexto e quando as situações de constrangimento aconteceram durante o período de gestão.	Entrevistas com gestoras	Roteiro de entrevista	Análise de conteúdo
Identificar o tipo de agressor, suas características, como sexo, idade e cargo.	Entrevistas com gestoras e pesquisa documental	Roteiro de entrevista e pesquisa documental	Análise de conteúdo

Averigar se existem iniciativas na instituição de combate aos comportamentos abusivos e que geram constrangimento e adoecimento (resoluções, capacitação, lei federal)	Pesquisa documental	Pesquisa documental e revisão bibliográfica	Análise de conteúdo
Propor políticas de recursos humanos com o intuito de combater situações de constrangimento vividas no trabalho.	Revisão bibliográfica e pesquisa documental	Revisão bibliográfica e pesquisa documental	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora.

6 ANÁLISES E RESULTADOS

Este capítulo busca, a partir das leituras dos relatórios (Copsia e Ouvidoria) e também das entrevistas realizadas, tecer análises e considerações sobre a temática assédio moral dentro do contexto de gestões femininas na UFU. Saliento que as categorias aqui descritas foram extraídas a partir dos relatos/conteúdos obtidos através das entrevistas.

6.1 O “ser mulher”: questões de gênero no trabalho

O mundo do trabalho está cada vez mais marcado pela presença relevante e conquistada nos últimos anos pelas mulheres. Além de atuar nesse mercado, elas despontam em muitos cargos de gestão, alterando a perspectiva de liderança até poucos anos antes predominantemente masculina. Sonnabend (2015), no entanto, destaca que, principalmente no contexto privado, essa é uma realidade ainda um pouco distante, pois o contexto de executivos ainda possui, em sua composição, maioria masculina.

Embora algumas das entrevistadas relataram que o “ser mulher” parece não ter sido o problema ou motivo de constrangimento no cargo de gestão, no decorrer da entrevista, os relatos parecem discordar dessa afirmação, apresentando-se situações que remetem a constrangimentos vividos com ligação direta com a situação de gênero. Muitas declararam que seu comportamento e suas atitudes, postura que assumiram no cargo de gestão, podem ter ajudado nesse quesito, dificultando ações de ofensa e preconceito. Outras podem já ter naturalizado a luta e não perceberam, como relata a entrevistada Eva (2018):

Não com relação a mim, por ser mulher... Às vezes ser sisuda ajuda em alguma coisa... (risos). A postura e não dar abertura para que coisas ruins aconteçam. A gente acaba criando barreiras, né?... porque a mulher precisa brigar desde o dia que nasce. Nunca houve comentários diretos a mim com relação ao gênero. Eu separo o que é profissional de relação pessoal.

Outra participante da pesquisa relata sua percepção indicando a composição de seu setor como algo que pode ter ajudado: “Não... Não tive esta percepção. Aqui é um setor formado por muitas mulheres, isso meio que facilita. Como aqui já tem essa cultura de setor quase que exclusivamente feminino, os problemas foram poucos”. (Entrevistada Bia, 2018). Outra participante relata: “O que pesa mais é ser chefe, muitos nos olham com insegurança... Será que serei capaz de desenvolver a função? ” (Entrevistada Manu, 2018).

Apesar de relatos assim e outros parecidos, percebe-se ao longo da entrevista que, mesmo elas afirmando que o “ser mulher” não pode ser caracterizado como um problema, o fato repercute de forma negativa ao longo de suas vivências, pois, nas outras perguntas realizadas no momento da entrevista, elas relataram preconceitos advindos das dúvidas geradas por alguns, se elas conseguiram desempenhar bem o cargo, já que não são “homens”, os quais geralmente ocupam cargos de mais destaque e liderança.

Em contrapartida, um montante considerável das entrevistadas afirmou que o “ser mulher” influencia diretamente na forma como são vistas e tratadas dentro da organização. Conforme relata a entrevistada Júlia 2018:

Sim, com certeza. Não só nessa gestão. Mas considero essa [em] que estamos muito machista, se você observar todos os pró-reitores e diretores são homens... E em algumas situações, você percebe olhares, geralmente vindos deles. Muitas vezes temos uma proposta interessante, bem avaliada, e que eles aceitam, mas que logo a mesma proposta já é deles e não minha. Me sinto menosprezada.

Sabemos que o crescimento das mulheres no mercado de trabalho e também em cargos de gestão é exponencial. Entretanto essa mudança nem sempre é tranquila e confortável para algumas mulheres. Conforme Lopes (2006), dizer que a mulher não pode substituir o homem em trabalhos que requeiram excessiva concentração do pensamento é algo temerário, pois supõe uma inferioridade intelectual já há muito tempo sabida falsa. Mas, por outro lado, pretender impor à mulher a realização de funções que requeiram movimentos repetitivos é, no mínimo, ignorar fatos verdadeiramente científicos.

A diferença no tratamento de gestores quanto ao gênero parece acontecer em vários casos dentro da instituição. Cappelle et al., (2001) verificam que a cultura organizacional é o agente que permite que sejam eximidas as percepções equivocadas de desigualdade de gênero pelas características femininas que são vistas como limitação no desempenho. As atitudes e os comportamentos parecem levar em conta essa questão, como podemos perceber na fala de algumas delas. A entrevistada Deise (2018) relata: “Sim, percebo que o “ser mulher” em instâncias superiores é muito diferente de quando a representação é feita por um homem... É como se a mulher não transmitisse confiança. A mulher acaba tendo que se esforçar muito mais”. Neste mesmo sentido, temos a fala de outra gestora: “Quando vinham falar com o gestor e apontavam para mim, as pessoas olhavam diferente e até perguntavam: é ela mesmo?” (Entrevistada Luma, 2018).

Pelas entrevistas é possível perceber que o contexto e o tipo de setor (composição) evidenciam ou não uma maior diferença no tratamento entre homens e mulheres gestores. Nesse sentido, Hirigoyen (2006) aponta o contexto competitivo, que fere a condição humana, com imposição de cobranças excessivas, cumprimento de metas a qualquer custo e o individualismo permeando as relações. Outro ponto de vista é a própria reação das mulheres diante desses comportamentos. Algumas parecem terem desenvolvido estratégias para evitar e enfrentar essas situações, de forma a não se sentirem tão atingidas e conseguirem se impor melhor no cotidiano do trabalho. Outras sentem de forma mais dura o preconceito e a diferenciação entre gêneros. Galvani (2015) relata uma possível essencialidade feminina, que as mulheres reproduzem para diferenciar e qualificar sua força de trabalho, uma estratégia de poder na luta pelo reconhecimento social.

6.2 Assédio: vivências das gestoras

Conforme estudos de Bradaschia (2007) reconhecer e tipificar o assédio moral é algo complicado, ainda não há um consenso das definições, que consideram frequência, duração e tipos, o que nos leva a entender a dificuldade em analisar o assédio pelo aspecto legal, já que ainda não é tipificado como crime, embora existam leis e jurisprudências legais que ajudam nos processos e na defesa das vítimas.

Sabemos que nem todos os atos que nos trazem constrangimento são considerados assédio moral. Para a caracterização de fato, é preciso que haja repetição de eventos que tendem ao menosprezo, isolamento, ofensa e ridicularização da vítima. Como coloca Bradaschia (2007), a caracterização do assédio envolve frequência, duração dos atos ofensivos. Diferentemente de outras formas de violência no trabalho, o assédio moral caracteriza-se pela constância da agressão, pela repetição, tornando-se assim o comportamento do assediador como ato hostil e intencional, deixando a vítima em situação de fragilidade. No tocante às entrevistas, a maioria das gestoras afirmaram já terem vivido ou estarem vivendo situações de assédio, enquanto outras disseram não terem passado por situações que pudessem caracterizar o assédio, talvez no máximo uma desavença esporádica que, embora tenha gerado conflito, foi de uma forma ou de outra controlada e resolvida ao longo do tempo, embora, no decorrer das entrevistas, essas falas se contradigam e apontem situações já vivenciadas que poderiam no mínimo ser caracterizadas como constrangimento que, ao longo do tempo, poderia levar ao assédio.

Dentre as situações consideradas assediadoras, percebemos o quanto isso abalou ou abala essas mulheres, trazendo consequências físicas e psicológicas, atingindo até mesmo a esfera

pessoal da vida delas. A entrevistada Júlia (2018) relata, emocionada, uma situação que passou durante um tempo de sua gestão:

Sim, muitas críticas, sempre colocando em dúvida minhas ações. Houve um acontecimento que falei: “não vou te processar por assédio moral, porque não tenho provas e nem testemunhas, mas não ficarei mais em um ambiente sozinha com você”. As pessoas costumam se calar, mas eu não. Não tenho medo de perder cargo. Não permito que façam isso comigo. Sou inquieta e fui criada para questionar.

Outra entrevistada relata que, além de já ter passado por situações assim, continua passando atualmente. “Já passei e estou passando neste momento por situações de assédio. Calúnias, difamação entre colegas. Já fui à Copsia entender como funciona o processo e como proceder. A frequência é diária e está insuportável. Não há respeito com hierarquias, muita falha de comunicação” (entrevistada Deise, 2018).

O assédio pelo resultado das entrevistas variou entre dois posicionamentos. Algumas gestoras (maioria) relataram sentir o assédio advindo de escalões superiores ao seu, enquanto outras (minoria das entrevistadas) relataram assédio advindo de colegas de equipe, muitas vezes subordinados.

Um conflito citado exemplificando o assédio advindo de escalões superiores foi o caso da entrevistada Meire (2018): “tive conflitos com uma antiga colega de trabalho, minha diretora na época. Muita alteração de voz, conflitos diários. Ela não sabia falar e nem ouvir, com isso as atitudes eram sempre grosseiras e ofensivas. Como era um acontecimento recorrente, eu dei o grito. O caso teve que ser resolvido na reitoria e o chefe de gabinete precisou intervir”.

Outro caso, diferente do descrito acima, relata o assédio de subordinados para com a chefe. A chefe em questão era a entrevistada Manu (2018):

Sim, vivi situações de assédio que provocaram uma avalanche em minha vida. O assédio veio de uma colega, minha subordinada. Acredito que a personalidade dela e o estilo de ser contribuíam para essas ações. Precisei me afastar por um tempo, procurar ajuda psicológica. Foi uma situação traumática para mim. Fui convidada a deixar o cargo. Levei um tempo para superar.

Manu precisou de auxílio médico e psicológico. Contou que ficou anos na terapia e também com o auxílio de remédios para ansiedade e depressão. Após o retorno ao trabalho, não mais como chefe, conta que a situação e os relacionamentos melhoraram e que, apesar de tudo, sente falta do controle sobre alguns afazeres e processos do cotidiano do trabalho.

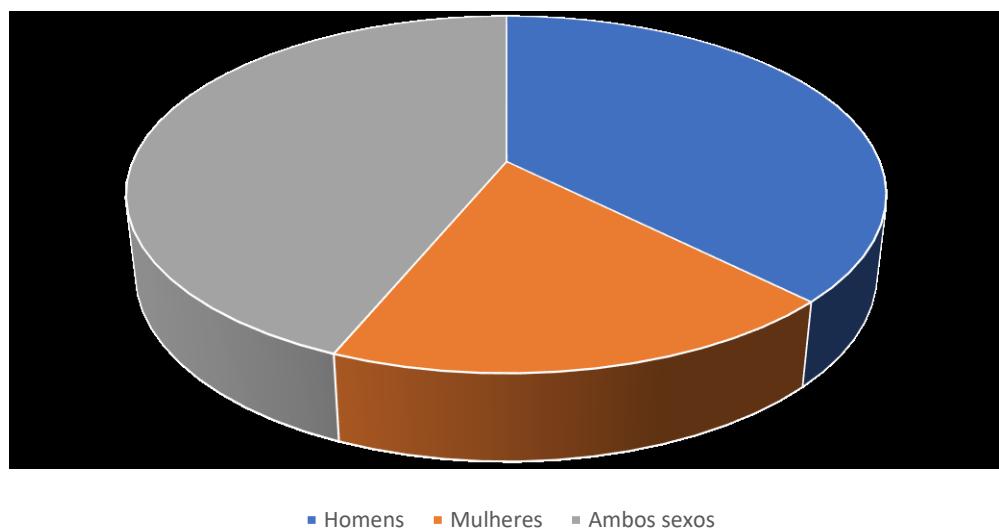
A gestora Luma (2018) relata outro caso em que o agressor era pertencente a um escalão superior ao seu: “o diretor agiu diversas vezes de forma autoritária e geralmente na sala dele, ou seja, sem testemunhas. Já houve momentos de ele bater na mesa e falar: ‘é para fazer agora’, mesmo infringindo questões de ética do trabalho. Esses comportamentos eram recorrentes”.

Ameaças veladas também foram citadas por três das entrevistadas. Sendo uma delas descrita a seguir: “Há muitas ameaças veladas, vindo de superiores (homens), e noto que está aumentando. Muita pressão para executar alguns trabalhos, independente [sic] das condições de trabalho”. Lendo os depoimentos pensamos em comportamentos de violência no trabalho, que, no decorrer das entrevistas, evoluem para a caracterização de assédio, já que as vítimas relatam comportamentos repetitivos, situações constrangedoras e que, ao longo do tempo, foram causando consequências psicológicas e físicas, a ponto de não sentirem mais motivação com o trabalho.

6.2.1 O perfil do assediador

O gráfico a seguir demonstra, de acordo com as entrevistas, a percepção das gestoras sobre o gênero (homens ou mulheres) dos quais partem mais comportamentos de assédio:

Figura 1 – Percepção das gestoras sobre o gênero dos assediadores



Fonte: elaborado pela autora conforme dados das entrevistas.

No caso das 16 entrevistas realizadas neste trabalho, houve um equilíbrio entre os gêneros, com leve tendência para os homens. Pelas falas é possível perceber que o contexto e a composição dos setores são determinantes cruciais. Também é possível perceber que escalões superiores formados em sua maioria por homens tendem, de forma geral, a menosprezar as gestões femininas e a demonstrar preconceitos contra a competência e a participação efetiva na produção de ideias. Percebemos essa relação no relato de Corrêa e Carrieri (2007), que descrevem que as mulheres são as que sofrem com atos de humilhação e brincadeiras desnecessárias e ofensivas, tudo isso relacionado com nossa sociedade patriarcal, que influencia os indivíduos com suas visões restritivas e preconceituosas relacionadas ao sexo, ao trabalho e ao papel social.

Também é fato, de acordo com os relatos, que mulheres praticam ações características de assédio contra outras mulheres. Como evidencia em sua fala a entrevistada Vivian (2018): “Já tive muitos problemas com mulheres. Sempre na tentativa de diminuir a outra, fofocando sobre minha vida e citando questões pessoais para me ofender. Foi sofrido”, apesar de que, na literatura, os relatos são, em sua maioria, de violência do sexo oposto, conforme retratado por Mattos (2009) como uma característica advinda de uma sociedade patriarcal, em que a mulher ainda não consegue ter os mesmos direitos dos homens nem competir de forma igualitária. A mulher é, muitas vezes, tratada com indiferença e sujeita a comportamentos inadequados no ambiente de trabalho.

Com relação a afastamentos e licenças por problemas advindos do trabalho (situações de assédio), apenas quatro das entrevistadas afirmaram terem solicitado e se afastado das atividades para tratamento.

6.2.2 Prevenção e combate ao assédio: ponto de vista das gestoras

As consequências do assédio moral podem ser amenizadas com medidas preventivas, fiscalização, campanhas esclarecedoras e ações da organização para estar atenta a qualquer movimento nesse sentido, apoiando a vítima e estabelecendo limites e possibilidades de intervenção no problema. Ações coletivas e individuais são necessárias para restabelecer laços de cordialidade, respeito e ética no trabalho (AVILA, 2008).

A maioria das entrevistadas declarou já ter ouvido falar sobre os setores da UFU a que podem recorrer em casos como o de assédio. Entretanto todas disseram observar que estas ferramentas parecem distantes ainda dos servidores. Não há muita informação disponível. Com certeza, muitas pessoas ficam perdidas quando precisam buscar algum tipo de ajuda ou

esclarecimento. Freire (2008) destaca que as medidas preventivas geralmente são quase inexistentes, e que a gestão de pessoal e o poder público necessitam ter um olhar diferenciado para estas questões, a fim de evitar comportamentos que atinjam o indivíduo em sua totalidade, causando-lhe prejuízos psicológicos e físicos às vítimas, além de afetar os interesses das organizações.

No decorrer das análises das entrevistas, pudemos perceber que as respostas com relação ao que pode ser feito para que comportamentos de assédio não ocorram no ambiente de trabalho dividem-se em quatro grupos, que aparecem nos escritos de algumas pesquisas, ou seja, já foram relatados em pesquisas anteriores, conforme se segue.

A) Questões de personalidade e busca pelo poder

Para algumas gestoras, as questões de personalidade, condutas e princípios morais são muito fortes, e, por isso, é difícil deter comportamentos como os de assédio moral. Como exemplifica a entrevistada Deise (2018): “Acho uma solução muito difícil... (suspiro). As pessoas são muito diferentes, personalidades distintas. Talvez quando as gerações mais novas prevalecerem na instituição, isso melhore”. Luma, em sua entrevista, destaca: “tem muita coisa que é da pessoa, seu perfil”.

Os agressores possuem traços narcisistas e destrutivos, estão frequentemente inseguros quanto à sua competência profissional, são ambiciosos e invejosos. Esses indivíduos procuram aproveitar-se do trabalho alheio, sugando energias e realizações de outros para montarem uma pseudoimagem de si próprios (HELOANI, 2004). Nesse sentido, ficaria difícil promover uma mudança rápida e radical de personalidade. Talvez outras medidas de contenção e denúncias possam ser mais bem aproveitadas.

Com relação à personalidade, uma das entrevistadas relata: “É muito difícil conter ou combater o assédio, pois cada pessoa traz uma bagagem ética, moral, princípios muito pessoais. Pessoas extremistas não devem conviver em um mesmo ambiente. Os perfis acabam ajudando a provocar situações conflitivas e de assédio. Na minha opinião a instituição deve ter um cuidado maior na alocação das pessoas” (Entrevistada Valda, 2018). Este relato nos pareceu interessante, já que, na literatura, não observamos relatos que abarquem processos de seleção e conflitos de geração que pudessem levar ao assédio – movimento importante para futuras pesquisas e possibilidades de intervenção.

B) Denúncia

Apenas uma entrevistada relatou o aspecto da denúncia como forma de combate, como podemos encontrar nos estudos de Bobroff e Martins (2013), em que a quantidade de indivíduos que denunciam situações de assédio são mínimas, muitas vezes em decorrência do medo de perder o emprego ou mesmo do receio da avaliação de outras pessoas.

Mesmo com a ajuda preventiva, nem sempre a denúncia assegura que situações de assédio não irão ocorrer no ambiente de trabalho. De posse dessas situações, é importante o envolvimento das esferas jurídicas, sindicais, organizacionais e individuais (BRADASCHIA, 2007).

“Primeira coisa é a denúncia. Você tem que dizer o que está acontecendo (pausa)... Ir atrás da chefia ou de qualquer outra orientação. Acho que calar é a pior coisa que podemos fazer” (Entrevistada Eva, 2018). Ainda segundo Eva é preciso recorrer aos órgãos que fornecem apoio – sindicato ou outro órgão de proteção ao servidor. Injustiça é algo que não se pode tolerar. Na instituição, contamos com a Ouvidoria e Copsia, a primeira promove a escuta, enquanto a segunda, de posse de dados concretos, abre um processo, verifica se é possível dar andamento a ele e as quais providências cabíveis a serem tomadas. Entretanto, ainda há baixa procura por esses serviços.

C) Ambiente de trabalho, comunicação e conscientização

Para a maioria das gestoras, resgatar um bom ambiente de trabalho, estar atento à forma como se dá a comunicação entre as equipes e manter as pessoas informadas e conscientizadas de seus direitos é fundamental para que situações de assédio sejam controladas. Embora se expresse nas relações interpessoais, o assédio não pode ser caracterizado somente como interpessoal (NUNES; TOLFO, 2013). Para Silva e Nakata (2016), esse tipo de comportamento está intrinsecamente ligado e relacionado ao ambiente em que ocorre. O ambiente competitivo e cultural das organizações promove acontecimentos que favorecem relações abusivas ou que podem promover conflitos entre os indivíduos.

Nessa abordagem, uma das entrevistadas teceu uma longa argumentação:

Deve haver muita conscientização e sensibilização, no sentido de as pessoas saberem de seus direitos. Muitos sofrem e acreditam que não têm nenhum canal de comunicação ou ajuda. Deveria haver um canal especializado de ouvidoria, porque a

que tem hoje acaba oprimindo a vítima. A psicologia organizacional da universidade deveria ser mais atuante nesse sentido. Um outro ponto é ter um local de acolhimento e uma comissão relacionada a esse tema. Nós temos a Copsia, mas ela fica tão distante da gente. Não vejo tendo ações de conscientização dentro da instituição. A gestão de pessoas não deve atuar com base em números, mas pensar nas pessoas, capacitar também os gestores (Entrevistada Bia, 2018).

Para Morin (2001), a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar. “A busca deveria ser por um bom ambiente de trabalho, boa comunicação. Fazer com que as pessoas se sintam parte do trabalho, dar autonomia” (Entrevistada Lia, 2018).

Outra entrevistada relata seu posicionamento tecendo comentários advindos também da forma como foi criada. “Acho que a comunicação e a tentativa de se criar sempre um ambiente amistoso, com transparência, honestidade. Fui criada para obedecer e respeitar meus superiores. Hoje está tudo tão diferente, as pessoas não se importam, não querem trabalhar e enfrentam até mesmo suas chefias. Acredito que isso acontece em função de se sentirem seguras pela estabilidade do cargo” (Entrevistada Manu, 2018).

O diálogo foi fala da maioria das entrevistadas, uma delas diz: “Acho que precisa ter diálogo entre as partes. Prefiro que haja conversa antes de partir para abrir processo. A instituição deveria ter um fluxo para seguir, tentar sempre melhorá-lo e resolver o problema” (Entrevistada Cloe, 2018). Ainda nesse sentido, a entrevistada Nina (2018) descreve a seguinte situação: “Falta empatia e um olhar mais atento para o servidor, naquilo que ele faz. Entender quando esse servidor tem queixas reais. As pessoas não estão sendo ouvidas e nem respeitadas. Deve-se ouvir de verdade”. Essa fala vai ao encontro de uma gestão que deveria ter sempre como um de seus propósitos, além da questão técnica e burocrática, um olhar para seus colaboradores em geral. A área de gestão de pessoas deve, além da atuação técnica, profissional e consciente, agir prezando pelos valores humanos que contribuem sobremaneira com o crescimento e sucesso da empresa, motivando e promovendo condições de desenvolvimento e de alcance de objetivos em níveis individuais, setoriais e institucionais. (SANTOS; PONTE, 1998), embora nem sempre isso aconteça. Segundo Teixeira, Reis e Santos (2013), percebe-se que o aumento da competitividade nas organizações favorece o tipo de comportamento abusivo, desrespeitando o ser humano, suas particularidades e diferenças.

D) Despreparo dos ocupantes de cargos de gestão e de liderança

Entre as entrevistadas, três mencionaram questões relacionadas à forma de gestão e de atribuição de cargos de liderança como produtos meramente políticos – o que retrata o oposto de uma gestão democrática e participativa. Conforme Lisboa (2008, p. 7), o poder até pode proporcionar autoritarismo, porém também pode gerar valorização e crescimento profissional. Isso pode agravar as relações nos setores, contribuindo até mesmo para o surgimento de comportamentos assediadores. “Quando se escolhe alguém para um cargo, pró-reitores ou equipe de recursos humanos, deveriam se preocupar e acompanhar a gestão dessa pessoa, com os *feedbacks* da equipe” (Entrevistada Meire, 2018). Meire demonstra, nesse relato, preocupação pelo fato de as altas chefias e de as equipes de gestão de pessoas não acompanharem a gestão de determinada pessoa nomeada, e como os subordinados estão sentindo e vivenciando essa liderança.

Nesse mesmo sentido de gestão e decisões políticas, temos o discurso a seguir:

O que vejo que acontece muito é que nos espaços de gestão, chega muita gente por indicações políticas, sem pregar e condições de acompanhar e gerir pessoas. Docentes, por exemplo, chegam das áreas acadêmicas para as administrativas, e geralmente menosprezam nosso trabalho, que foi construído ao longo dos anos, com esforço e técnica. Acompanhamos os processos e temos conhecimento adquirido sobre ele. Mas muitas vezes somos renegados a segundo planos e obrigados a seguir outras determinações (Entrevistada Dora, 2018).

Corroborando com os pensamentos acima, Silva (2018) cita como causas potenciais para o surgimento do assédio moral a desinformação e a falta de preparo dos gestores nas empresas, pois são eles os principais agentes responsáveis na condução das atividades dos empregados, diante dos objetivos e das metas da instituição.

A partir dos resultados advindos das entrevistas, verificamos que existem relatos muito semelhantes no que se refere ao que as mulheres de nossa pesquisa consideram como estratégias importantes para se evitarem situações de assédio ou de constrangimento na UFU.

Na fala de todas aparece o diálogo como ferramenta importante para os setores. Levando-se em consideração também as formas de gestão, nas quais aquelas mais participativas e pautadas pelo respeito e atitudes democráticas, o diálogo pode evitar situações de conflito e contribuir para um ambiente saudável.

6.2.3 Empoderamento: Enfrentamento ou resistência?

Durante as entrevistas foi possível ouvir de algumas entrevistadas falas relativas ao processo histórico construído ao longo do tempo com relação à maior participação das mulheres no mercado de trabalho e na sociedade de forma geral. Em muitos momentos tecendo comentários relativos à própria sobrevivência em um mundo ainda muito marcado pelo patriarcalismo e culturalmente machista. Eva (2018), uma das entrevistadas declara: “A gente acaba criando barreiras né....porque a mulher precisa brigar desde o dia que nasce, construir uma rede de empoderamento”.

As características de enfrentamento e resistência podem ser vistas nas falas de algumas delas, como: “As pessoas costumam se calar, eu não. Não tenho medo. Não permito que façam determinadas coisas comigo e nem me agridam. Sempre fui inquieta e questionadora. Não sou pior e nem melhor que ninguém.” (Entrevistada Júlia, 2018). Essa busca pela emancipação social favorece uma relação estreita da participação do indivíduo em todo o processo social. Experiências em diversas partes do mundo retratam que a maior participação das pessoas nos âmbitos político, social e pessoal promove empoderamento, garantindo a elas maior segurança nas decisões do cotidiano e também coragem para enfrentar desafios e propor mudanças. (LISBOA, 2008)

A presença de falas denotando um esforço maior por parte das mulheres para se sentirem pertencentes a um determinado espaço foi recorrente. Como foi dito por Deise (entrevistada, 2018) “ a mulher tem que se esforçar mais, demonstrar suas capacidades em um mundo ainda marcado pelo domínio masculino. Falo isso porque já teve vezes que como gestora não consegui implementar algum projeto, e de repente um colega homem consegue algo muito parecido com meu pedido, e em um curto intervalo de tempo. Já fiquei revoltada por episódios assim. Nossa luta é diária”.

6.2.4 Ouvidoria e Copsia: setores da UFU destinados à defesa dos direitos individuais e coletivos

Além das entrevistadas foram analisados relatórios de duas repartições dentro da instituição. Comecemos a abordar a Ouvidoria. Criada por meio da Resolução nº 30 do Conselho Universitário, de 31 de outubro de 2008, a Ouvidoria UFU é um órgão administrativo vinculado à Reitoria.

a) A Ouvidoria

A Ouvidoria da UFU tem a finalidade de empreender ações para defesa dos direitos individuais e coletivos da comunidade universitária e para o aperfeiçoamento das atividades institucionais destinadas a atender aos segmentos da sociedade civil e aos diversos setores da universidade, com jurisdição em todos os setores acadêmicos e administrativos dos *campi* da UFU, nos termos de seu regimento. São seus objetivos: assegurar a participação da comunidade na instituição em vista do aperfeiçoamento das atividades nela desenvolvidas; empreender ações destinadas aos membros da comunidade universitária e ao cidadão/usuário que visem a permitir resposta às suas manifestações; atuar com transparência e imparcialidade e de forma personalizada no auxílio ao controle da qualidade dos serviços destinados à comunidade em geral; e encaminhar as demandas sobre o funcionamento administrativo e acadêmico da universidade, com o fim de contribuir para uma gestão institucional mais eficiente, de excelência acadêmica, no ensino, pesquisa e extensão (UFU, 2018).

Com relação às análises relativas ao trabalho, constatamos em apenas uma planilha o detalhamento que se tratava de uma denúncia advinda de uma coordenadora de setor com quatro anos de serviço na instituição. Existem relatórios dos últimos anos, mas os mesmos são gerais, demonstrando informação sem detalhamento, apenas indicando números de denúncia, reclamações, elogios e similares, ou seja, quantitativa.

Tabela 1 – Quantitativo de denúncias recebidas na Ouvidoria (período de 2013 a 2017)

Manifestação	2013	2014	2015	2016	2017
Denúncia	134	93	76	83	85

Fonte: elaborado pela autora conforme relatórios da Ouvidoria.

Tabela 2 – Quantitativo de demandas advindas dos TAE (técnicos administrativos em educação)

Tipo de público	2013	2014	2015	2016	2017
TAE	80	100	34	31	5

Fonte: elaborado pela autora conforme relatórios da Ouvidoria.

Conforme Tabela 1, percebemos uma queda no número de denúncias comparando os anos de 2013 e de 2017. Isso pode ser explicado conforme os relatórios, devido a uma melhoria do *site* no que diz respeito às orientações e aos esclarecimentos para o público, o que muitas vezes

faz com que a pessoa tome outras iniciativas e não faça o registro formal da denúncia. O que na verdade contraria os depoimentos obtidos de que há falta de informação e orientação dos órgãos competentes.

Na Tabela 2, registra-se o quantitativo de demandas advindas dos TAE entre os anos de 2013 e 2017. Houve uma queda considerável com o passar dos anos. O que pode ter como explicação o que mesmo que foi dito da Tabela 1: a intensificação da utilização do *site* institucional como forma de se obterem informações por parte do usuário, em vez de buscar a Ouvidoria UFU para solucionar sua dúvida.

Analizando os dados apresentados e os objetivos do trabalho em questão, concluímos que a Ouvidoria funciona como um espaço da primeira queixa, que, muitas vezes, não se desenvolve a ponto de seguir com algum processo futuro em órgãos competentes. Parece-nos, ainda, haver dúvidas na categorização das queixas por parte do setor, muitas vezes elegendo categorias gerais. Em função disso, registramos a dificuldade de se obterem dados precisos a respeito da temática proposta no trabalho.

b) A Copsia

A Copsia, constituída por intermédio da Portaria R nº 1.186/2005, e vinculada ao Gabinete do Reitor, conforme Portaria R nº 1.154/2017, é responsável pelo gerenciamento e pela condução de apurações disciplinares em conformidade com as leis nº 8.112/1990, e nº 9.784/1999, e com o Regimento Geral da Instituição.

Por *e-mail*, o coordenador da Copsia forneceu alguns esclarecimentos sobre a comissão e o tema assédio moral, tal como descrito a seguir.

O assédio moral, que é caracterizado pela exposição a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas, ainda não é considerado crime. Entretanto, existem jurisprudências, que funcionam como base nas decisões de processos. Nem todos os atos que nos trazem constrangimento são considerados assédio moral. Para a caracterização de fato, é preciso que haja repetições de eventos que tendem ao menosprezo, isolamento, ofensa, ridicularização e descaso. Conforme relatou o coordenador da comissão.

A Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito (COPSIA) é responsável pelo gerenciamento e apuração disciplinar relacionada a servidores públicos, que, em regra, são os docentes e técnicos administrativos. Eventualmente, há apuração de condutas indisciplinares por parte de discentes, de acordo com o Regimento Geral da Instituição. Em conformidade com

a Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos, não há uma menção específica acerca do termo “assédio moral”.

No entanto, sob a ótica da interpretação sistêmica, pode-se enquadrar o conceito pelo disposto nos incisos IX e XI do art. 116 e art. 117 do referido diploma legal:

Art. 116. São deveres do servidor:

(...)

IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;

(...)

XI - tratar com urbanidade as pessoas;

Art. 117. Ao servidor é proibido:

(...)

IX V - promover manifestação de apreço ou desapreço no recinto da repartição;

O dever comportamental previsto como tratar com urbanidade as pessoas, relacionado às boas maneiras e ao respeito entre os cidadãos, em linhas gerais, coaduna-se com a temática do assédio moral no trabalho, sob o prisma das irregularidades cometidas por servidores públicos. Outrossim, cabe interpretação e enquadramento em prática que está em desacordo com a moral administrativa velada pela administração pública, o que se aproxima da terminologia aplicável ao assédio moral.

Ademais, cabe destacar a Lei nº 8.429/92, que dispõe acerca das sanções aplicáveis aos agentes públicos nos atos relacionados à improbidade administrativa. Na seção que versa acerca dos atos de improbidade administrativa que atentam contra os princípios da administração pública, poderia se relacionar o assédio moral por poder se caracterizar pelo abuso de poder ou comportamento incompatível com a impessoalidade, por poder se tratar de um preconceito ou prejuízo acerca de algum servidor. Nesse caso, faltaria aqui a consideração da constância desses atos – se são repetitivos e com que frequência.

Apesar do possível enquadramento, no Sistema de Gestão de Processos Disciplinares (CGU-PAD), *software* de armazenamento e disponibilização de informações acerca dos procedimentos disciplinares, não há um registro específico padronizado acerca de dados como o sexo, idade, nível de escolaridade e público. Assim, não é possível se obter um padrão de dados de processos para a disponibilização.

b.1) Análise dos relatórios de 2013 a 2017

Pelos relatórios obtivemos o seguinte quantitativo: de um total de 152 registros por assunto no setor, apenas quatro foram categorizados como assédio moral.

Conversando com representantes do setor, todos são categóricos ao dizer que ainda existe um receio grande por parte da comunidade acadêmica de abrir ou dar continuidade a um processo, o que poderia justificar o pequeno número associado à temática assédio moral. Como é colocado por Freitas (2001), o assédio moral nas organizações, geralmente, nasce de forma insignificante e propaga-se pelo fato de as pessoas envolvidas (vítimas) não quererem formalizar a denúncia e encararem-na de maneira superficial, deixando passar as insinuações e as chacotas; em seguida, os ataques multiplicam-se, e a vítima é regularmente acuada, colocada em estado de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes por longo período. Para Silva e Nakata (2016), esse tipo de comportamento está intrinsecamente ligado e relacionado ao ambiente em que ocorre. Muitas pessoas se submetem ou permanecem naquele contexto por conta da satisfação de vontades e necessidades básicas individuais.

6.2.4 Assédio moral e aspectos legais

Com relação ao aspecto jurídico, o assédio moral não foi tipificado como crime pelas leis brasileiras, embora existam leis municipais e estaduais para evitar o desamparo da vítima (vide p. 59). A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) é a responsável pelas normas legislativas referentes ao direito do trabalho e do direito processual do trabalho no Brasil. O artigo 483 prevê interrupção do vínculo trabalhista com direito as verbas rescisórias, caso o empregado se sinta vítima dos casos determinados pela lei, muitos deles casos de assédio (CLT, 2007).

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 assim dispõe sobre o assédio moral:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho.

Art. 4º A República Federativa do Brasil rege-se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios: II - prevalência dos direitos humanos;

Art. 5º Todos são iguais perante a lei. X – São invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação.

Dentre os países que dispõe de legislação específica, podemos citar: Suécia, Holanda; França, Noruega, Finlândia, Quebec, Bélgica e Austrália. Portugal, Suíça, Uruguai e o Brasil possuem projetos de lei (BRADASCHIA, 2007).

Segundo Glina e Garbin (2015), a doutrina jurídica relaciona o assédio moral à teoria da responsabilidade civil, tanto ao dano material quanto ao dano moral. No âmbito federal, há projetos de leis que tramitam no Congresso Nacional com o objetivo de regular a questão do assédio moral na esfera penal. Outras propostas legislativas federais que versam sobre assédio moral reformam o regime jurídico dos servidores públicos da união e alteram a lei de licitações públicas. Não obstante, a promulgação de diversas leis, seja estaduais, seja municipais, aplica-se, na maioria das vezes, a órgãos, repartições ou entidades da administração pública, das autarquias, das fundações, das empresas públicas ou das sociedades de economia mista.

Pode haver uma ligação do assédio moral com o dano moral, não apenas como o caminho judicial indenizatório e compensador do processo de humilhação e de maus-tratos, mas pela existência do nexo causal entre seus conceitos, pois ambos são vinculados aos agravos causados ao trabalhador no exercício da sua função. Estudando cinco ações movidas no país, Aguiar (2003) notou que as ações são vitoriosas não apenas pelo ganho financeiro, mas também como ato inibidor de tratamento desumano nas organizações, evidenciado nos acórdãos.

Embora não tenha sido tipificado como crime, a população conta com leis específicas partindo das esferas federal, estadual e municipal.

Vários projetos de lei envolvendo a temática assédio moral já foram propostos, muitos ainda continuam em votação, outros já foram sancionados e publicados, como o Projeto de Lei Federal nº 4.326/2004, que referencia o Dia Internacional de Luta Contra o Assédio Moral, aprovado e publicado em 12 de maio de 2005. Na esfera jurídica, ainda continuam valendo como forma de orientação as normas e regras adotadas pela nossa Constituição em defesa do trabalhador.

No âmbito estadual, encontramos alguns normativos coibindo a prática do assédio moral entre os servidores daquela esfera da federação, como é o caso de Goiás (Lei nº 18.456/2014), do Rio Grande do Sul (Lei Complementar nº 12.561/2006), do Mato Grosso (Lei Complementar nº 4/1990), do Rio de Janeiro (Lei nº 3.921/2002), do Distrito Federal (nº 2.949/2002) e de São Paulo (Lei nº 422/2011).

Nos municípios também já há diversos normativos vedando o assédio moral entre os servidores municipais, dentre os quais: Salvador (Lei nº 6986/2006), Sete Lagoas (Lei nº 7.223/2006), Londrina (Lei nº 9.897/2005), São Paulo (Lei nº 13.288/2002), Iracemápolis (Decreto nº 1.134/2001), Americana (Lei nº 3.671/2002), Sorriso (Lei nº 1.210/2004), Amparo (Lei nº 3.234/2006), Campinas (Lei nº 11.409/2002) e Bagé (Lei nº 4.027/2003).

As leis e decretos anteriormente expostos determinam punições aos agentes públicos que pratiquem atos que possam caracterizar assédio moral. Dentre as punições temos: advertência, suspensão ou demissão. Deixam claro também as características pelas quais um comportamento pode ser enquadrado como assédio moral, considerando as situações de humilhação, menosprezo, condutas abusivas e constrangedoras reiteradas, ou seja, praticadas de forma repetitiva e prolongada. Garantem, assim, a dignidade do trabalhador e sua saúde física e mental. A temática referente à diferenciação entre práticas hostis e situações mais graves que caracterizem assédio moral é colocada por Bradaschia (2007) como uma questão envolvendo limites, ou seja, envolve frequência, duração dos atos ofensivos. Diferentemente de outras formas de violência no trabalho, o assédio moral se caracteriza pela constância da agressão, pela repetição.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática assédio moral agora pode ser melhor compreendida a partir das análises e da compreensão dos contextos e fatores em que acontece. Com relação às causas, temos aspectos variados relatados por parte dos teóricos e estudiosos do assunto. Alguns focam mais os aspectos de personalidade, enquanto outros, as questões da natureza dos aspectos organizacionais, dos tipos de gestão e, talvez, na ausência de regras e condutas de civilidade dentro das repartições.

Fato é que o assédio está presente nos âmbitos de trabalho, em maior ou menor quantidade, dependendo das relações de trabalho, da composição de equipes e da visão sobre humanidade e condutas relativas à personalidade. Em Nunes, Tolfo e Nunes (2014), o assédio moral no local de trabalho pode ocasionar também sentimentos de angústia e apreensão nas pessoas que observam o ato em si ou mesmo o sofrimento causado pelo agressor à vítima. O fato de estar presente gera um incomodo, já que é algo que constrange, desmotiva, altera o funcionamento psíquico, biológico e social dos indivíduos. Com relação ao comportamento organizacional, o mesmo pode ser interpretado como uma aceitação da empresa de atitudes impróprias e ofensivas. Assim a cultura organizacional exerce fator importante no tocante à forma como o assédio é visto e combatido (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).

O trabalho em questão propôs-se averiguar se existem ou existiram situações de constrangimento e assédio moral envolvendo um grupo de mulheres em cargos de gestão (nível técnico administrativo) na UFU. E a resposta é sim. Algumas das entrevistadas, gestoras, disseram já ter vivido ou ainda viverem situações que podem ser categorizadas como assédio moral. Suas falas denotam comportamentos que causavam ameaças, menosprezo, humilhação e críticas, comportamentos esses que se repetiam ao longo do tempo, trazendo prejuízos às vítimas. Em alguns casos observamos a ocorrência de situações de constrangimento que poderiam evoluir para um quadro de assédio.

Dentre as entrevistas obtidas, nove entrevistadas relataram que o “ser mulher” em nenhum momento foi problema ou motivo de constrangimento no cargo de gestão. Muitas delas declararam que o próprio comportamento e as próprias atitudes, postura que assumiram no cargo de gestão, podem ter ajudado nesse quesito. Apesar de relatos assim e outros parecidos, percebemos, ao longo da entrevista, que, mesmo elas afirmando que o “ser mulher” não pode ser caracterizado como um problema, ele repercute de forma negativa ao longo de suas vivências, pois, nas outras perguntas realizadas no momento da entrevista, elas relataram preconceitos advindos das dúvidas geradas por alguns sobre se elas conseguiriam desempenhar

bem o cargo, já que não eram “homens”, os quais geralmente ocupam cargos de mais destaque e liderança.

Com relação à percepção de ocorrência do assédio moral, algumas (maioria) afirmaram já terem vivido ou estarem passando por situações de assédio, enquanto outras disseram não terem passado por situações que pudessem caracterizar esse comportamento, talvez no máximo uma desavença esporádica, que, embora tenha gerado conflito, foi, de uma forma ou de outra, controlada e resolvida ao longo do tempo. Freitas (2001) chama a atenção para o fato de que os conflitos que os grupos vivem no ambiente de trabalho e que fazem parte desse universo não caracterizam, necessariamente, assédio. “É a repetição das situações que vexam o outro e das humilhações sem nenhuma nuance que constitui o fenômeno destruidor” (FREITAS, 2001, p. 10). A autora partiu do mesmo raciocínio de Hirigoyen (2002, p. 30) que também pontua que “o assédio moral caracteriza-se antes de tudo pela repetição”, destacando que as atitudes, as palavras e os comportamentos que configuram uma situação de assédio moral podem parecer inofensivos, se tomados separadamente, e elenca situações que nem sempre caracterizam o assédio moral: o estresse, a gestão por injuria, as agressões pontuais, as más condições de trabalho, as imposições profissionais e os conflitos.

Percebemos pelas vivências das gestoras, que predomina a visão de que as atitudes e os comportamentos de assédio, em sua maioria, partem de ambos os sexos. Pelas falas é possível perceber que o contexto e a composição dos setores são determinantes cruciais. É possível perceber também que escalões superiores formados em sua maioria por homens, tendem a menosprezar as gestões femininas, demonstrando alguns preconceitos contra a competência e a participação efetiva na produção de ideias.

As consequências do assédio moral podem ser amenizadas com medidas preventivas, fiscalização, campanhas esclarecedoras e ações da organização. A maioria das entrevistadas declarou já ter ouvido falar sobre os setores da universidade a que podem recorrer em casos como o de assédio. Entretanto, todas disseram observar que estas ferramentas parecem ainda distantes dos servidores.

As gestoras tiveram percepções diferentes quanto à forma de prevenção e combate ao assédio. Enquanto algumas diziam ser algo muito difícil de combater, por acreditarem que existem pessoas que já têm uma personalidade estabelecida, com princípios e éticas singulares, outras já citaram questões como a de que é preciso denunciar, que a instituição precisa atuar melhor nas escolhas de líderes, não levando em conta apenas questões políticas e de amizade, mas sim de capacidade e de olhar crítico para a gestão. Por fim, uma boa parte das entrevistadas relatou que um ambiente com boa comunicação, conscientização, acolhimento, autonomia e

diálogo é fundamental para que comportamentos indevidos tenham chances menores de acontecer.

A instituição UFU, no presente momento, conta com dois suportes para denúncias e consequente tentativa de proteção ao servidor e ao coletivo. São eles: a Ouvidoria e a Copsia. Conversando com as entrevistadas, a maioria delas salientou já ter ouvido falar desses órgãos competentes, mas os considera distantes da comunidade universitária, e alegam que deveria haver mais ações de conscientização e informação para o público-alvo.

Pelas pesquisas nos relatórios e conversa com servidores de ambos os locais, pude perceber que há uma fala geral, a de que as pessoas ainda têm muito receio em procurar ajuda no sentido legal, com medo de retaliação, insegurança de que possa gerar desvantagens futuras enquanto servidor ou mesmo por acharem que os processos são muito morosos. Nesse aspecto, pode ser que muitos prefiram continuar vivendo situações opressoras ou optem por procurar ajuda de outra forma, como solicitar mudança de setor, afastar-se por motivo de saúde, tratar das questões com lideranças fora do aspecto legal ou, em último caso, exonerar-se do cargo.

Não podemos negar que, no desenrolar da pesquisa e da conversa com as gestoras, foi possível perceber, na fala de todas que já passaram ou passam por situações de assédio ou que relataram situações vivenciadas por colegas, o quanto comportamentos de assédio são destrutivos, alterando o cotidiano das pessoas, desmotivando as ações diárias, construindo barreiras de crescimento e ainda interferindo na saúde mental e social dos envolvidos.

Os casos apresentados mostram não ser fácil combater ou mesmo controlar esses comportamentos destrutivos, mas não é impossível. É necessária uma união civil, jurídica e trabalhista, com objetivo de esclarecimento da sociedade. Promover ações de debate, acolhimento e divulgação dá a essa luta mais clareza e força. A vítima precisa sentir que há a quem recorrer e que providências cabíveis podem sim ser tomadas. O que não faz sentido é fecharmos os olhos para situações que constrangem, maltratam e tiram do indivíduo sua totalidade e harmonia enquanto ser em construção.

Com relação aos limites teóricos e metodológicos da pesquisa, saliento a dificuldade em obter documentos comprobatórios/relatórios dos órgãos administrativos pesquisados, uma falta de definição de alguns setores sobre seu papel e as informações por eles vinculadas, como Copsia e Ouvidoria e os próprios limites advindos da pesquisa qualitativa, as entrevistas. Considera-se que sejam fundamentais mais pesquisas na área, delimitando um *corpus* de pesquisa que abarque uma população universitária diversificada e que possa contribuir com mais dados a respeito das relações de trabalho na instituição. Talvez se possa realizar um comparativo com trabalhos que porventura tenham sido realizados em outras instituições de

ensino superior acerca dessa temática. Outra sugestão seria uma comparação com uma pesquisa quantitativa, a qual teria uma proposta diferente e metodologia pautada em respostas objetivas, através de aplicação de questionários fechados e estudo de dados estatísticos.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, J. O.; BARBOSA, A. C. Q. Carreiras femininas: indo além do senso comum – um estudo com mulheres profissionais brasileiras. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 37., 2013, Rio de Janeiro. *Anais Eletrônicos*[...]. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR834.pdf. Acesso em: 03 nov.2018.
- ARAÚJO, M. de F. Diferença e igualdade nas relações de gênero: revisitando o debate. *Psicologia Clínica*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 41-52, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-56652005000200004>.
- AVILA, R. P. de. *As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho*. 2008. 148 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-graduação em Direito, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp067933.pdf>. Acesso em: 3 out. 2018.
- BARBOSA, R. P. Relações de gênero e a lógica da competência no mercado de trabalho. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 36-52, maio/ago. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.20503/recapte.v3i2.16533>.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, n. 123, p. 544-561, jul./set. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.036>.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BOBROFF, M. C. C; MARTINS, J. T. Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho. *Revista Bioética*, Brasília, DF, v. 21, n. 2, p. 251-258, maio/ago. 2013.
- BRADASCHIA, C. A. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. 230 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://goo.gl/uixfz4>. Acesso em: 08.out.2018.
- BRASIL. *Consolidação das leis trabalhistas*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BROWNE, K. Snowball sampling: using social networks to research non-heterosexual women. *International Journal of Social Research Methodology*, London, v. 8, n. 1, p. 47-60, 2007. DOI: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/1364557032000081663>.
- CAPPELLE, M. C. A. *O trabalho feminino no policiamento operacional: subjetividade, relações de poder e gênero na oitava região da polícia militar de Minas Gerais*. 2006. 378 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <https://goo.gl/oXC7Xu>. Acesso em: 07 agost.2018.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *RAE eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 1-17, jul./dez. 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482004000200006>.

CEZAR, B. G. S.; SCHERER, L. A.; CORSO, K. B. Empoderamento feminino na carreira de mulheres docentes: estudo em uma Universidade Federal do Interior do Rio Grande do Sul. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 440-455, jan./abr. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.20503/recapet.v7i1.32655>.

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. de P. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 22-32, jan./mar. 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902007000100003>.

CORTEZ, M. B.; SOUZA, L. D. Mulheres (in)subordinadas: o empoderamento feminino e suas repercussões nas ocorrências de violência conjugal. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, DF, v. 24, n. 2, p. 171-180, abr./jun. 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722008000200006>.

DEJOURS, C. Violence ou domination? *Travailler*, v. 3, p. 11-29, 1999.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 115, n. 1, p. 139-54, mar. 2002. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742002000100005>.

FALEIRO, W.; FARIAS, M. N. Inclusão de mulheres campesinas na universidade: entre sonhos, desafios e lutas. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 833-846, jul./set. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1517-9702201707168124>.

FREIRE, P. A. Assédio moral e saúde mental do trabalhador. *Trabalho, Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 367-380, jul./out. 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1981-77462008000200009>.

FREITAS, M. E. de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000200002>.

FREITAS, M. E. de. Assédio moral no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 155-156, abr./jun. 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902008000200012>.

GALVANE, F. A. de S.; SALVARO, G. I. J.; MORAES, A. Z. Mulheres em cargos profissionais de chefia: o paradoxo da igualdade. *Fractal: Revista de Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 301-309, set./dez. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1984-0292/919>.

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

GLINA, D. M. R.; GARBIN, A. de C. Assédio moral no trabalho: aspectos conceituais, jurídicos e preventivos. *Saúde, Ética & Justiça*, São Paulo, v. 10, n. 1/2, p. 38-47, jan./dez. 2005. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2317-2770.v10i1-2p38-47>.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>.

GUEDES, M. N. *Assédio moral e responsabilidade das organizações com os direitos fundamentais do trabalhador*. Ago. 2003. III Concurso de Monografias da Amatra II. Disponível em: <https://goo.gl/7gqDAa>. Acesso em: 10 ago. 2018.

GUIMARÃES, M. C. Transformações do trabalho e violência psicológica no serviço público brasileiro. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 34, n. 120, p. 163-171, jul./dez. 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572009000200007>.

HELOANI, R. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-8, jan./jun. 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482004000100013>.

HIRIGOYEN, M.-F. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

HOROCHOVSKI, R. R.; MEIRELLES, G. Problematizando o conceito de empoderamento. In: SEMINÁRIO NACIONAL MOVIMENTOS SOCIAIS, PARTICIPAÇÃO E DEMOCRACIA, 2., 2007, Florianópolis. *Anais*[...]. Florianópolis. p. 485-506. Disponível em: <https://goo.gl/eZA7io>. Acesso em: 03 jul. 2018.

KLEBA M. E.; WENDAUSEN, A. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. *Saúde e Sociedade*, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 733-743, out./dez. 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902009000400016>.

LANDERDAHL, M. C.; VIEIRA, L. B.; CORTES, L. F.; PADOIN, S. M. Processo de empoderamento feminino mediado pela qualificação para o trabalho na construção civil. *Escola Anna Nery*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 306-312, abr./jun. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452013000200015>.

LISBOA, T. K. O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO: CORPO, VIOLÊNCIA E PODER, 8., 2008, Florianópolis. *Anais*[...]. Florianópolis, 2008. Disponível em: <https://goo.gl/PT1xTA>. Acesso em: 02 nov. 2018.

LOPES, C. M. S. Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. *Cadernos Pagu*, Campinas, v. 26, n. 1, p. 405, jan./jun. 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-83332006000100016>.

LOURO, G. L. Gênero, história e educação: construção e desconstrução. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 101-132, jul./dez. 1995.

LUCAS, M. G.; ROMANO, R. Assédio moral nas relações de trabalho: implicações psicológicas. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 392-401, set./dez. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.20503/recap.v5i3.21854>.

MACEDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T.; CAPPELLE, M. C. A.; OLIVEIRA, M. L. S. Relações de gênero e subjetividade na mineração: um estudo a partir da fenomenologia social. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 16, n. 2, p. 217-236, mar./abr. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000200004>.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2., 2004.

MARTINS, C. H. B. *Trabalhadores na reciclagem do lixo: dinâmicas econômicas, socioambientais e políticas na perspectiva de empoderamento*. 2003. 210 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/6190>. Acesso em: 06 agos.2018.

MATTOS, A. H. G. A ocupação feminina no mercado de trabalho: desafios para a gestão contemporânea das organizações. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, n. 6, p. 23-43, jan./dez, 2009.

MELO, B. T. Q. de. Trabalho, educação e relações de gênero: uma análise crítica. *Interface: Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, Natal, v. 11, n. 2, p. 155-171, jul./dez. 2014. Disponível em: <https://goo.gl/1v9TJE>. Acesso em: 01 nov.2018.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 90-113, jul./dez. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v4i2.161>.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; NUNES, L. S. Assédio moral no trabalho em universidade sob a perspectiva dos observadores da violência. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 166-176, maio/ago. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.20503/recap.v4i2.20651>.

OLIVEIRA, A. R.; GAIÓ, L. E.; BONACIM, C. A. G. Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 80-97, jan./abr. 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/198346591279>.

OLIVEIRA, K. B.; LOPES, G. S. C.; WATANABE, M.; YAMAGUCHI, C. K.; DUARTE, R. Estudo do empoderamento na perspectiva de mulheres líderes. *Revista Pretexto*, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p. 82-99, out./dez. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v16i4.2624>.

PAULO, M. Assédio moral no serviço público. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, ano 23, n. 5518, ago. 2018. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/67399>. Acesso em: 18 out. 2018.

PERUCCHI, J.; BEIRÃO, A. M. Novos arranjos familiares: paternidade, parentalidade e relações de gênero sob o olhar de mulheres chefes de família. *Psicologia Clínica*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 57-69, dez. 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-56652007000200005>.

RODRIGUES, M.; AALTONEN, A. A reação ao assédio moral no ambiente do trabalho. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 76-86, jan./abr. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v3i1.15440>.

SANTOS, C. M. M.; CARVALHO NETO, A.; CAEIRO, M.; VERSIANI, F.; MARTINS, M. G. As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 16, n. 45, p. 126-149, out./dez. 2016. Disponível em: <https://goo.gl/k1hnWv>. Acesso em: 04 out.2018.

SANTOS, E. S.; PONTE, V. M. Gestão econômica: um modelo para a integração sistêmica da empresa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS, 5., 1998, Fortaleza. *Anais*[...]. Fortaleza, 1998, p. 705-721. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/3305/3305>. Acesso em: 08 jul.2018.

SANTOS, J. G. C. D.; CALÍOPE, T. S.; BARROS NETO, J. P. Tem ação nessa pesquisa? Um levantamento da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa qualitativa. *Rege: Revista de Gestão*, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 336-347, jul. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.07.002>.

SILVA, J. L. de O. *Assédio moral no ambiente de trabalho*. Rio de Janeiro: Jurídica, 2005.

SILVA, P. M. M.; ROCHA NETO, M. P.; BRITO, L. M. P.; BARRETO, L. K. S.; GURGEL, F. F. Equidade de gênero nas organizações: o trabalho e os desafios da mulher na construção civil. *Revista Organizações em Contexto*, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 24, p. 283-305, jul./dez. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v12n24p283-305>.

SILVA, V. V.; NAKATA, L. E. Da deterioração das relações à escolha pela permanência: o assédio moral no trabalho. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 206-214, maio/ago. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v6i2.29359>

SILVEIRA, C. E.; MEDAGLIA, J. Relações entre gênero e mercado de trabalho de turismólogos em Minas Gerais. *Caderno Virtual de Turismo*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 109-125, abr. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.18472/cvt.16n1.2016.1044>.

SIQUEIRA, T. L. Joan Scott e o papel da história na construção das relações de gênero. *Revista Ártemis*, João Pessoa, v. 8, p. 110-117, jun. 2008.

SONNABEND, S. Gender diversity in the corporate boardroom: creating a tipping point for change. *Journal of Management Inquiry*, Newbury Park, v. 24, n. 2, p. 212-213, Aug. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F1056492614546265>.

SOUZA, R. M. B. C.; MELO, M. C. O. L. Mulheres na gerência em Tecnologia da Informação: análise de expressões de empoderamento. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1-16, jan./mar. 2009. Disponível em: <https://goo.gl/dfv6w1>. Acesso em: 04 ago. 2018.

TEIXEIRA, R. F.; REIS, M. C. D.; SANTOS, L. M. L. dos. Assédio moral no trabalho: um estudo sobre as práticas de prevenção e combate ao fenômeno em empresas do norte do Paraná. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 658-671, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/198346595913>.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. *Anuário 2016: ano-base 2015*. Uberlândia: Edufu, 2017. Disponível em: <http://www.proplad.ufu.br/central-de-conteudos/documentos/2016/12/anuario-2016-ano-base-2015>. Acesso em: 22 abr. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. *Relatório de Gestão*. 2018. Disponível em: http://www.dados.ufu.br/?sort_by=changed&page=0%2C1. Acesso em: 22 out. 2018.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; MENDONÇA, J. M. B. Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 19-39, jan./mar. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-39519022>.

VASCONCELOS, Y. L. Assédio moral nos ambientes corporativos. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 821-851, out./dez. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395141446>.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista da FAE*, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2017.

WATERS, J. Snowball sampling: a cautionary tale involving a study of older drug users. *International Journal of Social Research Methodology*, London, v. 18, n. 4, p. 367-380, Sept. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/13645579.2014.953316>.

XAVIER, A. C. H.; BARCELOS, C. R. V.; LOPES, J. P.; CHAMARELLI, P. G.; RIBEIRO, S. de S.; LACERDA, L. da S.; PALACIOS, M. Assédio moral no trabalho no setor saúde no Rio de Janeiro: algumas características. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 33, n. 117, p. 15-22, jan./jun. 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572008000100003>.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

APÊNDICE A: ROTEIRO DA ENTREVISTA

Dados da entrevistada:

Data:

Codinome: Idade:

Escolaridade:

Tempo de trabalho na instituição:

Tempo no cargo de gestão:

Questões:

- 1) Como você se sente exercendo um cargo de gestão?
- 2) Encontrou alguma dificuldade no ambiente de trabalho para exercer suas atividades?
- 3) O “ser mulher” em algum momento foi percebido por você como um problema para outrem ou motivo de constrangimento?
- 4) Já houveram comportamentos ou atitudes com você que consideraria como assédio moral? (agressões/falta de comunicação/ameaças/humilhação/críticas/menosprezo)
4.1) Se sim, fale um pouco sobre como esses tipos de comportamento aconteceram. Qual a frequência dos mesmos e se ainda acontecem.
- 5) Considera que comportamentos de assédio provém mais de qual sexo, feminino ou masculino? Os ataques/ agressões provém em sua maioria de escalões superiores ou não?
- 6) Qual seu sentimento e percepção para com seu trabalho e suas relações estabelecidas no mesmo?
- 7) Em algum momento precisou de algum auxílio médico/psicológico ou mesmo afastamento por conta de problemas advindos de comportamentos assediadores?
- 8) Em sua opinião o que poderia ser feito para que comportamentos desta natureza não acontecessem no ambiente de trabalho?

APÊNDICE B: MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidada a participar da pesquisa intitulada “Assédio moral e relações de gênero: Situações de constrangimento vivenciadas por gestoras na Universidade Federal de Uberlândia”, sob a responsabilidade dos pesquisadores Amanda de Gouveia Figueira Rodrigues (mestranda em Gestão Organizacional- UFU) e Prof. Dr. Valdir Machado Valadão júnior (UFU).

Nesta pesquisa nós estamos buscando averiguar quais situações de constrangimento vividas por gestoras da UFU nos últimos 10 anos que poderiam se configurar como assédio moral. Analisando os contextos, tipos de percepção e sentimentos vividos pelas mulheres em seus cargos de gestão. Isto será realizado através de entrevistas episódicas.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pelo pesquisador Amanda de Gouveia Figueira Rodrigues antes de qualquer tipo de coleta de dados. Você terá um tempo para decidir se quer participar desta pesquisa ou não. Você irá participar de uma entrevista sobre suas vivências enquanto gestora e suas percepções com relação à temática assédio moral. Informamos que todas as transcrições das respostas serão analisadas para fim de construção do trabalho, mas que em nenhum momento você será identificada, mantendo sua identidade preservada, inclusive após a publicação dos resultados desta pesquisa. No início da pesquisa será solicitado que você indique um codinome, somente você e a pesquisadora terão controle sobre ele.

Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar da pesquisa. Caso haja necessidade de deslocamento do participante em decorrência unicamente da coleta de dados, os custos do transporte serão cobertos pela pesquisa. O tempo estimado de sua participação nesta pesquisa é de 1(uma) hora.

A pesquisa oferece risco mínimo aos seus participantes, entretanto por se tratar de pesquisa envolvendo seres humanos, há o risco de quebra de sigilo. Sendo assim, os pesquisadores responsáveis pelo presente trabalho irão assegurar para que medidas de segurança de dados sejam efetuadas. Todas as informações gravadas serão, após a transcrição, destruídas e os participantes terão suas identidades preservadas através da utilização de codinomes. Os benefícios de tal investigação podem contribuir para propor formas de combate aos comportamentos abusivos e levar à uma reflexão por toda sociedade acadêmica a respeito da temática.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados da pesquisa.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Amanda de Gouveia Figueira Rodrigues no endereço: Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 3P, DICOA (Divisão de Controle Acadêmico), Campus Santa Mônica. CEP: 38400902. Tel.: (34) 3291-8974. Você poderá também entrar em contato com o CEP - Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos na Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A sala 224, *campus* Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100; telefone: 34-3239-4131. O CEP é um colegiado independente criado para defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde.

Uberlândia, de de 20.....

Assinatura do(s) pesquisador(es)

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Assinatura do participante da pesquisa

(Rubrica do participante da pesquisa)

(Rubrica do pesquisador)

APÊNDICE C: PRODUÇÃO INTELECTUAL/TECNOLÓGICA

Com base nas análises e resultados obtidos na pesquisa, a produção tecnológica sugerida é a proposta de um programa de capacitação/orientação na Universidade que possa unir os setores que por ventura estejam relacionados neste tipo de ação, capacitando, orientando e divulgando informações à comunidade acadêmica.

O programa iniciaria com um debate entre setores específicos relacionados à capacitação, orientação, proteção e investigação. Através deste debate, os profissionais estariam prontos para iniciar o programa de ação com os servidores.

Como ele seria implantado? A proposta seria um programa que pudesse acontecer a partir de 2019, e perdurar ao longo dos próximos anos, de forma eficaz e transparente.

Passos para implantação: **Programa vida sem Assédio**

1º) Reunião interna entre setores relacionados à ação (Progep, Dicap, Ouvidoria, Copsia), para delimitar os pontos importantes de orientação e esclarecimentos ao público alvo (servidores da instituição). Além de fazer uma auto avaliação sobre os trabalhos até então implementados por cada setor.

2º) Delimitação do que cada setor pode contribuir com relação ao tema Assédio Moral (Cursos/cartilhas/ demonstração de como os processos funcionam/ passo a passo de onde buscar ajuda).

3º) Divulgação de local, data, horário e conteúdos de uma primeira reunião/encontro com os servidores.

4º) Cartilha explicativa a ser entregue no final da reunião/encontro com todas as informações sobre o Assédio Moral, desde esclarecimentos conceituais até informativos dos setores que possuem competência para atuar nestes casos.

5º) Para dar continuidade e reforçar o entendimento sobre o tema, os setores citados acima podem percorrer a Universidade a fim de orientar e informar através desta cartilha os serviços prestados aos servidores que porventura necessitem do auxílio.

6º) Fechamento do programa seria uma discussão entre os setores ativamente ligados ao projeto de orientação, combate e investigação, no intuito de identificar possíveis falhas dos mesmos e promover ações de melhoria nos serviços propostos à comunidade acadêmica.