

**ASSÉDIO MORAL E RELAÇÕES DE GÊNERO: SITUAÇÕES DE CONSTRANGIMENTO  
VIVENCIADAS POR GESTORAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA.**

**AMANDA DE GOUVEIA FIGUEIRA RODRIGUES**

**VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

## **ASSÉDIO MORAL E RELAÇÕES DE GÊNERO: SITUAÇÕES DE CONSTRANGIMENTO VIVENCIADAS POR GESTORAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA.**

### **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. 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. As consequências do assédio moral podem ser amenizadas com medidas preventivas, fiscalização, campanhas esclarecedoras e ações da organização.

Palavras-chave: Assédio Moral. Gênero. Gestoras.

### **INTRODUÇÃO**

A revolução feminina trouxe novas perspectivas às mulheres, 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).

Oliveira et al. (2015) relatam que a independência feminina ficou visível quando as mulheres começam 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.

O envolvimento maior da mulher no mercado de trabalho perpassa 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. (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. Dentre as situações de constrangimento no ambiente de trabalho, destaca-se o assédio moral. Ele caracteriza-se 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).

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) já considerava 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.

Assim, 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.

A pesquisa tem como delimitação temporal os últimos 10 anos, considerando-se que esse é um tempo razoável para levantar dados por meio 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).

### **Relações de gênero: inserção feminina na sociedade**

Por séculos as sociedades vêm sendo divididas no formato patriarcal. 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. É um tipo de estrutura que valoriza o trabalho masculino e desqualifica o feminino. 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.

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 frequentes, 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.

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 mostrar 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 prevaletentes 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).

## **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).

Uma questão importante que pode gerar ou mesmo favorecer comportamentos inadequados nas organizações diz respeito ao perfil muitas vezes exigido pelos gestores. Martinigo 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 (Altonen; 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 padrões, diminuindo e constringendo 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, constringendo 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 e 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 e 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 almejem 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 e 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.

## **PERCURSO METODOLÓGICO**

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, veem situações de assédio moral e comportamentos depreciativos no ambiente organizacional. Na perspectiva de obter essas respostas e o máximo de informações possível, a escolha da abordagem de pesquisa qualitativa mostrou-se pertinente (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; Calópe e Barros Neto, 2017).

A pesquisa aconteceu na UFU. Para o recrutamento das participantes do estudo, solicitamos 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. Foram realizadas 16 entrevistas com gestoras do nível técnico administrativo nas funções de chefe de setor, gerente e coordenador. 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. Para a coleta dos dados foram utilizados a entrevista do tipo episódica (Bauer e Gaskel, 2002) e relatórios da Ouvidoria e Comissão Permanente de Sindicância e Inquérito Administrativo (Copsia). O projeto de pesquisa foi encaminhado antes mesmo de iniciar a coleta de dados, ao Comitê de Ética na Pesquisa sob o número 83728318.3.0000.5152, após a aprovação do projeto é que os dados começaram a ser coletados. As entrevistas transcritas totalizaram 48 páginas. Os documentos obtidos na Copsia totalizaram 17 relatórios (18 páginas) no período de 2013 a 2017. 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.

A fim de tornar a análise crítica e confiável, foi utilizada a análise de conteúdo para o estudo e seus resultados. Para Bardin (2011, p. 15), a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados.

## **ANÁLISES E RESULTADOS**

### **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.

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 conseguiriam desempenhar bem o cargo, já que não são “homens”, os quais geralmente ocupam cargos de mais destaque e liderança. (Carrieri, 2007, Mattos, 2009 e Silva & Nakata, 2016).

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

Sabemos que o crescimento das mulheres no mercado de trabalho e também em cargos de gestão vem crescendo ao longo do tempo. 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. 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 parece 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.

### **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. “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).

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.

Neste depoimento duas questões recorrentes em situações de assédio são apresentadas: falta de provas e testemunhas que comprovem “materialmente” o ocorrido.

### **O perfil do assediador**

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. Nina (2018), uma das entrevistadas, relata: “Acredito que a forma como os setores estão compostos, ou seja, sua lotação, podem influenciar no convívio e talvez ser determinante para algumas relações. Se mais homens ou mulheres, pode ser um fator a ser estudado. 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, 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. Relato a seguir da entrevistada Júlia (2018): “Eu considero essa gestão muito machista, você percebe olhares

vindo de homens, sempre avaliando e muitas vezes com comentários e indiretas questionando minhas capacidades”.

### **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. Na entrevista, Manu (2018) diz haver um distanciamento entre servidores e recursos de amparo disponíveis na instituição, nesse momento questiona se isso seria um problema de má divulgação ou de desinteresse dos próprios funcionários. 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.

### **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. 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. A fala da entrevistada Manu (2018) segue nessa direção: “Acho que uma solução é difícil, as pessoas são muito diferentes, com personalidades distintas e conflitos de gerações”.

### **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).

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. Com um total de 3.077 técnicos administrativos, houve o registro de apenas 3% na procura pelos serviços oferecidos por estes órgãos competentes.

### **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 e 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. Para as entrevistadas Luma, Nina e Cloe (2018) “deve-se buscar bom ambiente de trabalho, boa comunicação, as pessoas devem se sentir parte daquilo tudo, terem autonomia”.

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 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 e 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.

### **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

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.

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

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.

Analisando 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.

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. Pela análise dos relatórios de 2013 a 2017, obteve-se o seguinte quantitativo: de um total de 152 registros por assunto no setor, apenas quatro foram categorizados como assédio moral.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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, houveram relatos de 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.

Percebe-se 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.

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 constroem, maltratam e tiram do indivíduo sua totalidade e harmonia enquanto ser em construção.

Com relação aos limites teóricos e metodológicos da pesquisa, salienta-se 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.

## REFERÊNCIAS

Aaltonen, A.; Rodrigues, M. (2013) A Reação ao Assédio Moral no ambiente do trabalho. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 3, n. 1, p. 76-86.

Araújo, M. F. (2005) Diferença e igualdade nas relações de gênero: revisitando o debate. *Psicologia Clínica*, Sin mes, 41-52.

Avila, R.P. As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp067933.pdf>>. Acesso em 03 de outubro de 2018.

Barbosa, R. P. (2013) Relações de gênero e a lógica da competência no mercado de trabalho. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 3, n. 2, p. 36-52.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bauer, M. W.; Gaskell, G. (2002) *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 2ª Edição. Petrópolis, RJ: Vozes.

Bobroff, M. C. C; Martins, J. T. (2013) Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho. *Revista Bioética*, Volume 21, Nº 2 ,Páginas 251 – 258.

Bradaschia, C. A. (2007) *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

Cappelle, M. C. A.; Melo, M. C. O. L.; Brito, M. J. M.; Brito, M. J. (2004). Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 2, art. 6, p. 1-17.

Corrêa, A. M. H.; Carrieri, A. de P. (2007) 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.

Faleiro, W; Farias, M.N. (2017). Inclusão de mulheres camponesas na universidade: entre sonhos, desafios e lutas. *Educação e Pesquisa*, Volume 43; Nº 3 Pg. 833 – 846.

Freire, P. A. (2008). Assédio moral e saúde mental do trabalhador. *Trabalho, Educação e Saúde*, 6(2), 367-380.

Freitas, M. E. D. (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19.

Galvane, F. A. de Silva; Salvaro, G. I. J. e Moraes, A. Z.(2015). Mulheres em cargos profissionais de chefia: o paradoxo da igualdade. *Fractal, Rev. Psicol.* [online], vol.27, n.3, pp.301-309.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.

Heloani, R. (2004). Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE-eletrônica*, 3(1).

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

Lisboa, T. K. (2008). O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais. *Seminário Internacional Fazendo Gênero: Corpo, Violência e Poder*.

Lopes, C. M. S. (2006). Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. *cadernos pagu*, 26(1), 405.

Louro, G. L. (1995) Gênero, história e educação: construção e desconstrução. *Educação & Realidade*, 20(2).

Macedo, F. M. F.; Boava, D. L. T.; Cappelle, M. C. A.; Oliveira, M. L. S. (2012) Relações de Gênero e Subjetividade na Mineração: um Estudo a partir da Fenomenologia Social. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 2, p. 217-236.

Mattos, A. H. G. (2009) 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.

Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 41(3), 08-19.

Nunes, T. S.; Tolfo, S. R. (2013). A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 4, n. 2, p. 90-113.

Nunes, T. S.; Tolfo, S. R.; Nunes, L. S. (2014). Assédio moral no trabalho em universidade sob a perspectiva dos observadores da violência. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 4, n. 2, p. 166-176.

Oliveira, K. B.; Lopes, G. S. C.; Watanabe, M.; Yamaguchi, C. K.; Duarte, R. (2015). Estudo do Empoderamento na Perspectiva de Mulheres Líderes. *Revista Pretexto*, v. 16, n. 4, p. 82-99.

Oliveira, A. R.; Gaio, L. E.; Bonacim, C. A. G. (2009). Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. *Revista de Administração da UFSM*, v. 2, n. 1, art. 4, p. 80-97.

Perucchi, J.; Beirão, A. M. (2007). Novos arranjos familiares: paternidade, parentalidade e relações de gênero sob o olhar de mulheres chefes de família. *Psicologia Clínica*, 19(2), 57-69.

Santos, J. G. C. D.; Calíope, T. S.; Barros neto, J. P.(2017). Tem Ação nessa Pesquisa? Um Levantamento da Pesquisa-Ação como Estratégia de Pesquisa Qualitativa. *Revista de Gestão*, v. 24, n. 4, p. 336-347.

Santos, C. M. M.; Carvalho neto, A.; Caeiro, M.; Versiani, F.; Martins, M. G. (2016). As Mulheres Estão Quebrando as Três Paredes de Vidro? Um Estudo com Empreendedoras Mineiras. *Revista Economia & Gestão*, v. 16, n. 45, p. 126-149.

Silva, V. V.; Nakata, L. E. (2016). Da deterioração das relações à escolha pela permanência: O assédio moral no trabalho. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 6, n. 2, p. 206-214.

Siqueira, T. L. (2008). Joan Scott e o papel da história na construção das relações de gênero. *Revista Artemis*, v. 8, p. 110- 117, jun.

Sonnabend, S. (2015). Gender diversity in the corporate boardroom: creating a tipping point for change. *Journal of Management Inquiry*, v. 24, n. 2, p. 212-213.

Sousa, R. M. B. C.; Melo, M. C. O. L. (2009). Mulheres na gerência em Tecnologia da Informação: análise de expressões de empoderamento. *Revista de Gestão*, v. 16, n. 1, art. 1, p. 1-16.

Teixeira, R. F.; Reis, M. C. D.; Santos, L. M. L. D. (2013). Assédio moral no trabalho: um estudo sobre as práticas de prevenção e combate ao fenômeno em empresas do norte do Paraná. *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 4, p. 658-671.

Valadão júnior, V. M.; Mendonça, J. M. B. (2015). Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 1, p. 19-19.

Vasconcelos, Y. L. (2015). Assédio moral nos ambientes corporativos. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 4, p. 821-851.