

# ASSÉDIO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA BRASILEIRA: UM ESTUDO MULTIDIMENSIONAL

## ACOSO EN LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE BRASIL: UN ESTUDIO MULTIDIMENSIONAL

### HARASSMENT IN BRAZILIAN PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTION: A MULTIDIMENSIONAL STUDY

Fernanda Isoni de Paiva \*

bhfernanda@hotmail.com

Kely César Martins de Paiva \*\*

kelypaiva@face.ufmg.br

\* Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte – Brasil; Universidade de Aveiro, Aveiro – Portugal

\*\* Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte – Brasil

#### Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar como servidores públicos de uma instituição de ensino percebem o assédio, numa perspectiva multidimensional. Foram identificados estudos que priorizam diversas faces do fenômeno, como a econômico-organizacional, a institucional-legal e a cultural, além da usualmente priorizada, a interpessoal, que envolve diretamente assediador e assediado. Tais interfaces mostram-se úteis na compreensão do fenômeno no locus observado, tendo em vista peculiaridades do setor público brasileiro, em especial em instituições de ensino. A pesquisa qualitativa pautou-se em dez entrevistas, cujos dados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo. Percebeu-se que as raízes do assédio (moral ou sexual) transcendem aspectos pessoais e profissionais na relação assediador-assediado, fazendo-se presentes nos relatos outras dimensões que indicam o quão profundas certas causas podem ser, além de suas conexões entre si, trazendo avanços teórico-conceituais ao estudo do fenômeno, bem como outras contribuições de cunho pragmático. Sublinha-se a necessidade de se repensar e ampliar as responsabilidades organizacionais e institucionais relacionadas ao fenômeno, a partir do (re)conhecimento de outras práticas, semelhantes e/ou diferentes, nos mais diversos contextos organizacionais.

**PALAVRAS CHAVE:** Assédio, Assédio moral, Assédio sexual, Setor público, Instituição de ensino

#### Resumen

El objetivo de este estudio fue analizar cómo los funcionarios públicos de una institución educativa perciben el acoso desde una perspectiva multidimensional. Se identificaron estudios que priorizan diferentes aspectos del fenómeno, como el económico-organizacional, institucional-legal y cultural, además del interpersonal generalmente priorizado, que involucra directamente a acosadores y personas acosadas. Esas interfaces resultan útiles para comprender el fenómeno en el lugar observado, dadas las peculiaridades del sector público brasileño, especialmente en instituciones educativas. La investigación cualitativa fue guiada por diez entrevistas, cuyos datos fueron sometidos a la técnica de análisis de contenido. Se observó que las raíces del acoso (moral o sexual) trascienden los aspectos personales y profesionales en la relación acosador-hostigador, haciendo presente otras dimensiones en los informes que indican cuán profundas pueden ser ciertas causas, además de sus conexiones entre sí, aportando avances teórico-conceptuales en el estudio del fenómeno, así como otras aportaciones de carácter pragmático. Se enfatiza la necesidad de repensar y expandir las responsabilidades organizacionales e institucionales relacionadas con el fenómeno, basado en el conocimiento y el

reconhecimento de outras práticas, similares y/o diferentes, en los contextos organizacionales más diversos.

PALABRAS CLAVE: Acoso, Acoso moral, Acoso sexual, Sector público, Institución educativa

## Abstract

The objective of this study was to analyze how public servants of an educational institution perceive harassment from a multidimensional perspective. Studies that prioritize different aspects of the phenomenon were identified, such as economic-organizational, institutional-legal and cultural, in addition to the usually prioritized, interpersonal, which directly involves harassers and harassed people. Such interfaces are useful in the understanding of the phenomenon in the observed locus, taking into account peculiarities of the Brazilian public sector, especially in educational institutions. The qualitative research was guided by ten interviews, whose data were submitted to the content analysis technique. It was noticed that the roots of harassment (moral or sexual) transcend personal and professional aspects in the harasser-harassed relationship, making other dimensions present in the reports that indicate how deep certain causes can be, in addition to their connections with each other, bringing theoretical-conceptual advances in the study of the phenomenon, as well as other contributions of a pragmatic nature. The need to rethink and expand the organizational and institutional responsibilities related to the phenomenon is emphasized, based on knowledge and recognition of other practices, similar and/or different, in the most diverse organizational contexts.

KEYWORDS: Harassment, Moral harassment, Sexual harassment, Public sector, Educational institution

---

## 1. Introdução

Nas últimas décadas, as mudanças na forma de produção e a exploração da força de trabalho geraram efeitos negativos sobre os direitos dos trabalhadores, tais como: desregulamentação, fragmentação da classe trabalhadora e precarização da força de trabalho, implicando na degradação da dignidade do trabalhador. (ANTUNES, 2007)

Estas transformações também se verificaram no setor público brasileiro, dadas as alterações implementadas principalmente a partir da década de 1990, decorrentes de um recrudescimento das políticas neoliberais, as quais se instalaram em todos os setores nos quais o Estado atua e, em especial, na educação, com consequências diversas para os trabalhadores que ali desenvolvem suas atividades laborais (CATANI, OLIVEIRA, 2002). Notavelmente na educação em nível superior, os conflitos ampliaram-se devido às exigências em torno do corpo docente e da ampliação de vagas discentes em todo o sistema, bem como de processos avaliativos coordenados pelo Governo, gerando sobrecarga de todo corpo técnico nas instituições de ensino superior, em especial nas instituições públicas, cujos processos de contratação de pessoal (professores e técnicos) são mais complexos e morosos, em virtude da legislação que trata de concursos públicos.

Diante disso, a manifestação de comportamentos deletérios e violentos, como o assédio moral e o sexual, parece ter ganhado espaço nessas instituições, merecendo uma análise mais ampla que a usualmente utilizada, centrada em demandas e em patologias psíquicas dos atores sociais envolvidos, principalmente o assediador e o próprio assediado, numa dimensão interpessoal, como visto em estudos recentes, como Olete e Palhares (2019) e Nunes e Torga (2019), dentre tantos outros.

Entende-se que o assédio moral não é um mero conflito, mas um resultado de uma “nova” organização do trabalho e de um sistema deficiente onde o respeito pelo colega de trabalho é perdido e uma série de comportamentos e atitudes transformam o local de trabalho num ambiente de terror para a vítima, que pode ser qualquer um dos trabalhadores (SILVA, 2012). Para além de uma causa única, o

assédio também se deve a fatores gerenciais, sociológicos e psicológicos, que interagem e reforçam-se mutuamente (HIRIGOYEN, 2016), principalmente em culturas que valorizam o individualismo em detrimento dos direitos humanos, responsabilizando as pessoas a despeito das responsabilidades sociais das organizações onde tais fatos ocorrem. No Brasil, em especial, características culturais (BARROS, PRATES, 1996; FREITAS, 1997) parecem contribuir para a promoção de comportamentos patológicos na sociedade, de modo geral, e nas organizações, em particular, como é o caso do assédio.

No caso de organizações públicas, esse fato toma contornos peculiares, já que seu foco é servir aos cidadãos e, por definição, a partir do trabalho de “servidores públicos”. Assim, pensa-se em ir além dos reconhecidamente limitados alcances dos estudos sobre organização de responsabilidades sociais (PISANI et al, 2017), já que outras dimensões devem ser levadas em consideração no estudo do assédio.

Diante disso, contesta-se parcialmente a hegemonia das questões interpessoais na compreensão e na análise do assédio moral em organizações brasileiras, somando a elas aspectos culturais, econômico-organizacionais e institucionais-legais, já que não se tem, no Brasil, uma legislação federal que trate especificamente do assédio (moral e/ou sexual) (SOARES, DUARTE, 2014). Estudos que focalizaram processos e acórdãos jurídicos revelam tais fragilidades, como os apresentados por Grzybovski et al (2008) e Oleto et al (2016), bem como outras em que aspectos culturais têm maior relevo na discussão do assédio no país, como nas pesquisas de Martins (2007) e Vinhas e Hilal (2009), e no interior das organizações, como mostraram Nunes e Oleto (2019) e Paiva et al (2019a).

Entende-se que tais fatores podem contribuir para a ocorrência deste fenômeno no ambiente de trabalho (HELOANI, BARRETO, 2018) e que, além de ser um tema delicado e com poucas pesquisas no campo dos estudos organizacionais no país, em especial no setor público de educação, é necessário ampliar, aprofundar e dar visibilidade a tal discussão, para além da própria academia. Diante disso, a pergunta que norteou a pesquisa empírica que pauta a reflexão apresentada neste artigo foi explicitada do seguinte modo: como servidores públicos de instituições de ensino percebem o assédio?

Assim, o objetivo geral deste estudo foi analisar servidores públicos de instituições de ensino percebem o assédio, numa perspectiva multidimensional. Para tanto, buscou-se compreender: como o assédio e suas consequências pessoais são percebidos pelas vítimas; como as dimensões interpessoais, organizacionais, culturais e institucionais pautam tais percepções; como tais dimensões de influenciam mutuamente; como tais dimensões reproduzem condições para que as violências oriundas do assédio se perpetuem.

Visando tal objetivo, este artigo foi estruturado em cinco partes, iniciando-se com esta Introdução e aprofundando-se na temática no Referencial Teórico. A Terceira parte explicitou a Metodologia da pesquisa empírica e a quarta trouxe a Apresentação e Análise dos Dados. As Considerações Finais encerram o texto, seguidas das referências utilizadas ao longo dele.

## 2. Referencial Teórico

Entende-se o assédio como uma prática e um comportamento antiético e desrespeitoso (NUNES, et al, 2019), pautado em relações de poder e de trabalho, no âmbito das organizações, marcadas por assimetria e desigualdade, em que um ou mais trabalhadores agem violentamente contra outro(s), colocando em risco sua permanência no posto de trabalho ou sua mobilidade em termos de carreira. Trata-se de um conjunto de ações hostis, repetitivas e públicas com o objetivo de coagir a conduta e debilitar a estrutura psicológica de outrem (LEYMANN, 1990).

Assim, quatro elementos são constitutivos do assédio, a saber: a conduta abusiva do assediador; a natureza psicológica da conduta agressiva; a continuidade e a repetitividade da conduta ofensiva ao longo de um período de tempo; e a finalidade de exclusão da vítima no ambiente de trabalho (RAMOS, 2013).

Quanto às atitudes hostis praticadas pelos assediadores, destacam-se a deterioração proposital das condições de trabalho, o isolamento e a recusa de comunicação, o atentado contra a dignidade, e a

violência verbal, física e/ou sexual (HIRIGOYEN, 2011).

Já as consequências para do assédio são variadas e repousam sobre a vítima (físicas, psíquicas, sociais, laborais e financeiras) majoritariamente, mas também sobre a organização (queda de produtividade, aumento de custos) e sobre a sociedade (aumento de despesas do Estado), sublinhando-se as questões financeiras que são comuns aos três atores mencionados (NUNES, TOLFO, 2013; PAIVA, 2019).

Este vértice econômico retrata demandas e imposições do mercado e da sociedade sobre os resultados das organizações, sejam elas de qualquer natureza, caracterizando-se como “fatores de risco” que usualmente impelem os indivíduos à vulnerabilidade e à deterioração das relações socioproductivas (KANAN, ZANELLI, 2018).

A tal vértice econômico, soma-se a questão axiológica em que perdura um conjunto de expressões da cultura nacional brasileira, como a valorização da hierarquia, dos laços pessoais e sociais, do formalismo e do gosto pelo exótico (BARROS, PRATES, 1996; FREITAS, 1997), inclusive em organizações públicas, também seladas por conservadorismo, formalismo, centralização, morosidade etc. (TOLFO, et al, 2015). Assim, nos estudos sobre assédio, tem-se observado a recomendação de se contextualizar comportamentos que variam de uma cultura para outra e que podem influenciar a percepção das pessoas sobre o que vem a ser, de fato, assédio (PAIVA, 2019).

Particularmente, no Brasil, observam-se características culturais como: a valorização da hierarquia, do imediatismo e do personalismo; a manutenção de lideranças paternalísticas; o famoso “jeitinho brasileiro”, que inclui flexibilidade, mobilidade social e impunidade; o gosto pelo exótico e pela postura de espectador, dentre outras (BARROS, PRATES, 1996; FREITAS, 1997). Tais aspectos parecem contribuir para a promoção de comportamentos patológicos na sociedade, de modo geral, e nas organizações, em particular, como é o caso do assédio moral.

Outra dimensão de análise diz do aparato institucional-legal em que perdura, no caso brasileiro, a omissão do Estado e da maior parte das organizações, apesar de o assédio sexual ser considerado crime desde o ano de 2000. O Código Penal Brasileiro (BRASIL, 1940) foi atualizado no referido ano, com a inclusão do artigo 216-A que versa sobre o assédio sexual como o ato de “Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função. Pena – detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos”. No entanto, a falta de uma legislação efetiva que trate do fenômeno do assédio é frontalmente observada por Kanan e Zanelli (2018, p. 144) como fator preditivo de comportamentos de risco, quando mencionam que

em um futuro próximo, pela negligência atual de nossas instituições reguladoras, das escolas de formação e das próprias organizações, os gestores podem ter dificuldades em contar com profissionais bem qualificados para assessorá-los na **gestão preventiva de riscos psicossociais** e, ainda maiores, na promoção de organizações saudáveis. (grifo dos autores)

Na conexão das dimensões culturais e institucionais-legais, nota-se um vácuo de atuação do poder público, já que “muitos dos humilhados e assediados que vão às portas dos tribunais em busca de seus direitos e da dignidade atingida, com certa frequência são incompreendidos e mais uma vez humilhados” (HELOANI, BARRETO, 2015, p. 14), o que pode ser potencializado quando se associam a questões de diversidade e discriminação, como diferenças de cor de pele, gênero (PELLEGRINI, et al, 2017; MOURA, CAMPOS, 2019), orientação sexual (RODRIGUES, LOPES, 2019), deficiência (OLETO, et al, 2016), dentre outras.

Desse modo, para fins deste estudo, propõe-se analisar o assédio moral em uma perspectiva multidimensional que incorpore tais dimensões, como sintetizadas por Paiva (2019, p. 225), a saber:

- “interpessoal, que privilegie relações entre indivíduos e que usualmente é o mais abordado nas pesquisas e no debate do assunto, tendo em vista os impactos nos indivíduos, principalmente na vítima;
- econômico-organizacional, que considere as demandas e as imposições oriundas de contextos econômicos competitivos ou de elevada pressão social e/ou política sobre as organizações;
- cultural, com raízes profundas no âmbito nacional; que, no caso brasileiro, sublinha uma face permissiva, tendo em vista a naturalização de diferenças e discriminações;
- institucional, que contemple o aparato legal que trata formalmente do fenômeno, ainda incipiente no caso brasileiro.

Os estudos sobre assédio necessitam, portanto, ir além do esclarecimento das “sutilezas e requintes de crueldade e perversidade ainda naturalizados e endossados pela sociedade e nas organizações, em especial (...), visando contribuir para alterações nas políticas e práticas de gestão de pessoas e, também, num escopo estendido, na legislação vigente no país” (PAIVA *et al*, 2019b, p. 19).

Diante do exposto, explicita-se a metodologia do estudo.

### 3. Metodologia

Visando o objetivo e pautando-se na proposta de uma análise multimensional, optou-se pela realização de uma investigação descritivo-exploratória com abordagem qualitativa (VERGARA, 2009), tendo em vista tratar-se de um assunto delicado e que carece de escuta e aprofundamento nos relatos para sua compreensão, permeada por diversas nuances de uma abordagem multidimensional, em fase de sedimentação no país. Sobre as unidades de análise e de observação da pesquisa, elas coincidiram nessa pesquisa, ou seja, foram servidores públicos federais de uma determinada instituição de ensino tecnológico e superior, localizada em Belo Horizonte (MG, Brasil).

O roteiro das entrevistas foi semiestruturado e as questões inicialmente colocadas para os participantes abordam as quatro categorias de análise oriundas da literatura, definidas *a priori* e conforme sintetizadas por Paiva (2019). Esse tipo de roteiro promove ampla liberdade das respostas, bem como na elaboração de outras questões elucidativas ao longo da realização da entrevista (VERGARA, 2009). Ao final de cada uma delas, foi aplicada uma técnica projetiva de associação de figuras (MELO *et al*, 2007); nesta, apresentaram-se figuras relacionadas ao tema e pedia-se que o entrevistado relatasse o que cada uma delas significava para ele. As dez figuras foram selecionadas no *site* Gettyimages (2019), atentando-se para o fato de serem de domínio público e atenderem ao descritor “harassment”. Elas estão retratadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Figuras da Técnica Projetiva de Associação



Fonte: Gettyimages (2019).

Assim, a utilização de instrumentos de coleta diferentes dentro de uma abordagem qualitativa, reunindo-se a entrevista nos moldes tradicionais e a técnica projetiva, caracteriza uma triangulação intramétodo (JICK, 1979), o que foi fundamental para apreender outras percepções dos entrevistados que usualmente não são verbalizadas via entrevista.

Foram realizadas 10 entrevistas com os servidores públicos mencionados, todos vítimas de assédio moral, dando-se voz a indivíduos cuja vivência contribuiria para a discussão do fenômeno em tela (SAUNDERS, TOWNSEND, 2018). Assim, o critério de escolha da instituição foi a acessibilidade

e o dos entrevistados a intencionalidade (VERGARA, 2009), ou seja, terem sido alvos desse tipo de violência. Já o critério de encerramento das entrevistas foi o de saturação dos dados, a partir da constatação do não surgimento de fatos novos ou díspares, ao longo das últimas entrevistas (MELO et al, 2007; BARDIN, 2011; FRANCO, 2012).

Todas as entrevistas foram gravadas e compuseram o *corpus* analítico deste estudo. Foram garantidos sigilo e anonimato da instituição, dos entrevistados e das pessoas citadas por eles, por meio da leitura e assinatura prévias de um termo de consentimento livre e esclarecido. Dentre os entrevistados, oito são homens e duas mulheres, todos têm mais de 35 anos de idade e já passaram pelo “estágio probatório” na instituição.

Para a análise dos dados, tem-se utilizado a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), observando-se o sentido e o significado das mensagens verbais, gestuais, silenciosas, figurativas, documentais ou diretamente provocadas pelos entrevistados (FRANCO, 2008). A operacionalização desta técnica seguiu os passos prescritos por Melo et al (2007), ou seja, os dados foram preparados (as entrevistas foram transcritas na íntegra e as respostas foram organizadas pela ordem das perguntas), depois foi realizada a análise ou tabulação quantitativa (as respostas foram sintetizadas e sua recorrência identificada em cada um dos relatos dos entrevistados) e, ao final, foi feita uma análise temática (as temáticas secundárias identificadas nos relatos dos entrevistados foram sintetizadas em torno das dimensões da abordagem utilizada). Essa operacionalização também foi levada a cabo nas respostas acerca das figuras apresentadas aos entrevistados.

#### 4. Apresentação e análise dos dados

No contexto brasileiro, percebe-se que as práticas de assédio moral ocorrem cotidianamente nas organizações, sendo o *modus operandi* do assediador bastante variado, bem como as consequências do assédio moral nas vidas particulares dos assediados e no trabalho. A maioria apresenta desânimo para trabalhar e falta de vontade de estar no ambiente laboral. Também foram apontados episódios de choro, depressão, angústia, insônia e estresse; para lidar com isso, alguns tomaram medicação “tarja preta”, ou seja, controlada. Tais impactos corroboram a literatura (NUNES, TOLFO, 2013; PAIVA, 2019).

Primeiro, eu tive problema mental, comecei a tomar antidepressivo, comecei a ter insônia. Depois, eu tive problema no trabalho: comecei a não querer vir para o trabalho. Minha tortura do dia era a hora de vir para [nome da instituição], passava até mal. Quando eu entrava de carro (...), meu coração apertava, aquela coisa ruim, aquela aflição, vontade de ir embora, sintoma físico (E5).

Trouxe consequência para minha vida pessoal, sim, porque eu já era uma pessoa que precisava de análise, passei a precisar 3 vezes mais porque eu tinha medo de como a situação ia se desenrolar, porque o sentimento de rejeição me deixou muito inseguro. Foi a primeira vez que passei por isso. Eu tinha dificuldade de dormir, dificuldade de vir trabalhar, eu comecei a chegar mais tarde pra trabalhar, chegar às 13:00 para não trombar com o pessoal da manhã que saía às 13:00. Teve impactos na minha vida pessoal, sem sombra de dúvidas (E7).

Note-se, então, uma conexão entre essa dimensão interpessoal, que pauta a relação entre assediador e assediado, fortemente apoiada em aspectos culturais brasileiros, como o imediatismo, a hierarquia e o personalismo (BARROS, PRATES, 1996; FREITAS, 1997). O imeditismo na cobrança pelos resultados do trabalho, a hierarquia que explicita as relações de poder em meio às produtivas e o tratamento pessoal que é dispensado aos que ousam mostrar suas fragilidades são aspectos que parecem promover enfraquecimento dos laços sociais. As relações de afeto, amizade e solidariedade se esgarçam

e os colegas se omitem, mesmo presenciando cenas em que alguns teriam autoridade formal para intervir, como mencionou E4:

Um dia, eu estava trabalhando, depois de uma mudança de andar que nós tínhamos feito, o computador dele estava sem cabo de rede, ele simplesmente veio e arrancou meu cabo de rede enquanto eu operava um [sistema informatizado específico do departamento], como se eu não fosse nada, como se eu não estivesse lá. O que me deixou chateada foi que nenhum colega de trabalho, nem o superintendente, que estavam vendo tudo, ninguém falou nada. Aí fui percebendo que não podia me apoiar no meu grupo (E4).

Com isso, a resiliência e a aprendizagem individuais são dificultadas, alimentando traços de organizações não-saudáveis (ZANELLI, KANAN, 2018), onde o assédio, como comportamento antiético e desrespeitoso, pautado por assimetria e desigualdade (NUNES *et al*, 2019), pode ser observado no dia a dia de trabalho, minando o lugar com descrédito e medo, como sintetiza o relato a seguir:

Outra coisa, o assédio moral é perigosíssimo porque ele é feito no cantinho, ele não é uma coisa que o cara chega no salão e grita: “[nome da servidora] ! Vem cá, chega aqui!” Não, ele chega e fala: “Oi, [nome da servidora], tudo bem? Faça o favor, dá uma chegadinha aqui”. Aí ele te leva lá no cantinho e fala: “Da próxima vez, você vai ver comigo, eu não admito isso não, hein?” Aí você fica lá, em estado de choque e ele sai sorrindo. E você fica lá chorando. Aí você conta para outra pessoa: “Ele falou comigo que da próxima vez ele vai quebrar a minha cara.” Aí o seu colega fala: “Não acredito, ele fez isso? Não pode. Ele não tem coragem de fazer isso não.” Mas tem, né? O assediador faz. Eu já vi vários... (E7).

Notou-se, também, como aspectos da dimensão econômico-organizacional se manifestam no cotidiano da instituição de ensino abordada, fomentando o assédio (BERNAL, 2010; KANAN, ZANELLI, 2018). Metas qualitativas e quantitativas empurram docentes e discentes ao conflito oriundo do produtivismo, associado à ascensão na carreira, intensificação e precarização do trabalho. Considerando-se que, na instituição abordada (como em qualquer outra da mesma natureza, no Brasil), os cargos de chefias são exercidos por docentes eleitos para tal, essa situação se agrava, pois a pressão exercida (e sofrida) num momento pode ser retaliada num futuro próximo, já que tais cargos têm mandatos que variam entre dois e quatro anos. Nesse sentido, foram relatadas disputas internas, competitividade e busca pela produtividade, confirmando que as políticas implementadas para fazer face à globalização reduzem quase tudo à busca de lucro e rentabilidade econômica (BERNAL, 2010) ou, no caso, a critérios semelhantes nas instituições públicas de ensino.

No serviço público, (...) vai ser tratado de forma empresarial. Isso é nítido, não temos para onde correr. Eu já consigo fazer essa observação, vejo que tem muitos servidores que ainda não conseguiram perceber isso, continuam com comportamentos viciados de longa data: conformismo, letargia, não movimenta – mesmo que seja inútil, faça alguma coisa para aparecer porque começa uma pontuação negativa contra a sua imagem e você começa a ser rotulado como problemático. Aí te jogar para fora é mais fácil (E3).

Isso está nesse contexto de apresentar resultados, de apresentar produtividade, que é o serviço público copiando a lógica da precarização do trabalho da iniciativa privada aqui para dentro. Nessa precarização, nessa competição, nessa guerra constante, é inevitável o assédio. Se eu passo a ter o outro como inimigo e para alcançar aquele espaço eu tenho que derrubá-lo antes que ele chegue a mim, isso é o caminho pro assédio. Eles pensam

em metas e produtividade de um jeito muito equivocados, sob o ponto de vista do resultado. As pessoas, nesse contexto, pensam assim: eu tenho que avançar. Se você avançar, por mais que seja bom para instituição, eu não quero. Eu quero que você se ferre porque eu tenho que sobressair (E5).

E para se sobressair, parece que as escolhas individuais tramitam por vários expedientes coletivos que podem ser utilizados, como frisou E2 ao visualizar a Figura 7:

No ambiente de trabalho, se está em risco a questão do cargo, é melhor juntar com quem está batendo do que com quem está apanhando (E2).

Esse relato traz a tona o lado incipiente da legislação brasileira no que tange às práticas do assédio e que foi observado por quase todos os entrevistados, indicando que a dimensão institucional é um aspecto nevrálgico para análise do fenômeno na sociedade brasileira, como já abordado na literatura (HELOANI, BARRETO, 2015; KANAN, ZANELLI, 2018; PAIVA, 2019).

Acho que ela é omissa. Acho que faltam ações concretas para coibir o assédio. Há recursos para isso, mas não são tão claros em relação às proibições para esse tipo de prática, principalmente no serviço público federal. Então, eu acho que tem muito a avançar, acho que tem que ser mais explícito, tanto a legislação quanto a aplicação dessa legislação. (...) A jurisprudência pode ir mais nesse sentido, mas a lei propriamente dita é falha, precisava melhorar muito (E5).

Eu não percebo muito isso na legislação não. A não ser o artigo 117 da lei 8112 que fala sobre os deveres do servidor, inclusive tem o dever de você tratar as pessoas com urbanidade e as pessoas com certeza não fazem isso! (...) Eu não percebo essa preocupação na lei 8112 não, é mais uma cobrança do servidor do que uma defesa (E6).

Quanto à dimensão cultural, diversos traços foram mencionados nas entrevistas, como o personalismo (BARROS, PRATES, 1996; FREITAS, 1997), enquanto dificuldade de distinção entre o lado profissional e o privado no trabalho, o que parece levar indivíduos uns contra os outros e, ao fim e ao cabo, contra si mesmos:

Acho que influencia porque as pessoas têm uma dificuldade muito grande de distinguir profissional e privado e há uma ascendência grande do meu desgosto pessoal no ambiente profissional. (...) Eu acho que isso se encaixa muito no personalismo e acaba ensejando o assédio (E5).

Para esta pessoa tudo, e para essa pessoa, nada. Quando eu gosto aquela pessoa, tem todos os favores. Se eu não gosto, eu não vou facilitar a vida dela (E1).

Essas formas de se relacionar, mais uma vez, imprimem no espaço de trabalho o caráter de uma arena política muito fluida, transitória, em que os movimentos dependem do que está em jogo e de quem está nesse campo de forças. De fato, o personalismo soa tão forte nessas relações que, quando conectado ao formalismo ou “jeitinho brasileiro” (BARROS, PRATES, 1996; FREITAS, 1997), pode colocar em risco as próprias instituições e regras, como é o caso dos concursos públicos.

No concurso que eu fiz, tinham três vagas para técnico de laboratório. Chamaram 10. Depois que eu fui ver, depois que eu me libertei que eu fui ver, os outros que estavam para trás eram todos ligados a gente do [nome da instituição], eles tiveram que chamar até o 10 porque o 10 era uma pessoa ligada a um professor. Isso aconteceu muito em outros concursos. O concurso de docentes, então, ele é vergonhoso (E4).

O personalismo, neste caso, atua de modo escancarado pelos relatos, mas sempre envolto numa nuvem de legalidade que reforça o pitoresco “jeitinho brasileiro”. Neste sentido, as pessoas não apenas desejam mas também esperam que as decisões sejam favoráveis a elas quando são “amigas” do tomador de decisão:

Quero ilustrar com um caso acontecido comigo. Tenho amigades mais próximas no meu meio de trabalho e, algumas vezes, eu já me senti pressionado por uma pessoa que usou da amizade para que a decisão fosse tomada de acordo com o desejo dela. E quando a decisão foi diferente, houve um certo afastamento dela por um momento, o que para mim foi muito claro (E7).

Desse modo, “jeitinho” e assédio são facilmente conectados pelos entrevistados, demonstrando, mais uma vez, como aspectos típicos da cultura nacional (BARROS, PRATES, 1996; FREITAS, 1997) induzem e ampliam o assédio (PAIVA, 2019), utilizando-se, para isso, de outras instâncias mais pessoais, reproduzindo e reforçando esse traço cultural e abrindo brechas para a perpetuação de relações permissivas quanto ao assédio:

O jeitinho brasileiro pode facilitar o assédio moral, se não tivesse essa falcatrua, se fosse tudo dentro da burocracia correta e dos padrões legais, dificilmente você precisaria assediar alguém. No normal, seria um processo sair de um setor x e ir para o setor y, mas você liga para pessoa e grita com ela até o processo vá direto para onde você quer porque você precisa pular aquela etapa para ficar pronto hoje (E3).

Acho porque principalmente quando você trabalha e atende a uma demanda com o jeitinho brasileiro, uma certa malandragem, você de certa forma fica à mercê da pessoa que você atendeu dessa maneira. E outras pessoas que souberem que você atendeu a demanda com essa maneira de trabalhar vai falar: mas você fez para o fulano de tal (E7).

Além disso, outra característica é o gosto pelo exótico ou sensualismo (BARROS, PRATES, 1996; FREITAS, 1997), que também está relacionado a tais atos de violência dentro da instituição abordada, nitidamente atrelada a questões de gênero historicamente construídas e reforçadas pelo próprio assédio (PELLEGRINI, *et al.*, 2017; MOURA, CAMPOS, 2019), principalmente de cunho sexual. Nesse caso, as mulheres são os alvos mais costumeiros de interpretações de comportamentos que favorecem o assediador e que tentam colocar a vítima num lugar inverso, de quem “deu margem para” ou mesmo alimentou o assédio e:

É uma cruzadinha de perna, uma viradinha de ombro, um sorrisinho... principalmente, porque a maioria dos chefes são homens e, com aquilo ali, você consegue algumas coisas. Isso está principalmente nas mulheres porque, na cultura patriarcal, as mulheres foram ensinadas a agradar aos homens, a seduzir... (E1)

Mas é a nossa postura que colabora muito isso. A gente tem uma dificuldade muito

grande de se impor. A gente fala: “não vou criar confusão não; é coisa boba, deixa para lá”. E vai deixando, vai deixando... isso aí, deixa para lá, ignora, fulano é assim mesmo, é do jeito do fulano...(E5).

Assim, a atribuição de culpa à própria vítima soma-se à postura de espectador, típica do brasileiro, de transferir sua responsabilidade para terceiros (BARROS, PRATES, 1996; FREITAS, 1997), o que também foi recorrente nas entrevistas, enquanto componente do assédio. No entanto, denúncias vêm sendo realizadas, como atos de resistência e defesa contra o assédio sofrido, mas ainda com muita dificuldade e sem grandes repercussões em termos de punições formais.

É por isso que existe assédio moral. O povo não denuncia. Essa passividade... as pessoas têm muita noção disso no assédio sexual, mas no assédio moral também têm. Olha que antes de denunciar, eu pensei umas três, quatro vezes. E olha que sou militante de sindicato. Eu pensei... por medo de retaliação futura, por vários motivos, mas principalmente porque não é uma prática das pessoas. E os assediadores sabem disso. Sabem que as pessoas não fazem nada, então contribui muito. (E3).

A postura de espectador pode ser agravada pelo fato de o assediado não encontrar apoio no seu grupo de trabalho (BERNAL, 2010; KANAN, ZANELLI, 2018). Um grupo silencioso e condescendente favorece a atividade do assediador e contribui ativamente no assédio, fazendo brincadeiras, caluniando, isolando a vítima ou contando mentiras sobre ela (BERNAL, 2010). Isso foi mencionado por E1 ao visualizar a Figura 5, bem como por E2 noutro ponto de sua entrevista:

O fato de você não denunciar, de não falar no momento, isso estimula o assediador porque ele vê que a pode continuar e a vítima não vai reagir. Porém, essa postura de espectador pode vir por solidão da pessoa que está ali, como eu relatei, eu me enquadraria aqui, eu levei um tempo e tive que abrir um processo. Todas as vezes que eu falei e demonstrei que não gostei daquela situação e daquela fala, eu não tive apoio. Mas eu não queria estar na situação de espectadora. Eu me manifestei, mas eu não dei continuidade porque não tive apoio. Nem todo mundo que percebe que não tem uma rede de apoio vai denunciar. Depois que você denuncia, a coisa ainda aumenta, então a curto prazo, talvez seja melhor adotar essa postura (E2).

Esse isolamento, também mencionado quando dos relatos das figuras, principalmente as de número 4 e 9, pode ser um movimento tanto de defesa do próprio assediado, quanto movido pela impotência dos colegas, pela falta de meios de ajudar, como apontado por um entrevistado (E1) quando confrontado com a Figura 5, bem como pelo reforço – individual e coletivo – das relações de poder, assim como mencionado por pesquisados (E1, E4, E5) diante das Figuras 3 e 4. O traço da hierarquia exalta o fato de que nossa sociedade se baseia em normas de dominação e distanciamento entre quem é tido como superior e quem é visto como inferior (BARROS, PRATES, 1996; FREITAS, 1997), podendo-se observar, em relatos como os que se seguem, a hierarquia reforçada por preconceitos de toda ordem (racismo, homofobia, machismo, orientação religiosa etc.):

(...) Com isso vem o racismo, a homofobia e diversos outros preconceitos que nossa sociedade carrega, enraizados... É uma sociedade muito conservadora, infelizmente. (...) Há casos de assédio que ocorrem por questão de gênero, por questão de raça, por orientação sexual, por religião. Eu sei de um caso que ela estava sofrendo assédio porque a chefe era evangélica e achava que ela era “do mal”. A gente guarda essas concepções com naturalidade. A gente vê muitas coisas, no Brasil, que é surreal (E5).

(...) Se fosse num período escravocrata, eu já teria sido morto há muito tempo. É um negro rebelde, cabeça dura, crítico, que felizmente ou infelizmente teve, do lado familiar, essa percepção de mundo, então isso faz com que você ou se liberte ou sofra. Eu preferi me libertar e, por estar na administração pública, ter a proteção da estabilidade, nunca fui demitido, mas se fosse na iniciativa privada, eu já teria sido demitido há muito tempo (E4).

A partir do momento que passei a ser chefe, única mulher no setor, a primeira situação que eu tive que me colocar diante de um servidor, no sentido que ele corrigisse uma falha dele, que era chegar todo dia uma hora atrasado e considerar como se tivesse chegado no horário certo. Isso desencadeou uma série de ações e falas que se caracterizaram como assédio, ameaças veladas e não veladas (E2).

Esse é um caso menos frequente de assédio, no qual um trabalhador assedia seu superior, o que só é possível mediante certas proteções legais, como é o caso do setor público abordado; aqui, a prerrogativa da estabilidade do vínculo trabalhista soa invertida, podendo o servidor ousar agir de modo violento a partir de uma prerrogativa de que apenas com algo grave poderá correr o risco de ser desligado da instituição. Assim, a hierarquia pode, em alguns casos, ser subestimada ou subvertida, principalmente se as brechas legais forem bem conhecidas e articuladas. Note-se que o traço da hierarquia (BARROS, PRATES, 1996; FREITAS, 1997), no caso de uma instituição de ensino federal, passa também pela valorização dos títulos acadêmicos e desvalorização daqueles que não os têm. E8 foi explícito nesse sentido:

É um local de muita vaidade, vaidade exacerbada, onde doutores se acham os donos de tudo e isso é uma coisa muito consolidada na cultura do [nome da instituição]. Tem uma distinção de raças: doutores que são tudo e os plebeus que são os técnicos, independente de serem técnicos de nível superior ou médio. Quando eu entrei, ainda tinha uma cultura muito forte de uma geração de doutores de outra época, de uma época que fazer doutorado era muito difícil e era para poucos. Eles eram tratados, até então, como semideuses, então eles tentavam impor uma postura de serem tratados pelas outras pessoas como se fossem sumidades e eu nunca os tratei dessa forma. Então, isso causou grande mal estar no começo. Eles faziam colocações, indiretas e ofensas até diretas para tentar me desmerecer como pessoa, mas, algumas vezes, a gente fica bastante incomodado, mas, como eu nunca considerei as pessoas pelo título que elas têm, então eu consegui dar conta disso por muito tempo (E8).

Essa associação de traços de hierarquia, paternalismo e gosto por negociação, potencializa o assédio no serviço público, onde a referida estabilidade e os protocolos internos primam por dificultar uma atuação mais incisiva do setor de recursos humanos (TOLFO, *et al*, 2015).

Na iniciativa privada, o assédio culmina com uma demissão. No serviço público, é mais insalubre porque você não vai ser mandado embora e, às vezes, você não consegue nem mudar de setor. Você fica anos aguentando aquilo... (E1).

Quando eu fui ao RH, a chefe falou: “Calma, não vai trabalhar hoje”. Que isso? Que negociação é essa? Não vai trabalhar hoje? “Você fica em casa, bate ponto e volta. Não “bate de frente” com ela, porque ela está nervosa”. (...) Essa negociação não evita nem dá um fim ao assédio (E3).

Assim, estabelece-se um círculo vicioso de práticas violentas que vão além das responsabilidades típicas de uma organização, mas que ela, em suas políticas e práticas de gestão, sucumbem a aspectos das quatro dimensões, não porque lhe faltem meios para coibir, mas porque lhe é interessante, em termos de resultados, ao fim e ao cabo. A impunidade permeia todo esse círculo, tanto como meio quanto como resultado desse assédio moral:

O pessoal fica muito impune aqui, não dá nada, acaba em pizza mesmo. Eu acho que a denúncia deve ser feita para intimidar a pessoa, para que ela veja que algo está sendo feito e que dê um desgaste para essa pessoa. (...) Eu estou entrando com o processo sabendo que vai existir impunidade, mas eu quero que essa pessoa tenha o transtorno e entenda que o que ela fez é cabível de uma denúncia, de um processo, de uma punição. A impunidade faz com que muita gente que eu conversei sobre o assunto falou: “Para que você denunciou? Não vai dar em nada!” Ou seja, a pessoa não denunciaria e continuaria passando pelo assédio (E3).

O assediador assedia e o assédio se agrava por causa da sensação de impunidade. Eu posso fazer o que eu quiser, como eu quiser, eu tá tudo certo. Na minha avaliação, é bem nessa perspectiva. Ele assedia porque sabe que não tem consequência. Na hora que talvez houver uma consequência clara da ação deles, isso tende a diminuir (E5).

Em alguns casos, ir além dos limites institucionais, legais da organização pode ser uma saída para o assediado, porém consciente de que a legislação brasileira também tem seus limites: servidores abrem processos contra os assediadores e os processos não andam. As pessoas têm que procurar órgãos externos ao [nome da instituição]. Pegar o número do processo interno, levar ao ministério público federal e falar que o processo não anda. Aí eles vão provocar o [nome da instituição] que vai ter que responder para eles (E4).

Aqui a gente não sabe nem quem procurar. Eu estou procurando. Fui ao sindicato. Eu pago sindicato para quê? Fui atrás do advogado do sindicato, eles que resolvam isso (E9).

Face ao exposto, percebeu-se a clareza com que a maior parte dos entrevistados reconhecem de pronto como o assédio se desenvolveu nas suas relações socioprofissionais e como suas consequências se estenderam do campo pessoal ao profissional. As quatro dimensões observadas – interpessoais, organizacionais, culturais e institucionais – se mostram balizadoras de comportamentos violentos de assédio e se influenciam mutuamente. Infelizmente, eles se reforçam e, na maior parte das vezes, os atos deletérios à dignidade e à saúde dos servidores assediados não cessam, reproduzindo diariamente certas condições para que as violências oriundas do assédio se perpetuem.

Diante desses resultados, foram traçadas as seguintes considerações finais do artigo.

## **5. Considerações**

O objetivo deste estudo foi analisar servidores públicos de uma instituição de ensino percebem o assédio, numa perspectiva multidimensional. Para tanto, o referencial teórico elucidou conceitos e perspectivas de análise do tema, afunilando numa abordagem multidimensional que entende o assédio como um ponto de confluência de aspectos interpessoais, culturais, institucionais e econômico-organizacionais. Na sequência, foi realizada uma pesquisa descritivo-exploratória, de cunho qualitativo, que contou com 10 entrevistas, seguidas da aplicação de um teste projetivo de associação de figuras, cujos dados foram submetidos a análise de conteúdo.

A partir desses dados, constatou-se que as raízes do assédio (moral ou sexual) transcendem aspectos pessoais e profissionais na relação entre assediador e assediado. Outras dimensões se fazem presentes e precisam ser trazidas à luz, mostrando o quão profundas certas causas podem ser, além de suas conexões entre si, esclarecendo-se relações de produção e reprodução de comportamentos. Decorrem daí inúmeras dificuldades de se lidar com o assédio no setor público, em especial em uma instituição de ensino, no caso tecnológico e superior, já que a hierarquia transcende formalidades de cargos e se estende até títulos e carreiras acadêmicas.

Dessa maneira, a abordagem multidimensional adotada neste estudo traz avanços teórico-conceituais ao estudo do fenômeno, bem como contribuições pragmáticas, ao reconhecer a necessidade de se repensar e ampliar as responsabilidades organizacionais e institucionais relacionadas ao assédio, a partir do (re)conhecimento de outras práticas, semelhantes ou diferentes, nos mais diversos contextos (empresariais, públicos ou, ainda, no terceiro setor).

Não se pode desprezar, também, as dificuldades enfrentadas pelas vítimas de assédio, que muitas vezes racionalizam e banalizam os fatores e o processo em si, nitidamente a fim de manter certa integridade física e psíquica, continuar no seu posto de trabalho, mesmo que com custos pessoais e sociais elevados. No entanto, relatos sugerem que o tempo parece se encarregar de fragilizar as vítimas de assédio e/ou embrutecer os seus espectadores, dependendo da estrutura física, psíquica e social de cada um. Nesse sentido, reafirma-se e destaca-se o tom de denúncia e de engajamento deste estudo para além da academia brasileira.

É preciso continuar a expor e debater sobre sutilezas e requintes de crueldade e perversidade que permanecem emudecidos, naturalizados e endossados na sociedade e nas organizações brasileiras, em especial as públicas, como a abordada no estudo aqui apresentado, com vistas a fomentar alterações nas políticas e práticas de gestão de pessoas e na legislação vigente no país, visando coibir tais atos de violência, bem como revisar os valores que sustentam tais condutas, como a própria impunidade.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 2007.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

BERNAL, O. A. *Psicologia do Trabalho em um Mundo Globalizado: como enfrentar o Assédio Psicológico e o Estresse no Trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

BRASIL. *Decreto Lei nº 2.848*. Código Penal Brasileiro. Brasília: Diário Oficial da União, 1940. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-2848-7-dezembro-1940-412868-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em 09 jun. 2020.

CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. *Educação Superior no Brasil – Reestruturação e Metamorfose das Universidades Públicas*. Petrópolis: Vozes, 2002.

FRANCO, M. L. P. B. *Análise de conteúdo*. Brasília: Liber, 2008.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.

GETTYIMAGES. Disponível em: <http://www.gettyimages.com>. Acesso em 21 fev. 2019.

- GRZYBOVSKI, D., et al. Empresas humanísticas: Um Estudo de Caso das Implicações do Comportamento do Gestor Narcisista Destrutivo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- HELOANI, R.; BARRETO, M. *Assédio moral: gestão por humilhação*. Curitiba: Juruá, 2018.
- HIRIGOYEN, M. F. Le harcèlement moral, un symptôme de la société moderne. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*. *Annales Médico-Psychologiques, Revue Psychiatrique*, v. 174, n. 7, p. 575-579, 2016.
- HIRIGOYEN, M. F. *Assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.
- JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.
- KANAN, J. C.; ZANELLI, L. A. *Fatores de risco e de proteção psicossocial: organizações que emancipam ou que matam*. Lages: Editora da Uniplac, 2018.
- LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990.
- MARTINS, V. F. O Papel da Cultura Organizacional “Milícia de Bravos” na Ocorrência do Assédio Moral - um Estudo na Polícia Militar da Bahia. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1, 2007, Natal. *Anais...* Natal: ANPAD, 2007.
- MELO, M. C. O. L. *et al.* Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da Administração. In: GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. (Orgs.). *Administração, Metodologia, Organizações e Estratégia*. Curitiba: Juruá, 2007. p. 67-79.
- MOURA, R. G.; CAMPOS, C. M. A. “O Assédio Sexual, Ele Deixa Cheiro, Ele Deixa Cor, Ele Deixa Nojo”: o estabelecimento da precariedade subjetiva por meio do assédio sexual. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 53, 2019, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2019.
- NUNES, T. S., et al. A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. *Revista Organizações em Contexto*, v. 15, n. 29, p. 191-222, 2019.
- NUNES, T. S.; OLETO, A. F. A (não) denúncia de casos de assédio moral na Pós-Graduação: da impunidade ao medo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 53, 2019, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2019.
- NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Assédio moral em universidade: as possíveis consequências em comentar e/ou denunciar a violência. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 5, n. 4, p. 144-151, 2013.
- NUNES, T. S.; TORGA, E. M. M. F. Assédio moral na Pós-Graduação: as consequências vivenciadas por discentes e docentes. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 53, 2019, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2019.

- OLETO, A. F., et al. Assédio Moral e Pessoas com Deficiência: um Estudo de Processos do Tribunal Superior do Trabalho ou Encontros entre a Diversidade e o Abuso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 50, 2016, Costa do Sauípe. *Anais...* Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.
- OLETO, A. F.; PALHARES, J. V. Debatendo o dito pelo não dito: a problematização do assédio sexual nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 53, 2019, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2019.
- PAIVA, K. C. M. *Gestão de Recursos Humanos: teorias e reflexões*. Curitiba: Intersaberes, 2019.
- PAIVA, K. C. M., et al. Falas e silêncios sobre violências em organizações brasileiras: o assédio em foco. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 10, 2019, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: ANPAD, 2019. (a)
- PAIVA, K. C. M., et al. Shedding light on hidden violence: harassment in Brazilian organizations. In: EGOS COLLOQUIUM, 35, 2019, Edinburgh. *Anais...* Edinburgh: EGOS, 2019. (b)
- PELLEGRINI, P. G., et al. Assédio moral no trabalho contra mulheres servidoras públicas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 6, 2017, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2017.
- PISANI, N., et al. How global is international CSR research? Insights and recommendations from a systematic review. *Journal of World Business*, v. 52, n. 5, p. 591-614, 2017.
- RAMOS, A. C. P. P. Assédio Moral no Ambiente Laboral. *Âmbito Jurídico*, n. 112, 2013. Disponível em: [http://ambitojuridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=13359&revista\\_caderno=25](http://ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13359&revista_caderno=25). Acesso em 27 fev. 2020.
- RODRIGUES, L.; LOPES, F. T. A História de Vida de Renato: Reflexões sobre Homofobia, Discriminação, Assédio e Violência contra Gays no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 10, 2019, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: ANPAD, 2019.
- SAUNDERS, M. N. K.; TOWNSEND, K. Choosing Participants. In: CASSEL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. *The Sage Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods*. London: Sage, 2018. p. 480-494.
- SILVA, C. S. *Análise da figura do assédio moral: doença de trabalho ou acidente de trabalho?* Dissertação (Mestrado em Direito dos Contratos e da Empresa) - Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2012.
- SOARES, F. C.; DUARTE, B. H. O assédio moral no ordenamento jurídico brasileiro. *Revista Fórum Trabalhista*, v. 3, n. 11, p. 21-47, 2014.
- TOLFO, S. R., et al. Assédio moral non trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas. In: EMMENDOERFER, M. L., et al. *Assédio moral: em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos*. Curitiba: CRV, 2015. p. 99-117.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

VINHAS, V. Q.; HILAL, A. V. G. (2009). Influência da Cultura Brasileira no Discurso de Vítimas de Assédio Moral nas Organizações. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2, 2009, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2009.

Recebido em: 07/08/2020

Aceito em: 25/09/2020

Endereço para correspondência:

Nome: Kely César Martins de Paiva

Email: kelypaiva@face.ufmg.br



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)