

Assédio moral na despersonalização no ambiente de trabalho à ameaça à vida: um estudo em Londrina (PR)

Workplace harassment in the work environment from depersonalization to threat to life: a study in Londrina (PR)

Talita Ravagnã Piga¹ 

Natalia Araujo² 

¹Universidade Estadual de Londrina, Departamento de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Londrina, Paraná, Brasil.

²Universidade Estadual de Londrina, Departamento de Administração, Londrina, Paraná, Brasil.

Resumo

Objetivo: A presente pesquisa objetivou compreender como ocorrem as práticas de assédio moral sobre mulheres, no ambiente de trabalho corporativo, na cidade de Londrina – PR.

Método/abordagem: Os dados foram produzidos por método qualitativo e grupo focal, com entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados. Participaram do estudo seis mulheres que residem e trabalham na cidade de Londrina – PR.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Os resultados mostraram que algumas participantes não só foram vítimas de assédio moral dentro do ambiente de trabalho, como também de assédio sexual. Notou-se que as ocorrências vieram de um superior hierárquico (diretores e gerentes), inclusive de uma pessoa do sexo feminino, e até mesmo de clientes de fora da organização, evidenciando elementos de um machismo estrutural e assimetrias nas relações de poder dentro das organizações.

Originalidade/relevância: O estudo coloca luz sobre a perpetuação do assédio moral em contexto organizacional, ao passo em que mostra interseccionalidade do fenômeno com categorias sociais de gênero, idade e escolaridade, o que reflete a cultura machista e patriarcal na qual estamos inseridos.

Palavras-chave: assédio moral; machismo estrutural; relações de poder.

Abstract

Purpose: This study aimed to understand the occurrence of moral harassment practices against women in the corporate work environment in Londrina, PR.

Design/methodology/approach: Data were collected through a qualitative method and focus group, using semi-structured interviews as the data collection technique. Six women residing and working in Londrina, PR, participated in the study.

Research, Practical & Social implications: The results showed that some participants were not only victims of moral harassment within the workplace, but also of sexual harassment. It was noted that the occurrences came from a hierarchical superior (directors and managers), including a female individual, and even from clients outside the organization, evidencing elements of structural machismo and asymmetries in power relations within organizations.

Originality/value: The study illuminates the perpetuation of moral harassment in organizational settings, concurrently revealing the phenomenon's intersectionality with social categories such as gender, age, and education level. This ultimately reflects the pervasive sexist and patriarchal culture in which we are embedded.

Keywords: workplace harassment; structural sexism; power relations.

Introdução

A predominância masculina no mundo do trabalho, bem como nos estudos acadêmicos de Administração, influencia fortemente o que é produzido, estudado e difundido sobre as organizações (Alvesson & Billing, 1997). Suxberger (2021) afirma que o mundo é organizado em oposições, entre o masculino e o feminino. A normalidade em que se organiza a convivência e as relações sociais é construída por uma cultura de homens que faz com que o masculino seja universal e o feminino algo particular, em que as mulheres servem de apoio e de sustento a esse modelo. No mundo corporativo, a cultura ainda é predominantemente masculina, e o papel da mulher dentro das organizações ainda é subestimado e desvalorizado em razão da cultura do patriarcado (Corrêa & Carrieri, 2007), que delineou as estruturas de poder e as relações de gênero na sociedade.

Com a ascensão dos movimentos feministas das últimas décadas, muitas mudanças já ocorreram no contexto social e no mundo do trabalho, ficando evidente o impacto significativo no papel e na posição das mulheres (Abreu; Hirata & Lombardi, 2016; Friedan, 2020). Foram criadas oportunidades para além das tarefas domésticas, maior acesso à educação, e, conseqüentemente, aumento da presença de mulheres no mercado de trabalho. No entanto, mesmo com tais avanços em busca da equidade de gênero, ainda se perpetua a desigualdade entre os sexos,

com reflexos diretos para a prática do assédio moral sobre a força de trabalho feminina.

Entre 2020 e 2023, a Justiça do Trabalho, em todas as suas instâncias, julgou 419.342 ações envolvendo assédio moral e assédio sexual. De acordo com o Tribunal Superior do Trabalho (TST), soma-se em média 6,4 mil ações relacionadas a casos de assédio moral no trabalho a cada mês. Somente entre 2023 e 2024, o volume de novas ações cresceu 35%, passando de 6.367 para 8.612. (Conselho Nacional de Justiça, 2025). Embora os dados do TST não distingam entre os casos praticados especificamente sobre mulheres, dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), publicados pelas Nações Unidas Brasil, apontam para maior incidência de diferentes tipos de assédio (moral, psicológico e sexual) sobre as mulheres, sobretudo se jovens, negras ou imigrantes (Nações Unidas Brasil, 2022).

Considerando a realidade social e geográfica nas quais as autoras deste trabalho estão circunscritas, bem como a oportunidade de se pesquisar o fenômeno do assédio moral nesse contexto, questiona-se: como ocorrem as práticas de assédio moral sobre as mulheres, no ambiente de trabalho corporativo? O objetivo central deste trabalho trata, portanto, de compreender como ocorrem as práticas de assédio moral sobre as mulheres, no ambiente de trabalho corporativo, na cidade de Londrina – PR, valendo-se i) da identificação das formas e dos efeitos do assédio moral

enfrentado pelas participantes da pesquisa e ii) analisando a ocorrência do assédio moral no trabalho e sua relação com a cultura patriarcal e a cultura organizacional.

A partir deste estudo, espera-se contribuir com a ampliação da divulgação científica sobre os temas abordados e as possibilidades de sensibilizar estudantes, professores e pesquisadores sobre um assunto tão delicado e pertinente. No campo prático, espera-se ainda que a pesquisa forneça diferentes percepções acerca do tema, dando maior visibilidade para as lutas das trabalhadoras e sobre como o assédio se perpetua dentro das organizações, sobretudo no recorte contextual proposto.

Fundamentação Teórica

Mercado de trabalho, mulher e relações de poder

Segundo Scott (1995), a segregação de gênero no mercado de trabalho, e fora dele, permanece natural mesmo após décadas de estudos e lutas feministas que buscam desmistificar diferenças biológicas e psíquicas entre homens e mulheres. A explicação para isto está relacionada com uma característica que a autora atribui ao conceito de gênero, quando o classifica como uma forma primária de significar relações de poder.

Para Barros e Busanello (2019), a estrutura de poder consiste em uma dominação que coloca as mulheres em

uma posição de submissão, e acompanha uma cultura baseada no medo e controle de homens sobre mulheres. Dentro das organizações, é notável que a mulher sempre esteve ali, mas invisível, ocupando lugares inferiores, cargos menores, e sem acesso a algum tipo de poder, tendo em vista que os papéis de mãe e esposa eram os únicos esperados pela sociedade (De Oliveira; Oliveira & Cardoso, 2020; Moura et al., 2024). Dados de uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por exemplo, apontaram que, no ano de 2022, as mulheres dedicaram, em média, 9,6 horas a mais por semana do que os homens às tarefas domésticas (Jornal da USP, 2024), evidenciando que hoje, quando atuantes no mercado de trabalho, as mulheres enfrentam duplas ou triplas jornadas de trabalho.

Quando se aborda as relações de gênero, como uma forma de expressão das relações de poder no espaço organizacional, busca-se identificar suas condições de emergência, os jogos de interesses que as envolvem e seu constante processo de transformação. Esse jogo de interesses pode abrir caminhos para o abuso de poder nas relações interpessoais, compactuando diretamente com a divisão sexual do trabalho e o não acesso das mulheres a outros níveis hierárquicos, por exemplo (Capelle & Melo, 2010). Portanto, tal como afirma Costa (1995), ao nos referirmos as relações de gênero estamos falando também de relações de poder, pois à medida que as relações existentes entre homens e mulheres são relações desiguais,

mantêm-se a mulher subjugada ao domínio patriarcal.

Um estudo realizado com nove mulheres que atuam em postos de combustíveis na cidade de Maringá – PR (Picironi & Augusto, 2018), revelou que entre as entrevistadas, o assédio se perpetua como críticas ao desempenho no trabalho, comentários sexistas e desvalorização profissional. A vulnerabilidade é ainda maior para aquelas que atuam no período noturno e da madrugada. As entrevistadas relataram que além de comentários, já receberam convites inoportunos vindo de clientes. Embora a legislação reconheça a igualdade de direitos entre homens e mulheres, para Picironi e Augusto (2018) é possível notar que o ambiente de trabalho ainda remonta traços de uma sociedade marcada pelo machismo.

Cultura de assédio em contexto organizacional

Ainda que o assédio no trabalho seja tão antigo quanto o próprio trabalho, somente em meados da década de 1990 é que ele realmente foi identificado como um fenômeno prejudicial na cultura das organizações (Freitas, 2001). De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), as organizações definem, de forma explícita ou implícita, por meio dos seus gestores, e de sua cultura, determinados padrões de relacionamento e estrutura (formal e informal), e princi-

palmente os seus valores. Assim, a cultura de uma organização orienta as relações interpessoais que são estabelecidas por meio das atividades no âmbito do trabalho (Nunes & Torga, 2020).

Quando a cultura organizacional espelha uma sociedade machista, calcada no pensamento de que a mulher é inferior ao homem (Carvalho Neto; Tanure & Andrade, 2010; Moura & Souza-Leão, 2025), dentro das relações de trabalho, muitas vezes, os superiores se aproveitam de seu nível hierárquico para cometer abusos de seu poder de chefe (Nunes; Tolfo & Espinosa, 2019; Nunes & Torga, 2020). É importante salientar, no entanto, que a prática de assédio não é exclusiva apenas de um gênero.

O assédio é um conjunto de comportamentos ofensivos, humilhantes e descredibilizantes que acontecem gradativamente (Nunes; Tolfo & Espinosa, 2018). Esses comportamentos, muitas vezes, podem ocorrer de forma mascarada (Da Costa et al., 2021), disfarçados em tons de brincadeiras e comentários supostamente inofensivos.

O fenômeno pode acontecer em diferentes vertentes e foi tipificado em quatro classificações segundo Hirigoyen (2010), tal como mostra a Figura 1. A saber: assédio ascendente, assédio descendente, assédio horizontal e assédio misto (Hirigoyen, 2010).

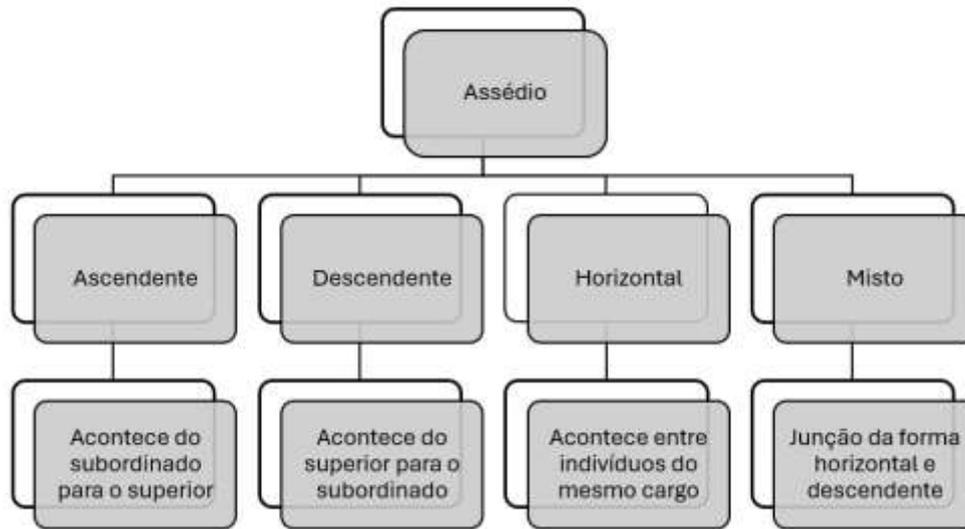


Figura 1 - Tipificações do assédio

Fonte: Adaptado de Barreto (2003), Freitas (2001) e Hirigoyen (2010).

Entende-se por ascendente quando o assédio é praticado por uma pessoa em posição de subordinado, praticada por um indivíduo contra os superiores, com propósitos diversos, a fim de fazer chantagem em situações que favoreçam o assediador, além de tentativas de manipulação, intimidação e difamação. A forma descendente é a mais comum, e ocorre quando o assédio é praticado por uma pessoa em posição hierárquica superior, que se aproveita da sua condição de poder para humilhar, constranger e prejudicar seu subordinado de diversas maneiras. Na forma horizontal ocorre sem que haja distinção hierárquica, ou seja, entre colegas de trabalho sem relação de subordinação, incluídos no mesmo nível. Por fim, o assédio misto é uma junção de todas as formas de assédio, independente se são superiores ou pessoas do mesmo nível hierárquico (Hirigoyen, 2010).

Todos dentro de uma organização podem se tornar vítimas ou agressores. Como afirma Prata (2008), o assédio não tem cor, raça, nem sexo, podendo vir de qualquer nível hierárquico da empresa, mas com maior frequência no modo descendente. Como, historicamente, os homens ocupam mais posições hierárquicas de poder frente as mulheres no trabalho, não é incomum que o assediador seja um chefe do sexo masculino. Além disso, também não são raros ambientes de trabalho em que essa prática nefasta não fica circunscrita a uma relação interpessoal direta entre assediado e assediador, ramificando-se por toda a extensão da organização (Pretti, 2021).

A expressão “cultura de assédio” refere-se a um ambiente organizacional ou social onde o assédio é tolerado, minimizado ou até mesmo encorajado (Pretti, 2021). Isso pode incluir várias formas de assédio, como assédio sexual,

assédio moral, discriminação e intimidação no local de trabalho, na comunidade ou em qualquer outro contexto social (Kerr, 2024). Para Viana (2023), nessa cultura, atitudes e comportamentos misóginos são socialmente normalizados em função das desigualdades de gênero, prejudicando diretamente as mulheres em diversos aspectos da vida. No mundo do trabalho, é o ciclo do assédio que sustenta a cultura do mesmo nas organizações: o assediador se utiliza de mecanismos como o silenciamento e a omissão das vítimas para reproduzir indefinidamente essa prática.

Assédio moral

O assédio moral ou violência moral no trabalho é a exposição de trabalhadores a situações vergonhosas, constrangedoras e humilhantes durante o exercício da sua função (Barreto, 2003; Heloani & Barreto, 2018; Nunes; Tolfo & Espinosa, 2018). O fenômeno pode ser compreendido ainda como ataques, a determinadas pessoas, que ocorrem no interior das organizações, a ponto de lhes causar danos à personalidade, dignidade, integridade física e psíquica, degradando o ambiente de trabalho e colocando em risco o emprego (Da Fonseca; Pereira & Oletto, 2024).

Em junho de 2019, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) editou a Convenção nº 190 e a Recomendação nº 206 para a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho. A Convenção trouxe em seu art. 1º o seguinte conceito de assédio moral:

[...] uma série de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou ameaças de tais comportamentos e práticas, que ocorrem uma vez ou repetidamente, que têm a intenção de causar, ou são suscetíveis de causar, danos físicos, psicológicos, sexuais ou econômicos, e inclui a violência e o assédio baseados no gênero (OIT, 2019).

Segundo Fonseca (2003), no Brasil, o assédio moral passou a ser relevante juridicamente desde 1988, quando a Constituição Federal inseriu a defesa da personalidade como um dos direitos fundamentais do ser humano e tornou jurídico o dano moral. De lá para cá, houveram avanços significativos no âmbito legislativo, a exemplo da Lei 14.457/22, que alterou a antiga Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) para Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e de Assédio. A CIPA passou a incorporar, entre suas ações, o combate ao assédio sexual e outras violências no ambiente de trabalho (Brasil, 2022). E mais recentemente, a Lei nº 14.612, de 3 de julho de 2023 (Estatuto da Advocacia), incluiu o assédio moral, o assédio sexual e a discriminação entre as infrações ético-disciplinares no âmbito da Ordem dos Advogados do Brasil (Brasil, 2023), abrindo espaço para que outras categorias profissionais regulamentadas possam tornar explícito o combate às práticas de assédio. Vale mencionar ainda que tramita no Senado o Projeto de Lei nº 4.742/2001, que altera o código penal para incluir o assédio moral no trabalho

como crime contra a liberdade pessoal (Agência Câmara de Notícias, 2019).

Existem diferentes formas de compreender e classificar as atitudes hostis pertinentes ao assédio moral no trabalho. Hirigoyen (2010) classifica o assédio moral nas organizações em quatro categorias: o isolamento da vítima, o ferimento da dignidade, o atentado quanto suas condições de trabalho e por fim, a presença da violência verbal, física e sexual.

Assim, para Hirigoyen (2010), as modalidades apresentadas na Figura 2 podem ocorrer de maneira combinada, ou seja, duas ou mais situações ao mesmo tempo, o que torna o resultado ainda mais contundente e traumático para o trabalhador, que nesse caso é a vítima. O fenômeno pode acontecer de diferentes maneiras, sendo difícil para a vítima perceber essa prática logo no início, podendo surgir com pouca intensidade, de forma sutil e gradual e aos poucos sua frequência vai aumentando. Conforme esses comportamentos são tolerados ou não são confrontados, o agressor pode se sentir encorajado a continuar e até mesmo intensificar os atos, visto que algumas pessoas se sentem mais poderosas quando menosprezam outras.

Para Heloani (2011), Hirigoyen (2010) e Rodrigues e Freitas (2014), no primeiro momento, as pessoas envolvidas em situações de assédio moral não querem mostrar-se ofendidas, e levam as desavenças e os maus-tratos na esportiva. Em seguida, esses ataques se

multiplicam e a vítima é seguidamente acuada, colocada em situação de inferioridade, e submetida a manobras gerenciais hostis e degradantes, por longos períodos. A repetição contínua do fenômeno o torna destruidor. Essa “sensação de poder” sobre o outro faz com que o indivíduo sinta prazer à medida que os fatos acontecem, por isso a ofensiva vai se repetindo e se tornando cada vez mais invasiva e prejudicial para a vítima.

O assédio moral acarreta prejuízos tanto para a saúde física quanto emocional e mental do trabalhador, desencadeando sintomas de depressão, ansiedade, nervosismo e ataques de pânico. Os efeitos perversos do assédio também causam prejuízos a quem faz parte do convívio da pessoa assediada (Einarsen et. al., 2018), pois o estado de angústia e medo, acompanha qualquer ambiente frequentado (Zabala, 2003).

Somando a definição conceitual de assédio moral, bem como suas formas e consequências, ao que foi exposto anteriormente – as assimetrias de poder entre homens e mulheres no ambiente laboral, assim como evidências de abuso de poder sobre mulheres dentro das organizações – tem-se o quadro teórico definido que balizará a análise dos dados empíricos, cujos procedimentos metodológicos norteadores são explicados a seguir.

Tipo de assédio	Descrição
Isolamento	Ignora-se a presença do trabalhador, impossibilitando o diálogo; se tenta falar, é interrompido; a comunicação com ele é feita por escrito; seu pedido de entrevista é negado pela direção.
Dignidade violada	Gestos de desprezo e insinuações desdenhosas para com a vítima; rumores sobre sua sanidade mental; zombarias caricaturais sobre seu aspecto físico, nacionalidade, crenças religiosas ou convicções políticas; atribuição de trabalhos degradantes; injúrias.
Atentado às condições de trabalho	Não transmitir informações úteis para a realização de tarefas; contestar sistematicamente decisões tomadas pelo trabalhador; criticar seu trabalho de maneira injusta ou exagerada; privá-lo do acesso aos instrumentos de trabalho; retirar o trabalho que lhe compete; dar sempre novas tarefas, muitas inferiores, às suas competências; pressioná-lo para que não faça valer os seus direitos; agir de modo a impedir que obtenha promoção; atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos; dar instruções impossíveis de executar.
Violência verbal, física e sexual	Ameaças de violência física que podem chegar à agressão; empurrões e gritos; invasão de privacidade por meio de telefonemas ou cartas; espionagem e estragos em bens pessoais; agressões sexuais.

Figura 2 – Categorias de assédio moral nas organizações.
 Fonte: Paula, Mota e Nascimento (2021, p. 472).

Metodologia

A pesquisa de campo empreendida é classificada como uma pesquisa qualitativa, que se baseia na percepção e na compreensão humana acerca de fenômenos sociais para descrever e analisar interpretativamente as experiências relatadas por participantes (Stake, 2011). Participaram da pesquisa um total de seis mulheres, com idades entre 29 e 44 anos, todas graduadas e quatro

pós-graduadas, com cargos que vão de assistente, passando por analista e consultora, até gerente. A pesquisa foi aplicada na cidade de Londrina – PR, e ocorreu de maneira presencial. As participantes são mulheres que exercem atividade profissional em ambiente corporativo.

No Quadro 1, é possível verificar o resumo das informações das participantes da pesquisa.

Participante	Idade	Escolaridade	Cargo
Daiane	37 anos	Pós-graduação em Ciências Contábeis e pós-graduação em Controladoria	Consultora sênior
Deyse	30 anos	Graduação em Administração	Assistente financeira
Jeniffer	33 anos	Pós-graduação em Ciências Contábeis e pós-graduação em Controladoria financeira	Consultora tributária sênior

Joyce	29 anos	Graduação em Secretariado executivo e Pós-graduação em Recursos Humanos	Analista de RH pleno
Karina	37 anos	Graduação em Publicidade e Propaganda	Secretária administrativa
Valéria	44 anos	Graduação em Ciências Contábeis e Pós-graduação em Finanças e MBA em Gestão de Pessoas	Gerente de RH

Quadro 1 - Informações das Participantes

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Convém explicar que o presente artigo é fruto de uma monografia de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em nível de graduação. Devido às limitações de tempo, fator característico do período de TCC, os critérios de escolha pelas participantes foram três e convenientes para a orientanda: i) acesso facilitado para convidar a participar da pesquisa (rede de contatos própria); ii) mulheres que se dispuseram a participar da entrevista; e iii) que já sofreram assédio moral dentro do ambiente de trabalho ao longo da vida profissional. A estudante trabalhava em um grande escritório de consultoria e auditoria empresarial e contábil da cidade de Londrina e valeu-se de sua proximidade com várias funcionárias que já haviam compartilhado pessoalmente situações de assédio (moral e/ou sexual) em suas trajetórias profissionais em diferentes escritórios, o que, inclusive, motivou a escolha do tema de TCC.

Apesar da motivação pessoal, a literatura aponta que organizações bancárias (Da Fonseca; Pereira & Oleto, 2024) ou cuja atividade-fim se conecta com finanças e afins (Padilha, 2015), na maioria das vezes, não demonstram a atenção necessária no que tange à saúde

psicológica dos funcionários. Características como estrutura hierarquizada, burocracia excessiva, progressão na carreira vinculada ao cumprimento de metas e políticas de competição interna (Da Fonseca; Pereira & Oleto, 2024) operam como possíveis gatilhos para a prática do assédio, culminando em casos de adoecimento e afastamento profissional (Padilha, 2015).

Como técnica de coleta de dados recorreu-se à entrevista com grupo focal. Considerou-se que o tema central poderia ser bastante sensível, portanto, a reunião de um grupo de mulheres que partilhasse vivências similares com o fenômeno estudado poderia proporcionar sororidade feminina e um debate produtivo pautado em complementaridades e singularidades nas experiências relatadas. Além disso, um *coffee break* esteve à disposição das participantes o tempo todo e foi o ponto de partida para “quebrar o gelo” da sessão. A entrevista ocorreu no dia 27 de março de 2024 e teve duas horas de duração, com as participantes inseridas em uma sala de reuniões e dispostas ao redor de uma mesa oval na qual todas podiam se ver. Inicialmente, oito mulheres haviam

confirmado participação, o que configura um número recomendado para grupo focal (Morgan, 1997; Vergara, 2005), mas duas tiveram contratempo no dia da pesquisa e não puderam comparecer.

O grupo focal parte da interação social em grupo, onde a conversação espontânea entre os integrantes, guiada por tópicos instigados por um moderador, é parte do método (Morgan, 1997; Vergara, 2005). Buscando garantir o necessário distanciamento entre as participantes e uma das autoras (a que possui a rede de contatos), a fim de se evitar quaisquer vieses (in)conscientes, a professora orientadora operou como moderadora do grupo focal, tendo em vista sua “neutralidade”, além de expertise em pesquisas qualitativas. Um roteiro semiestruturado, contendo tópicos direcionadores e perguntas diretas, contribuiu para tornar a conversação o mais formal possível.

A entrevista iniciou-se na seguinte direção: “Gostaríamos que vocês nos dissessem o que sabem sobre assédio moral no local de trabalho e porque isso acontece”. Após as participantes apresentarem suas ideias iniciais e tecerem alguns complementos entre suas perspectivas individuais, uma definição conceitual de assédio moral no trabalho foi apresentada (Hirigoyen, 2010) e, após, perguntou-se: “Tendo em vista essa definição, vocês já passaram por situações que poderiam ser consideradas assédio moral? Como foi isso?”. Novamente, as participantes apresentaram

suas percepções individuais, inicialmente, mas foram gradativamente umas às outras se complementando, gerando de fato uma discussão coletiva. Em caso de já não terem sido respondidas anteriormente, perguntas complementares estavam no “radar” da moderação, tais como: “Quem praticou o assédio moral?”, “Como se deram conta da prática de assédio moral?”, “O que fizeram em relação?” e “Como o assédio moral as afetou na vida pessoal e profissional?”.

Consoante ainda à metodologia do grupo focal, a sessão foi integralmente gravada com auxílio de recursos de imagem e voz de tablet e celular próprios. Para proteção de todas e sigilo quanto as informações obtidas, cada uma assinou um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As participantes optaram pelo uso do primeiro nome durante todo o processo, inclusive para fins de transcrição, pois julgaram não ser possível qualquer forma de identificação a partir de um único nome.

Os dados coletados no processo de entrevista foram filmados e gravados, posteriormente transcritos, com auxílio do aplicativo *Transkripitor*, e separados e analisados de acordo com as categorias de análise já definidas em face do referencial teórico, a saber: i) as formas e efeitos do assédio moral, e ii) a cultura de assédio em contexto organizacional. Tomando as categorias de análise como fio condutor, os dados foram interpretados pelas autoras com

base em padrões de similaridades e diferenças apresentados entre as participantes e destes com o referencial teórico.

Descrição e Análise de Dados

Formas e efeitos do assédio moral

Barreto (2003), Heloani e Barreto (2018) e Hirigoyen (2010) afirmam que o assédio moral é qualquer conduta abusiva que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de alguém, de modo a ameaçar seu emprego ou degradando o clima de trabalho. Partindo dessa definição, mostraremos a seguir que, lamentavelmente, os relatos das participantes corroboram a ocorrência do assédio moral no trabalho.

Para fins práticos, mostraremos a sistematização dos dados por meio de um quadro-síntese, com base nas classificações de Hirigoyen (2010) quanto às formas (isolamento, dignidade violada, atentado às condições de trabalho e violência verbal, física e sexual) e tipo de

assédio moral (descendente, ascendente, horizontal e misto) vivenciados pelas participantes, bem como suas consequências negativas (Einarsen et al., 2018; Zabala, 2003). As consequências demonstram que o assédio moral gera desordens na vida psíquica, social e profissional do indivíduo (Freitas; Heloani; Barreto 2008). As emoções são marcadas por pensamentos tristes e negativos, e, nos relatos, fica evidente as consequências para as vítimas até os dias atuais.

Cabe ressaltar que as falas das participantes, denominadas no quadro 2 de “verbalizações”, provêm de experiências profissionais em diversos contextos de trabalho, não se limitando à ocupação e empresa atuais.

Participante	Formas de assédio (Hirigoyen, 2010)	Prática vivenciada nas organizações	Verbalizações	Tipo de assédio moral (Hirigoyen, 2010)	Consequências
	Isolamento	Despersonalização: não ser chamada pelo nome	Ela era minha superiora direta. Ela não chamava ninguém pelo nome, era todo mundo “Ô menina”, era assim. E “por favor” pra ela não existia... Então no		

Joyce	Dignidade violada	Questionamento de capacidades	<p>mesmo nível ou acima dela ok, abaixo disso era lixo.</p> <p>Ela me chamava de “coisinha”, nunca pelo meu próprio nome... [Pausa que demonstra ligeira emoção na fala]. Pra eu me curar daquilo, durou anos para chegar aonde eu estou hoje.</p> <p>Eu lembro que eu fui tentar fazer uma coisa pra otimizar meu trabalho, pra arrumar... e eu fui tentar dar uma ideia pra tentar melhorar, ela [a supervisora de Joyce] olhou pra mim e falou assim “Solta isso daí, você não é formada, você é uma burra enxerida”.</p>	Descendente	Sofrimento psíquico e sentimento de inferiorização de longa duração
Karina	Isolamento	Despersonalização: não ser chamada pelo nome	<p>Era muito difícil ele [empregador] me tratar pelo nome. Faz dois anos que eu passei por isso e até hoje me dói falar [Pausa que demonstra ligeira emoção na fala]. Eu me sabotava ..., eu permiti que uma pessoa pudesse acabar com meu ego por um ano achando que eu não fosse achar algo melhor [um emprego melhor].</p> <p>Ele [o empregador] começou a me sabotar, falando que o que eu estava fazendo era errado... E assim, não era uma questão de me chamar e falar que estava errado, tudo que ele falava pra mim ele falava na frente das pessoas “Porque você é isso, porque você não sabe fazer aquilo”. Às vezes eu ia embora e ele falava pra fulana “aí, porque a Karina fez tal</p>	Descendente	Sofrimento psíquico, sentimento de inferiorização e autoanulação de longa duração

			<p>coisa errada". Ele já chegou a me chamar de burra, de incompetente.</p> <p>O meu psicológico estava afetado, então assim, foram palavras muito descaradas que me machucam até hoje, só de lembrar, porque aí eu fui ver o que eu passei... Acho que eu aprendi a lidar com a situação, a gente se protege, cria um escudo.</p>		
Deyse	<p>Dignidade violada</p> <p>Violência física/ Atentado às condições de trabalho (e à vida)</p>	<p>Questionamento de capacidades</p> <p>Intimidação</p>	<p>Ele [empregador] falava "Ai, se não sou eu, vocês vão tudo morar de baixo da ponte, porque ninguém presta, ninguém sabe fazer nada", e aí sabe quando você vai tomando isso como verdade pra você? De tipo, tudo que eu faço eu faço errado, aí, realmente, olha eu não presto, e acreditar assim... Durante um tempo eu acreditei que se não fosse aquela pessoa me dando aquele emprego eu não conseguiria nada fora daquilo.</p> <p>Aí você fica pensando, qual o próximo perrengue que eu vou passar? O que vai vir? E a gente começa a se blindar... Eu saí [do emprego] com a ajuda minha terapeuta na época. Eu falava assim pra ela "Eu não faço as coisas bem, eu não sei fazer direito".</p> <p>Era uma fábrica de bolos, então existiam bolos que davam errado e aí ele [o empregador de Deyse] jogava na parede assim ó [faz gesto de arremesso de um objeto],</p>	<p>Descendente</p>	<p>Sofrimento psíquico, sentimento de inferiorização e autoanulação temporária</p> <p>Medo</p>

			de acertar, de pegar em funcionários, de jogar e falar “Aí, ninguém presta”. Aí teve um dia que pra mim foi “Ok. Eu tô procurando outra coisa, porque não dá mais...”. A gente trabalhava com aqueles botijões de gás enormes, industrial, e ele cortou a mangueira com os fornos industriais funcionando, com todo mundo lá dentro.		
Valéria	Dignidade violada	Questionamento de capacidades	O diretor, ele fazia tanta pressão psicológica que você imaginava que você não conseguiria trabalhar em mais nenhum lugar que fosse, só servia para trabalhar naquela empresa.	Descendente	Sofrimento psíquico e sentimento de inferiorização

Quadro 2 – Síntese das principais evidências quanto ao assédio moral sofrido pelas participantes da pesquisa

Fonte: elaborado pelas próprias autoras (2025)

Um ponto surpreendente do grupo focal foi que, embora o foco da pesquisa fosse constantemente direcionado ao fenômeno do assédio moral, houve clara dificuldade, por parte de algumas participantes, em desvincular o termo ‘assédio’ de assédio sexual. A recorrência dessa conexão, entre assédio moral e sexual, nos fez interpretar se tratar de casos em que o fenômeno se iniciou com a prática de assédio sexual e dado que as investidas, por parte dos assediadores, não foram bem-sucedidas, as participantes passaram a se sentir constantemente constrangidas e humilhadas, uma vez que tiveram seus

corpos objetificados. O relato mais emblemático dessa situação veio de Jeniffer:

Jeniffer: eu trabalhava de secretária, tinha 18 anos, e tinha que ir na outra unidade fazer acerto financeiro uma vez no mês, e quando eu não ia sozinha ele [superior imediato] se oferecia para me levar. E em uma dessas visitas na empresa **ele falou assim “Você já teve relação sexual com seu namorado?”**. Foi **muito descarado**. Então, por isso que hoje eu entendo que aquele tipo de pergunta era pra levar pra outros lados... pra ver até onde eu iria.

Jeniffer contou ter passado por situações de assédio sexual em mais de um emprego, ao longo de sua trajetória profissional, o que a fez mudar escolhas

quanto a vestimenta que usava para trabalhar, no intuito de minimizar as possíveis ofensivas de cunho sexual. Relatando uma situação em contexto de trabalho mais recente, ela disse:

Jeniffer: Por exemplo, eu sempre gostei de ir arrumada ao trabalho e isso será que despertou nele [supervisor imediato de Jeniffer] algum interesse? Mas é ruim, porque eu quero ser vista pelo meu profissional e não ser inibida, pelo que eu possa estar causando no outro... Eu quero ser vista como uma pessoa que é competente. [...] aí eu me dei conta do que eu vinha fazendo para evitar isso... **Eu prefiro calças largas, roupas largas que não destaquem o meu corpo, porque como a gente trabalha com o cliente, para que não chame a atenção... Eu comecei a ir para os lugares desarrumada para que não chamasse a atenção, para que não despertasse no outro o interesse.**

Em relação a fala de Jeniffer, se faz importante observar que, embora estivesse fornecendo um relato para exemplificar especificamente o assédio sexual vindo de seu superior imediato - forma descendente (Hirigoyen, 2010) -, sem perceber, acabou incluindo clientes da empresa em que trabalhava como um grupo o qual deveria manter um estado de alerta. Isso nos faz pensar que Jeniffer possa ter sofrido assédio sexual também por parte de clientes. O uso recorrente do termo “o outro”, genérico, abrangente (podendo abarcar chefes, clientes e colegas de trabalho), reforça nossa interpretação quanto ao assédio praticado em sua forma descendente, horizontal e mista (Hirigoyen, 2010).

Outras formas de assédio moral vivenciadas pelas demais entrevistadas incluem ainda: ser assediada moralmente apenas pelo fato de ser mulher (misoginia), ganhar menos financeiramente ao exercer mesma função que homens e pressão psicológica excessiva que induz ao erro e a baixa performance.

O assédio moral no trabalho e sua relação com a cultura patriarcal e a cultura organizacional

A ocorrência do assédio no trabalho é tão antiga quanto o próprio trabalho, mas ainda não se comenta o suficiente sobre isso dentro (e fora) das organizações. Para Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), os estereótipos culturais machistas estruturais (Ex.: mulheres devem ser submissas aos homens, mulheres servem aos papéis sociais de mãe e esposa) minimizam a gravidade do assédio moral, fazendo com que uma parcela das vítimas sequer saiba identificá-lo, uma vez que esse tipo de violência se apresenta de modo bastante naturalizado em meio a sociedade. Enquanto as participantes debatiam sobre o assédio moral ser ou não de amplo conhecimento por parte da população, Daiane disse: “ninguém sai por aí levantando bandeira de que não, **isso [o assédio moral] não é o normal.** Se fala muito pouco sobre isso, é muito velado”. A participante Karina relatou que, até um determinado momento de

sua vida, não sabia que algumas violências que sentia no trabalho eram típicas do assédio moral:

Karina: eu descobri isso depois que eu passei pela situação... Depois que eu saí, eu comecei a conversar com pessoas, às vezes mostrar, falar o que eu vivi, e as pessoas **“O que você passou é totalmente errado, é assédio!”**. **Aí que eu comecei a enxergar**, que até então é como a Jeniffer falou, achava normal, dentro de empresa acontece.

O fato do assédio moral, muitas vezes, não ser explícito (Hirigoyen, 2010) soma-se à percepção de não ser amplamente debatido no cotidiano das participantes da pesquisa, o que gera dúvidas sobre suas causas. As entrevistadas foram indagadas sobre os possíveis motivos que poderiam contribuir para a prática do assédio moral dentro das organizações. Joyce identificou duas possibilidades, uma de cunho individual (somos todos seres falhos) e uma de cunho coletivo a nível empresarial (organizacional):

Joyce: **Primeiramente porque somos humanos e todos erram, segundo porque não tem uma educação dentro da empresa**, dentro da cultura que preze o respeito. Os lugares que eu passei não tinham respeito, **não tinha pregado isso na cultura da empresa...** A partir do momento que você entra num local onde isso é priorizado, desde o primeiro dia, é diferente, porque você sabe que ali é uma linhagem diferente dos outros lugares.

A fala de Joyce destaca a cultura de uma empresa como tendo um papel fundamental na prevenção da ocorrência do assédio, tendo em vista que as condições impostas no ambiente podem favorecer ou dificultar as interações entre os colaboradores, impactando diretamente no clima da organização (Freitas; Heloani & Barreto, 2008). Enquanto outras participantes do grupo focal apresentaram uma percepção similar a de Joyce, de que o assédio (em qualquer uma de suas formas) ocorre devido i) a características individuais das pessoas (como educação familiar recebida e mesmo personalidade), ii) em razão dos valores de uma cultura organizacional de trabalho, ou ii) ambos, Daiane foi a única participante que foi além, conectando diretamente as causas do assédio a um contexto social mais amplo:

Daiane: Eu acho que vai além da pessoa ter conhecimento ou não, acho que está muito atrelado a questão cultural... **Eu acredito que a gente vive em uma sociedade extremamente machista**. Desde a educação até o contexto profissional... Nós viemos de uma construção de leis e de uma construção de educação extremamente machista. E a gente vai pro mercado de trabalho e são exatamente com essas pessoas que a gente se encontra. [...] é cultural.

Daiane: **é um contexto social também sabe... A gente vivencia uma sociedade que ainda naturaliza muito sobre isso**, que ainda “passa pano”, que ainda usa de artifícios legais para dar uma justificada sobre isso... Eu acho que é uma soma de fatores, **primeiro que não**

vê a mulher como ser humano igual ao homem.

Nas falas de Daiane, fica claro que a justificativa da ocorrência do assédio está atrelada a elementos culturais de uma sociedade e não apenas a um contexto organizacional com uma cultura específica. A cultura machista na qual estamos inseridos define a forma como os indivíduos interagem dentro do contexto organizacional, e o Brasil é um país com fortes características patriarcais (Corrêa & Carrieri, 2007), o que é percebido pelas participantes Deyse e Daiane:

Deyse: [...] eu acho que se aproveita que **a mulher é vista como um sexo frágil** e talvez “pese mais a mão”, seja mais descarado...

Daiane: Eu classifico o fator de gênero como sendo determinante. Se uma situação de desrespeito acontecesse com um colaborador do sexo masculino, não seria dado o mesmo tratamento. [...] **vai além de ser frágil, é questão de ser** [na visão machista] **inferior**, tem esse contexto cultural.

Cabe lembrar que, conforme evidenciado na categoria analítica anterior, a maior parte dos relatos sobre abusos cometidos contra as participantes veio de seus chefes imediatos. O assédio vindo de superiores é tipificado como descendente, quando o superior hierárquico se aproveita da posição de autoridade para colocar o colaborador em situações desconfortáveis, e é a

forma mais recorrente dentro das organizações, (Heloani, 2011; Hirigoyen, 2010).

Os relatos corroboram com a teoria, reforçando que a maior parte das agressões em ambiente de trabalho vem de superiores hierárquicos ou que superiores hierárquicos pouco ou nada fazem para coibir as situações constrangedoras vivenciadas por seus funcionários. Nesse sentido, Deyse relatou que em um outro emprego vinha sofrendo assédio sexual praticado por um cliente da empresa, no qual o mesmo exigia reiteradamente ser atendido somente por ela, exigência essa que era consentida pelo chefe imediato de Deyse, que a direcionava para atender tal cliente, mesmo contra sua vontade. O cliente em questão realizava ainda toques indesejados sobre o corpo dela. Ao chegar no limite dessa situação e reportar claramente o que se passava, para seu chefe, Deyse afirma ter tido uma das piores conversas profissionais de toda sua vida: “[...] ele falou assim: “Se você quer crescer, **você tem que passar por essas coisas, porque infelizmente você nasceu mulher**, e mulher você sabe como é, passa por essas coisas”. **Ele era dono do escritório, então assim, não tinha quem mais eu buscar**”.

Valéria relatou uma experiência semelhante à de Deyse, envolvendo novamente um cliente, mas em seu caso tratava-se de um cliente que praticava assédio moral com ela nas ocasiões de atendimento, no qual o mesmo a inferiorizava simplesmente por ser mulher e desferia piadas e comentários de cunho

machista. Ao contrário de Deyse, Valéria sequer buscou apoio em seu superior imediato, pois para ela “[...] **se ele é o melhor cliente do escritório e eu for reclamar, não sei se eles vão aceitar minha reclamação**, então eu deixava. Não reclamei, não fiz nada, não me posicionei”.

Outros depoimentos apontaram igualmente para a expressa omissão por parte de superiores em coibir comportamentos assediadores praticados por clientes sobre as participantes da pesquisa. Na perspectiva de Heloani (2011), as vítimas temem fazer denúncias formais, com medo de retaliações como demissão ou rebaixamento de cargo. Por outro lado, se as denúncias forem acatadas, podem tornar pública toda a humilhação pela qual passaram, deixando as vítimas ainda mais constrangidas e envergonhadas. Essa dualidade no (não)denunciar revela a complexidade do fenômeno:

Jeniffer: **Eu não relatei isso pra ninguém, é um arrependimento.** Porque eu poderia ter, às vezes, evoluído mais e não ter deixado acontecer por uma segunda vez. Eu me lembro muito bem disso, muito bem, mas **eu não sabia que era um assédio naquela época**, eu fui entender muito tempo depois... **Por vergonha do assunto eu não comentei nem com meu pai, nem com meu irmão, nem com a minha mãe.**

Jeniffer, em sua fala anterior, se referia ao episódio de assédio sexual que sofrera quando tinha 18 anos. A entrevistada elaborou tal reflexão anali-

sando em retrospectiva, e chama a atenção, em seu relato, que se tivesse sabido identificar o que havia passado à época, poderia ter contado para(com) sua família, mas não menciona qualquer possibilidade de suporte dentro da própria empresa, como o superior de seu chefe ou uma gerência de recursos humanos.

Todos os casos relatados expõem a prática perversa do assédio moral: mesmo quando não praticado diretamente pelos superiores das funcionárias, são estes que garantem que a prática possa ocorrer de forma impune, o que nos permite inferir inclusive que as mulheres, no ambiente de trabalho, estão vulneráveis ainda ao assédio horizontal, praticado por funcionários de mesmo nível hierárquico (Barreto, 2003; Freitas, 2001; Hirigoyen, 2010). Para De Oliveira, Oliveira e Cardoso (2020), o machismo estrutural se mantém na sociedade, ditando o que é ser homem e o que é ser mulher, colocando a mulher em um lugar de inferioridade, onde abusos no ambiente de trabalho são tolerados em prol de objetivos maiores que a dignidade das vítimas, a exemplo do lucro, em empresas.

Considerações Finais

Essa pesquisa se dedicou a analisar o fenômeno do assédio moral enfrentado pelas mulheres inseridas no mercado de trabalho, a partir das vivências e experiências pessoais de trabalhadoras em um contexto geográfico específico. Consoante aos dados produzidos

e analisados, considera-se que o objetivo geral, o de se compreender como ocorrem as práticas de assédio moral sobre as mulheres, no ambiente de trabalho, na cidade de Londrina – PR, foi alcançado. Entretanto, restrito unicamente a realidade das participantes deste estudo, sem qualquer pretensão de sua generalização.

Durante a coleta dos depoimentos foi evidenciado que todas as participantes foram vítimas ao menos uma vez – algumas até mais de uma – de algum tipo de assédio dentro do ambiente de trabalho, seja moral, sexual ou ambos. Notou-se que todas as ocorrências vieram de um superior hierárquico, como diretores, gerentes e até mesmo de clientes de fora da organização, que de qualquer maneira, estão em uma posição superior quanto às suas exigências. No caso de Joyce, veio de uma superiora do sexo feminino, afinal todos podem estar no papel de abusador, não sendo exclusivo de um gênero.

Apesar de ser um assunto que vem sendo discutido em frequência crescente, as mulheres ainda possuem certas dificuldades de compreender o machismo estrutural, seja por crenças e vivências pessoais, ou elementos de cultura organizacional que compactuam e naturalizam os abusos em ambiente de trabalho. São diversos motivos que geram o desconhecimento sobre o tema. Nos relatos de Jeniffer ficou claro que ela só foi entender que foi vítima de assédio sexual anos depois, pois buscou justificativas em si mesma, culpabilizando-se ao invés de se reconhecer

como vítima. Karina, por sua vez, reconheceu ter sido vítima de assédio moral somente após deixar a empresa em que trabalhava e com a ajuda de pessoas próximas que a fizeram refletir e chegar a essa conclusão.

Nenhuma das entrevistadas que denunciou ou procurou suporte dentro da organização em que os casos de assédio ocorreram o teve de modo adequado. Os resultados apontam para a falta de políticas internas e canais de ouvidoria dentro das organizações que ofereçam apoio e respeito para combater o assédio moral (e sexual) e garantir um ambiente de trabalho mais seguro.

Apesar dos achados contribuírem para o contínuo monitoramento e discussões a respeito de fenômeno ainda tão presente nas organizações, cabe ressaltar as limitações da pesquisa. Primeiramente, reconhece-se que o baixo número de participantes impacta em uma maior robustez empírica. Tal como explicado anteriormente, tal fato se deveu às circunstâncias de desenvolvimento de um TCC enquanto primeira experiência de pesquisa de uma das autoras. Destaca-se ainda que a técnica de levantamento de dados empregada, o grupo focal, dificulta a identificação de contextos específicos em torno de cada participante, devido à dinamicidade das interações sociais. Em um cenário mais amistoso em termos de tempo, sugere-se complementarmente a realização de entrevistas individuais.

Por fim, sugere-se ainda, para futuras pesquisas, ampliar as investiga-

ções conceituais e práticas sobre as diferenças entre assédio sexual, assédio moral e assédio moral de gênero, considerando que parte das entrevistadas, inicialmente, só conseguiam conectar situações de caráter sexual ao tema assédio. Recomenda-se o uso de grupo focal, mas em várias sessões, com número de participantes entre oito e dez, contemplando uma maior diversidade de perfis de mulheres. Pelo lado da abordagem quantitativa, sugere-se realizar

survey seguindo amostragem estatisticamente representativa. Os canais de recrutamento/divulgação da pesquisa podem ser diversos, tais como listas de e-mails em universidades, grupos fechados e comunidades abertas relativos à temática em redes sociais e recursos virtuais do tipo “enquete” nesses mesmos espaços, para se construir uma amostragem de forma orgânica, porém de longo alcance.

Referências

Abreu, A. R. P., Hirata, H., & Lombardi, M. R. (Eds.). (2016). *Gênero e trabalho no Brasil e na França: Perspectivas interseccionais*. Boitempo.

Agência Câmara de Notícias. (2019, 13 de março). Câmara aprova punição para assédio moral no trabalho. Agência Câmara de Notícias. <https://www.camara.leg.br/noticias/553265-CAMARA-APROVA-PUNICAO-PARA-ASSEDIO-MORAL-NO-TRABALHO>

Alvesson, M., & Billing, Y. D. (1997). *Understanding gender in organizations*. Sage.

Barreto, M. (2003). *Violência, saúde e trabalho – Uma jornada de humilhações*. EDUC.

Barros, A. T. de, & Busanello, E. (2019). Machismo discursivo: Modos de inter-

dição da voz das mulheres no parlamento brasileiro. *Revista Estudos Feministas*, 27, e53771.

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

Brasil. (2023). *Lei nº 14.612, de 03 de julho de 2023: Altera a Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994 (Estatuto da Advocacia), para incluir o assédio moral, o assédio sexual e a discriminação entre as infrações ético-disciplinares no âmbito da Ordem dos Advogados do Brasil*. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14612.htm

- Carvalho Neto, A. M. de, Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE eletrônica*, 9.
- Conselho Nacional de Justiça. (2024, 8 de março). *Número de ações sobre assédio sexual na Justiça do Trabalho cresce 35% entre 2023 e 2024*. <https://www.cnj.jus.br/numero-de-acoes-sobre-assedio-sexual-na-justica-do-trabalho-cresce-35-entre-2023-e-2024/>
- 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*, 47, 22-32.
- Costa, S. G. da. (1995). *Assédio sexual: Uma versão brasileira*. Porto Alegre, RS: Artes e Ofícios.
- Da Costa, T. C., da Silva, T. P., Battistella, L. F., & do Nascimento Lock, F. (2021). Produção em administração sobre assédio moral no Brasil: comparação com os "hot topics" internacionais. *Práticas de Administração Pública*, 5(2), 64-84.
- Da Fonseca, W. G., Pereira, J. R., & Oleto, A. de F. (2024). "Aqui eles nos prendem com algemas de ouro": O assédio moral no sistema bancário mineiro. *GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 22(1).
- De Oliveira, A. S., Oliveira, G. C., & Cardoso, J. S. (2020). Reflexos do machismo estrutural brasileiro em tempos de COVID 19: Quando o distanciamento social é tão letal quanto o vírus. *Revista da Seção Judiciária do Rio de Janeiro*, 24(49), 93-111.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549-570.
- Fonseca, R. T. M. (2003). *Saúde mental para e pelo trabalho*. LTr.
- Freitas, M. E. de. (2001). Assédio moral e assédio sexual: Faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19.
- Freitas, M. E. de, Heloani, R., & Barreto, M. (2008). *Assédio moral no trabalho*. Cengage Learning.
- Friedan, B. (2020). *A mística feminina* (4a ed.). Rosa dos Tempos.
- Heloani, R. (2011). A dança da garrafa: Assédio moral nas organizações. *GV-executivo*, 10(1), 50-53.
- Heloani, R., & Barreto, M. (2018). *Assédio moral: Gestão por humilhação*. Editora Juruá.
- Hirigoyen, M.-F. (2010). *Assédio moral: A violência perversa no cotidiano* (16a ed.). Bertrand Brasil.
- Jornal da USP. (2024, 22 de abril). *Mulheres dedicam, em média, 9,6 horas a mais do que os homens às tarefas domésticas*. <https://jornal.usp.br/atualidades/mulheresdedicam-em-media-96->

[horas-a-mais-do-que-os-homens-as-tarefas-domesticas/](#)

Kerr, C. (2024). *Cultura organizacional livre de assédio: Um guia para transformar a cultura do assédio moral e sexual no ambiente do trabalho*. Literare Books.

Morgan, D. (1997). *Focus group as qualitative research*. Sage.

Moura, B. M., & Souza-Leão, A. L. M. D. (2025). moral harassment as consumption governmentality: exploring dark side interactions in cosplay. *Revista de Administração de Empresas*, 65(5), e2024-0225.

Moura, B. M., Souza-Leão, A. L. M. D., Salgueiro, E. M. G., Crosato, M. S., & Rocha, A. L. D. S. (2024). Women gamers: Gender performativities in female eSports consumption. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 25, eRAMG240235.

Nações Unidas Brasil. (2022, 13 de outubro). *OIT: Violência e assédio no trabalho afetam uma em cada cinco pessoas*. [https://brasil.un.org/pt-br/210241-
oitviol%C3%Aancia-e-
ass%C3%A9dio-no-trabalho-afetam-
uma-em-cada-cinco-pessoas](https://brasil.un.org/pt-br/210241-oitviol%C3%Aancia-e-ass%C3%A9dio-no-trabalho-afetam-uma-em-cada-cinco-pessoas)

Nunes, T. S., Tolfo, S. da R., & Espinosa, L. M. C. (2018). Assédio moral no trabalho: A compreensão dos trabalhadores sobre a violência. *RG Secr., GESEC.*, 9(2), 205–219.

Nunes, T. S., Tolfo, S. da R., & Espinosa, L. M. C. (2019). A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais

sobre o assédio moral no trabalho. *Revista Organizações em Contexto*, 15(29), 191–222.

Nunes, T. S., & Torga, E. M. M. F. (2020). Workplace bullying in post-graduate courses: The consequences experienced by teachers and students of a Brazilian state university. *Education Policy Analysis Archives*, 28(11), 1–27.

Padilha, V. (2015). Capitalismo, modelos de gestão e assédio moral no trabalho. In *Antimanual de gestão: Desconstruindo os discursos do management*. São Paulo: Ideias & Letras.

Paula, C. de F. N. Q. de, Motta, A. C. de G. D., & Nascimento, R. P. (2021). O assédio moral nas organizações: As consequências dessa prática para a sociedade. *Serviço Social & Sociedade*(142), 467–487.

Picirone, C. A. A., & Augusto, C. A. (2018). A influência do gênero feminino sobre a ocorrência de assédio moral: Um estudo em uma rede de postos de combustível na cidade de Maringá. *Gestão.Org*, 16(1), 30–42.

Prata, M. R. (2008). *Anatomia do assédio moral no trabalho: Uma abordagem transdisciplinar*. Editora LTr.

Pretti, R. J. (2021). Assédio moral no trabalho: Considerações e enfrentamento no âmbito do Mercado Comum do Sul–MERCOSUL. *Brazilian Journal of Development*, 7(1), 10452–10461.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. (2019). *C190 - Convenção sobre violência e assédio, 2019 (n.º 190)*.
https://norm-lex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORM-LEX-PUB:12100:0::NO::P12100_ILO_COD E:C190

Rodrigues, M., & Freitas, M. E. de. (2014). Assédio moral nas instituições de ensino superior: Um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. *Cadernos Ebape.br*, 12(2), 284–301.

Scott, J. (1995). Gênero: Uma categoria útil de análise histórica. *Educação e Realidade*, 20(2).

Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: Estudando como as coisas funcionam*. Penso.

Suxberger, R. (2021, 21 de outubro). *O invisível assédio sexual nosso de todos os dias*. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.
<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produ-tos/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2021/o-invisivel-assedio-sexual-nosso-de-todos-os-dias>

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. Editora Atlas.

Viana, R. (2023, 8 de março). *O ciclo do assédio nas empresas*. Think Eva.
<https://thinkeva.com.br/o-ciclo-do-assedio-nas-empresas/>

Zabala, I. P. (2003). *Mobbing - Como sobreviver ao assédio psicológico: No trabalho*. Edições Loyola.

Talita Ravagnã Piga (talitapiga@uel.br)* trabalhou na orientação da monografia que deu origem a este artigo, na coleta e análise dos dados, e na escrita, aprimoramento substancial e revisão do artigo.

Natalia Araujo (nataliaoara28@gmail.com) trabalhou no planejamento da pesquisa, coleta e análise dos dados e escrita da monografia que deu origem a este artigo.

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 24/02/2025 Data de Aprovação: 14/07/2025.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Direitos autorais das pessoas autoras, 2025. Licenciado sob Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do material em qualquer meio ou formato, apenas para fins não comerciais, desde que seja dada a devida atribuição ao criador. Texto da Licença: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>