

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ALICE DE FREITAS OLETO

**ASSÉDIO SEXUAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: um estudo com mulheres  
em cargo de liderança**

SÃO PAULO

2021

ALICE DE FREITAS OLETO

**ASSÉDIO SEXUAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: um estudo com mulheres  
em cargo de liderança**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira

SÃO PAULO

2021

Oleto, Alice de Freitas.

Assédio sexual nas relações de trabalho: um estudo com mulheres em cargo de liderança / Alice de Freitas Oleto. - 2021.

198 f.

Orientador: Rafael Alcadipani da Silveira.

Tese (doutorado CDAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Assédio sexual as mulheres. 2. Comportamento organizacional - Aspectos morais e éticos. 3. Liderança. 4. Teoria fundamentada em dados. 5. Construcionismo social. I. Silveira, Rafael Alcadipani da. II. Tese (doutorado CDAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 65.01

ALICE DE FREITAS OLETO

**ASSÉDIO SEXUAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: um estudo com mulheres  
em cargo de liderança**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estudos Organizacionais

Data de aprovação: 26/02/2021

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira  
FGV/EAESP (Orientador)

---

Profa. Dra. Maria José Tonelli  
FGV/EAESP

---

Profa. Dra. Tatiana Iwai  
INSPER

---

Profa. Dra. Ana Paula Rodrigues Diniz  
INSPER

***Aos meus pais Ronaldo e Míria e à  
minha irmã Aline, exemplos de  
carinho e de amor incondicionais.***

## **AGRADECIMENTOS**

Estes anos de pesquisa foram marcados de desafios, construção e amadurecimento. Nesse período, aprendi que uma tese ou qualquer outro trabalho é a extensão da vida do autor. Assim, para que uma pessoa consiga produzir algo de valor, primeiro ela precisa criar algo de valor em si mesma.

Após quatro anos de intensos estudos, de mudança de estado, de novos ares e novas pessoas, da volta para casa, de muitas perdas, mas também de muitos ganhos, percebo o crescimento que tive nesse período. E devo esse crescimento a algumas pessoas especiais.

Agradeço meus pais, Ronaldo e Míria, a quem dedico este trabalho. Sem vocês, eu não teria chegado até aqui. Sem vocês, a caminhada teria sido muito pesada e o fardo difícil de carregar. Obrigada por todo apoio, por todas as vezes que me disseram “você consegue!”, mesmo quando eu mesma já não acreditava mais que conseguiria. Também agradeço a minha irmã Aline, pela amizade, carinho e companheirismo de sempre. Por sempre torcer pelas minhas conquistas. Pelo apoio e incentivo incondicional. Muito obrigada por terem me ajudado sempre e serem meus alicerces!

Ao meu cunhado, Neyton Augusto, pelo respeito, carinho, bons papos e comidinhas deliciosas.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira. Você me deu a oportunidade e o prazer de ser sua orientanda. Participou e participa do meu processo de formação como pessoa e como docente, sempre me incentivando e torcendo pelo meu sucesso. Mesmo quando estivemos fisicamente distantes, neste último ano de 2020, manteve-se virtualmente perto, preocupado e atencioso. Você é uma das pessoas mais acessíveis, humanas, verdadeiras e respeitadoras que conheci no meio acadêmico. Foi, é e sempre será uma honra para mim, ter sido você, o meu orientador nesta pesquisa!

Agradeço também à Profa. Dra. Maria José Tonelli. Agradeço o carinho, a delicadeza, a confiança, os conselhos e a paciência que sempre teve comigo. Você é um exemplo de competência. Admiro sua dedicação e amor ao trabalho. Vai muito além do que o dever impõe. Aprendi com você que é muito mais fácil multiplicar quando sabemos dividir.

À Jussara Jéssica Pereira, meu porto seguro em São Paulo! Que sempre teve uma palavra de serenidade e me fazia ter coragem nas horas em que era preciso. Que dividiu sua experiência e sempre esteve pronta a ajudar. Mas, mais que tudo isso, por ser uma verdadeira amiga, que levarei para toda minha vida. Você é meu exemplo de mulher aguerrida, inteligente, simples, bondosa e de bom caráter! Torço demais pelo seu sucesso!

Também agradeço aos amigos Carlos Eduardo, Diego Guerra, Noézia Ramos e Caio Coelho. As conversas com vocês sempre foram produtivas e os desabafos acalentadores. Vocês são pessoas muito especiais. Agradeço pelos ótimos momentos que passamos juntos. Obrigada pela amizade e pelas palavras de incentivo.

Aos meus amigos da sala Citi, em especial Marcelo Maia, Marina Viotto, Ícaro Célio, Larissa Pacheco e Pablo Leão e aos queridos MKTamigos Adriana Bastos, Jannsen Santana, Adelson Ferreira e Júlio Leandro por terem tornado o dia a dia na pós-graduação tão prazeroso! Foi enriquecedor conhecer e conviver com cada um de vocês!

Obrigada a todos os meus professores do curso de doutorado em Administração de Empresas da FGV/EAESP por todos os ensinamentos transmitidos e pela contribuição no meu processo de aprendizado, em especial, ao Prof. Dr. Chico Aranha.

À coordenação do curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas da FGV/EAESP por incentivarem os alunos e acreditarem nos futuros pesquisadores.

À secretaria do CMCD da FGV/EAESP, ao GVPesquisa e aos funcionários da biblioteca Karl A. Boedecker da FGV/EAESP pela colaboração e disponibilidade constantes, em especial Isolete Roseski, Sandra Borgui e Maria Tereza Conselmo.

Agradeço ao INSPER, instituição que abriu o caminho da vida docente para mim, e aos colegas de trabalho da trilha de Pessoas do curso de graduação em Administração, sempre prontos a ajudar. Agradeço, em especial, à Profa. Dra. Tatiana Iwai pelo apoio, respeito, conversas, no mínimo divertidas. e, por acima de tudo, acreditar em mim e me valorizar como profissional. Meu muito obrigada!

Ao José Vitor Palhares, ou simplesmente Tito, meu anjo da guarda! Obrigada por fazer parte da minha vida! O que seria de mim sem seu apoio, incentivo, carinho, amor e amizade gigantes? Você é a pessoa mais determinada e intensa que conheço. Com

muito trabalho, competência e ética foi conquistando todos os seus objetivos. Sua amizade é um presente que ganhei da vida e vou levá-la comigo para sempre. Te amo!

À minha querida amiga, Talita Laprovitera, agradeço o privilégio de ser não só sua amiga, mas também irmã de coração e comadre (Luiza, a dinda te ama)! Obrigada por preencher meus dias com carinho e alegria. Agradeço seu ombro amigo e pelos momentos inesquecíveis que passamos juntas. Admiro seu profissionalismo e a forma ética e sensata com que leva sua vida. Você é um exemplo de generosidade, carisma e bondade. Não importa a distância ou o tempo, nossa amizade será eterna!

A toda minha família e amigos de Belo Horizonte/MG, em especial, Izabela Oleto, Cristiane Sarsur, Lauana Sarsur, Tia Mara e “vovó” Wilma. Obrigada a todos por serem companheiros, principalmente nesse último ano de 2020 que passou, e por iluminarem minha vida com descontração e alegria. Vocês sempre estarão em meu coração.

A toda minha família e amigos de Fortaleza/CE, em especial Tia Mary e Tia Marcinha, pelo carinho e incentivo nos momentos necessários. Todos vocês deixam minha vida mais fácil e prazerosa!

Aos alunos com quem tive contato, meu afeto e minha sincera gratidão.

Por fim, agradeço às demais pessoas que contribuíram direta ou indiretamente na elaboração deste trabalho ou participaram da minha vida.

**MUITO OBRIGADA!**



***"We must send a message across  
the world that there is no disgrace  
in being a survivor of sexual  
violence – the shame is on the  
aggressor."***

***(Angelina Jolie)***

***Soneto do Assédio Sexual***

***Exigir o que não se deve vender.  
Tomar o outro como objeto oculto  
Deslumbrar-se com o poder.  
Sentir-se dono do corpo do outro.  
Usar o sexo como manobra.  
Manipular sentimentos.  
Chantagear sem pudor ou hora  
até consumir o seu intento.  
Valer-se da sua posição,  
não se importando com a opinião.  
Na verdade, não ligar para nada.  
Desprezar o sentimento alheio.  
Pensar que o mundo é seu plano  
Tornar-se um insaciável tirano.***

**(Rodolfo Pamplona Filho)**

## RESUMO

O assédio sexual relacionado ao trabalho é tema pouco estudado na realidade acadêmica brasileira, embora seja possível perceber a relevância de seu estudo no âmbito das organizações. Daí a ideia de se discutir a violência sexual no trabalho a partir dos casos de assédio sexual sofrido por mulheres brasileiras em cargos de liderança. Com base nesse entendimento, esta pesquisa tem por objetivo analisar as situações de assédio sexual sofridas por mulheres em cargo de liderança em suas trajetórias profissionais, e como os casos de assédio sexual foram vivenciados por elas e tratados pelas organizações em que trabalham (vam). A discussão se mostra relevante na medida em que essa mulher está inserida em um contexto organizacional de dominação masculina, no qual se espera que a mulher não ocupe cargos estratégicos. A pesquisa tem como base a perspectiva teórica do construcionismo social de Berger e Luckman (1999) e a abordagem metodológica qualitativa fundamentada nos dados (*grounded theory*), com base na perspectiva interacionista simbólica de Charmaz (2009). Os dados foram obtidos de 43 entrevistas com mulheres que ocupam ou ocuparam cargos de liderança em organizações no Brasil. A pesquisa conclui que 1) o assédio sexual ainda está muito presente na trajetória profissional das mulheres no mercado de trabalho, impactando direta ou indiretamente sua ascensão aos cargos de liderança, 2) a violência sexual traz consequências à saúde física e mental das mulheres, além de uma alta carga de emoções e sentimentos negativos, degradantes e traumatizantes, 3) quando as mulheres chegam ao cargo de liderança, elas praticamente passam a não sofrer mais assédio sexual, 4) as organizações ainda tendem a perceber o assédio sexual como uma parte normalizada da cultura organizacional, não mostrando qualquer tipo de engajamento em evitar ou reduzir os casos de assédio sexual dentro de seu ambiente organizacional. A teoria substantiva apresenta que o assédio sexual sofrido pelas mulheres no trabalho ainda é muito presente, e deixa traços maléficos, mas este tende a se extinguir quando elas alcançam cargo de liderança. A teoria é provisória e contingente e reflete a interpretação de uma pesquisadora em particular. Espera-se que ela amplie o campo de estudos da Administração e estimule pesquisadores na continuidade da investigação acerca do assédio sexual praticado contra mulheres em cargo de liderança.

**Palavras-chave:** Assédio Sexual. Mulher. Cargo de Liderança. *Grounded Theory*. Construcionismo Social.

## ABSTRACT

Sexual harassment related to work is a topic that has been little studied in the Brazilian academic reality, although it is possible to perceive the relevance of its study in the scope of organizations. Hence the idea of discussing sexual violence at work based on cases of sexual harassment suffered by Brazilian women in leadership positions. Based on this knowledge, this research aims to analyze the situations of sexual harassment suffered by women in leadership positions in their professional trajectories, and how the cases of sexual harassment were experienced by them and treated by the organizations in which they work (vsm). The discussion is relevant to the extent that this woman is inserted in an organizational context of male domination, where it is expected that the woman does not occupy strategic positions. The research is based on the theoretical perspective of social constructionism of Berger and Luckman (1999) and qualitative methodological approach (*grounded theory*), based on the symbolic interactionist perspective of Charmaz (2009). Data were obtained from 43 interviews with women who hold or have held leadership positions in organizations in Brazil. The research concludes that 1) sexual harassment is still very present in the professional trajectory of women in the labor market, directly or indirectly impacting their rise to leadership positions, 2) sexual violence has consequences for the physical and mental health of women, in addition to a high load of negative, degrading and traumatizing emotions and feelings, 3) when women reached the leadership position, they practically no longer suffered sexual harassment, 4) organizations still tend to perceive sexual harassment as a part normalized organizational culture, showing no commitment to avoid or reduce cases of sexual harassment within its organizational environment. The substantive theory shows that the sexual harassment suffered by women at work is still very present, leaving traces of evil, but that tends to be extinguished when they reach a leadership position. The theory is provisional and contingent and reflects the interpretation of a particular researcher. It is expected that it will expand the field of Administration studies and encourage researchers to continue their investigation of sexual harassment against women in leadership positions.

**Keywords:** Sexual Harassment. Women. Leadership Position. *Grounded Theory*. Social Constructionism.

## RESUMEM

El acoso sexual relacionado con el trabajo es un tema poco estudiado en la realidad académica brasileña, aunque es posible percibir la relevancia de su estudio en el ámbito de las organizaciones. De ahí la idea de discutir la violencia sexual en el trabajo a partir de casos de acoso sexual sufridos por mujeres brasileñas en posiciones de liderazgo. A partir de este entendimiento, esta investigación tiene como objetivo analizar las situaciones de acoso sexual que sufren las mujeres en puestos de liderazgo en sus trayectorias profesionales, y cómo los casos de acoso sexual fueron vividos por ellas y tratados por las organizaciones en las que trabajan (vam). La discusión es relevante en la medida en que esta mujer se inserta en un contexto organizacional de dominación masculina, donde se espera que la mujer no ocupe posiciones estratégicas. La investigación se basa en la perspectiva teórica del construccionismo social de Berger y Luckman (1999) y el enfoque metodológico cualitativo basado en los datos (teoría fundamentada), basado en la perspectiva interaccionista simbólica de Charmaz (2009). Los datos se obtuvieron de 43 entrevistas con mujeres que ocupan o han ocupado cargos de liderazgo en organizaciones en Brasil. La investigación concluye que 1) el acoso sexual sigue estando muy presente en la trayectoria profesional de las mujeres en el mercado laboral, impactando directa o indirectamente su ascenso a puestos de liderazgo, 2) la violencia sexual tiene consecuencias para la salud física y mental de las mujeres, además a una alta carga de emociones y sentimientos negativos, degradantes y traumatizantes, 3) cuando las mujeres alcanzan la posición de liderazgo, prácticamente ya no sufren acoso sexual, 4) las organizaciones aún tienden a percibir el acoso sexual como parte de la cultura organizacional normalizada, sin mostrar compromiso para evitar o reducir los casos de acoso sexual dentro de su entorno organizacional. La teoría sustantiva muestra que el acoso sexual que sufren las mujeres en el trabajo todavía está muy presente, dejando huellas de maldad, pero que tienden a extinguirse cuando alcanzan una posición de liderazgo. La teoría es provisional y contingente y refleja la interpretación de un investigador en particular. Se espera que amplíe el campo de los estudios de Administración y anime a los investigadores a continuar su investigación sobre el acoso sexual contra mujeres en puestos de liderazgo.

**Palabras clave:** Acoso Sexual. Mujer. Posición de Liderazgo. Teoría Fundamentada. Construccionismo Social.

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 – nomeação das entrevistadas .....</b>	<b>71</b>
<b>Quadro 2 – perfil socioeconômico das entrevistadas .....</b>	<b>72</b>
<b>Quadro 3 – perfil profissional das entrevistadas .....</b>	<b>74</b>
<b>Quadro 4 – fases, tempo de duração e data das entrevistas .....</b>	<b>78</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Modelo teórico-empírico do assédio sexual praticado contra mulheres em cargo de liderança .....</b>	<b>148</b>
---	------------

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Pergunta de Pesquisa.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2 Objetivo Geral.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 Objetivos Específicos .....</b>	<b>23</b>
<b>1.4 Justificativa.....</b>	<b>23</b>
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1 Contextualizando o Assédio Sexual .....</b>	<b>32</b>
<i>2.1.1 O que é Assédio Sexual? .....</i>	<i>32</i>
<i>2.1.2 Classificação do Assédio Sexual.....</i>	<i>35</i>
<i>2.1.3 Consequências do Assédio Sexual para a Vítima .....</i>	<i>37</i>
<i>2.1.4 Perspectivas que Orientam as Pesquisas sobre Assédio Sexual .....</i>	<i>39</i>
<b>2.2 Prevalência e Incidência do Assédio Sexual .....</b>	<b>45</b>
<i>2.2.1 As Configurações em que o Assédio Sexual Ocorre .....</i>	<i>45</i>
<i>2.2.2 Motivações à Prática do Assédio Sexual .....</i>	<i>46</i>
<i>2.2.3 As Vítimas e Seus Agressores .....</i>	<i>48</i>
<i>2.2.4 A Reação das Vítimas .....</i>	<i>50</i>
<b>2.3 As Organizações e o Assédio Sexual.....</b>	<b>52</b>
<i>2.3.1 A Relação das Organizações com o Assédio Sexual.....</i>	<i>52</i>
<i>2.3.2 As Organizações e o Gerenciamento do Processo de Denúncia.....</i>	<i>53</i>
<i>2.3.3 Consequências para a Organização .....</i>	<i>55</i>
<b>2.4 Assédio Sexual e Poder .....</b>	<b>56</b>
<b>3 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1. Pressupostos Ontológico, Epistemológico e metodológico da Pesquisa .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2 A Pesquisa Sensível .....</b>	<b>64</b>
<b>3.3 Acesso ao Campo e às Entrevistadas .....</b>	<b>67</b>
<b>3.4 Objeto da Pesquisa.....</b>	<b>70</b>
<b>3.5 Caracterização das Entrevistadas .....</b>	<b>72</b>
<b>3.6 Técnica de Coleta e Análise de Dados .....</b>	<b>77</b>
<i>3.5.1 Primeira Fase da Coleta e Análise de Dados .....</i>	<i>81</i>
<i>3.5.2 Segunda Fase da Coleta e Análise de Dados .....</i>	<i>84</i>
<i>3.5.3 Terceira Fase da Coleta e Análise de Dados.....</i>	<i>87</i>
<i>3.5.4 Quarta Fase da Coleta e Análise de Dados.....</i>	<i>89</i>
<i>3.5.5 Codificações Inicial, Focalizada, Axial e Seletiva .....</i>	<i>90</i>
<b>3.7 Comitê de conformidade ética em pesquisas envolvendo seres humanos – CEPH/FGV95</b>	
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>96</b>



4.1 Trajetória Profissional das Mulheres em Cargo de Liderança .....	96
4.2 A Vivência do Assédio Sexual Pelas Mulheres em Cargo de Liderança .....	103
4.3 As Consequências do Assédio Sexual na Vida das Mulheres em Cargo de Liderança e Suas Reações .....	113
4.4 Emoção, Sentimentos e Percepção da Vítima quanto ao Assédio Sexual .....	121
4.4 Assédio Sexual e Poder .....	133
4.5 As Organizações e o Assédio Sexual.....	138
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	146
5.1 Como os Resultados se Relacionam com a Teoria Substantiva .....	146
5.2 Analisando os Resultados com a Literatura Existente .....	148
5.2.1 A Vivência do Assédio Sexual Pelas Mulheres em Cargo de Liderança .....	149
5.2.2 As Consequências do Assédio Sexual na Vida das Mulheres em Cargo de Liderança e Suas Reações .....	150
5.2.3 Emoção, Sentimentos e Percepção da Vítima quanto ao Assédio Sexual .....	151
5.2.4 Assédio Sexual e Poder.....	152
5.2.5 As Organizações e o Assédio Sexual.....	154
5.3 Contribuições da Pesquisa .....	155
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	158
6.1 A Síntese .....	158
6.2 Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas.....	161
REFERÊNCIAS.....	163
APÊNDICES.....	178
ANEXOS.....	186

## 1 INTRODUÇÃO

Mesmo havendo nos últimos anos um aumento nas pesquisas sobre assédio sexual nas relações de trabalho, o desenvolvimento de seu conceito, tem ocorrido em um ritmo mais lento.

Só, a partir de 2017, quando as primeiras acusações de assédio sexual envolvendo poderosos profissionais de Hollywood como as contra o magnata do cinema Harvey Weinstein, o criador da *Marvel* Satn Lee, o chefe de animação da *Pixar/Disney* John Lasseter, o criador da série *The Royals* Mark Schwahn, os diretores de cinema Woody Allen e Paul Haggis, o *ex-Backstreet Boys* Nick Carter, o apresentador da *CBS* Charlie Rose, os atores Kevin Spacey, Jeffrey Tambor, Bill Cosby, Oliver Stone, Morgan Freeman, Casey Affleck, James Franco, Ed Westwick e Steven Seagal, e o presidente dos Estados Unidos Donald Trump vieram à tona, é que o assunto passou a ser largamente discutido. Inclusive, o caso Harvey Weinstein gerou a maior e mais difundida campanha mundial contra o assédio sexual, a *#MeToo*, e, em fevereiro de 2020, o magnata foi condenado a 23 anos de prisão.

Também a partir do movimento *#MeToo*, vários casos de assédio sexual praticado por mulheres também vieram à tona, tais como os da cantora Melanie Martinez e da atriz Asia Argento, esta última, participante ativa do movimento *#MeToo*.

No Brasil, os casos mais recentes de assédio sexual foram os casos envolvendo o cantor Biel, em 2016, o ator José Mayer, em 2017, o médium, João Teixeira de Faria, vulgo João “de Deus”, o apresentador de televisão, José Luiz Datena, em 2018 e o artista Marcius Melhen, em 2020. Inclusive, o primeiro caso foi um grande descortinador do assunto assédio sexual no país, e gerou um dos maiores movimentos pelo fim da cultura do assédio e do estupro na sociedade brasileira, o “Mexeu Com Uma, Mexeu Com Todas” (*#MexeuComUmaMexeuComTodas*), abraçado e muito difundido por artistas e figuras importantes do Brasil.

Desde então, casos de assédio sexual se desenvolveram continuamente, com muitas vítimas se apresentando para dizer que foram assediadas sexualmente ou agredidas. Esse grande número de denúncias de assédio sexual só reforça os dados dos primeiros estudos sobre o tema no ambiente laboral os quais apontavam que 1 em cada 2 mulheres eram vítimas desse tipo de abuso, ou seja, 50% das mulheres tinham

sofrido alguma forma de assédio no trabalho (Fitzgerald & Shullman, 1993). Como resultado, entendeu-se que o assédio sexual seria a forma mais recorrente de vitimização sexual no trabalho.

A *U.S. Equal Employment Opportunity Commission* (2016), agência governamental norte-americana responsável por assegurar a igualdade de oportunidade entre as pessoas no local de trabalho, recebe, por ano, cerca de quinze mil denúncias de assédio sexual ocorridas no trabalho (EEOC, 2016).

No Brasil, em julho de 2019, foi publicada uma pesquisa sobre assédio sexual no trabalho, desenvolvida pela *Talenses Executive Search* da *Talenses Group* e pela revista *Você S/A*. Foram entrevistadas 3.215 pessoas, e os dados mostraram que 34% das mulheres já sofreram algum tipo de assédio sexual no ambiente de trabalho. Entre os homens, o número alcança 12% (*Você S/A*, 2019). Ressalte-se que nessa pesquisa, 73% dos entrevistados ocupavam cargo de liderança.

Já uma pesquisa sobre o ciclo do assédio sexual no ambiente de trabalho, desenvolvida pela parceria entre a *Think Eva* e *LinkedIn*, em setembro de 2020, entrevistou 414 mulheres que ocupavam vários tipos de cargos. Nessa pesquisa, houve um aumento das mulheres vítimas de violência sexual. Os dados indicaram que 47,12% das participantes afirmam ter sido vítimas de assédio sexual (*Think Eva & LinkedIn*, 2020).

Desse modo, há que se concordar que o assédio sexual se trata de um grande problema universal, que aflige trabalhadores em organizações de todos os cantos, principalmente, mulheres (Zugelder et al., 2006; McDonald et al., 2015).

A *U.S. Equal Employment Opportunity Commission* (2016) entende o assédio sexual como um tipo de discriminação sexual, e para que ele ocorra, é preciso que: (1) haja a necessidade de a vítima entender o ato como assédio, seja ele explícito ou implícito; (2) a forma como a vítima reage ao assédio afeta o tratamento dado pelo assediador a ela; ou (3) o assédio interfere de forma não razoável no desempenho da vítima no trabalho ou cria um ambiente de trabalho intimidador, hostil ou ofensivo para a vítima do assédio ou outros observadores. Ademais, o assédio também pode incluir comportamentos que não são de natureza sexual, mas que refletem atitudes depreciativas baseadas em sexo ou gênero.

O assédio sexual pode ocorrer por meio de vários atos, incluindo, dentre outros, os seguintes: (1) homens e mulheres podem tanto ser assediadores quanto vítimas; (2) o assediador pode ser uma pessoa hierarquicamente superior ou não à vítima, um representante do empregador, uma pessoa hierarquicamente superior ou não de área diferente da vítima, um colega de trabalho e, até mesmo um não empregado (um exemplo é o cliente daquela organização); (3) a conduta sexual do assediador é vista como indesejável por parte da vítima; (4) a vítima não é apenas a pessoa diretamente assediada, mas qualquer um que seja afetado pela conduta indesejada; (5) o assédio pode estar configurado mesmo quando não ocorre o prejuízo econômico ou o desligamento da vítima da organização.

Quanto ao conceito de assédio sexual no trabalho, optei por usar, nesta tese, o apresentado por Fitzgerald et al. (1997) que o descreve como o conjunto de comportamentos indesejados relacionados ao sexo, percebidos pela parte agredida como ofensivos, excedendo seus recursos e reação e ameaçando o seu bem-estar. Trata-se de uma definição ampla, mas que tem como ponto forte o fato de centrar-se nas consequências emocionais do indivíduo, propiciando abarcar uma extensa gama de comportamentos indesejados, sejam eles físicos, verbais ou não verbais (Nielsen et al., 2017), normalmente intimidadores ou chantagistas.

No Brasil, para que o assédio sexual seja caracterizado como tal é imprescindível que o assediante tenha poderes para influenciar na carreira, ou nas condições de trabalho do assediado que passa a ser ameaçado com a dispensa, transferência ou perda de oportunidade de promoções (Greco, 2012). O agressor abusa de sua condição de superior para conseguir vantagem sexual em detrimento da vítima. (Santos, 2002).

Essa caracterização está prevista no artigo 216-A do Código Penal Brasileiro (BRASIL, 1940) que considera o assédio sexual crime.

Art. 216-A. 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. (CPB, 1940)

Assim, de acordo com letra fria do artigo 216-A do Código Penal, não se configura como crime o assédio sexual entre funcionários que possuam o mesmo nível, nem tampouco, quando, quem detém menor poder de mando assedia um superior.

Para não deixar esses casos de assédio sexual impunes, o conceito de assédio sexual foi ampliado no âmbito trabalhista. Desse modo, o Ministério Público do Trabalho (2019) e a Justiça do Trabalho entendem que não precisa haver necessariamente desnível de poder para um ato ser caracterizado como assédio sexual. Ele pode ser cometido por colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico ou inferior, desde que haja constrangimento sexual e não seja consentido pela vítima (MPT, 2019).

Ademais, o assédio sexual não se trata de uma questão de cunho puramente sexual ou de orientação sexual, mas de uma relação de poder.

Freitas (2001) observa que:

O assédio sexual é entre desiguais, não pela questão de gênero masculino versus feminino, mas porque um dos elementos da relação dispõe de formas de penalizar o outro. Constitui não apenas um convite constrangedor, que produz embaraço e vexame – pois um convite, por mais indelicado que seja, pode ser recusado –, mas também explicita a diferença entre convite e intimação, entre convite e intimidação, entre convidar e acuar o outro. (...) A cantada é do signo sedução e o assédio da ordem autoritária, perversa; a primeira promete um acréscimo, a vivência de uma experiência luminosa; o segundo promete um castigo se não for atendido em suas investidas. (Freitas, 2001, p. 14).

Mesmo sabendo que o assédio sexual pode estar ligado tanto à questão de poder quanto à questão de gênero, e, mais amplamente, à questão da diversidade, Kay e West (2002) esclarecem que 85% (oitenta e cinco por cento) dos assédios sexuais são dirigidos por homens contra mulheres, enquanto os 15% (quinze por cento) restantes são praticados por mulheres ou por homens contra outros homens (em sua maioria gays e/ou jovens) evidenciando que as mulheres são as vítimas preferenciais de assédio sexual, embora não se possa ignorar que homens também estão sujeitos a essa modalidade de agressão.

Quanto à questão organizacional, Santos (1995) considera que o assédio, enquanto manifestação de violência sexual dentro das organizações, é questão ética da maior

gravidade, já que um elemento de ordem sexual se junta à coerção, muitas vezes, ligada às relações de poder, o que resulta em um assunto extremamente constrangedor para pesquisas, pois mesmo que praticamente 50% (cinquenta por cento) das mulheres sofram ao menos um episódio de assédio sexual durante a vida profissional (Morgan, 2001), a regra é simplesmente tratá-lo como inexistente, varrendo-o para debaixo do tapete.

A partir disso, ao se perceber que o assédio sexual está direto e intimamente ligado ao poder, e que as mulheres são as maiores vítimas desses casos, a presente pesquisa pretende discutir o assédio sexual no trabalho, a partir dos casos de assédio sexual sofrido por mulheres brasileiras em cargos de liderança, já que elas apresentam essas duas características: são do gênero feminino e atuam em cargos de superioridade hierárquica, normalmente considerados cargos de poder. Assim, as mulheres que ocupam cargos de autoridade, portanto, oferecem um paradoxo intrigante para a teoria e a pesquisa sobre o assédio sexual.

A importância deste estudo está de acordo com a tendência dos trabalhos a respeito do assédio sexual, que visam à união de perspectivas interdisciplinares para a melhor compreensão do fenômeno. Apesar desse esforço, a produção interdisciplinar ainda não é ampla e suficiente (Pina, Gannon & Saunders, 2009). Segundo McDonald (2012), é importante compreender a interação de várias perspectivas, particularmente quando se considera o impacto do assédio sexual contra mulheres em cargo de liderança, pois se trata de um tema sobre o qual muitas particularidades desse tipo de violência são experimentadas. Assim, entendo que o estudo a respeito do assédio sexual contra mulheres em cargo de liderança, a partir da Administração, tem a possibilidade de colaborar, conjuntamente a outras disciplinas, na compreensão do fenômeno do assédio sexual.

Também, entendo que existe a necessidade de a Administração compor a integração com outras perspectivas na compreensão do assédio sexual, com a interseção de múltiplas desigualdades já que essa questão é fundamental nos estudos de gênero (McDonald, 2021). Segundo a autora, existe uma lacuna de como o assédio sexual relaciona-se com gênero, etnia, raça, idade e outros atributos nas organizações e qual o impacto dessas intersecções tanto na vida profissional das vítimas do assédio sexual quanto na própria organização. No entanto, essas intersecções raramente são exploradas nos estudos de Administração (McDonald & Charlesworth, 2016).

Ainda, o assédio sexual, tomado como um todo, embora de ordem variada, comumente é analisado, a partir de um enfoque que o associa ao sexismo (Gutek, 1985), ao *continuum* de violência e discriminação contra as mulheres (Dias, 2008), à manifestação de violência e opressão do poder masculino sobre o feminino (Browne, 1998). Dessa forma, a abordagem de gênero tem sido a tônica nos debates sobre o assédio sexual (Higa, 2016).

De igual modo, o panorama de pesquisas sobre assédio sexual no trabalho indica tratar-se de fenômeno pluriforme e multicausal (Stockdale, 1993; Carstensen, 2016), assim como inexistente um único quadro teórico capaz de abarcá-lo em todas as suas nuances e sutilezas (O'Donohue et al, 1998).

Ademais, na presente tese, entende-se como mulher em cargo de liderança a profissional responsável por funções gerenciais importantes em uma empresa e que possua conhecimentos profundos da área em que atua. Ela pode exercer suas atividades nos mais diversos setores, mercados e departamentos, tais como multinacionais, mercado de artes, comunicação, administração, recursos humanos, entre outros. Portanto, é a profissional que exerce cargo de liderança, de superioridade hierárquica e de chefia e que tem como objetivo o crescimento e a modernização da organização em que atua (Guia da Carreira, 2018).

Assim, o problema de pesquisa pode ser sintetizado, a partir da importância de se entender sobre o assédio sexual nas organizações contemporâneas, em especial, contra mulheres em cargos de liderança.

Diante disso, ao considerar as lacunas apresentadas até este momento, como também a importância de se compreender o fenômeno do assédio sexual contra mulheres em cargo de liderança, a pergunta que norteou a pesquisa apresentada nesta tese foi

### **1.1 Pergunta de Pesquisa**

Como as mulheres em cargo de liderança vivenciaram os casos de assédio sexual sofridos por elas durante suas trajetórias profissionais?

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral da tese é analisar as situações de assédio sexual sofridas por mulheres em cargo de liderança em suas trajetórias profissionais, e como os casos de assédio sexual foram vivenciados por elas e tratados pelas organizações em que trabalham (vam).

## **1.3 Objetivos Específicos**

A tese apresenta os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar e analisar os tipos de assédio sexual sofridos pelas mulheres em cargo de liderança e como elas os vivenciaram;
2. Analisar quais são as consequências (físicas, psicológicas, pessoais e profissionais) do assédio sexual na vida dessas mulheres;
3. Analisar a dinâmica do poder nos casos de assédio sexual sofrido por essas mulheres;
4. Analisar como as organizações em que essas mulheres trabalham (vam) trataram os casos de assédio sexual sofridos por elas

## **1.4 Justificativa**

Aqui, apresento os estudos já existentes sobre o assédio sexual, e mostro como esta pesquisa contribui para o tema na área da Administração.

Os trabalhos sobre o assédio sexual se desenvolveram principalmente na conjuntura norte-americana, em função do ativismo feminista que manifestava pela igualdade entre homens e mulheres nas relações de trabalho, denunciando, a partir das décadas de 1970-80 (Korda, 1973; Quinn, 1977; Gutek, 1980) as agressões sexuais organizacionais como uma manifestação discriminatória contra as mulheres.



Além disso, no final da década de 1980, os estudos sobre assédio sexual deixam um pouco de lado as discussões sociais e políticas por motivo de gênero, e passam a ter um enfoque mais psicológico.

De forma geral, os estudos sobre o assédio sexual têm evidenciado temas como revisões de literatura sobre assédio sexual, o contexto cultural que altera a percepção sobre o que seria ou não assédio sexual, os fatores situacionais, organizacionais e pessoais relacionados ao assédio sexual, o assédio praticado por cliente, a permissividade organizacional e a banalização das violências como precursoras do assédio sexual, a reação da vítima e as relações de poder, as estratégias de prevenção, os efeitos da violência nas vítimas, as consequências sociais, físicas e psicológicas, os efeitos do assédio sexual para as organizações e os efeitos negativos do assédio sexual à comunidade de trabalho.

Quanto às revisões de literatura sobre assédio sexual, tanto Pina, Gannon e Saunders (2009) quanto McDonald (2012) fornecem, em seus trabalhos, uma visão geral tanto dos conceitos quanto da natureza do assédio sexual. Mas Pina, Gannon e Saunders (2009) optaram por dar ênfase em revisar as diferentes perspectivas teóricas e os modelos de assédio, enquanto McDonald (2012) foca nas formas de violência sexual e as consequências psicológicas que os indivíduos vivenciam no local de trabalho. Siuta e Bergman (2019) estudaram o conceito, as teorias psicológicas, os efeitos, o comportamento e as consequências do assédio sexual. Já Mainiero (2020) fez uma revisão sobre pesquisas sobre romances consensuais hierárquicos no local de trabalho e assédio sexual, examinando os mecanismos subjacentes às relações de poder.

Quanto ao contexto cultural que altera a percepção sobre o que seria ou não assédio sexual, Stockdale (1993), Magley et al. (1999) e Carstensen (2016) examinam como a ambiguidade conceitual do assédio sexual e o papel das interpretações sexuais podem classificar comportamentos, dependendo das percepções individuais do indivíduo de maneira flexível. Para Carstensen (2016), a consequência dessa ambiguidade é a criação de uma zona cinzenta de igualdade de gênero. Halouani et. al. (2019) avaliaram a percepção de mulheres médicas sobre assédio sexual. Rubino et. al. (2018), além de examinarem o clima de justiça como um preditor de assédio sexual, também avaliaram sua moderação potencial de relações bem estabelecidas entre antecedentes (ou seja, clima para assédio sexual e semelhança sexual) e

assédio sexual em nível individual e unitário. Já Ineson, Yap e Whiting (2013) examinam questões que levam à discriminação e ao assédio sexual mesmo em um ambiente de trabalho hospitaleiro.

O estudo de Raj, Johns e Jose (2020) avaliou as associações entre paridade de gênero no trabalho e assédio sexual no local de trabalho. Já Russell e Trigg (2004) examinaram os efeitos de gênero, papéis de gênero, sexismo ambivalente e orientação de dominância social em relação à tolerância ao assédio sexual, e perceberam que a ambivalência e a hostilidade em relação às mulheres são preditores à prática do assédio sexual. Esse é o mesmo entendimento de Lucero, Allen e Middleton (2006).

Além disso, Quick e McFayrel (2017) analisaram se houve algum progresso, nas últimas duas décadas, quanto ao assédio sexual. Como resultados, notaram um declínio de 28% nas queixas de assédio, e que não houve aumento em queixas por homens.

Quanto aos fatores situacionais, organizacionais e pessoais relacionados ao assédio sexual, Fitzgerald e Shullman (1993) e Fitzgerald, et al. (1997) perceberam que o clima organizacional para o assédio sexual e o contexto de gênero no trabalho influenciaria variáveis relacionadas ao trabalho, estados psicológicos e saúde física. Pryor e Stoller (1994) perceberam que os homens apresentam alta probabilidade de assediar sexualmente percebem uma conexão entre sexualidade e domínio social. Kahsay et. al. (2020) estudaram o que determina a prevalência de assédio sexual contra enfermeiras, os tipos, quem são os perpetradores e as consequências para a saúde das vítimas. Já Tinkler e Zhao (2020) testaram as previsões sobre como o poder do local de trabalho dos funcionários e os esforços de suas agências para mitigar os abusos de poder afetam a probabilidade de sofrer assédio sexual.

Quanto ao assédio praticado por cliente, Liu et al. (2013) e Good e Cooper (2016) forneceram evidências negativas entre o assédio sexual do cliente e o desempenho do serviço. Esse entendimento é reforçado por Friberg et al. (2017) que examinaram a associação transversal entre assédio sexual praticado por clientes e sintomas depressivos que influenciam na vida profissional da vítima. O artigo de Morganson e Major (2014) relata dois estudos que examinam a retaliação contra o cliente como uma forma de os prestadores de serviços afirmarem o poder e enfrentarem o assédio

sexual praticado por aqueles. Já Allard, Lieu e Oliphant (2020) estudaram o assédio sexual perpetrado por terceiros ou por usuários contra funcionários da linha de frente de bibliotecas públicas.

Gettman e Gelfand (2007) revelaram que esse tipo de assédio está relacionado à menor satisfação no trabalho. Good e Cooper (2016) ainda acrescentam que as normas sociais e as condições precárias de trabalho do setor de serviços impedem os empregados de buscar uma reparação formal, o que leva à implementação de estratégias informais de enfrentamento e contestações temporárias da situação. Já Howe (2016) estudou os desafios que os trabalhadores imigrantes temporários enfrentam para conseguir denunciar o tratamento abusivo no trabalho, como o assédio sexual.

Quanto à permissividade organizacional e à banalização das violências como precursoras do assédio sexual, Lim e Cortina (2005) revelaram que o bem-estar dos funcionários diminuía com a adição de cada tipo de maus-tratos à experiência no local de trabalho. Já Freedman-Weiss et. al. (2020) investigaram a ocorrência, natureza e notificação de atos de assédio sexual em treinamento cirúrgico e como os estagiários de cirurgia que sofrem assédio não conseguem denunciá-lo.

Keyton e Menzie (2007) e O'Leary-Kelly et al. (2009) analisaram a ocorrência e o impacto do assédio sexual nas organizações. Já Ungar et al. (2009) e McDonald, Charlesworth e Graham (2015) estudaram as estratégias de defesa contra o assédio sexual no local de trabalho, bem como outras injustiças ou queixas no local de trabalho.

Quanto à reação da vítima e às relações de poder, Pearlin e Schooler (1978) informam que a função protetora do comportamento de enfrentamento contra o assédio pode ser exercida de três maneiras: eliminando ou modificando condições que dão origem a problemas; controlando perceptivamente o sentido da experiência de uma maneira que neutraliza seu caráter problemático; e mantendo as consequências emocionais dos problemas dentro dos limites administráveis.

Cleveland e Kerst (1993), Bargh et al. (1995) e De Haas e Timmerman (2010) sugerem que as relações entre as facetas do poder e os tipos de assédio sexual estão subarticulados, e que normas culturais são características do domínio masculino normativo, que demonstraram aumentar o risco de assédio sexual. Já Illies et al.

(2003) e Williams, Gruenfeld e Guillory (2017) tentam demonstrar que o poder pode, de fato, criar oportunidades de agressão sexual, e que o assédio sexual é mais prevalente em organizações caracterizadas por diferenciais de poder, relativamente grandes, entre os níveis organizacionais. Já Halper e Rios (2018) examinaram a teoria de que os homens são especialmente propensos a se envolver em assédio sexual, na medida em que seu status social é ameaçado.

McCabe e Hardman (2005), Chamberlain et al. (2008) estudaram como os fatores organizacionais e individuais são capazes de prever atitudes dos trabalhadores e experiências de assédio sexual, e perceberam que os atributos organizacionais influenciam, não apenas, a presença de assédio sexual no local de trabalho, mas também a forma específica em que se manifesta.

Beiner (2007) examinou as roupas das mulheres no contexto do assédio sexual. Já Diehl, Rees e Bohner (2018) estudaram como a maleabilidade situacional entre relacionamento de curto prazo e o sexismo hostil predizem seletivamente diferentes tipos de assédio sexual.

Quanto às estratégias de prevenção, Fitzgerald (1993) descreve as implicações da política social, legislação e prevenção primária. Zugelder, Champagne e Maurer (2006) oferecem uma breve visão geral da lei de assédio sexual nos EUA, e fornece um protocolo de decisão para os empregadores que operam nos EUA a fim de determinar se uma defesa afirmativa pode ou não ser afirmada com segurança. Diekmann et al. (2013) examinaram o papel das previsões comportamentais dos observadores na condenação de vítimas passivas de assédio sexual. Já McDonald, Charlesworth e Graham (2015) analisam as possíveis abordagens preventivas e corretivas para injustiças no local de trabalho que são ou podem ser relevantes para lidar com o assédio sexual no local de trabalho.

Quanto aos efeitos da violência nas vítimas, e as consequências sociais, físicas e psicológicas, Gutek e Koss (1993) e Schneider, Swan e Fitzgerald (1997) e O'donohue et al. (1998) analisaram pesquisas sobre os efeitos do assédio relacionados ao trabalho, os efeitos psicológicos e os efeitos somáticos do assédio sexual em mulheres. As análises de Schneider, Swan e Fitzgerald (1997) indicaram que tipos de assédio sexual relativamente baixos, mas frequentes, podem ter consequências negativas significativas para as mulheres que trabalham. E O'donohue et al. (1998) estudaram

que as vítimas de assédio sexual experimentam consequências psicológicas, ocupacionais e econômicas negativas. Já Rugulies et. al (2020) estudaram como o assédio sexual no local de trabalho pode gerar sintomas depressivos e desordem depressiva nas vítimas.

Já o estudo de Studzinska e Hilton (2017) identificou o fenômeno da minimização do sofrimento masculino o qual ocorre quando as pessoas assumem que o assédio sexual tem menos efeito sobre o bem-estar dos homens, e que resulta em os agressores de homens serem avaliados com menos rigor. Assim, entende-se que o sofrimento das vítimas do sexo masculino é minimizado, uma vez que são percebidos como sofrendo menos que as mulheres.

Quanto aos efeitos do assédio sexual para as organizações, Glomb et al. (1997), Cortina & Wasti (2005) e Willness et al. (2007) apresentaram estudos sobre o assédio sexual como um estressor do trabalho. E Willness et al. (2007) ainda demonstraram que experiências de assédio estão associadas à diminuição da satisfação no trabalho, ao menor comprometimento organizacional, ao afastamento do trabalho, aos problemas de saúde física e mental e, até mesmo, aos sintomas de transtorno de estresse pós-traumático. Além disso, o clima organizacional para o assédio sexual foi proeminente na facilitação de sua ocorrência.

Quanto aos efeitos negativos do assédio sexual à comunidade de trabalho, Vidu et al. (2017) demonstraram que a violência baseada em gênero não pode ser superada sem amplo apoio social para as vítimas, concluindo quanto a necessidade de desenvolver ações conjuntas da sociedade como um todo para identificar e legislar o assédio sexual e, ao mesmo tempo, empoderar as vítimas e aqueles que os apoiam na tentativa de erradicar a violência de gênero.

Em relação às pesquisas desenvolvidas no Brasil, foram identificados alguns trabalhos acadêmicos publicados em periódicos congressos.

No campo da Administração, Costa (1994) e Freitas (1996) analisam o assédio sexual como chantagem, e Freitas (1996) (2001) ainda reflete o tema assédio sexual na cultura brasileira e nas organizações, e analisa os assédios moral e sexual como faces de um poder perverso nas organizações modernas.

Ferreira et. al. (2017) fizeram um levantamento sobre o problema do assédio sexual contra mulheres e demonstraram que esse tipo de ação errônea acontece no local de trabalho com diversas mulheres de diferentes idades.

Teixeira e Rampazo (2017) analisaram os elementos discursivos originados a partir da temática de assédio sexual no âmbito específico da academia brasileira em Administração, além de mostrarem a dificuldade de se discutir o assunto nesse campo.

O estudo de Oleto et al. (2018) problematiza as situações de assédio sexual vivenciadas por jovens aprendizes, pela percepção de que os jovens que sofreram assédio sexual são predominantemente do gênero feminino e que a situação vivida traz consequências de natureza pessoal e profissional. Já a pesquisa de Oleto e Palhares (2019) analisou a literatura sobre assédio sexual nas relações de trabalho, listou as principais abordagens e perspectivas teóricas que podem ser apontadas para as pesquisas sobre o tema e assinalou os fatores de relevância que o contextualizam com vistas a uma delimitação teórico-conceitual sobre ele.

No campo das Ciências Sociais, o estudo de Diniz (2014) problematizou o assédio moral e o assédio sexual em situações de precarização do trabalho de comerciárias, no Estado do Rio Grande do Norte. A autora percebeu que o assédio moral e o assédio sexual potencializam a intensificação da precarização do trabalho feminino. Isso se concretiza, fundamentalmente, a partir do medo da perda do emprego e da perseguição, caso denunciem as práticas de assédio.

Já Lima (2017) investigou a percepção das servidoras lotadas na Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Ceará no tocante ao conceito de assédio sexual e verificou quais fatores levam à identificação do assédio e o modo como percebem a instituição em que trabalham frente a essa prática.

No campo do Direito, Pamplona Filho (2005) faz um panorama geral do fenômeno do assédio sexual, encarando-o como um problema de discriminação e de cerceio da liberdade sexual. Paiva (2006) analisa o assédio sexual, mais especificamente no local de trabalho com gênese na dominação masculina, trazendo à tona a realidade da maioria das mulheres em um ambiente de trabalho hostil, e como elas são constrangidas e submetidas a prestar favores sexuais sob a iminência de perderem

seus empregos. Já o estudo de Higa (2016) investigou a igualdade de gênero nas relações de trabalho.

No campo da Saúde, Sociologia e Psicologia, Faúndes et al (2006) e Dias (2008) estudaram como a violência contra a mulher é uma das expressões de violência baseada no gênero, que tem como origem o desequilíbrio de poder existente entre homens e mulheres, com maior ou menor intensidade. Ademais, Dias (2008) identificou fatores de risco e as vítimas mais vulneráveis, além de problematizar o assédio como um *continuum* de violência geral experimentada pelas mulheres.

Pelisoli et al. (2010) descrevem o perfil dos atendimentos realizados, durante os anos de 2002 a 2006, por um centro de referência em acolhimento a crianças e adolescentes vítimas de violência sexual do estado do Rio Grande do Sul. As vítimas eram predominantemente meninas (75%) e tinham entre cinco e 12 anos. Já Oshikata et al. (2011) estudaram a evolução da adesão de mulheres vítimas de violência sexual ao seguimento ambulatorial, e observaram que cerca de 70% das mulheres compareceram nas primeiras 24 horas após serem agredidas, e que a agressão por conhecidos triplicou ao longo dos anos.

Machado et al. (2015) estudaram mulheres que engravidaram após a violência sexual, na busca pelo serviço de interrupção legal da gestação e durante a internação em um hospital universitário. Já Fonseca et al. (2018) realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre assédio sexual no trabalho, o que lhes permitiu compreender o assédio sexual no ambiente de trabalho.

Assim, o assédio sexual contra mulheres em cargo de liderança, enquanto objeto de pesquisa, mostra-se uma temática desafiadora, o que propicia compreender, ao menos em parte, a carência de estudos, especialmente quando se vislumbra os estudos no Brasil.

Feitas essas considerações, observei que o assédio sexual relacionado ao trabalho é tema pouco estudado na realidade acadêmica brasileira, embora seja possível perceber a relevância de seu estudo, no âmbito das organizações.

Ademais, não localizei qualquer pesquisa específica quanto a essa modalidade de violência contra mulheres em cargos de liderança, muito menos como o assédio sexual está ligado ao poder dos cargos dessas mulheres. Também nenhuma pesquisa indicou estudos futuros com esse público. Portanto, percebi que há espaço

acadêmico, necessidade organizacional e relevância social para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Desse modo, entendo que estudar o assédio sexual contra mulheres em cargo de liderança no Brasil pode trazer avanços significativos no que concerne a uma caminhada para a sua diminuição (Colebrook, 2018), já que ele ainda se encontra muito presente na sociedade brasileira. Isso porque, além de trazer à luz um tema muito delicado, pouco abordado (propositalmente?) pelo meio acadêmico e pelo mercado de trabalho, pode auxiliar no fortalecimento de um campo de estudos ainda incipiente.

Além disso, o estudo do tema oportuniza aos profissionais da Administração refletirem sobre as implicações do assédio sexual nos ambientes de trabalho, inibindo comportamentos e padrões que ameaçam a segurança das pessoas, e, ainda, ajuda na busca por uma melhor compreensão do fenômeno, já que, na prática, a investigação do assédio sexual nas organizações é dificultada pelo receio que muitas pessoas têm de se expor abertamente sobre o assunto e, sofrerem retaliações no ambiente de trabalho.

Resumindo, um debate sobre o tema não só possibilita que tais profissionais reflitam sobre as implicações do assédio sexual (Ehrenreich, 1999; Flynn, 1995) dentro das organizações ou locais de trabalho (Poon, 2014), como pode inibir, também, comportamentos e padrões que ameaçam a segurança das pessoas em seu ambiente laboral (Crull, 1982).



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Como apresentado na introdução desta tese, este capítulo de revisão da literatura não tem por objetivo estruturar uma abrangente revisão sistemática nem gerar hipóteses a partir dela, mas apresentar a análise dos estudos e pesquisas já realizados, por meio de uma revisão integrativa, em torno dos principais conceitos listados durante a pesquisa de campo, para expor a minha percepção como pesquisadora em escolher as categorias teóricas que foram orientadoras na discussão dos resultados, dos dados encontrados no campo, conforme os relatos das mulheres em cargo de liderança entrevistadas, concentrada na elaboração de uma teoria substantiva.

### 2.1 Contextualizando o Assédio Sexual

O assédio sexual, apesar de tratar-se de um fenômeno, que, embora assentado em uma violência física de ordem sexual, na verdade, traz aspectos relacionados ao sexismo, ao contexto da organização, à relação entre os indivíduos e ao silenciamento das estruturas organizacionais.

#### 2.1.1 O que é Assédio Sexual?

Quando se pensa em assédio sexual, o ponto mais elementar, mas dos mais complexos, é justamente defini-lo (Quick & McFayden, 2017).

A expressão assédio sexual só foi criada em 1975, por ocasião de uma pesquisa desenvolvida por pesquisadoras na seção *Human Affairs Programs*, da Cornell University que, analisando as relações de gênero nos locais de trabalho, perceberam a necessidade de criar uma expressão que sintetizasse a conduta de um superior hierárquico com conotação sexual, mas que, de fato, constituía um exercício de poder. Logo após a pesquisa na Cornell University, Catharine MacKinnon lançou o livro *Sexual Harassment of Working Women*, em 1979. Esse livro se tornou um grande divisor de águas sobre como lidar com o assédio sexual, já que conferia embasamento

teórico e jurídico necessário para a criminalização do assédio sexual enquanto modalidade de discriminação de gênero.

Assim, o entendimento de assédio sexual, para MacKinnon (1979), passa a ser um ponto de partida para a compreensão social, jurídica e acadêmica que se estabelece sobre o tema, referindo-se a uma imposição indesejada de requisitos sexuais no contexto de relações desiguais de poder, na condição de um processo de dominância erotizada que se alicerça no poder econômico do homem sobre a relação de trabalho.

Seguindo o entendimento de MacKinnon (1979) quanto à imposição indesejada do assédio sexual, Uggen e Blackstone (2004) o conceituaram como um ato invasivo, indesejável, não solicitado e ofensivo. E para tornar o conceito desse ato mais concreto, algumas exemplificações do que seria assédio sexual são atos que variam de comentários verbais indesejados, piadas e gestos sexuais a ações que englobam tentativas de toques e estabelecimento de uma interação sexual coercitiva que pode chegar ao estupro (Buchanan et al., 2008; Chamberlain et al., 2008).

Já Sojo et al. (2016) situam o assédio sexual dentro de uma classificação mais abrangente de experiências nocivas a que as vítimas estão expostas, as quais são definidas como abusos interpessoais no trabalho que as prejudicam ou as ferem, o que contribui para o contexto de um ambiente de trabalho hostil. O assédio sexual, assim, vai desempenhar a degradante tarefa de constranger a vítima em sua intimidade (Leskinen et al., 2011).

Na cartilha criada pelo Ministério Público do Trabalho (MPT, 2017) em parceria com Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2017), o assédio sexual são atos, insinuações, contatos físicos forçados, convites impertinentes, que apresentam uma das seguintes características: 1) ser uma condição clara para manter o emprego; 2) influir nas promoções da carreira do assediado; 3) prejudicar o rendimento profissional, humilhar, insultar ou intimidar a vítima; 4) ameaçar e fazer com que as vítimas cedam por medo de denunciar o abuso; e 5) oferta de crescimento de vários tipos ou oferta que desfavorece as vítimas em meios acadêmicos e trabalhistas, entre outros, e que no ato possa dar algo em troca, como possibilitar a intimidade para ser favorecido no trabalho.

Mas como é difícil termos uma definição única e precisa de assédio sexual, Wilson e Thompson (2001) entendem que é preciso definir não exatamente o ato em si, mas a

forma como ele é experimentado. Isso porque alguns toques, flertes e brincadeiras que acontecem entre as pessoas não devem ser considerados assédio sexual por serem atos mútuos (romances, interações e relações amorosas consentidos e recíprocos entre colegas de trabalho dentro da organização). Assim, o comportamento sexual se torna assédio quando é indesejado e intrusivo, fazendo com que a vítima se sinta ofendida e ameaçada por aquele ato. (Wilson & Thompson, 2001).

Seguindo a ideia de Wilson e Thompson (2001) quanto à inexistência de uma definição única do assédio sexual, McDonald (2012) entende que, embora não haja uma definição universal para o assédio sexual, a maioria dos conceitos contém elementos semelhantes, como as descrições das condutas indesejadas e que tenha o propósito ou o efeito de ser intimidante, hostil, degradante, humilhante ou ofensivo, reforçando, assim, entendimentos apresentados anteriormente.

Mas McDonald (2012) ainda traz um argumento que, por um bom tempo, foi deixado de lado pelos estudiosos do tema: a responsabilização da organização nos casos de assédio sexual. A autora entende que há uma responsabilidade, ainda que indireta, em que as organizações podem ser responsabilizadas, a menos que possam provar que tomaram todas as medidas razoáveis para impedir as agressões ou que corrigiram prontamente a conduta depois que ela veio à tona.

Trazendo um entendimento mais focado na cultura e localização da organização, Brunner e Dever (2014) entendem que, ao focar nas relações de trabalho para o entendimento do assédio sexual, é importante explorar não apenas os entendimentos sociais e jurídicos convencionais do assédio sexual, mas também a forma e os locais de trabalho nas organizações contemporâneas.

Isso porque, dependendo da cultura da organização e do local onde ela está inserida, seus valores, crenças, regras morais e éticas é que ditarão os comportamentos das pessoas dentro dela. Desse modo, a organização pode tolerar ou não casos de assédio sexual, fazendo com que o funcionário pense que aquela forma de se comportar ou agir dentro da organização em que ele está inserido seja normal ou não.

Nesse mesmo pensamento, McDonald e Charlesworth (2016) reforçam que embora importante, não são apenas questões de poder ou hostilidade de gênero que estão na origem do assédio sexual. É preciso compreender o contexto cultural de forma mais ampla, inclusive, as variações culturais existentes dentro de uma mesma organização.

Ainda, é preciso alertar que um dos fatores que pode caracterizar o assédio sexual é o incentivo descontrolado à competitividade dentro das organizações, muitas vezes, determinando condutas violentas, inadequadas e antiéticas advindas de superiores hierárquicos ou colegas de trabalho. Com medo de perder o emprego, muitos trabalhadores omitem o assédio sexual, devido à existência de outros potenciais empregados dispostos a suportar esse tipo de comportamento, o que determina o privilégio do direito do mais forte e o prejuízo as funções psíquicas de todas as pessoas envolvidas (Correa, 2020).

Ramos (2013) corrobora esse entendimento ao afirmar que casos de assédio sexual praticados pelo próprio grupo de colegas de trabalho podem ter como objetivo a exclusão da pessoa indesejada, muitas vezes, com a intenção de diminuir a competição no ambiente de trabalho, podendo inclusive, chegar no caso de a vítima acabar pedindo demissão voluntariamente do trabalho.

Ademais, teorizar apenas sobre assédio sexual mediante a busca de explicações únicas ou lineares capazes de abarcar a multiplicidade de configurações possíveis é ineficiente, já que cada configuração exige uma compreensão particular, pois aquele determinado fenômeno certamente terá um desenvolvimento próprio.

Desse modo, é possível afirmar que o entendimento de assédio sexual vem passando por uma evolução e que precisa ganhar cada vez mais força para não ser comprometido e nem sofrer perda de seu sentido.

### 2.1.2 Classificação do Assédio Sexual

Quanto aos tipos, o assédio sexual pode ser por chantagem ou por intimidação.

O assédio sexual por chantagem, também chamado de assédio sexual *quid pro quo*, traduz uma exigência formada por superior hierárquico a um subordinado, para que se preste à atividade sexual, sob pena de perder o emprego ou receber benefícios advindos da relação de trabalho (Barros, 1998). MacKinnon (1979) entende esse tipo de assédio como aquele em que a pessoa em posição de autoridade requer o favor sexual em troca ou de algum benefício ou para evitar um prejuízo relacionado ao trabalho. Esta é a única forma tipificada como crime no Código Penal Brasileiro.

Trata-se do assédio sexual típico, descrito como aquele em que o agressor faz a proposta sexual e, perante a recusa da vítima, inicia-se um processo de retaliação. Além disso, não se pode descartar a hipótese de que outros trabalhadores que, por delegação do superior hierárquico ou que exerçam funções de confiança na empresa também possam ser caracterizados como assediadores.

Já o assédio sexual por intimidação é o mais genérico e caracteriza-se por incitações sexuais inoportunas, solicitações sexuais ou outras manifestações da mesma índole, verbais ou físicas, com o efeito de prejudicar a atuação laboral de uma pessoa ou de criar uma situação ofensiva, hostil, de intimidação ou abuso no trabalho (Barros, 1998).

Este tipo de assédio tem o objetivo de interferir no desempenho da vítima, prejudicando-a em suas funções, não necessitando que ela perca o emprego ou promoção no trabalho. Cria-se um ambiente de trabalho tenso e hostil. O agressor faz insinuações sexuais, assediando a vítima, mas sem que ela se sinta prejudicada a ponto de perder seu o emprego. Exemplos desse tipo de assédio são comentários ofensivos sobre o vestuário, aparência ou desempenho da vítima

Quanto à prática dos atos, o assédio sexual pode ser não verbal, verbal e físico.

O assédio sexual não-verbal são atos ou gestos que mostram ou simulam exposição de órgãos genitais, exhibições de materiais ofensivos e sexuais e assobios (AHCR, 2008).

O assédio sexual verbal ocorre quando há provocações sexuais, piadas, proposições, insinuações e comentários com ou sobre a vítima. São atos que incluem observações verbais sobre o tamanho dos seios e nádegas das mulheres, pedidos para ver partes do corpo, linguagem ofensiva, comentários de natureza degradante ou perguntas intrusivas sobre a vida privada, assuntos sexuais ou aparência da vítima (Berdahl & Aquino, 2009; AHCR, 2008).

Também se inclui no assédio sexual verbal, o chamado humor sexual ofensivo, em que se utiliza nas falas mecanismos de intimidação ou discriminação contra as vítimas, tais como machismo ou violência doméstica (McDonald, 2012).

Já o assédio sexual físico ocorre quando há contato desnecessário e não autorizado entre agressor e vítima, e inclui comportamentos como beijo, carícias, lambidas,

massagem, toques, beliscão, tirar a roupa, cuspe, nudez forçada e estupro ou sua tentativa (AHRC, 2008; Hayes, 2004).

Em um estudo de Lockwood et al. (2011) verificou-se que em torno de 90% das vítimas sofreram assédio verbal, normalmente comentários inapropriados e piadas ofensivas; 30% sofreram assédio não verbal, como olhares maliciosos e piscadelas; e 60% relataram assédio físico, incluindo toques corporais não autorizados, beijos e agarrão forçada.

Por fim, embora o assédio verbal possa parecer menos ameaçador e mais socialmente aceitável do que o assédio envolvendo contato físico, humor sexualmente ofensivo e imagens sexualizadas, todos eles são considerados prejudiciais uma vez que servem para delimitar certos locais de trabalho como espaços que intensificam e conservam discriminação e assédio como atos socialmente aceitáveis (Thornton, 2002).

### *2.1.3 Consequências do Assédio Sexual para a Vítima*

Quanto às consequências experimentadas pelas vítimas de assédio sexual, elas vão desde sequelas físicas e psicológicas em face da ofensa sofrida, que atinge sua liberdade sexual e sua dignidade como pessoa, até a alteração de seu rendimento laboral, em que, nessa última, podem ser associadas à menor satisfação no trabalho, atingindo negativamente o comprometimento organizacional (O'Leary-Kelly et al., 2009).

Além das consequências adversas relacionadas ao decréscimo com a satisfação, a tendência é que a vítima seja acometida pelas mais variadas patologias mentais e físicas, interferindo negativamente em sua qualidade de vida e bem-estar geral (Sojo et al., 2016). Friborg et al. (2017) entendem que o assédio sexual no local de trabalho é uma das principais causas de aumento das doenças em longo prazo e de problemas de saúde mental como a depressão e a ansiedade.

Na pesquisa de Gettman e Gelfand (2007), verificou-se que o assédio sexual está negativamente relacionado à satisfação no trabalho e à satisfação com a saúde, além de estar positivamente relacionado ao sofrimento psíquico. Nesse mesmo entendimento, Siuta e Bergman (2019) entendem que o assédio sexual afeta

negativamente todas as formas de satisfação no local de trabalho, com efeitos negativos ligeiramente mais fortes na satisfação com os aspectos interpessoais do trabalho (ou seja, satisfação do colega de trabalho e do supervisor) em comparação com a satisfação com o trabalho em si. Além disso, percebeu-se que efeitos negativos do assédio sexual são similares se ele é praticado por membros ou clientes da organização.

Gutek e Koss (1993) ao se debruçarem sobre as consequências do assédio para as vítimas, formularam um modelo com quatro estágios de resposta psicológica: 1) confusão e vergonha, 2) medo e ansiedade, 3) depressão e raiva e 4) desilusão.

O primeiro, confusão e vergonha, indica que a vítima acredita que as agressões vão diminuir ou parar, mas, quando as agressões aumentam, elas passam a se sentir desamparadas (Gutek & Koss, 1993).

O segundo, medo e ansiedade, mostra que a vítima se torna paranoica, passando a vislumbrar a possibilidade permanente de sofrer alguma retaliação no trabalho, prejuízos futuros à carreira e perda financeira. (Gutek & Koss, 1993). Aqui, concentração, motivação, performance e absenteísmo se tornam comuns, além da diminuição da autoestima da vítima.

No terceiro, depressão e raiva, a vítima transforma sua ansiedade em raiva ao perceber a injustiça que estão fazendo contra ela. É nesse estágio que os pedidos de demissão se tornam mais comuns ou, há uma reação da vítima que resolve denunciar a agressão, conduzindo à deterioração das relações de trabalho (Gutek & Koss, 1993).

O quarto, desilusão, indica que as respostas das organizações frente à denúncia prejudicam a vítima ou lhe são frustrantes (Gutek & Koss, 1993). Aqui, a vítima passa a se sentir ingênua por acreditar que a organização a apoiaria e, ainda passa a sofrer outros abusos institucionais, resultando em um sentimento de injustiça.

Desse modo, as ocorrências de situações de assédio sexual trazem consequências que podem afetar a vítima de forma, até mesmo, irreversível, sejam elas pessoais ou profissionais, já que no campo profissional ocorre a redução da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional e da produtividade, bem como o aumento do estresse no trabalho, da rotatividade, das demissões e dos conflitos; e no campo pessoal, o assédio afeta negativamente o bem-estar físico e psicológico, incluindo

aumentos no transtorno de estresse pós-traumático, depressão e sintomas de ansiedade, exaustão emocional, dores de cabeça, problemas de sono, desconforto gástrico e problemas respiratórios (Siuta & Bergman, 2019).

#### *2.1.4 Perspectivas que Orientam as Pesquisas sobre Assédio Sexual*

A literatura que examina as causas do assédio sexual tem identificado seis principais perspectivas: a perspectiva do poder organizacional, a perspectiva sociocultural, a perspectiva da interferência dos papéis sexuais (*sex roles spillover*), a perspectiva dos 4 fatores do assédio sexual, a perspectiva biológica ou natural e a perspectiva feminista (Tangri & Hayes, 1997).

Todas essas perspectivas problematizam a questão do poder, ainda que de forma diferente. Com isso, estudar o assédio sexual por essas perspectivas pode trazer implicações que evidenciam a relação entre as formas de organização do trabalho e seus impactos sobre o indivíduo, sobre as organizações e sobre a sociedade, mesmo que elas tenham algumas limitações e dimensões esquecidas.

Ademais, essas perspectivas tentam, de forma geral, abarcar as peculiaridades do fenômeno assédio sexual, a partir de diferentes ângulos. De forma geral, as teorias se dividem entre aquelas de fatores simples, com foco em um único fator hipotético como, por exemplo, os fatores biológico, social ou cultural, e de fatores multifatoriais, que têm como objetivo incorporar um conjunto de fatores simples, como forma de elaborar-se um panorama de origem mais ampla.

##### **2.1.4.1 Perspectiva do Poder Organizacional**

A primeira perspectiva é a do poder organizacional, que pressupõe que os diferenciais de poder criados por estruturas hierárquicas facilitam o assédio sexual (Mathisen et al., 2008). Ela acrescenta elementos adicionais aos fatores relacionados ao assédio sexual, que são aqueles que afetam o mundo das organizações, como as relações de poder e desigualdade nas interações humanas. Dessa forma, o assédio sexual pode ser compreendido como uma decorrência de questões que interessam ao mundo do trabalho (Fitzgerald, Gelfand & Drasgow, 1995), motivo pelo qual a possibilidade de



domínio e subjugação da vítima em função da capacidade de interferência, por parte do agressor, em sua carreira e, em última instância, em sua fonte de sustento (Fitzgerald, 1993).

As organizações, ao longo do tempo, passaram a reproduzir comportamentos da sociedade como a noção de hierarquia entre as pessoas, reforçando, assim, a assimetria de poder entre elas. Assim, houve a difusão de que algumas pessoas podem mais do que outras em decorrência de uma posição mais destacada no organograma hierárquico dos cargos.

Mas Brant e Too (1994) já argumentavam que essa perspectiva ignorou provas as quais sugerem que o assédio sexual de pares ou juniores podem ser mais comuns do que por aqueles em autoridade. Além disso, outra maneira em que o poder pode ser concebido ocorre dentro de uma estrutura na qual os clientes têm poder em relação a um funcionário por meio da dependência no negócio do cliente (Liu et al., 2013; Good & Cooper, 2016).

Dessa forma, a perspectiva do poder organizacional limita-se a dizer que o poder nas organizações está associado a uma forma de dependência hierárquica, o que nem sempre o é. Ademais, ela não explica como esse poder é distribuído e/ou conseguido, seja por meio de influenciadores externos e internos que podem atuar em coalizões, seja pelos meios e pelos sistemas de influência que os hierarquicamente superiores utilizam, seja os tipos de alianças internas e externas que eles formam, bem como as formas de combinações de geração de poder organizacional.

#### 2.1.4.2 Perspectiva Sociocultural

A perspectiva sociocultural empreende que o assédio sexual é um mecanismo para manter a dominância masculina sobre as mulheres (O'Hare & O'Donohue, 1998). Ela ocorre em locais de trabalho onde o sexo feminino é uma característica proeminente, singular e distintiva, fazendo com que seu papel sexual se torne uma característica mais saliente do que seu papel no trabalho (Gutek & Morasch, 1982). Seguindo esse contexto, as mulheres são vistas como intrusas, podendo reduzir potencialmente os benefícios daqueles que pertencem ao grupo hegemônico - diga-se homens brancos - provocando, assim, maiores taxas de assédio (Bergman & Henning, 2008).

Ela também examina os contextos social e político que servem de estrutura para que os casos de assédio sexual ocorram a partir de uma perspectiva feminista, gerando, desse modo, o entendimento de que essa violência decorre da falta de igualdade entre os gêneros e do sexismo predominante na sociedade. Assim, o assédio sexual se relacionará com o padrão ideológico que preconiza a primazia e a superioridade masculina (Pryor, 1987).

Aqui, as mulheres são vistas como um gênero sexual inferior, e o assédio sexual assume dupla finalidade: ratificar a separação social baseada na diferenciação dos papéis ocupados por cada gênero na sociedade, e propiciar ao homem o direito de sobrepor-se à figura feminina no local de trabalho, valendo-se, inclusive, do direito de reprimir a mulher por meio de coação sexual (Stockdale, 1993). E as organizações refletem esse padrão hegemônico masculino, em que o ambiente de trabalho se converte em um microcosmo social, onde regras, crenças e estereótipos sobre os gêneros sexuais se reproduzem de forma patriarcal, com homens e mulheres socializados para apresentar padrões específicos de comportamento e personificar a função que lhes cabe no mundo organizacional, tomando como base a diferenciação entre os sexos. Espera-se que o homem tenha uma postura agressiva e dominante, e a mulher seja passiva e subserviente (Whaley & Tucker, 1998).

A crítica à perspectiva sociocultural é que ela não se baseia no fato de não haver qualquer impedimento para que a mulher ocupe a posição de assediadora. E muito menos o fato de que o assédio sexual pode ocorrer entre pessoas de sexos diferentes ou, até mesmo, entre pessoas do mesmo sexo. Isso porque o assédio não se trata de uma questão de cunho puramente sexual ou de orientação sexual, mas, sim, de uma relação de poder.

#### 2.1.4.3 Perspectiva da Interferência dos Papéis Sexuais

A perspectiva da interferência dos papéis sexuais baseia-se nas expectativas de gênero no local de trabalho e informa que o assédio sexual ocorre mais em locais de trabalho com segmentação de gêneros, onde o emprego adquire aspectos do papel sexual (O'Hare & O'Donohue, 1998). Essa teoria é aplicável às profissões que são

fortemente ligadas a determinado gênero como, por exemplo, a engenharia ao sexo masculino e a enfermagem ao sexo feminino.

Assim, trata-se de uma variação da teoria organizacional, integrando características de contexto e situacionais com as convicções individuais sobre os papéis de gênero e as expectativas do assediador. Essa perspectiva entende que homens e mulheres carregam para o trabalho seus preconceitos pré-existentes sobre os gêneros sexuais, o que influenciará seus comportamentos no ambiente organizacional. Dessa forma, algumas expectativas como, por exemplo, as de carga misógina, podem ser frustradas, quando uma mulher ascende a um cargo hierárquico de poder, o que tende a entrar em conflito com a percepção de alguém sobre os papéis fixos estabelecidos para cada gênero na sociedade (Gruber, 1998).

Acrescentando a tudo isso, tem-se a percepção estereotipada do assediador de que mulheres não podem exercer certas funções atribuídas como masculinas e, quando uma mulher ocupa um espaço profissional que lhe seria proibido, está se sujeitando a sofrer assédio sexual com mais frequência. A partir dessa perspectiva, percebeu-se que mulheres que trabalham em ambientes dominados pelos homens tendem a receber um tratamento diferenciado, e são mais suscetíveis à violência sexual, enquanto que, em ambientes mistos e com integração de gêneros, a possibilidade de sofrer coação é menor (Gutek & Morasch, 1982).

Mas essa perspectiva, apesar de entender que os papéis sexuais não refletem características biológicas, o que já é um passo contra o determinismo biológico, ela é simples quanto à explicação das desigualdades de gênero. Isso porque, em virtude dessa simplicidade, ela não explica as relações de gênero tão complexas como elas são na realidade, criando uma homogeneização dos homens e das mulheres, pois apenas duas possibilidades de papéis sexuais são entendidas. Assim, dá-se a impressão de que a masculinidade e a feminilidade são uma mera assimilação passiva de normas e expectativas, o que impossibilita a discussão sobre as contradições, rupturas e o papel ativo que as pessoas têm na sua própria socialização de gênero.

#### 2.1.4.4 Perspectiva Biológica

A perspectiva biológica propõe que o assédio sexual resulta de sentimentos naturais e inevitáveis de desejo expresso principalmente pelos homens para as mulheres (Berdahl, 2007). Ela normaliza o assédio sexual, assumindo que ele é uma manifestação da atração natural entre mulheres e homens, com o impulso sexual masculino mais forte (Quinn, 2000), não sendo, assim, sexista ou discriminatório, além de não ter consequências deletérias (Tangri et al., 1982). Assim, essa perspectiva baseia-se no entendimento de que o assédio sexual decorre de uma evolução natural do instinto biológico do macho em buscar uma companheira, de forma ativa, por meio de um impulso interno intenso e sexualmente agressivo.

Aqui, os estereótipos atribuídos ao homem e à mulher são aqueles em que o sexo masculino é mais competitivo e inclinado ao risco enquanto o sexo feminino se dedica mais ao cuidado da casa e dos filhos, avessa ao risco. Essas generalizações são vistas como verdadeiras, resultantes do processo de evolução biológica do temperamento entre os sexos, explicando o status periférico das mulheres no ambiente laboral. A característica masculina de cortejar as mulheres, assumindo a iniciativa de seduzir, conquistar e dominar a mulher não significa assédio sexual, mas apenas uma inclinação biológica em abrir caminho para o surgimento de um eventual romance (Studd & Gattiker, 1991). Entende-se que o assédio sexual decorre de um aumento da volúpia sexual masculina, resultando na manifestação de comportamentos sexuais agressivos, no local de trabalho. Assim, todo homem é um assediador em potencial. O poder, nessa perspectiva, é empregado justamente como um meio para obter sexo, o que acaba por manifestar-se mediante comportamentos sexuais coercivos (Browne, 1997; 1998).

Para Burrell (1984; 1992), não se deve romantizar a resistência sexual, devem ser defendidas apenas as relações sexuais que evidenciam expressões claras de sentimentos humanos de amor e afeição. Assim, essa perspectiva foi desprezada pela literatura mais moderna principalmente por não explicar fenômenos como o assédio pelo mesmo sexo, bem como o assédio de homens com status mais baixo por mulheres em posições de poder (Foote & Goodman-Delahunty, 2005).

Isso porque a perspectiva biológica parece reforçar a cultura sexista e a inaceitável naturalização do assédio sexual, proliferando o entendimento de que o ser feminino na sociedade nada mais é que um objeto visto, simplesmente, como um patrimônio masculino. Isso aumenta o hábito de sentir medo, além de reprimir a dignidade das mulheres, que deixam de fazer algo simples e comum a qualquer uma: desfrutar da liberdade de ir e vir. Ademais, ela corrobora o *sensemaking* criado pelas mulheres de internalizar o assédio como algo normal e naturalizado.

#### 2.1.4.5 Perspectiva dos Quatro Fatores de Assédio Sexual

A perspectiva dos quatro fatores de assédio sexual de O'Hare e O'Danohue (1998) incorpora elementos fundamentais das perspectivas anteriores, concentrando-se em uma visão abrangente do problema ao invés de focalizar fatores isolados que apresentam capacidade explicativa reduzida.

Para essa perspectiva, um ato é considerado assédio sexual, quando há a manifestação de quatro condições elementares: (1) o assediador precisa estar disposto a cometer o assédio, o que resulta de uma combinação entre atração sexual, poder e necessidade de controle da vítima; (2) o assediador precisa desconsiderar restrições morais internas e pessoais que impedem a prática do assédio; (3) o assediador precisa sobrepor as restrições organizacionais externas ao assédio, como a noção de profissionalismo nas relações de trabalho, e (4) o assediador deve superar a resistência da vítima, explorando suas vulnerabilidades em relação ao trabalho.

Assim, percebe-se que os fatores mais preponderantes para que ocorra o assédio sexual estão no nível organizacional, motivo pelo qual intervenções preventivas ao assédio precisam ocorrer nesse nível.

#### 2.1.4.6 Perspectiva Feminista

Por fim, a perspectiva feminista enfatizava o domínio da masculinidade e a subordinação das sexualidades das mulheres, seja no trabalho remunerado quanto no trabalho não remunerado (Waring, 1989). Como resultado disso, as mulheres

podem acreditar que as agressões sofridas não são reais ou que são elas que estão erradas (Cairns, 1997).

Aqui, o assédio sexual é conceituado como um padrão de comportamento interpessoal que funciona no nível estrutural social para reforçar e perpetuar a subordinação das mulheres como classe. Nessa visão, o assédio sexual é uma manifestação das diferenças de poder entre os sexos e é uma forma de discriminação por meio da qual a desigualdade no nível institucional é mantida.

MacKinnon (1979) trabalha esse entendimento, informando que o assédio sexual é a manifestação do privilégio masculino presente no papel sexual masculino que ampara a sexualidade coercitiva reforçada pelo poder masculino sobre o trabalho. Assim, nessa perspectiva, o assédio sexual está mais ligado a condições estruturais e padrões históricos de interação entre papéis sexuais do que a atitudes e comportamentos individuais.

Atualmente, alguns autores (Hunter, 2002; Henry, 2010) vêm criticando essa perspectiva pelo fato de ela não abarcar os casos de assédio sexual relatados por homens, heterossexuais e homossexuais, e mulheres lésbicas, não trazendo para a discussão preconceitos homofóbicos e hostilidade de gênero.

## **2.2 Prevalência e Incidência do Assédio Sexual**

### *2.2.1 As Configurações em que o Assédio Sexual Ocorre*

Hoje, o problema do assédio sexual é mais prevalente em organizações caracterizadas por maiores diferenciais de poder entre os níveis organizacionais, com maiores incidentes relatados em amostras militares (Illies et al., 2003).

Outros estudos indicam que o assédio sexual é mais frequentemente experimentado por mulheres em contextos de trabalhos predominantemente masculinos do que por mulheres em ambientes de trabalho equilibrados ou femininos (McCabe & Hardman 2005; Willness et al., 2007).

Ademais, além do assédio sexual direcionado a um alvo específico, também pode haver assédio por meio de um ambiente de trabalho hostil, de modo que o local de

trabalho seja um local onde gracejos, insinuações e insultos afetem um grupo de indivíduos, embora eles não sejam dirigidos especificamente a esses indivíduos (Minor-Rubino & Cortina, 2004; Raver & Gelfand, 2005).

Pesta et al. (2007) observaram que ambientes os quais podem ser limítrofes em termos de constituição de atos ilegais podem certamente ser percebidos pelos indivíduos como ambientes propícios para casos de assédio. Os autores referem-se a estes como ambientes de "barril de pólvora", na medida em que, psicologicamente, os indivíduos se sentem assediados, mesmo que a quantidade de tal comportamento ainda não esteja em um nível que atenda a um padrão legal de abrangência do assédio.

Mas também existem casos de assédio sexual mesmo dentro de ambientes prevalentemente masculinos. Isso porque a natureza dos ambientes de trabalho dominados por homens mediava a relação entre assédio sexual e dominância masculina numérica (De Haas & Timmerman, 2010). Com isso, percebeu-se que o assédio sexual é mais problemático em ambientes dominados por homens em que os empregos são tipicamente físicos e onde são sancionadas as normas culturais associadas à bravura sexual, postura sexual e denegação do comportamento feminino, do que em ambientes dominados por homens em ocupações consideradas mais intelectuais (Chamberlain et al., 2008; De Haas & Timmerman, 2010).

Concluindo, Handy (2006), também, mostrou que a forma como as normas e as culturas organizacionais são empregadas são mais importantes para prever a frequência da incidência de casos de assédio sexual do que as proporções de gênero das organizações. Assim, apesar de haver altas taxas de assédio sexual em locais de trabalho dominados por homens, pesquisas internacionais sugerem que ele não está confinado apenas a esses ambientes, e pode ocorrer em uma enorme escala de configurações organizacionais (McCabe & Hardman, 2005).

### *2.2.2 Motivações à Prática do Assédio Sexual*

O assédio sexual é visto como um comportamento direcionado por um objetivo que é escolhido quando se acredita que ele tenha uma alta probabilidade de sucesso e baixa probabilidade de punição (O'Leary-Kelly et al., 2009). O fato de muitas pessoas,

inclusive a própria vítima, frequentemente minimizarem os comportamentos que podem constituir casos de assédio sexual é um dos principais motivadores para a prática dele.

Também pode acontecer a hipótese de as próprias organizações sancionarem ou, até mesmo, ordenarem o tratamento sexualizado de seus trabalhadores (Williams, 1997). Esse tratamento sexualizado sobre homens e mulheres cria referências distorcidas sobre sexualidade e respeito. E isso os afeta de maneira opressiva, como se o sexo fosse uma obrigação e não um consentimento entre duas pessoas com iguais vontades e, principalmente, com limites individuais a serem preservados.

Além disso, em algumas culturas de trabalho consideradas masculinas, as mulheres evitam definir suas experiências como assédio sexual apenas para serem vistas como competentes e como integrantes da equipe (Collinson & Collinson, 1996).

McDonald (2012) anuncia que, em uma pesquisa espanhola, foi possível verificar que muitas vítimas de assédio sexual não entendiam determinados avanços sexuais indesejados como ataques contra sua liberdade sexual nem como episódios de discriminação de gênero, mas, sim, como acontecimentos corriqueiros da vida, que eram desagradáveis, mas inevitáveis. É como se tais práticas fossem consideradas como “regras do jogo”. Assim, é possível chegar à conclusão de que o assédio sexual vem se tornando algo extremamente naturalizado pela sociedade.

Outro motivador à prática do assédio está associado ao gênero, à classe social e educação formal. Mulheres de classe social mais baixa ou com menos estudos tendem a ser menos igualitárias e têm uma visão mais tradicional das mulheres do que mulheres de classe social mais alta ou com mais estudo, entendendo, assim, que casos de assédio sexual devem ser tolerados (Holter, 1992). Esse comportamento contribui inadvertidamente para uma cultura de tolerância, e, portanto, de apoio à prática do assédio sexual no ambiente laboral.

Outro grupo que também pode motivar a ocorrência do assédio sexual é o de empregados jovens e com pouca educação formal (Folgerø & Fjeldstad, 1995). Isso porque como a posição deles no local de trabalho muitas vezes é fraca, esses jovens são menos confiantes quando lidam com pessoas com autoridade e se sentem menos importantes do que qualquer outro grupo de empregados no local de trabalho.



Nesse mesmo sentido, Oleto (2016) e Oleto et al. (2018), em um estudo sobre assédio contra jovens trabalhadores de baixa renda no Brasil, observou-se que eles tendem a aceitar casos de agressões, como o assédio sexual, porque precisam manter seus empregos. Como eles entendem que sua condição é um limitador para conseguir sua inserção no mercado de trabalho, eles tendem a ignorar ou não denunciar as agressões sofridas porque precisam permanecer naquele emprego.

Ademais, Fleming (2007) sustenta que até questões de sexualidade dentro da organização pode realmente reforçar relações de poder preexistente em casos de assédio sexual. Isso reforça que as organizações não são imparciais, e certos tipos de sexualidade podem facilitar a hierarquia masculina, o controle e os casos de assédio sexual.

### *2.2.3 As Vítimas e Seus Agressores*

Muitos estudos em todo o mundo apresentam como resultado que a maioria dos casos de assédio sexual são de homens contra mulheres. Quanto às reclamações, 85% são apresentadas por mulheres e cerca de 15% por homens (em que a maioria dos perpetradores são homens), com uma pequena proporção de casos de assédio que tem como agressor a pessoa do sexo feminino (Firestone & Harris 2003; Samuels, 2003).

Ademais, homens tendem a minimizar a importância do assédio sexual contra si em comparação às mulheres, mas quando há sofrimento, o ato de assédio sexual sofrido é potencializado, indicando alto nível de depressão e ansiedade neles.

Outros estudos (Chamberlain et al. 2008; McCann, 2005) concluíram que as vítimas, normalmente, apresentam algum tipo de vulnerabilidade. Normalmente, elas são mulheres jovens, mulheres divorciadas, mulheres com algum tipo de deficiências, mulheres em empregos considerados não tradicionais, além de homens jovens ou gays.

No mesmo entendimento de Fitzgerald e Cortina (2017), os quais argumentam que o assédio sexual é principalmente uma questão das mulheres porque o assédio sexual ocorre principalmente contra as mulheres. Além disso, elas observaram que os homens são assediados porque o assediador percebe que eles não são "homens o

suficiente", e o assédio que eles sofrem, muitas vezes, inclui insultos e outros comportamentos que destacam que eles não são "viris".

Uma pesquisa feita por Berdahl (2007) concluiu que o assédio sexual pode também ser direcionado contra mulheres com características masculinas, e que a conduta abusiva ocorre não pelo desejo que essas mulheres sejam mais femininas, mas, sim, pela vontade de puni-las por estarem "violando" o chamado ideal feminino e, principalmente, por serem uma ameaça à identidade masculina daquele agressor.

Além disso, vítimas que fazem parte de algum grupo considerado minoritário enfrentam o chamado risco duplo, uma vez que, além do sexo, elas também são ameaçadas por sua etnia, ocupação ou poder econômico (Berdahl & Moore, 2006). Nesses casos, essas vítimas são consideradas alvos primários de perseguição e de tratamento discriminatório (Buchanan & Fitzgerald, 2008). Dessa forma, os casos de assédio sexual são praticados por duplo motivo, tornando a agressão ainda mais intensa.

Quanto aos assediadores, percebem-se poucos estudos sobre o tema. McDonald (2012) entende que isso ocorra pelo fato de as pesquisas focarem mais nas vítimas.

Para Freitas (2001), uma característica comum aos agressores é o fato de eles terem algum tipo de poder sobre a vítima, já que a intenção é engrandecer-se rebaixando-a, tratando-se, assim, de uma perversão não só sexual, mas também moral.

Um tipo de assediador extremamente agressivo é o chamado insensível. Ele tende a criticar e rejeitar suas vítimas por relacionarem o assédio sexual à agressão e não à sedução (Schweinle et al., 2009). Aqui, a intenção é puramente de machucar a vítima. É o chamado *schadenfreude*, expressão alemã que significa sentir prazer diante do sofrimento alheio. Para Lengnick-Hall (1995), esse tipo de assediador desconsidera os impactos de suas ações sobre os outros e acaba cometendo o assédio por contingência ou inconveniência na forma de lidar com as pessoas.

Outro tipo de agressor é o assediador cliente. Nesse caso, a diferenciação de poder pode explicar por que as vítimas de assédio sexual são mais propensas a ignorar esse tipo de assédio sexual do que relatá-lo (Welsh, 2000). Isso ocorre porque os clientes são colocados em posições de prestígio dentro das estruturas hierárquica do modelo organizacional de poder, e impedem, assim, qualquer enfrentamento por parte dos trabalhadores que se encontram em escalas mais baixas (Kensbock et al., 2015).

Já quanto à possibilidade de se livrar de alguma acusação, o assediador tende a atribuir suas ações ao contexto do grupo (atribuição externa), em vez de sua falta de sensibilidade (atribuição interna) (O'Leary-Kelly et al., 2004).

Ademais, quando os assediadores percebem que suas agressões têm sido vistas como injustas, eles tendem a usar táticas para diminuir a revolta. As táticas mais comuns são o encobrimento, ou seja, os assediadores agem longe de testemunhas ou perto de testemunhas que percebem pouca responsabilização das ações cometidas pelo agressor por não ter muita interação com ele e/ou com a vítima (Gettman & Gelfand, 2007); a reinterpretação, em que o agressor nega ou alega má interpretação das suas ações, minimizando sua gravidade e culpando os outros; e a desvalorização do alvo do assédio sexual, seja por meio de rotulagem depreciativa, críticas de desempenho, afirmações sobre desonestidade estética ou incompetência (McDonald, 2010) .

Por fim, Pina, Gannon e Saunders (2009) alertam quanto à dificuldade em generalizar-se um perfil típico de assediador, já que estudos apontam que o assediador pode aparecer em todos os estratos sociais, níveis hierárquicos e faixas etárias, em uma abrangência desde ocupações tipificadas como de colarinho azul até as de colarinho branco. Trata-se, portanto, de fenômeno onipresente no âmbito das organizações.

#### 2.2.4 A Reação das Vítimas

Enquanto os dados sobre algumas das reações em longo prazo e os resultados associados ao assédio sexual começam a se acumular, poucos estudos existem sobre as reações imediatas ou as estratégias de enfrentamento empregadas por aquelas ou aqueles confrontados com o comportamento de assédio sexual, também porque esses atos tendem a variar em função do tipo de reação estratégica empregada pela vítima.

Em 1978, Pearlin e Schooler, em um estudo sobre o *coping*, já haviam verificado estratégias empregadas para lidar com o assédio. Os autores analisaram dados de uma amostra de 2300 indivíduos e concluíram que as vítimas podem ter comportamentos de enfrentamento, exercidos de três maneiras: eliminar ou modificar as condições que levam ao problema (por exemplo, negociação, disciplina, ação),

controlar a experiência de maneira a neutralizar seu caráter problemático (por exemplo, fazer comparações positivas, ignorar seletivamente aquilo que é nocivo), ou manter as consequências emocionais do assédio dentro de limites gerenciáveis (por exemplo, aceitação passiva, evitar o confronto, silêncio).

Gutek (1985), em suas pesquisas sobre vítimas de assédio sexual, relatou as seguintes reações: pararam de trabalhar por algum tempo porque se recusaram a conceder favores sexuais, pediram transferências ou foram transferidas do trabalho, conversaram com colegas de trabalho, demitiram-se de seus empregos, e tentaram evitar o assediador.

Em uma pesquisa bem recente, o *US Merit Systems Protection Board* (2018) investigou uma ampla gama de reações de vítimas de assédio sexual. A pesquisa foi aplicada a uma grande amostra de funcionários do governo do sexo feminino e masculino que sofreram esse tipo de agressão. Foram observados sete tipos de reações informais e quatro tipos de reações formais usadas pelas vítimas para lidar com o assédio sexual. As sete reações informais foram: ignorar a agressão ou não fazer nada, evitar o agressor, pedir o agressor para parar, fazer piada do comportamento, relatar o comportamento ao supervisor, ameaçar contar ou contar para outros trabalhadores e concordar com o comportamento. As quatro reações formais foram: solicitar que a organização investigasse o caso, apresentar queixa, arquivar a denúncia ou processo de assédio sexual, e solicitar uma investigação feita por uma agência externa.

Mas, apesar de vários estudos apresentarem algumas formas de reação das vítimas, a mais comum, ainda, continua sendo o silêncio. Fielden et al. (2010) notaram que pelo menos 75% das vítimas preferem manter o silêncio por medo de perder o emprego, sofrer consequências organizacionais negativas ou represálias da própria família. No mesmo sentido, Lonsway, Paynich e Hall (2013) apontam que o medo de represálias é o principal motivo para uma vítima não reportar o assédio.

Já Gill e Febbraro (2013) perceberam 7 fatores que influenciam no silêncio das vítimas: 1) acreditar que um processo formal pode ser prejudicial, pois as pessoas passarão a nomeá-las pejorativamente como causadoras de problemas ou deduzido, 2) medo de serem demitidas, 3) sentimento de que nada será feito ou mudará em relação ao cenário atual, 4) desconforto e vergonha em dividir experiências

personais vistas como íntimas ou vexatórias com estranhos, 5) dificuldades em considerar a própria experiência negativa como caso de assédio sexual, 6) medo de passar por um processo de revitimização, em que, além dos danos causados pelo assédio sexual em si, sofreria uma invasão em sua vida pessoal, além de que os colegas de trabalho poderiam possivelmente se afastar, levando a vítima ao isolamento, 7) possibilidade de retaliações por parte do agressor ou da organização, transferindo a culpa para a própria vítima, além de sujar a sua reputação.

Desse modo, calar-se para esse tipo de comportamento dá a entender que a má conduta não resultará necessariamente em ações judiciais ou disciplinares. Isso permite que o problema se perpetue e continue atingindo cada vez mais vítimas.

## **2.3 As Organizações e o Assédio Sexual**

### *2.3.1 A Relação das Organizações com o Assédio Sexual*

É imprescindível que as organizações estejam preparadas para identificar a prática do assédio sexual, e mais do que isso, trabalhar para controlá-lo. Além disso, é necessário que elas tenham ciência da complexidade do assunto, desenvolvendo ferramentas para a prevenção do assédio sexual.

Contudo, nem sempre isso ocorre. Isso porque a tolerância organizacional para o assédio sexual depende do clima geral de uma organização, que inclui sua política, procedimentos e práticas, além das percepções e comportamentos de seus trabalhadores dentro do contexto organizacional em que estão inseridos. Desse modo, a gestão estratégica adotada pela organização bem como sua cultura são fatores que influenciam tanto de maneira positiva quanto negativa para a existência do assédio sexual.

Para Freitas (1996), muitas organizações têm interesse em trabalhar dentro de ambientes considerados saudáveis, onde o respeito à dignidade do outro seja algo materializado no dia a dia. A autora entende, também, que as organizações modernas buscam construir uma imagem de seriedade, respeitabilidade e confiança, onde não há espaço para casos de assédio sexual dentro delas.

Mas nem toda organização atua dessa forma. Ungar et al. (2009) sugeriram que quando as circunstâncias da vítima são atribuíveis a algo que ela fez de errado ou deixou de fazer algo certo, a organização sente menos responsabilidade por ajudar. Um outro grande problema relacionado à forma como as organizações tratam o assédio é que normalmente se atribui sua ocorrência ao desvio de alguma pessoa ou a interações interpessoais, o que, teoricamente, isentaria a organização de responsabilidades ou não traria consequências importantes, banalizando, assim, a extensão do problema para algo corriqueiro e normal (Gutek & Koss, 1993).

Desse modo, há a chamada culpabilização da vítima, que é a desvalorização da vítima de crime, abuso ou violência, considerando-a responsável pelo caso de assédio sexual sofrido (Lynch et. al., 2020). E com essa culpabilização da vítima, vai se perpetuando a naturalização e a invisibilização da violência.

Ainda, quando há baixo consenso sobre se um determinado comportamento constitui assédio sexual, as pessoas provavelmente o considerarão com menor intensidade e, portanto, menos propensas a se engajar para evitar aquele comportamento (O'Leary-Kelly et al., 2009).

Ademais, Hulin et al. (1996) apontam que as organizações tendem a dar menos importância para casos de assédio sexual contra trabalhadores temporários e terceirizados do que os trabalhadores permanentes, e isso ocorre porque, além de eles terem menos poder para obter uma solução, eles não são considerados empregados de fato (terceirizados) ou não fazem parte da mão de obra fixa (temporários) da organização.

Assim, um clima ético é importante para criar um consenso dentro da organização de que o assédio sexual é um comportamento inaceitável. Desse modo, esse clima ético pode fazer com que a organização valorize não só as vítimas, mas também todos os seus empregados, além de melhorar os conhecimentos e atitudes em relação ao assédio sexual (Cheung et al., 2017).

### *2.3.2 As Organizações e o Gerenciamento do Processo de Denúncia*

Normalmente, as organizações utilizam políticas de reclamações para receber denúncias de assédio sexual de seus empregados. Mas essas políticas, na verdade,

fornece uma ilustração de como as políticas organizacionais são negociadas, isso porque o assédio sexual é um processo confuso e contestado, envolvido por todos os membros de uma organização, e não apenas por vítimas e por assediadores (Dougherty & Hode, 2016).

Como a maioria dos casos de assédio não chegam à justiça, o gerenciamento interno das reclamações feito pelas organizações acaba determinando os direitos dos empregados. Assim, a organização acaba por criar regras e normas internas que moldam as maneiras pelas quais seus tomadores de decisões as entendem e as implementam (Cahill, 2001).

Ademais, muitas vezes, apenas pedidos de desculpas diminuíram a necessidade de penalização dos assediadores dentro das organizações (Tata, 2000). Mais grave é que, nem sempre, esse é o desejo das vítimas que as aceitam, apenas, para evitar sua exposição dentro da organização.

Também vem se alegando que os processos de reclamação das organizações são inadequados, porque as organizações têm discursos dúbios sobre suas políticas corporativas de assédio sexual (Charlesworth, 2002; Thornton, 2002). Isso porque elas estão mais preocupadas em se proteger de suas responsabilidades, usando de processos burocráticos apenas para evitar ações judiciais, do que na proteção ou assistência às vítimas (Dobbin & Kelly, 2007; Marshall, 2005).

McDonald (2012) apresenta três formas de autoproteção à responsabilidade usadas pelas organizações: a primeira forma é o uso de políticas de não tolerância ao assédio sexual apenas para preservação da imagem da organização (Firestone & Harris, 2003), a segunda forma é o uso de políticas que permitam que as reclamações sejam remediadas internamente por meio de compensações, mudanças nos arranjos de trabalho e pela punição do agressor, impedindo que os denunciante exponham seus empregadores à responsabilidade no sistema jurídico (Parker, 1999), e a terceira é criar a ideia de que a organização possui um processo de denúncia relevante e eficaz capaz de resolver os casos de assédio sexual internamente (Parker, 1999).

Há ainda casos de organizações que nem gerenciamento do processo de denúncia existe. Isso porque, nelas, a vítima é considerada culpada por ser alvo do assédio. Assim, essas organizações não veem a necessidade de políticas de reparação ou proteção organizacionais.

Essas falsas previsões acabam por cegar os líderes organizacionais para essas mudanças necessárias. Diekmann et al. (2013) argumentam que as organizações precisam se conscientizar de que estão fazendo interpretações errôneas, já que a precisão da previsão dos casos de assédio sexual e minimização das consequências negativas, tanto para as vítimas quanto para a organização como um todo, podem evitar erros e condenações equivocadas.

No Brasil, por exemplo, grande parte das organizações ainda toma uma postura de fuga diante das vítimas, não assumem que possam ser responsáveis e muito menos que há assédio no seu âmbito.

A importância estratégica de transformar as atitudes organizacionais é fundamental, até porque as mudanças que ocorrem em grandes organizações são frequentemente reproduzidas por organizações menores (Parker, 1999).

É visível que muitas organizações e muitas pessoas precisam mudar seus valores, seu comportamento e vários outros aspectos para uma melhoria nas relações humanas e para o combate do assédio sexual nas organizações. Tudo está passivo a mudanças, e essas mudanças devem ser gradativas, planejadas, eficientes, e, por que não, radicais.

O que realmente é necessário é que as organizações forneçam treinamento, educação, incentivos e sanções para mudar atitudes e comportamentos que possam fazer a diferença na vida de pessoas que nunca invocariam seus direitos no ambiente jurisdicional (Hulin et al., 1996). É importante que essas estratégias organizacionais se concentrem na criação de ambientes de trabalho respeitosos e hospitaleiros, que não depreciam os indivíduos (Berdahl, 2007).

### *2.3.3 Consequências para a Organização*

As consequências do assédio sexual para uma organização podem ter custos bem elevados, uma vez que ele faz com que trabalhos sejam desperdiçados, a marca de produtos e serviços sejam atingidos, a produtividade seja prejudicada, ocorra a degradação do ambiente de trabalho, o nome da organização seja negativamente afetado e acionistas percam a confiança na organização.



Nos Estados Unidos, em uma análise dos antecedentes e consequentes do assédio sexual para as organizações, foi calculado que a perda de produtividade sozinha custa cerca de U\$ 125.000,00 (cento e vinte e cinco mil dólares) por trabalhador vítima de assédio sexual (Willness et al., 2007). A *U.S. Equal Opportunity Commission* informou que receberam e resolveram mais de 120.860 encargos referentes ao assédio sexual a um montante de mais de 1 bilhão e seiscentos milhões de dólares em benefícios, seja por meio de litígios judiciais ou acordos extrajudiciais (EEOC, 2016).

Ainda sobre as consequências do assédio sexual para a organização, Glomb et al. (1997) apresentam o conceito de assédio sexual ambiental, em que a violência além de provocar danos às vítimas diretas, igualmente prejudica e afeta a comunidade do trabalho ao redor, com todas as implicações negativas que isso significa. Isso só reforça a ideia de que o assédio sexual se trata não apenas de um problema circunscrito à esfera das pessoas, mas também se refere a um grave problema organizacional.

Além disso, há a possibilidade concreta de responsabilização criminal e patrimonial das organizações em condenações judiciais por atos praticados por seus empregados ou representantes. Assim, tem-se que dados os custos individuais e organizacionais significativos gerados por casos de assédio sexual, as organizações precisam encontrar formas de prevenir tal comportamento e, quando ele ocorrer, identificar formas de ajudar as vítimas a lidar com ele (Cortina & Wasti, 2005).

Ao incorporar o processo de denúncia das vítimas às práticas e políticas organizacionais, as organizações, além de ajudar na minimização da ocorrência de assédio no futuro, podem evitar a perda de trabalhadores competentes, reparação de danos e perdas financeiras consideráveis.

## **2.4 Assédio Sexual e Poder**

A dinâmica do poder hierárquico como raiz do assédio sexual e a abordagem da dinâmica do poder nas relações hierárquicas é uma via que ainda foi pouco explorada. O assédio sexual é um dos comportamentos abusivos ou contraproducentes que tem relações hierárquicas de poder em seu núcleo. (McDonald, 2012).

No assédio tradicional, em que o agressor é um superior hierárquico contra uma vítima com cargo de hierarquia inferior, a assimetria de poder é uma condição óbvia, visto que há uma nítida relação de autoridade de um sobre outro, considerando que o superior hierárquico tem capacidade de influenciar o destino profissional, seja favorecendo ou prejudicando, do subordinado, e a autoridade do superior hierárquico pode ser empregada para coagir a vítima a aceitar propostas de cunho sexual (Sapiro, 2018). Desse modo, o assédio sexual tem a ver com poder desigual. O lado mais fraco fica encurralado, dependente, sem voz. O lado mais forte parece incontestável, absoluto, imbatível.

Para Wilson e Thompson (2001), embora o assédio possa parecer um ato de atração sexual, é principalmente sobre agressores exercendo poder sobre as vítimas. É visto como um uso inapropriado de poder que mina, isola e degrada a vítima. Para McDonald (2012), o assédio sexual precisa ser visto como um comportamento abusivo alicerçado em relações hierárquicas de poder e que se baseia em uma dimensão explicitamente sexual.

Algumas pessoas têm uma associação automática entre os conceitos de poder e sexo que podem permitir a agressão sexual, uma vez que o poder tenha sido ativado. Assediadores com associação de poder e sexo tendem a cercar a vítima depois de terem sido alçados a um cargo hierarquicamente superior (Bargh et al., 1995).

Além disso, são mais propensos a relatar que usariam (Pryor & Stoller, 1994), ou usaram (Zurbriggen, 2000) o poder para coagir uma vítima a fazer sexo com eles. Em complemento, os estudos sobre poder de Walker (2014) indicam que os indivíduos são mais propensos a assediar sexualmente o outro quando já tiveram uma experiência de discrepância de poder positiva anterior.

Ademais, em espaços onde impera o poder mais concentrado, e as vítimas de assédio sexual podem sofrer consequências econômicas e sanções relacionadas à carreira, é possível perceber a inexistência de queixas ou denúncias de abusos e comportamentos inconvenientes. O poder acaba por definir a capacidade do agressor em afetar as recompensas e os custos da vítima sem que esta última tenha qualquer controle recíproco (Thibaut & Kelley, 1959).

Em um estudo sobre as relações de poder, Clarke et al. (2016) perceberam que o assédio sexual praticado por superiores hierárquicos apresenta um impacto negativo

maior sobre as vítimas do que o praticado por pares da vítima, e isso demonstra que o status do assediador influencia na gravidade das consequências para a vítima. Assim, parte-se do entendimento de que a experiência de sofrer assédio por parte do superior hierárquico é psicologicamente distinta do assédio de um colega de trabalho, requerendo diferentes estratégias de intervenção e prevenção.

Assim, o poder pode ser descrito como o elemento principal na experiência de casos de assédio sexual, já que ele normalmente está associado a um exercício de poder e ao seu subsequente uso abusivo, pois a falta dele aumenta a probabilidade de alguém tornar-se alvo, ao mesmo tempo que reduz sua possibilidade de responder a retaliações (Tinkler & Zhao, 2020).

Por conta da assimetria de poder, uma vítima que tenha cargo inferior, quando assediada por um superior hierárquico se encontra em grande desvantagem na equiparação de forças, com maior chance de sofrer represálias de forma mais incisiva do que poderia sofrer de um colega (Clarke et al., 2016)

Por esse motivo, o assédio de cima para baixo costuma ser visto como mais danoso à vítima. A conduta sexual indesejada do superior hierárquico pode levar a vítima a temer sobre as decisões relacionadas ao seu trabalho, aumentando, assim, a percepção de injustiça e discriminação.

Mas apesar de menos comum, também é preciso lembrar que pode existir o assédio sexual de baixo para cima, em que a vítima é o superior hierárquico. E isso ocorre, principalmente, quando as mulheres quebram o chamado teto de vidro, em que ocupam cargos hierarquicamente superiores.

Essa forma de assédio sexual pode ser considerada como assédio ambiental hostil, motivada por hostilidade em relação a indivíduos que violam ideais em vez de desejo por aqueles que os conhecem (Maass et al., 2003). O assédio ambiental hostil não envolve a tentativa de estabelecer relações sexuais ou românticas com um alvo, mas faz com que um alvo se sinta mal recebido no local de trabalho com base no sexo (Waldo, Berdahl & Fitzgerald, 1998).

Para (Maass et al., 2003) a lógica porque os homens assediam as mulheres não tradicionais é que os homens são motivados a não gostar das mulheres quando elas experimentam uma ameaça à sua identidade masculina. As mulheres ameaçam a identidade masculina quando obscurecem as distinções entre homens e mulheres e,

assim, desafiam a legitimidade dessas distinções e o status que elas conferem aos homens.

Como o assédio é, muitas vezes, uma estratégia de domínio planejado para reter o poder, levantam-se questões importantes sobre ser esse padrão mais visível contra mulheres na liderança. Isso porque as mulheres que estão em cargos de superioridade hierárquica tendem a ser entendidas como violadoras das normas de gênero, quando exercem autoridade sobre um homem no trabalho (Tinkler & Zhao, 2020).

Assim, mulheres líderes podem enfrentar um risco aumentado de assédio sexual por homens motivados a minarem os poderes delas. À medida que mais mulheres assumem funções gerenciais, nota-se como o status de liderança afeta seus riscos de assédio, já que elas, muitas vezes, enfrentam resistência e desafios à sua autoridade por parte dos homens (Wynen, 2016)

Esse entendimento é completado por Berdahl (2007) ao explicar que esse tipo de assédio sexual é direcionado principalmente a mulheres “arrogantes” que saem do lugar assumindo características consideradas mais desejáveis para os homens. Desse modo, a mulher com uma personalidade mais forte e que apresente um alto grau de poder, tende a passar por experiência de assédio sexual (Berdahl, 2007).

Assim, esse tipo de assédio sexual ocorre porque o homem em cargo subordinado a uma mulher entende que ali não é o lugar dela. Ele não aceita o fato de a mulher ser hierarquicamente superior a ele.

### **3 PERCURSO METODOLÓGICO**

Neste capítulo, escrevo sobre o percurso metodológico a ser utilizado nesta tese, bem como as técnicas de coleta de dados e as técnicas de análise de dados escolhidas para alcançar o objetivo principal proposto, qual seja, analisar as situações de assédio sexual sofridas por mulheres em cargo de liderança em suas trajetórias profissionais, e como os casos de assédio sexual foram significados e tratados por elas e pela organização em que trabalham (vam).

Para começar, é muito importante colocar com muita clareza que discutir a prática social passa, fundamentalmente, pela questão da pesquisa. Por meio da pesquisa, torna-se possível vislumbrar outros horizontes de conhecimento, permitindo as atualizações necessárias para fazerem frente às múltiplas questões de ordem social (Cassab, 2007).

É sabido que em uma pesquisa acadêmico-científica no campo das ciências sociais, um resultado tende a apresentar uma aproximação imprecisa de uma realidade, já que os atos, as escolhas e as relações humanas, são, em seu âmago, complexas, cambiantes e descontínuas. Também se acredita que mesmo todo empenho que se tenha, o resultado será limitado, e até mesmo eivado de interferências da presente pesquisadora, com senões (que são naturais) que esse tipo de pesquisa envolve (Cassab, 2007).

#### **3.1. Pressupostos Ontológico, Epistemológico e metodológico da Pesquisa**

Desse modo, para realizar a pesquisa proposta, utilizei a abordagem qualitativa (Denzin & Lincoln, 2005), o que possibilitou uma maior interação minha com o objeto de estudo, além de facultar a interpretação do fenômeno, tendo como contribuição o meu olhar como pesquisadora.

Nesse sentido, a presente tese, por meio de uma reflexão teórica e metodológica, pretende apresentar a pesquisa qualitativa como uma forma para a produção de conhecimentos. Acredito que o conhecimento e o uso adequado de um suporte investigativo, como a pesquisa qualitativa, pode proporcionar aos pesquisadores uma melhor compreensão das práticas sociais que constroem e desenvolvem.

Essa abordagem possibilita o acompanhamento e compreensão de um fenômeno junto aos atores envolvidos em um determinado processo organizacional (Denzin & Lincoln, 2005). Os autores ainda afirmam que a pesquisa qualitativa é, em si mesma, um campo de investigação, pois atravessa disciplinas, campos e temas.

Flick (2008, p. 9) destaca que “os pesquisadores qualitativos estão interessados em ter acesso a experiências, interações e documentos em seu contexto natural”. A ideia se baseia em métodos e a teoria precisa se adequar ao que se estuda. Os pesquisadores são uma parte importante do processo de construção da pesquisa qualitativa, que se baseia no texto e na escrita, o que leva à interpretação dos resultados.

Ademais, a pesquisa terá natureza exploratória, pois ela investiga um âmbito ainda em desenvolvimento e pouco conhecido, visando proporcionar maior familiaridade com o problema (Gil, 2010). O fenômeno deste estudo é o assédio sexual praticado contra mulheres em cargo de liderança durante sua trajetória profissional. A exploração faz-se indispensável para compreender as obscuridades e as convicções experimentadas pelo indivíduo ou pelos grupos inseridos nesse formato de trabalho, além de possibilitar o entendimento dos comportamentos adotados para enfrentamento das diversidades (Creswell, 2014).

Também, entendo que esta pesquisa pode ser considerada como sensível, já que está diretamente ligada a um tema tabu, o assédio sexual.

Ainda, a tese utilizou a *grounded theory* como estratégia de pesquisa, seguindo as diretrizes propostas por Charmaz (2009) já que mediante a *grounded theory* pretende-se oferecer uma abordagem sistemática para lidar com grandes quantidades de material empírico e de fornecer flexibilidade na construção de categorias para explicar os fenômenos sociais (Glaser, 1998), tal como o assédio sexual. A *grounded theory* seria adequada para contextos do mundo real como uma alternativa aos empreendimentos científicos positivistas hegemônicos (Denzin & Lincoln, 1994).

Essa teoria, que também é chamada de teoria fundamentada nos dados, é considerada tanto como um método de pesquisa, como uma estratégia de pesquisa, como uma abordagem ou como uma metodologia (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006). Ademais, ela consegue codificar nitidamente os comportamentos pelos quais teorias podem ser geradas mediante uma detalhada análise dos dados qualitativos, de modo

a imputar uma relevância precisa para os problemas e os fenômenos do mundo real (Henwood & Pidgeon, 2010). Goulding (2009) reforça que a *grounded theory* evolui durante o processo de pesquisa e se torna produto da relação entre análise e coleta de dados, criando uma nova teoria fundamentada dos dados.

Charmaz (2009) ainda completa que a *grounded theory* leva ao entendimento de que nem os dados nem as teorias são descobertos. Eles são construídos por meio do envolvimento do pesquisador e de interações com as pessoas, os pesquisadores são parte do campo que estudam e dos dados que coletam. Por isso, a teoria substantiva gerada será sempre “uma” teoria, dentre várias possíveis, gerada por “um” determinado pesquisador.

A teoria substantiva visa explicar uma “realidade”, tornada real pelos sujeitos e não uma verdade absoluta desprovida de valor (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006). Desse modo, a teoria deve ser inserida na situação que está em estudo, em outras palavras, as categorias produzidas devem ser aplicáveis aos dados e indicadas por eles (Goulding, 2009). Logo, de acordo com Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) a teoria substantiva é própria para determinado grupo ou situação e não visa generalizar além de sua esfera substantiva.

Para Suddaby (2006), a *grounded theory* apresenta dois conceitos-chave que são a amostragem teórica e a comparação constante. A amostragem teórica significa que a decisão sobre os próximos dados a serem coletados é determinada pela teoria que em construção, já a comparação constante significa que os dados são coletados e analisados simultaneamente. Esses dois conceitos são transgressores quanto às premissas positivistas acerca da forma como o andamento de uma pesquisa deve funcionar, já que a verificação constante dos dados contrapõe o mito da separação óbvia entre a coleta de dados e a sua análise. Ademais, a amostragem teórica desobedece ao padrão de testes de hipóteses em que o curso do novo conjunto de dados é determinado, não por hipóteses determinadas *a priori*, mas, sim, pela interpretação em curso dos dados e das categorias conceituais emergentes (Suddaby, 2006).

A constante comparação entre os dados possibilita a identificação e a discriminação de categorias conceituais potencialmente relevantes criadas e nomeadas a partir da interpretação que o pesquisador faz dos dados (Charmaz, 2009). Quanto à

comparação teórica, Charmaz (2009) entende que a comparação, nesse caso, é mais direcionada, seletiva e conceitual do que a comparação entre os dados. Isso porque, após o estabelecimento de certa quantidade inicial de códigos, o pesquisador precisa direcionar os seus esforços analíticos para sintetizar e explicar aquilo que emergiu como mais frequente e/ou relevante nos seus dados (Charmaz, 2009). Para Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) é um processo que acontece em um nível maior de abstração, cujo objetivo principal é delimitar as propriedades e dimensões das categorias conceituais, bem como estabelecer a relação que existe entre elas.

A tese também será fundamentada na abordagem do construcionismo social, por nos permitir compreender uma experiência subjetiva, na medida em que entendemos que o assédio sexual é um fenômeno que se apresenta como uma categoria social, legal e organizacional que retrata, ao mesmo tempo, um estado e um estatuto comuns a certos indivíduos.

A perspectiva do construcionismo social diz que nunca se sabe o que é universal, verdadeiro ou falso, o que é bom ou mau, certo ou errado. Conhecemos apenas histórias sobre verdadeiro, falso, bom, mau, certo ou errado. O construcionismo centra-se nas relações e sustenta o papel do indivíduo na construção social das realidades, vendo a linguagem, a comunicação e o discurso como tendo o papel central do processo interativo por meio do qual compreende-se o mundo e a si mesmo (Galbin, 2014).

Os construcionistas veem o conhecimento e a verdade como criados, não descobertos pela mente, preocupam-se com o que se sabe sobre o mundo humano da experiência social, não com as realidades objetivas do mundo natural (Walker, 2015).

Dessa feita, o construcionismo social enfoca como o conhecimento emerge e ganha significado para a sociedade, e por meio da interação uns com os outros, reivindica um novo status e jurisdição final sobre esse conhecimento.

A sociedade possui realidades objetivas e subjetivas. A primeira é provocada pelas interações das pessoas que, por meio da repetição habitual, podem ser reproduzidas sem muito esforço. Os hábitos socialmente incorporados eventualmente formam um estoque geral de conhecimento objetivo para as gerações futuras. A experiência da sociedade como realidade subjetiva envolve a criação de uma identidade e um lugar na sociedade. A identidade não se origina de dentro da pessoa, mas da interação



social. No construcionismo social, a linguagem é a forma primária pela qual os pensamentos e sentimentos são transmitidos; na verdade, a linguagem torna o pensamento possível ao construir conceitos (Walker, 2015). Aqui, é possível perceber que há uma construção social. Desse modo, percebe-se que o construcionismo social aceita a existência de uma realidade objetiva, mas se preocupa em como o conhecimento é construído e compreendido (Andrews, 2012).

Além disso, a abordagem do construcionismo social tem como um de seus principais objetivos examinar a forma como o significado é criado entre todos aqueles que participam da pesquisa (Cunliffe, 2008). Assim, usando uma teoria fundamentada do construcionismo social, entende-se ser necessário o envolvimento do pesquisador com o fenômeno estudado, em vez de depender apenas de métodos analíticos para objetivar representações das realidades empíricas (Charmaz, 2006). Assim, por meio de uma teoria fundamentada do construcionismo social pretende-se sustentar que o conhecimento deve transformar a prática social para contribuir para um mundo melhor (Charmaz, 2006).

Portanto, a presente pesquisa não tem a intenção de descortinar a verdade absoluta de seu objeto, mas, sim, compreender uma realidade contextualmente delineada.

Desse modo, a pergunta que a presente tese buscou responder foi: Como as mulheres em cargo de liderança vivenciaram os casos de assédio sexual sofridos por elas durante suas trajetórias profissionais? Para tanto, o objetivo da tese foi analisar as situações de assédio sexual sofridas por mulheres em cargo de liderança em suas trajetórias profissionais, e como os casos de assédio sexual foram vivenciados por elas e tratados pelas organizações em que trabalham (vam).

### **3.2 A Pesquisa Sensível**

Logo que fiz a primeira entrevista para tese, percebi que ela seria uma pesquisa sensível. Isso porque ela está diretamente ligada a um tema tabu, o assédio sexual. Percebi que as narrativas das entrevistas poderiam apresentar elementos que pudessem acarretar um alto poder de estresse (Owens, 2006), sofrimento, vergonha e vulnerabilidade, tanto para as entrevistadas quanto para mim.

A pesquisa sensível é difícil de definir, mas tem sido associada a tópicos tabus ou aqueles "carregados de emoção ou que inspiram sentimentos de temor ou pavor" (Lee, 1993; p. 6). Renzetti e Lee (1993) definiram tópicos de pesquisa sensíveis como aqueles que intimidam, desacreditam ou incriminam o participante.

Desse modo, pesquisa sensível pode ser definida como uma pesquisa que representa uma ameaça intrusiva que explora uma experiência intensamente pessoal ou que tem o potencial de despertar uma resposta emocional. A preocupação central é a possível ameaça que representa para os participantes e pesquisadores que possam ser fisicamente e mentalmente angustiantes (Walker, Sque & Long-Sutehall, 2017).

Percebi isso, durante todas as entrevistas. As entrevistadas, em vários momentos, mostravam constrangimento em falar sobre sua história e eu me sentia uma invasora, uma interesseira, que estava forçando-as a passar por toda aquela dor novamente, mesmo sabendo que não era verdade. Nunca repeti tanto as frases "se você quiser;", "se você puder...", "você não precisa responder", "podemos parar", "me desculpe", "não precisa se desculpar", "como você quiser", "não quero te incomodar", entre outras.

Para Dickson-Swift (2109) a pesquisa sensível se refere a qualquer pesquisa com gerenciamento de manifestações emotivas e emocionais. Esse tipo de pesquisa pode apresentar uma atuação profunda, já que é uma atividade mais complexa exigindo a utilização das técnicas de trabalho de emoção cognitiva. Tenta-se alterar a emoção mudando os pensamentos associados às emoções emergentes da pesquisa, seja por meio do inconsciente, da corporificação ou por aspectos do trabalho emocional (Fitzpatrick & Olson, 2015).

Para Dickson-Swift et al. (2008), nesse tipo de pesquisa, tanto o assunto em si pode ser percebido como sensível ou a pesquisa pode evocar emoções daqueles que dela participam. Assim, os pesquisadores também podem ser afetados e devem se preparar para desengajar fisicamente e psicologicamente durante a pesquisa. Estudos dessa natureza requerem cuidadosos planejamento e consideração sobre a seleção de um projeto apropriado de pesquisa e método de coleta de dados (Ashton, 2014).

No meu caso, não foi possível não corroborar o entendimento de Ashton (2014), pois nunca sofri e chorei tanto em uma pesquisa, seja com as entrevistadas, seja sozinha, seja antes, durante ou depois das conversas. Passei toda a pesquisa "tateando",

“pisando em ovos”, com medo de estar incomodando e agredindo aquelas mulheres. Mas, ao mesmo tempo, tentando colher as histórias dessas mulheres para que pudesse contá-las de forma a dar voz a elas e trazer à luz um tema que, ainda, é tão subjugado e desacreditado.

Também, é preciso entender que a pesquisa sensível precisa ter um propósito, além de ser necessária

“uma atenção redobrada do pesquisador com relação à sua interpretação do que está se passando durante uma pesquisa sensível, no sentido de compreender as emoções do participante, criar empatia, lidar com a necessidade de modificar papéis de forma rápida, a fim de evitar constrangimentos e mal-estar entre os envolvidos na pesquisa.” (Alcadipani & Cepellos, 2017, pg. 438)

Embora tópicos sensíveis representem um elemento de risco aos participantes, evitar esta pesquisa pode ser visto como evasão de responsabilidade e desempoderamento para os indivíduos envolvidos (Sammut et al., 2012). Assim, quando os benefícios de realizar pesquisas sensíveis superam os riscos, é importante que diretrizes éticas para orientar o processo de pesquisa sejam usadas e seguidas à risca, desde o enquadramento do objetivo de pesquisa até a seleção dos participantes, a coleta e análise dos dados e a divulgação dos resultados. As complexidades morais da pesquisa precisam ser abordadas e mostradas para os participantes em todo o processo de pesquisa (Hewitt, 2007).

Os pesquisadores que pretendem fazer uma pesquisa sensível devem atender a considerações especiais ao planejar e conduzir pesquisa sobre tópicos sensíveis importantes para garantir um bom resultado para ambos, entrevistador e entrevistado. O acesso a grupos vulneráveis e a satisfação dos participantes pode ser aprimorada com uma estrutura padronizada para a pesquisa sensível. Dessa forma, é possível criar uma reforçada relação pessoal entre o pesquisador e o pesquisado, resultando em uma abordagem que coloca as necessidades dos pesquisados na vanguarda (Dempsey et al., 2016).

Assim, entendo que o tema assédio sexual é considerado um tópico de pesquisa sensível. E que ele me exigiu um planejamento cuidadoso de todo o processo de

feitura desse trabalho, principalmente quando da avaliação das questões éticas envolvidas e para amenizar o risco de danos para todas as entrevistadas na pesquisa.

### **3.3 Acesso ao Campo e às Entrevistadas**

O meu interesse em estudar assédio sexual surgiu durante a coleta de dados para a minha dissertação de mestrado. No mestrado, estudei sobre o assédio moral contra jovens trabalhadores e, durante as entrevistas, me foram relatados 5 casos de assédio sexual contra 4 jovens trabalhadoras. Aquilo me assustou, pois estava pesquisando jovens entre 14 e 19 anos! Ademais, todos os 5 casos de assédio sexual ocorreram contra mulheres! Entendi que esses casos de assédio sexual eram extremamente graves e deveriam ser colocados na dissertação, tanto no referencial teórico quanto na apresentação dos dados. Inclusive, publiquei um artigo com esses dados sobre assédio sexual contra as jovens trabalhadoras.

Com o tema assédio sexual na cabeça, comecei a refletir sobre quem poderia ser o público-alvo da minha pesquisa de doutorado. Pelos meus estudos sobre assédio sexual, sabia que, em sua maioria, as vítimas eram mulheres e que atuavam em cargos de subordinação. Como esses dados eram dados postos, era preciso que eu pensasse “fora dessa caixa”. Foi daí que partiu o seguinte pensamento: ora, quando falamos de assédio sexual, também, estamos falando de poder, e se ele ocorre, na maior parte das vezes, contra mulheres em cargo de subordinação, será que ele ocorre contra mulheres em cargos de hierarquia superior, em cargos de liderança? Pronto! Tinha chegado ao tema central da tese: pesquisar o assédio sexual contra mulheres em cargos de liderança.

Ao mesmo tempo que fiquei empolgada com o tema, me preocupei quanto a conseguir mulheres dispostas a falar sobre ele. Pensava comigo mesma: “Alice, você já pensou o peso do tema? O quanto ele é sofrido? Quem, em sã consciência, vai querer falar sobre ele, uma vez que vai reviver toda a dor que ele causou?”. Isso me martelou durante um bom tempo, mas decidi seguir em frente. Como eu tinha pensado, foi muito difícil conseguir as 43 entrevistadas para a coleta dos dados. E essa dificuldade é perceptível quando se observa o período em que as entrevistas ocorreram, com grandes intervalos de tempo entre elas.

No começo de outubro de 2018, comecei a conversar com amigos e colegas da FGV/EAESP sobre meu tema, e pedi indicação de mulheres em cargo de liderança que estariam dispostas a me dar uma entrevista. Para minha surpresa, logo 4 mulheres se prontificaram a participar e, no final do mês de outubro de 2018 fiz essas entrevistas. Como essas 4 entrevistas apareceram rápido achei que a coleta seria tranquila, com indicações aparecendo com certa facilidade. Ledo engano! Depois dessas 4 entrevistas, não consegui mais ninguém para entrevistas, ou porque não havia mais indicações ou porque as indicadas se recusaram a dar a entrevista.

Só no começo de março que consegui mais contatos. Em um jantar na casa de uma amiga, também professora, fui apresentada a uma professora ex-executiva que se dispôs a me dar uma entrevista e conseguir contatos de outras mulheres com quem ela trabalhou. Dessa ajuda, consegui 5 entrevistas, no fim de março e começo de abril de 2019. E de novo, estagnei. Passei 1 mês e meio para conseguir mais 3 entrevistas, que ocorreram no fim de maio de 2019. Com essas 12 entrevistas decidi fechar a 1ª fase da coleta de dados e qualificar o projeto de tese, que ocorreu em junho de 2019.

Logo após a qualificação do projeto de tese, passei a procurar mais mulheres dispostas a participar da pesquisa. Elas só apareceram em outubro de 2019, quando a Professora Maria José Tonelli me convidou para participar como avaliadora da terceira edição do Prêmio WEPs Brasil da ONU Mulheres. Durante as avaliações que fiz para o prêmio, conheci mulheres dispostas a participar da pesquisa ou me indicar mulheres que poderiam participar. Como elas me pediam que eu as enviasse algum documento explicando a pesquisa, decidi criar um documento formal que relatasse minha pesquisa para as pessoas: uma carta de divulgação e apresentação da tese, apresentando-me e explicando minha pesquisa (quem era meu público-alvo, qual era o objetivo e qual a contribuição do meu estudo) e informando meus dados para contato. Nesse mesmo período, passei a trabalhar como assistente de pesquisa em um projeto sobre assédio sexual, no NEOP - Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas da FGV/EAESP, coordenados pela Professora Maria José Tonelli.

Desses 2 convites, consegui 12 entrevistas, entre os meses de outubro de 2019 a março de 2020. Aqui também tive dificuldade em conseguir as entrevistas, houve um hiato de quase 4 meses entre elas, já que 4 entrevistas ocorreram entre outubro e

novembro de 2019 e 8 entrevistas ocorreram apenas em março de 2020. Com essas entrevistas, fechei a 2ª fase da coleta de dados.

Com o fim da 2ª coleta, como eu tinha apenas 1 ano de prazo para a defesa da tese, precisava conseguir mais entrevistas. Assim, passei a divulgar a pesquisa em vários canais. Mande a carta de apresentação da tese para os estudantes da pós-graduação do curso de Administração Pública da FGV/EAESP, para meus colegas e alunos do INSPER e para várias colegas de vários cursos de pós-graduação no Brasil. Também publiquei um texto de divulgação da tese nas minhas redes sociais (*Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*). Dessa ajuda, consegui 11 entrevistas, que realizei em 8 dias (entre 20/05/2020 e 28/05/2020), finalizando a 3ª fase da coleta de dados.

Por fim, mesmo achando que não receberia resposta, decidi mandar a carta de apresentação da tese para 3 mulheres específicas via LinkedIn. Essas mulheres eram: 1 fundadora de uma iniciativa que promove educação e protocolos contra o assédio sexual dentro de organizações de diversos portes, 1 fundadora de uma rede para ajudar mulheres a empreenderem e considerada uma das 20 mulheres mais poderosas do Brasil e 1 host de um podcast sobre vieses femininos, idealizadora uma rede de apoio recíproca para propagar, apoiar e capacitar mulheres na sua área de atuação e LinkedIn Top Voices. Para minha surpresa, todas essas mulheres me deram um retorno, e consegui 8 entrevistas, feitas entre os dias 02/06/2020 e 17/06/2020, finalizando a 4ª fase da coleta de dados. Assim, encerre a coleta de dados da tese, com 43 entrevistas.

Por fim, apesar de toda dificuldade para a coleta, o retorno que recebi foi infinitamente maior. Conheci pessoas e histórias incríveis! E o mais gratificante: recebi e recebo convites para dar aulas, palestras e ajudar na criação de cartilhas de conscientização sobre assédio sexual para organizações públicas e privadas, sindicatos e ong's. Foram essas situações que me mostraram como a minha tese estava trazendo uma contribuição social. E, de verdade, esse era e é meu desejo: que o maior número de pessoas tenha conhecimento sobre o que é o assédio.

### 3.4 Objeto da Pesquisa

De acordo com Godoy (2006), após o estabelecimento do que será estudado, torna-se importante definir o objeto de pesquisa, ou seja, estabelecer as fronteiras de interesse do pesquisador. Ao pesquisador caberá decidir quem, onde, quando, como e o que observar. Assim,

“ao tomar essas decisões, o pesquisador vai identificando e decidindo em quais ambientes o estudo será realizado, quando os dados serão coletados, qual o tempo estimado para coleta, quais atores serão envolvidos e quais situações chaves e incidentes críticos fazem parte do caso” (Godoy, 2006, p. 128-129).

No caso desta pesquisa, o objeto de estudo foi composto por 43 mulheres em cargo de liderança, com idade de 25 até 59 anos, brasileiras, sem distinção de raça, etnia, cor ou orientação sexual, situadas em um determinado contexto social, e que foi interpretado a partir de um entendimento mais crítico, e, mesmo que não seja a melhor nem a única perspectiva possível para o entendimento do fenômeno, foi a interpretação utilizada por mim, com as delimitações que isso possa provocar.

Vale enfatizar os motivos da escolha de se entrevistar apenas mulheres e que tivessem cargos de liderança. Como a teoria deve ter muito bem definidos os seus limites, a incorporação de elementos diversos como as diferenças advindas da construção da percepção da realidade entre homens e mulheres, e entre mulheres em cargos hierarquicamente diferentes, poderia tornar a construção da teoria muito complexa. Ademais, foi possível melhor observar a questão do poder quando as mulheres estão em cargos hierarquicamente superiores. Assim, as mulheres em cargo de liderança ocupam um papel de destaque na construção de significados, na trajetória profissional e na vivência do dia a dia das experiências de assédio sexual.

Ademais, como o tema da presente tese é um assunto de forte apelo emocional e que, muitas vezes, gera medo, autculpabilização e vergonha nas vítimas, para garantir a privacidade e anonimato das mulheres participantes da pesquisa seus nomes foram alterados.

Foram realizadas 43 entrevistas, e as entrevistadas foram nomeadas da seguinte forma:

**Quadro 1 – nomeação das entrevistadas**

<b>Entrevistada</b>	<b>Nome escolhido</b>
Entrevistada 1	Ana
Entrevistada 2	Anita
Entrevistada 3	Antonieta
Entrevistada 4	Bertha
Entrevistada 5	Carlota
Entrevistada 6	Carolina
Entrevistada 7	Cecília
Entrevistada 8	Clarice
Entrevistada 9	Cora
Entrevistada 10	Daiane
Entrevistada 11	Dandara
Entrevistada 12	Djamila
Entrevistada 13	Dulce
Entrevistada 14	Eliane
Entrevistada 15	Elis
Entrevistada 16	Elza
Entrevistada 17	Enedina
Entrevistada 18	Fernanda
Entrevistada 19	Francisca
Entrevistada 20	Glória
Entrevistada 21	Hebe
Entrevistada 22	Leila
Entrevistada 23	Leolinda
Entrevistada 24	Lota
Entrevistada 25	Maria da Penha
Entrevistada 26	Maria Esther
Entrevistada 27	Maria Quitéria
Entrevistada 28	Maria Tomásia
Entrevistada 29	Marina
Entrevistada 30	Marta
Entrevistada 31	Mercedes
Entrevistada 32	Narcisa
Entrevistada 33	Nísia
Entrevistada 34	Paraguaçu
Entrevistada 35	Rachel
Entrevistada 36	Raimunda
Entrevistada 37	Roberta
Entrevistada 38	Ruth
Entrevistada 39	Sueli
Entrevistada 40	Tarsila
Entrevistada 41	Tiffany



Entrevistada 42	Zilda
Entrevistada 43	Zuleika

Fonte: elaborado pela autora (2020)

### 3.5 Caracterização das Entrevistadas

Esta seção destina-se à caracterização das entrevistadas e se divide em duas partes: na primeira parte apresenta-se o perfil socioeconômico, e na segunda parte apresenta-se o perfil profissional.

O quadro 2 apresenta o perfil socioeconômico das entrevistas, e consta a idade, o estado civil, o número de filhos e a formação profissional.

**Quadro 2 – perfil socioeconômico das entrevistadas**

Nome	Idade	Estado civil	Número de filhos	Formação profissional
Ana	45	Divorciada	2	Graduação, mestrado e doutorado em Administração
Anita	43	Divorciada	2	Graduação em Psicologia Mestrado em Administração
Antonieta	42	Casada	2	Graduação em jornalismo Mestrado em Administração
Bertha	38	Casada	Sem filhos	Graduação em enfermagem Especialista em Administração Hospitalar
Carlota	25	Solteira	Sem filhos	Graduação Administração MBA em Gestão
Carolina	36	Solteira	Sem filhos	Graduação em Relações Públicas MBA em Business Administration
Cecília	35	União estável	Sem filhos	Graduação, mestrado e doutorado em Administração
Clarice	32	Casada	1	Graduação, mestrado e doutorado em Administração
Cora	43	União estável	1	Graduação, mestrado e doutorado em Administração
Daiane	41	Casada	2	Graduação em Administração
Dandara	40	Casada	1	Graduação em Letras Mestrado em Linguística
Djamila	47	Casada	1	Graduação e mestrado em Administração
Dulce	40	Divorciada	3	Graduação e mestrado em Administração

Eliane	37	Casada	1	Graduação em Administração
Elis	40	Solteira	Sem filhos	Graduação, mestrado e doutorado em Administração
Elza	48	Divorciada	Sem filhos	Graduação em Artes Plásticas Mestrado em Comunicação Social Doutorado em Artes
Enedina	33	Casada	Sem filhos	Graduação em Ciências Contábeis Especialização em Gestão Pública
Fernanda	34	Solteira	Sem filhos	Graduação em Jornalismo
Francisca	32	Solteira	Sem filhos	Graduação em Psicologia
Glória	55	Casada	1	Graduação em Psicologia Especialista em Administração de Recursos Humanos
Hebe	37	União estável	1	Graduação em Matemática
Leila	39	Solteira	Sem filhos	Graduação em Direito
Leolinda	43	Casada	2	Graduação em Administração
Lota	38	Solteira	Sem filhos	Graduação em Administração Especialista em Marketing
Maria da Penha	37	Casada	2	Graduação em Administração
Maria Esther	31	Solteira	Sem filhos	Graduação em Psicologia
Maria Quitéria	59	Casada	2	Graduação em Pedagogia Mestre em arte, educação e história da cultura
Maria Tomásia	34	União estável	Sem filhos	Graduação e mestrado em Direito
Marina	40	Divorciada	Sem filhos	Graduação em Relações Internacionais Mestrado em Política Internacional Doutorado em Ciência Política
Marta	31	Solteira	Sem filhos	Graduação e mestrado em Administração
Mercedes	51	Divorciada	1	Graduação em Ciências Contábeis MBA em governança e conselhos de empresas
Narcisa	27	Solteira	Sem filhos	Graduação em Gestão de Tecnologia da Informação
Nísia	53	Casada	2	Graduação em Psicologia
Paraguaçu	42	Casada	1	Graduação em Direito
Rachel	50	Casada	2	Graduação em Administração
Raimunda	44	Solteira	2	Graduação em Teatro
Roberta	28	Solteira	Sem filhos	Graduação em Gestão Ambiental Mestrado em Ciência Ambiental

Ruth	38	Casada	2	Graduação em Arquitetura e Urbanismo Especialização em Administração de Empresas
Sueli	45	Divorciada	Sem filhos	Graduação em Administração
Tarsila	35	Casada	Sem filhos	Graduação em Direito
Tiffany	43	Divorciada	1	Graduação, mestrado e doutorado em Administração
Zilda	38	Casada	Sem filhos	Graduação, mestrado e doutorado em Ciência Política
Zuleika	37	Solteira	1	Graduação em Sistema de Informação

Fonte: elaborado pela autora (2020)

O quadro 3 apresenta o perfil profissional das entrevistadas, consta o cargo que ocupa ou ocupava na época dos fatos e o ramo da empresa.

### Quadro 3 – perfil profissional das entrevistadas

Nome	Cargo	Ramo da empresa
Ana	Ex-gerente do setor de commodities Professora universitária	Transportadora em Uberlândia/MG Universidade federal em Minas Gerais
Anita	Gerente Executiva - Consultoria Interna	Consultoria empresarial em São Paulo/SP
Antonieta	Redatora-chefe	Redação de jornal no Rio de Janeiro/RJ
Bertha	Enfermeira-chefe	Hospital particular de São Paulo/SP
Carlota	Coordenadora de Operações	Startup de aluguel de imóveis em São Paulo/SP
Carolina	Business Manager	Banco internacional em Nova York/NY
Cecília	Cientista de Dados	Consultoria global em São Paulo/SP
Clarice	CEO  Professora universitária	Plataforma Digital de Empoderamento feminino em Florianópolis/SC Faculdade particular em Florianópolis/SC
Cora	Gerente geral de planejamento estratégico  Professora universitária	Empresa de mineração em Belém/PA Faculdade particular em São Paulo/SP

Daiane	Gerente de Marketing CEO	Indústria em São Paulo/SP Empresa de relacionamento e marketing em São Paulo/SP
Dandara	Gerente educacional	Universidade estadual em Florianópolis/SC
Djamila	Gerente geral	Multinacional em São Paulo/SP
Dulce	Gerente geral Professora	Empresa de tecnologia da informação em Vitória/ES Faculdade particular em Vitória/ES
Eliane	Executiva de vendas e de relacionamento com o cliente	Empresa de desenvolvimento de softwares para postos de combustíveis em Florianópolis/SC
Elis	Diretora de marketing Professora	Empresa de Marketing em Fortaleza/CE Faculdade particular em São Paulo/SP
Elza	Diretora de internacionalização acadêmica	Universidade particular em São Paulo/SP
Enedina	Gerente administrativa	Governo federal em Florianópolis/SC
Fernanda	Ouvidora	Seguradora em São Paulo/SP
Francisca	Coordenadora de projetos de educação pública	Empresa do terceiro setor em São Paulo/SP
Glória	Diretora de RH	Multinacional em São Paulo/SP
Hebe	Estatística sênior	Operadora de saúde em São Paulo/SP
Leila	Coordenadora da área cível e ambiental	Escritório de advocacia em São Paulo/SP
Leolinda	Diretora de RH	Farmacêutica veterinária em São Paulo/SP
Lota	Gestora de produtos, portfólio e marketing	Empresa de gestão de produtos em São Paulo/SP
Maria da Penha	Gerente da auditoria e compliance	Companhia de geração de energia elétrica renovável em São Paulo/SP
Maria Esther	Gerente de people transformation e inovação ligada ao RH	Empresa de prestação de serviços profissionais em São Paulo/SP

Maria Quitéria	Vice-presidente de uma rede de televisão  Chefe de gabinete  Consultora	Rede de televisão pública brasileira em São Paulo/SP Secretarias da prefeitura de São Paulo/SP Universidade pública em São Paulo/SP
Maria Tomásia	Advogada e assessora especial Diretora da escola do parlamento	Prefeitura de São Paulo/SP Câmara Municipal de São Paulo/SP
Marina	Diretora de relações internacionais	Empresa americana de relações governamentais em São Paulo/SP
Marta	Professora e coordenadora de curso	Faculdade particular em Curitiba/PR
Mercedes	Diretora financeira	Multinacional de telecomunicações em São Paulo/SP
Narcisa	Gerente de projetos	Empresa de desenvolvimento de projetos em Vitória/ES
Nísia	Diretora estatutária  Consultora de RH	Empresa do segmento financeiro em São Paulo/SP Empresa própria em San Francisco/CA
Paraguaçu	Delegada civil	Polícia Civil de Minas Gerais em Belo Horizonte/MG
Rachel	Diretora global de relações institucionais  Presidente do conselho	Empresa multinacional do ramo alimentício em São Paulo/SP Associação de indústria de alimentos em São Paulo/SP
Raimunda	Atriz e diretora artística	Empresa de entretenimento em São Paulo/SP
Roberta	Consultora e gestora de projetos socioambientais	Organização não governamental de restauração ambiental em São Paulo/SP
Ruth	Gerente sênior  CEO e consultora estratégica	Multinacional de desenvolvimento em São Paulo/SP Consultoria de negócios imobiliários em São Paulo/SP

Sueli	Gerente executiva de inovação	Farmacêutica em São Paulo/SP
Tarsila	Sócia e advogada chefe Cofundadora	Escritório de advocacia em Brasília/DF Organização cívica que ministra cursos de combate ao assédio sexual no Brasil
Tiffany	Professora e coordenadora de núcleo de pesquisa	Universidade Federal em Minas Gerais
Zilda	Coordenadora científica	Centro de aprendizagem em avaliação e resultados em São Paulo/SP
Zuleika	Gerente de negócios	Empresa de prestação de serviços em Vitória/ES

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Ademais, nas entrevistas, foquei em compreender a trajetória profissional dessas mulheres entrevistadas, desde a inserção no mercado de trabalho até as principais dificuldades enfrentadas ao longo da carreira, principalmente quanto aos casos relacionados ao assédio sexual sofrido por elas.

### 3.6 Técnica de Coleta e Análise de Dados

Nesta seção, serão descritas, em detalhes, todas as 4 fases de coleta e análise dos dados, realizadas durante esta pesquisa.

Entrevistei 43 mulheres em cargo de liderança, ao longo de 5 meses, entre 25 de outubro de 2018 e 17 de junho de 2020. As 4 fases foram divididas da seguinte forma:

- Primeira fase – 12 entrevistas;
- Segunda fase – 12 entrevistas;
- Terceira fase – 11 entrevistas;
- Quarta fase – 8 entrevistas.

Esses dados estão apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 – fases, tempo de duração e data das entrevistas

	Nome	Tempo de duração das entrevistas	Data das entrevistas
Primeira Fase	Ana	45min53s	25/10/2018
	Anita	34min07s	29/10/2018
	Antonieta	36min58s	25/10/2018
	Bertha	43min57s	29/10/2018
	Carlota	21min49s	18/03/2019
	Carolina	52min42s	24/03/2019
	Cecília	40min56s	01/04/2019
	Clarice	38min51s	01/04/2019
	Cora	55min36s	02/04/2019
	Daiane	28min16s	22/05/2019
	Dandara	28min14s	24/05/2019
	Djamila	48min27s	25/05/2019
Segunda Fase	Dulce	01h29min54s	28/10/2019
	Eliane	26min24s	28/10/2019
	Elis	40min41s	28/10/2019
	Elza	50min57s	05/11/2019
	Enedina	12min59s	05/03/2020
	Fernanda	43min17s	06/03/2020
	Francisca	09min17s	12/03/2020
	Glória	56min03s	17/03/2020
	Hebe	30min42s	18/03/2020
	Leila	34min39s	16/03/2020
	Leolinda	40min40s	24/03/2020
	Lota	35min25s	24/03/2020
Terceira Fase	Maria da Penha	44min31s	20/05/2020
	Maria Esther	41min06s	20/05/2002
	Maria Quitéria	39min10s	22/05/2020
	Maria Tomásia	35min49s	25/05/2020
	Marina	1h04min14s	25/05/2020
	Marta	42min50s	25/05/2020
	Mercedes	38min18s	26/05/2020
	Narcisa	35min42s	26/05/2020
	Nísia	1h12min55s	26/05/2020
	Paraguaçu	21min10s	26/05/2020
	Rachel	36min26s	28/05/2020
Quarta Fase	Raimunda	28min24s	02/06/2020
	Roberta	24min35s	02/06/2020
	Ruth	26min32s	02/06/2020
	Sueli	48min08s	03/06/2020
	Tarsila	40min13s	04/06/2020
	Tiffany	41min05s	05/06/2020
	Zilda	25min16s	09/06/2020
	Zuleika	26min35s	17/06/2020

Fonte: elaborado pela autora (2020)

Todas as 43 entrevistas foram feitas de forma remota, via *Skype*, ligação telefônica ou ligação de vídeo ou áudio do *WhatsApp*.

Antes do início de cada entrevista, informei o objetivo da pesquisa e as possibilidades de desistir da entrevista a qualquer momento e de pará-la quantas vezes fossem necessárias. Em seguida, li o TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO 1) para confirmação da ciência deste pelas entrevistadas. Após a confirmação da ciência do TCLE, foi solicitada às entrevistadas a autorização para gravação das entrevistas e a autorização para utilização do conteúdo gravado na elaboração da presente tese, bem como na elaboração de trabalhos para publicações científicas ou não.

Também foi informado às entrevistadas que os conteúdos gravados durante as entrevistas seriam manuseados apenas por mim, e que haveria muito cuidado para manter o sigilo absoluto das suas identidades. Também informei que a versão final da tese seria disponibilizada para todas elas futuramente.

Para conduzir as entrevistas, utilizei a metodologia de entrevista proposta por Charmaz (2009) no tocante ao método da *grounded theory*, quando indicam que perguntas de entrevista inicial devem ser baseadas em conceitos derivados da literatura ou da experiência. Porém, entendo a importância de não se manter os instrumentos de pesquisa fechados. Desse modo, o roteiro de entrevista vai se adequando ao longo do processo de pesquisa. No caso desta pesquisa, como foram feitas 43 entrevistas, tal instrumento sofreu várias modificações, com a intenção de adquirir um perfil mais correto dos dados, à medida que eram revelados pelas entrevistadas. Muitas questões que surgiram da pesquisa serviram para ampliar o roteiro de entrevistas e torná-lo mais aderentes à realidade das entrevistadas.

Ademais, a entrevista é uma técnica previsível e emergente, em que as ideias e os tópicos surgem durante a entrevista e os entrevistadores podem, imediatamente, seguir essas orientações. As questões devem ser suficientemente gerais para alcançar uma variedade de experiências e restritas o suficiente para extrair e elaborar a experiência específica do participante (Charmaz, 2009).

Como no caso desta tese utilizei o método da *grounded theory*, a análise de dados consistiu em uma das principais fases do presente método, visto que a teoria emerge dos dados.



Desse modo, foi a análise que conduziu a coleta de dados. Por isso, houve uma interação constante entre mim, como pesquisadora, e o ato de pesquisa. Ao mesmo tempo, a análise não é um processo estruturado, rígido e estático, mas, sim, um processo livre e criativo, por meio do qual o pesquisador busca respostas analíticas para os fenômenos em análise (Strauss & Corbin, 2008).

Quanto à codificação dos dados, que é também de extrema importância para o método da *grounded theory* (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006; Goulding, 2009; Charmaz, 2009), optei por seguir os procedimentos tal como propostos pelos autores. Assim, o processo de análise dos dados foi dividido em 3 etapas: aberta, axial e seletiva.

A codificação aberta envolveu a quebra, análise, comparação, conceituação e categorização dos dados. Segundo Strauss e Corbin (2008), nesse tipo de codificação, os dados são separados em partes diferentes, explorados e comparados de forma rigorosa em busca de similitudes e diferenças. O objetivo é produzir e validar propriedades e categorias por meio das comparações frequentes (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006).

A codificação axial examinou as relações entre categorias e subcategorias. Segundo Strauss e Corbin (2008), durante essa codificação, é realizado o reagrupamento dos dados que foram divididos durante a codificação aberta, em que as categorias são relacionadas às suas subcategorias, ao longo das linhas de suas propriedades e dimensões, para gerar explicações mais precisas sobre os fenômenos. A codificação axial exige que o pesquisador tenha algumas categorias que devem ser relevantes e capazes de explicar o comportamento do fenômeno estudado (Goulding, 2009).

Já a codificação seletiva refinou todo o processo, identificando a categoria principal com a qual todas as outras estão relacionadas. Essa etapa da codificação deve expressar a natureza do processo social que explica o comportamento dos envolvidos, suas preocupações principais e a forma como solucionam seus problemas (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006), além de ser capaz de responder pela variação importante dentro das categorias, permitindo formar um todo explanatório (Strauss & Corbin, 2008).

As entrevistas foram codificadas com a utilização do software *NVivo Qualitative Data Analysis Software*, após cada fase de coleta de dados, e o roteiro de entrevistas foi redefinido durante e/ou após fase para melhor alcance do objetivo pretendido pela presente tese.

Desse modo, a seguir, estão apresentadas as 4 etapas de coleta e análise dos dados, seguindo os princípios da *grounded theory*, que visam esclarecer como a teoria substantiva foi criada.

### 3.5.1 Primeira Fase da Coleta e Análise de Dados

Realizei a primeira fase de entrevistas para coleta de dados com 12 mulheres, no período de 25 de outubro de 2018 a 25 de maio de 2019. Fiz as 4 primeiras entrevistas presencialmente, e as 8 restantes fiz por Skype (áudio e vídeo ou apenas áudio) e ligação via *WhatsApp* (áudio e vídeo ou apenas áudio), com agendamento prévio via telefone, e-mail ou mensagem de *WhatsApp*, com datas e horários escolhidos por elas.

Durante todas as entrevistas, fui registrando minhas percepções quanto a mim e quanto às entrevistadas. Também observei a entonação da voz durante os relatos, repetições de palavras e contradições de informações, bem como o tempo em silêncio e emoções demonstradas durante toda a entrevista. De acordo com Charmaz (2009), prestar atenção nesses atos é importante e relevante, pois eles podem apresentar e indicar como o assunto conversado afeta quem está sendo entrevistada. Entre as observações, as que mais me chamaram a atenção foram o choro ou a tentativa de segurá-lo, os suspiros, os movimentos inquietantes e as surpresas.

Já na minha primeira entrevista, o choque. Minha entrevistada havia sido estuprada por um dos seus assediadores. Mesmo que esse relato tenha sido um dos mais tristes que ouvi, via diante de mim uma mulher forte, generosa, simpática e, principalmente, resiliente. Ela contou sua história sem derramar uma lágrima. Eu não. Ao fim da entrevista, desmoronei. Enquanto chorava, pensava: como vou conseguir fazer as outras entrevistas se todas as histórias forem tão violentas como aquela que tinha acabado de ouvir? Precisei seguir em frente e, durante as outras 11 entrevistas, me vi e vi as entrevistadas em várias situações: choro, revolta, raiva, medo, vergonha, tristeza, mas também risos, agradecimento, elogios, vontade de aprender sobre o tema e coragem. Vale ressaltar que esses sentimentos permearam não só as 12 primeiras entrevistas, mas todas as 43.

Após o término das 12 entrevistas, elas foram transcritas na sua forma literal, sem nenhuma correção. Essas entrevistas geraram a base para as primeiras categorizações. Falas em repetições e momentos de emoção e/ou silêncio que se mostraram importantes para as análises foram espelhados e copiados para facilitar as análises durante a codificação axial ou em análises futuras. Charmaz (2009) explica que esse tipo de análise é de grande importância, principalmente se indica alguma inferência no estudo.

Após as 7 primeiras entrevistas, o roteiro de entrevistas teve a primeira alteração para continuar com a coleta de dados da primeira fase. Foi preciso acrescentar algumas indagações em 2 perguntas. Na pergunta **“Você entendeu um (alguns) desse (s) constrangimento (s) como de caráter sexual?”** foi preciso acrescentar **“Se sim ou não, por quê?”**, já que com o acréscimo dessa indagação na pergunta eu conseguiria identificar se as entrevistadas sabiam ou não que estavam sofrendo um caso assédio sexual. Assim, com a reformulação, a pergunta passou a ser **“Você entendeu um(alguns) desse(s) constrangimento(s) como de caráter sexual? Se sim ou não, por quê?”**. Já nas perguntas referentes às organizações e assédio sexual foi acrescentada a pergunta **“A organização tem algum setor de gerenciamento de casos de assédio?”** (APÊNCIDES A e B). Depois dessas alterações, foram feitas mais 5 entrevistas.

Além disso, nessa primeira fase houve a redefinição do perfil das entrevistadas, já que ele foi ampliado. Inicialmente, a pesquisa tinha como público-alvo **mulheres executivas**, mas no decorrer das entrevistas, foi possível notar que havia mulheres líderes e em cargos de superioridade hierárquica, mas que não necessariamente eram executivas. Essa percepção conduziu à mudança de perfil das entrevistadas tanto na primeira fase quanto para as próximas fases. Assim, o critério de amostragem passou a ser **mulheres em cargo de liderança**. De acordo com Henwood e Pidgeon (2010), a amostragem tende a permanecer emergente em vez de ser previamente fixado de modo invariável.

As entrevistas foram categorizadas, linha a linha, por meio da microanálise na etapa de codificação inicial. (Strauss & Corbin, 2008; Charmaz, 2009). As transcrições foram codificadas com o apoio do software *NVivo Qualitative Data Analysis Software*, que gerou 95 códigos e 490 citações.

Entre esses códigos, diversos não serão utilizados por não contribuírem para a compreensão do fenômeno estudado. Assim, optei por apresentar os 24 códigos que obtiveram a maior quantidade de citações e, por isso foram considerados os principais e mais significativos nesta primeira fase.

<b>Códigos</b>
Agressão Física
Agressor
Assédio Por Intimidação
Assédio Sexual
Consequências
Constrangimento
Controle
Culpa
Emprego
Estupro
Medo
Mudança de Comportamento
Naturalização
Negação
Nojo
Oportunismo
Posição Hierárquica
Problemas Psicológicos
Raiva
Respeito
Sexualização
Tipos de atos
Vergonha
Vestuário

O grande conjunto de códigos advindos da análise se deve à abertura para todos os possíveis caminhos indicados nos dados. Tem-se que lembrar da importância em observar todo e qualquer detalhe contido nos dados porque ele pode revelar muitas atitudes dos participantes da pesquisa (Charmaz, 2009). Contudo, os códigos são provisórios durante todo o processo de coleta e análise dos dados.

Ademais, antes da realização da segunda fase da coleta de dados, comparei os dados codificados, agrupando-os nas suas semelhanças e/ou diferenças. Esses agrupamentos tinham por foco recompor os dados codificados em torno de questões

de “quando, quem, como e as consequências” (Charmaz, 2009, p. 91) do assédio sexual nas entrevistadas.

Assim, as maiores contribuições dessa primeira fase foram a redefinição e inclusão de algumas perguntas para se entender melhor os casos de assédio sexual sofrido pelas entrevistadas e como as organizações os tratavam, e a ampliação da amostragem da pesquisa, que passou a ser mulheres em cargo de liderança.

### *3.5.2 Segunda Fase da Coleta e Análise de Dados*

As entrevistas desta segunda fase de coleta e análise de dados ocorreram entre 28 de outubro de 2019 e 24 de março de 2020, quando foram realizadas mais 12 entrevistas com a utilização de um roteiro semiestruturado. Todas as 12 entrevistas fiz por Skype (áudio e vídeo ou apenas áudio) e ligação via *WhatsApp* (áudio e vídeo ou apenas áudio), com agendamento prévio via telefone, e-mail ou mensagem de *WhatsApp*, com datas e horários escolhidos pelas entrevistadas.

Os principais códigos que surgiram e que obtiveram a maior quantidade de citações durante a primeira fase da coleta de dados foram fundamentais na reestruturação do roteiro semiestruturado e orientaram essa segunda fase de coleta de dados, por se mostrarem significativos.

As perguntas do roteiro de entrevistas da primeira fase foram mantidas para melhor suportar as comparações entre os códigos da análise da primeira fase com os códigos das análises posteriores, mas algumas perguntas foram reformuladas e outras foram inseridas no roteiro para compreender os insights obtidos na primeira fase.

Em virtude de as análises realizadas na primeira fase remeterem a questões relacionadas ao poder e à hierarquia, decidi inserir questionamentos no roteiro de entrevista para auxiliar a compreensão quanto às relações de poder nos casos de assédio sexual sofrido pelas entrevistadas. Portanto a investigação, durante essa fase de dados, teve como um dos focos analisar a dinâmica do poder nos casos de assédio sexual sofrido pelas mulheres em cargo de liderança.

Nessa segunda fase da coleta de dados, o roteiro de entrevistas sofreu nova modificação com o acréscimo de 3 novas perguntas. 2 das 3 perguntas acrescentadas

foram **“O assediador era superior hierárquico? Se sim, você percebeu que o agressor usava do poder para assediá-la?”** e **“A partir do momento que você chegou a um cargo considerado de poder, houve um aumento ou diminuição do assédio praticado contra você? Por quê?”**. Elas me ajudaram a entender a dinâmica do poder, nos casos de assédio sexual sofrido pelas entrevistadas.

Já a terceira pergunta acrescentada foi **“Como é possível resistir ao assédio?”** e para entender sobre a questão da defesa da vítima quanto aos atos de assédio sexual. Essa pergunta foi inserida a partir da sétima entrevista dessa segunda fase da coleta de dados (APÊNDICE C).

Também nessa segunda fase, a pergunta de pesquisa foi alterada. Isso porque ela era muito ampla e não refletia com fidedignidade o objetivo da pesquisa nem trazia a nova amostragem. Para a *grounded theory*, a pergunta de pesquisa progressivamente se estreita e torna-se mais focada durante o processo de pesquisa, à medida que conceitos e suas relações são descobertos (Strauss & Corbin, 2008). Ademais, a própria pergunta de pesquisa, é geralmente especificada e refinada, e pode ser completamente alterada pelo processo de análise dos dados (Henwood & Pidgeon, 2010). Inicialmente, a pergunta de pesquisa a ser respondida era: **“Qual a dinâmica do assédio sexual em mulheres executivas?”** No entanto, a análise de dados durante as duas primeiras fases da coleta de dados permitiu redefinir a pergunta de pesquisa. Assim, a pergunta de pesquisa a ser respondida passou a ser: **“Como as mulheres em cargo de liderança vivenciaram os casos de assédio sexual sofridos por elas durante suas trajetórias profissionais?”**.

Os mesmos cuidados da primeira fase foram mantidos nesta segunda fase, em que as entrevistas foram transcritas na sua forma literal, sem nenhuma correção, e categorizadas, linha a linha, por meio da microanálise na etapa de codificação inicial. As transcrições foram codificadas com o apoio do software *NVivo Qualitative Data Analysis Software*, gerando outros novos 118 códigos e 603 citações.

Como nessa segunda coleta de dados diversos códigos também não seriam utilizados por não contribuírem para a compreensão do fenômeno estudado, optei por apresentar os 35 novos códigos que obtiveram a maior quantidade de citações e por isso foram considerados os principais e mais significativos nessa segunda fase.

<b>Códigos</b>
Agressão
Alienação
Ameaça
Assédio
Assédio Físico
Assédio Verbal
Canal de Denúncia
Choro
Constrangimento
Culpabilização da Vítima
Cultura
Decepção
Degradação do corpo feminino
Demissão
Denúncia
Desacreditada
Emoções
Humilhação
Indignação e Revolta
Masculinização
Negação
Negação do Assédio
Não Denúncia
Normalização
Objetificação
Organização
Percepção
Perda do emprego
Poder
Represália
Resistência ao Assédio
Sadismo
Salário
Subordinação
Uso de autoridade

Por fim, as maiores contribuições dessa segunda fase foi a inclusão de algumas perguntas para entender melhor a dinâmica do poder nos casos de assédio sexual sofrido pelas mulheres em cargo de liderança, a questão da defesa da vítima quanto aos atos de assédio sexual, e a mudança da pergunta de pesquisa para melhor fidelidade ao objetivo da pesquisa além de trazer a nova amostragem do público-alvo.

### 3.5.3 Terceira Fase da Coleta e Análise de Dados

Realizei a terceira fase de entrevistas para coleta de dados com 11 mulheres, no período de 20 de maio de 2020 a 28 de maio de 2020. Fiz todas as 11 entrevistas por Skype (áudio e vídeo ou apenas áudio) e ligação via *WhatsApp* (áudio e vídeo ou apenas áudio), com agendamento prévio via telefone, e-mail ou mensagem de *WhatsApp*, com datas e horários escolhidos por elas.

Os principais códigos que surgiram durante a segunda fase da coleta de dados ajudaram na reestruturação do roteiro semiestruturado e orientaram essa terceira fase de coleta de dados, por se mostrarem significativos.

As perguntas do roteiro de entrevistas da segunda fase foram mantidas para melhor suportar as comparações entre os códigos da análise da primeira fase com os códigos das análises posteriores, mas 1 pergunta foi acrescida e 1 pergunta foi retirada do roteiro.

Em virtude de as análises realizadas na segunda fase, decidi inserir questionamentos no roteiro de entrevista sobre a questão da denúncia judicial e retirar as perguntas referentes à defesa da vítima quanto ao ato de assédio sexual sofrido. Portanto, a investigação durante esta fase de dados teve como um dos focos analisar a questão da denúncia do assédio sexual não só internamente, mas também, externamente, por meio da via judicial com uma denúncia formal na polícia.

Assim, nessa terceira fase da coleta de dados, o roteiro de entrevistas sofreu nova modificação com o acréscimo da pergunta **“Você procurou a polícia para denunciar? Se sim ou não, por quê?”**. Essa pergunta foi acrescida para entender a quem ou a que as vítimas recorreram, depois de sofrerem assédio sexual. A intenção era entender se, quando ela decidiu denunciar, optou por fazer uso apenas da via interna ou apenas da via externo ou das 2 vias concomitantemente.

Também decidi retirar a pergunta **“Como é possível resistir ao assédio?”**, antes mesmo do começo das entrevistas dessa terceira fase. Isso porque ficou claro para mim que essa pergunta denotava uma culpabilização da vítima, das entrevistadas. Achei inadmissível que eu, fazendo uma tese sobre assédio sexual, perguntasse como as vítimas deveriam se comportar contra um ato que jamais deveria ter acontecido. Ora, não há o que se falar em defesa de uma violência de extrema



gravidade como o assédio sexual, já que é o assédio sexual que não deve acontecer em nenhuma hipótese. Em casos de assédio sexual, a vítima nunca deve ser culpada pelos atos sofridos e, muito menos, ter que saber como estar preparada para se defender dele. (APÊNCIDE D).

Os mesmos cuidados da segunda fase foram mantidos na terceira fase, em que as entrevistas foram transcritas na sua forma literal, sem nenhuma correção, e categorizadas, linha a linha, por meio da microanálise na etapa de codificação inicial. As transcrições foram codificadas com o apoio do software *NVivo Qualitative Data Analysis Software*, gerando outros novos 87 códigos e 441 citações.

Como nessa terceira coleta de dados diversos códigos também não seriam utilizados por não contribuírem para a compreensão do fenômeno estudado, optei por apresentar os 25 novos códigos que obtiveram a maior quantidade de citações e por isso foram considerados os principais e mais significativos nessa terceira fase.

<b>Códigos</b>
Aceitação
Assédio Moral
Autoestima
Cliente
Consequências para a Vítima
Coragem
Corpo
Dinheiro
Disfarce
Fetichismo
Impotência
Indiferença
Inércia
Machismo
Mentira
Mudança de emprego, área, local
Problemas Físicos
Punição
Reação das Vítimas
Relativização
Respeito
Silêncio
Sufrimento
Solução
Tipos de Assédio

Por fim, a maior contribuição dessa terceira fase foi a inclusão de uma pergunta com a intenção de entender a via de denúncia que a entrevistada optou por usar, quando decidiu fazê-la. Ademais, foi retirada uma pergunta prejudicial à pesquisa, pois esta denotava a culpabilização da vítima.

#### *3.5.4 Quarta Fase da Coleta e Análise de Dados*

Realizei a quarta fase de entrevistas para coleta de dados com 8 mulheres, no período de 02 de junho de 2020 a 17 de junho de 2020. Fiz todas as 8 entrevistas por Skype (áudio e vídeo ou apenas áudio) e ligação via *WhatsApp* (áudio e vídeo ou apenas áudio), com agendamento prévio via telefone, e-mail ou mensagem de *WhatsApp*, com datas e horários escolhidos por elas.

Os principais códigos que surgiram durante a terceira fase da coleta de dados ajudaram na reestruturação do roteiro semiestruturado e orientaram essa quarta fase de coleta de dados, por se mostrarem significativos.

As perguntas do roteiro de entrevistas da terceira fase foram mantidas para melhor suportar as comparações entre os códigos da análise da primeira fase com os códigos das análises posteriores, mas 2 perguntas foram acrescentadas no roteiro.

Assim, em virtude de as análises realizadas na terceira fase, a pergunta **“Hoje, estando em cargo de superioridade hierárquica, o que você faz para não praticar assédio? Não reproduzir a violência que você sofreu?”** foi inserida no roteiro de entrevista para analisar o que as entrevistadas faziam para não reproduzir os atos de assédio sofridos por elas, após elas chegarem ao cargo de liderança, de superioridade hierárquica. Já a pergunta **“O que as organizações podem fazer para reduzir ou evitar a perpetuação desses atos em seu ambiente?”** foi acrescentada para analisar o que as organizações podem fazer para evitar ou reduzir casos de assédio em seu ambiente de trabalho na percepção das entrevistadas (APÊNDICE E).

Os mesmos cuidados da terceira fase foram mantidos nessa quarta fase, em que as entrevistas foram transcritas na sua forma literal, sem nenhuma correção, e categorizadas, linha a linha, por meio da microanálise na etapa de codificação inicial.

As transcrições foram codificadas com o apoio do software *NVivo Qualitative Data Analysis Software*, gerando outros novos 63 códigos e 373 citações.

Como nessa quarta coleta de dados diversos códigos também não seriam utilizados por não contribuírem para a compreensão do fenômeno estudado, optei por apresentar os 12 novos códigos que obtiveram a maior quantidade de citações e, por isso foram considerados os principais e mais significativos nessa quarta fase.

<b>Códigos</b>
Apoio
Assédio como Crime
Assédio Não Verbal
Assédio Por Chantagem
Condescendência
Confusa
Dissimulação
Dúvida
Inércia
Nervoso
Pena
Represália

As maiores contribuições dessa quarta fase foram a inclusão de 1 pergunta para entender a questão da não reprodução dos atos de assédio sofridos pelas entrevistadas depois que elas alçaram ao cargo de liderança e a inclusão de 1 pergunta que tinha a intenção de entender o que as organizações podem fazer para evitar ou reduzir casos de assédio em seu ambiente de trabalho.

### *3.5.5 Codificações Inicial, Focalizada, Axial e Seletiva*

Nesta seção, serão apresentadas as codificações inicial, focalizada, axial e seletiva com base nas orientações de Strauss e Corbin (2008) e Charmaz (2009).

Para analisar os dados, utilizei como suporte o software *NVivo Qualitative Data Analysis Software* devido à grande quantidade de informações contidas nas entrevistas realizadas e transcritas na sua forma literal. Não foi utilizada nenhuma

ferramenta de busca automática existente no software, pois a codificação deu-se na leitura de linha a linha.

### Codificação Inicial

Nesta etapa de codificação, os dados são fragmentados e analisados com o objetivo de conceitualizar ideias e/ou significados expressos pelos participantes, transformando-os em códigos. Esse processo pode ser realizado palavra por palavra, linha a linha ou incidente por incidente (Kenny, 2015).

A codificação inicial foi feita linha a linha ou em alguns momentos por ocorrências, também chamados por incidentes (Charmaz, 2009), com o intuito de identificar os principais conceitos ou códigos que colaborassem para o melhor entendimento a respeito do assédio sexual contra mulheres em cargos de liderança.

Para Kenny (2015), essa prática é importante, porque a análise de uma palavra ou de incidentes ajudam a descobrir dimensões relevantes das categorias e a relação de causalidade entre estas e as subcategorias. Essa codificação leva ao desenvolvimento de categorias teóricas, uma vez que algumas das quais podem ser definidas nos códigos iniciais. O intuito é construir a análise de forma gradual. O estudo dos dados, linha a linha, permite o despertar de novas ideias a serem investigadas (Charmaz, 2009).

Nessa etapa de codificação, os códigos eram comparados e agrupados pelas suas semelhanças e os códigos contraditórios eram demarcados pelas suas relações. Essa comparação constante conduziu os caminhos percorridos em cada fase, auxiliando a reestruturação das perguntas do instrumento orientador das entrevistas.

Ademais, os códigos gerados na codificação inicial são chamados de provisórios, e isso faz com que o pesquisador se mantenha aberto a outras possibilidades analíticas, e são, gradualmente, substituídos por códigos que satisfizeram melhor os dados do ponto de vista da compreensão dos significados e experiências dos participantes da pesquisa (Kenny, 2015).

Assim, na busca de uma direção analítica da *grounded theory* em um nível mais elevado, pode-se, de início, concentrar o foco em determinadas ideias e concluí-las,

e, ulteriormente, voltar aos dados e às análises inacabadas em outra parte da análise. A codificação de cada linha dos dados permite a obtenção de *insights* sobre qual tipo de dados deve ser coletado, a seguir, refinando esses dados e direcionando a investigação posterior. Nesse momento, é importante que o pesquisador fique atento se suas tendências, suposições ou crenças pessoais, ou dos informantes, estão interferindo na análise (Charmaz, 2009).

A codificação inicial, linha a linha, realizada ao longo das quatro fases de coleta e análise de dados desta tese permitiu identificar 363 códigos, que foram analisados para a realização da codificação focalizada.

### Codificação Focalizada

A codificação focalizada possibilita separar, classificar e condensar grandes quantidades de dados. Nessa codificação, os códigos criados são mais direcionados, minuciosos e conceituais, pois devem resumir e explicar parcelas maiores de dados. Para tanto, utilizam-se os códigos mais significativos e/ou frequentes identificados na codificação inicial, a partir da definição pelo pesquisador de quais códigos iniciais possibilitam uma melhor compreensão crítica para os dados (Kenny, 2015; Charmaz, 2009). É nessa etapa que categorias e subcategorias são formadas com a intenção de revelar o fenômeno da pesquisa.

Nesta pesquisa, dentre os 366 códigos inicialmente identificados, utilizei 96 deles para explicar o fenômeno estudado. Eles foram selecionados por serem mais significativos e/ou frequentes para a elaboração de categorias que me permitiram a construção da teoria substantiva. Entendi que os códigos restantes não eram relevantes para elucidar o evento da pesquisa. Os códigos selecionados foram separados em 4 categorias e 12 subcategorias (APÊNDICE F).

#### **1) Categoria: Dinâmica do Assédio Sexual**

- **Subcategorias: Agressão; Assédio; Tipo de Atos de Assédio; Tipos de Assédio Sexual.**

A categoria Dinâmica do Assédio Sexual apresenta formas de agressões, agressores e o que está por trás do ato violento, mostrar quais tipos de assédio essas mulheres sofreram, o tipo de ato usado pelo agressor para investir contra elas e, mais especificamente, que tipos de assédio sexual elas sofreram.

## **2) 2ª Categoria: Efeitos e Reflexos do Assédio Sexual nas Vítimas**

- **Subcategorias: Consequências do Assédio Sexual; Reação das Vítimas**

A categoria Efeitos e Reflexos do Assédio Sexual nas Vítimas expõe quais reações as mulheres tiveram ao serem assediadas e que consequências morais, sociais, físicas e psicológicas essa violência causou nelas.

## **3) 3ª Categoria: Emoções, Sentimentos e Percepção da Vítima**

- **Subcategorias: Corpo, Emoções, Percepção**

A categoria Emoções, Sentimentos e Percepção da Vítima mostra como essas mulheres contemplam a percepção e a interpretação sobre a sua experiência com o assédio sexual que, inclusive, mudaram ao longo do tempo, quais emoções e sentimentos elas experimentaram durante e/ou após o assédio sexual sofrido e como elas e/ou os outros percebiam seus corpos e como elas passaram a perceber depois da agressão.

## **4) 4ª Categoria: Aspectos Organizacionais, Profissionais e de Poder Relacionados ao Assédio Sexual**

- **Subcategorias: Emprego, Organização, Poder**

A categoria Aspectos Organizacionais, Profissionais e de Poder Relacionados ao Assédio Sexual apresenta como as assediadas e as organizações em que elas trabalham ou trabalhavam trataram as agressões sexuais, a relação assédio sexual e

emprego e a dinâmica do poder nas relações hierárquicas e como eles influenciam nos casos de assédio sexual, dependendo da posição hierárquica em que as mulheres e agressores se encontram ou encontravam.

Após a compreensão das categorias e subcategorias definidas, é preciso entender como elas se correlacionam e como categorias se relacionam entre si, para conseguir um melhor entendimento acerca do fenômeno estudado.

### Codificação Axial

Na codificação axial, os dados codificados anteriormente são reorganizados com base nas ligações entre categorias, e vão além das suas dimensões e propriedades. Nessa categorização, a intenção é procurar relações entre elas (Charmaz, 2009).

Essas relações podem ocorrer por meio de condições causais (ex.: qual a causa deste fenômeno/problema), do contexto (exemplo: onde e quando ocorre este fenômeno, como ele foi resolvido), de condições intervenientes (exemplo: fatores de contexto mais amplo), de estratégias de ação (exemplo: o que foi feito) e das consequências das estratégias de ação (Kenny, 2015).

Assim, nesta pesquisa as subcategorias “agressão”, “assédio”, “tipo de atos de assédio”, “tipos de assédio sexual” expressam *como* e as *quais as causas* que caracterizam a “dinâmica do assédio sexual”.

A subcategoria “consequências do assédio sexual” representa, como o próprio nome da categoria diz, os “efeitos e reflexos do assédio sexual nas vítimas” e a subcategoria “reação das vítimas” expressa *o que foi feito* para resolver o assédio.

As subcategorias “corpo”, “emoções” e “percepção” expressam os *efeitos* da “*percepção e sentimentos da vítima*” sobre o assédio sexual.

E as subcategorias “emprego”, “organização” e “poder” expressam *como, onde e o que* caracteriza os “aspectos organizacionais, profissionais e de poder relacionados ao assédio sexual”.

A partir da compreensão a respeito da representação das categorias dentro do esquema teórico, foi necessário refinar a teoria substantiva gerada. Para que isso fosse possível, realizei a codificação seletiva.

### Codificação Seletiva

A categorização seletiva refina e integra as categorias, revelando uma categoria que se considere como central, permeando todas as demais, a qual consistirá na teoria do estudo (Strauss & Corbin, 2008). Nesta tese, a teoria permitiu conceitualizar a natureza da pesquisa como **“Assédio sexual e poder nas relações de trabalho: um estudo com mulheres em cargo de liderança”**.

### **3.7 Comitê de conformidade ética em pesquisas envolvendo seres humanos – CEPH/FGV**

A presente pesquisa foi enviada ao Comitê de Conformidade Ética Envolvendo Seres Humanos da FGV para apreciação, e obteve como resposta o parecer de aprovação (ANEXO 2).



## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, passo a apresentar os resultados referentes às entrevistas realizadas com as mulheres em cargo de liderança sobre o assédio sexual sofrido por elas. A apresentação é composta, primeiramente, pela descrição da trajetória profissional dessas mulheres em cargo de liderança. Logo após, exponho a vivência do assédio sexual por essas mulheres e as emoções e sentimentos experienciados por elas sobre o assédio sexual. Depois, mostro as consequências do assédio sexual na vida delas e a relação entre assédio sexual e poder. Ao fim, externo sobre as organizações e o assédio sexual.

### 4.1 Trajetória Profissional das Mulheres em Cargo de Liderança

Quando pensamos em mulheres em cargo de liderança, pensamos em mulheres que estão no topo da carreira, que são poderosas, inteligentes, fortes e bem remuneradas. Mas elas não chegaram a esse patamar “em um piscar de olhos”.

Desse modo, entendo ser importante conhecer a trajetória profissional das mulheres participantes desta pesquisa e como se deu a construção de sua carreira como uma mulher em cargo de superioridade hierárquica.

O primeiro aspecto percebido sobre as entrevistadas é que todas as 43 mulheres têm curso de nível superior e 26 delas têm curso de pós-graduação, seja *lato sensu* ou *stricto sensu*. Isso pode estar ligado a ideia de que, hoje, as mulheres têm investido mais em educação, pois com mais técnica, capacidades e conhecimento elas podem se sobressair nos processos seletivos e nas ofertas de trabalho (Kanan, 2010).

A administração da carreira é uma exigência de competência, de especialização, educação e aperfeiçoamento contínuos por parte de qualquer empregado, principalmente para aqueles em cargos considerados de superioridade hierárquica e liderança para que, assim, ele possa acompanhar as mudanças de cenários do mundo do trabalho. (Hofmeister, 2009).

Eu sou formada em psicologia, tenho pós-graduação em administração de RH. (Glória)

A minha formação é em Relações Internacionais, o meu mestrado é em política internacional e comparada; o doutorado é em Ciência Política. (Marina)

Eu fiz pedagogia e depois eu fiz várias especializações, fiz meu mestrado em educação e arte e história da cultura. Me especializei muito na área ambiental. Fui fazer curso fora do país. Meu último foco de estudo e de pesquisa e de trabalho foi na área de compliance, onde eu também me especializei, antes em ética e filosofia política e depois eu entrei na área de compliance. (Maria Quitéria)

Sou formada em Administração - bacharel em Administração - e sou mestre em Administração. (Marta)

A minha formação é em administração. Fiz o bacharelado, mestrado e doutorado. (Cecília)

A minha graduação é em psicologia. Eu tenho mestrado em administração pela FGV do Rio e doutorado pela FEA USP. Atualmente, eu curso pós em neurociência pela Fundação Santa Casa. (Cora)

Eu me graduei em Direito lá na Universidade Federal de Juiz de Fora, e, logo após a graduação, também emendei uma especialização lato sensu lá mesmo, na UFJF também. (Paraguaçu)

Quanto à trajetória profissional, algumas mulheres começaram a vida profissional junto da graduação, estagiando ou trabalhando paralelamente ao curso, em cargos que lhe davam possibilidade de crescimento ou boa experiência. A maioria delas tem ou teve uma carreira linear, baseada na ascensão de posições e cargos.

Elas relatam que começaram a trabalhar procurando conciliar o trabalho aos estudos, adquirindo conhecimentos e vivenciando experiências já em suas áreas de formação, mostrando-se já preocupadas com a questão do desenvolvimento da liderança.

Os casos de Carlota e Zuleika mostram bem essa linearidade. Essas 2 mulheres começaram a construir suas carreiras nas organizações que estagiaram. Carlota se manteve na organização até alçar o cargo de liderança, e Zuleika, após ser convidada para trabalhar em outra organização, retornou à antiga, também convidada.

Eu entrei em uma empresa há quatro anos e pouco, mais ou menos, como estagiária e cresci lá. Primeiro eu fui analista, entrei na área de RH. Fiz uma parte do recrutamento, ajudei a montar a área de recrutamento, estruturar alguns processos. Depois eu fui para a área de desenvolvimento humano, treinamento, gestão de performance,

gestão de metas. Ajudei a estruturar a área também, não tinha nada, e aí quis mudar para o negócio e fiz um movimento para a área digital, que a gente chamava. Lá eu acho que eu dei um salto na carreira. Eu assumi a equipe, eu assumi uma coordenação e aí eu fiquei um ano e pouco, um ano e três meses, mais ou menos, nessa função, nessa área. Aí eu fiz uma movimentação de carreira agora, há pouco tempo, para essa nova empresa, para assumir uma área de operação nos negócios. (Carlota)

A minha primeira oportunidade de trabalho foi nessa empresa [nome da empresa], que na época tinha outro nome, eu trabalhei como estagiária, depois de estagiária acabei sendo efetivada. Após um período apareceu uma oportunidade de uma outra empresa, eu saí para trabalhar nessa empresa como analista de sistemas, fiquei como analistas de sistemas durante três anos, quase, aproximado aí, quatro anos. Recebi uma oportunidade na [nome da empresa] de novo, voltei para a [nome da empresa] como coordenadora, isso em 2011. (Zuleika)

Narcisa também optou por se fixar em uma organização, durante o período que cursava a faculdade, para ganhar experiência profissional.

Fui para Minas Gerais para poder fazer faculdade, e acabei conseguindo a oportunidade de emprego numa empresa lá, e eu não tinha cargo de gerência na época, eu comecei como helpdesk, e depois eu passei para desenvolvimento. E eu trabalhei nela durante cinco anos - fiquei lá durante cinco anos, se eu não me engano. Foi a formação que eu tive, e enquanto eu fazia faculdade, eu também fui ganhando experiência profissional dentro da empresa.

Leila explica que começou a estagiar na mesma época em que cursava a faculdade e que, por opção própria, preferiu estagiar, até mesmo como voluntária, em várias instituições como forma de ganhar experiência e aprendizado. Depois disso, decidiu fixar-se em um escritório de advocacia para fazer carreira.

Eu comecei a estagiar na época da faculdade. Logo do segundo para o terceiro ano eu comecei a estagiar e passei por vários lugares. Eu passei por empresas, eu passei por órgão público como voluntária, passei por órgão público como estagiária concursada. Depois eu praticamente só trabalhei em um escritório de advocacia.

Já Maria Esther conseguiu trilhar a carreira já direcionada na área que almejava, e com um salário melhor.

Eu vou linkando com o que a gente vai falar hoje, porque no começo da carreira, na verdade, eu já tive, eu vou chamar de vantagens, entre aspas, em alguns momentos. Porque eu comecei a minha carreira em um ambiente industrial. Dentro de psicologia você começa a estagiar em RH ou você vai para recrutamento de seleção, que tem um salário melhor, ou você começa a trabalhar com estagiária já com um salário mais alto em indústria do polo petroquímico. Aí eu fui para esse outro caminho, de ir para indústria. Consegui aqueles processos seletivos grandes.

Também observei o caso de Raimunda, que conseguiu se tornar uma atriz famosa, tanto no teatro, quanto no cinema e na televisão.

Eu comecei com o [nome de pessoa] depois trabalhei com [nome de pessoa] como atriz. Em seguida ganhei uma bolsa pelo [nome da empresa] para estudar teatro na Inglaterra. Fiquei um ano lá e voltei para fazer televisão na [nome da emissora], como atriz. Depois voltei para São Paulo e comecei uma carreira em tradução de teatro e produção - escrevendo em teatro. Fiz cinema, longa metragem, novelas, muitas peças de teatro musicais. Em 2009, depois da minha segunda novela longa na [nome da emissora], eu entrei na [nome da empresa] como atriz. Passei para versionista com o [nome de pessoa] e a partir disso evolui para direção residente - direção geral artística dos projetos internacionais -, que a [nome da empresa] tinha.

Mas nem todas elas tiveram uma trajetória linear, sequenciada. Algumas mulheres entrevistadas comentaram que começaram a trabalhar cedo, inclusive, antes mesmo de começarem uma graduação. Percebi que, nesses casos, as mulheres entrevistadas tiveram dificuldade em conciliar estudo, trabalho e família.

Para Ana, o trabalho entrou em sua vida muito cedo. Ela começou a trabalhar com 13 anos, e atuou em vários empregos antes de conseguir ingressar na faculdade. A gravidez na adolescência também foi um fator importante para seu atraso em começar a fazer graduação, pois ela precisava trabalhar para sustentar o filho.

Eu comecei a trabalhar muito nova. Para fazer um resumo bem rápido, eu comecei a trabalhar com treze anos como professora de uma escola de datilografia, na época. Depois, com dezesseis anos, eu trabalhei em uma loja de tecidos. Eu comecei, inicialmente, no crediário e depois eu fui para vendedora. Assim que eu fiquei grávida, com dezessete anos, eles me demitiram. Com dezessete anos eu fiquei desempregada, tive o meu filho. Só quando o meu filho estava com seis meses é que eu voltei a trabalhar, com dezoito anos. Eu trabalhava na biblioteca da faculdade. Então, eu trabalhava à noite na

biblioteca da faculdade e um ano e meio depois, de um incidente dentro da universidade com um dos alunos do curso de agronomia, eu pedi demissão e consegui trabalho seis meses depois, no grupo [nome da empresa].

Como Ana, Dandara também precisou trabalhar na adolescência, inclusive, para pagar sua faculdade.

Eu comecei a trabalhar aos 17 anos, como vendedora em uma loja de brinquedos. Aí depois trabalhei em outros lugares no comércio: loja de roupa, sapato; trabalhei em um escritório de contabilidade, em um RH. Nesse período esse foi um dos períodos mais longos, que pagou a minha faculdade inclusive.

Para Dulce, o filho fez com que algumas de suas prioridades mudassem, uma vez que em seu relato é possível observar que foi necessário entrar no mercado de trabalho, cedo, para sustentá-lo.

Eu comecei a trabalhar em uma empresa de telemarketing com 18 anos. Não é telemarketing, é serviços de atendimento. Eu tinha filho pequeno, morava com a minha mãe. Tinha uma situação complexa. O que aconteceu? Fiquei bastante tempo, muitos anos. Muitos anos acho que uns quatro anos trabalhando nessa empresa de atendimento de call center.

Também houve o caso de Elza, que começou a estudar tarde porque teve um começo de vida mais difícil, que incluía sérios problemas familiares e um diagnóstico de depressão infantil.

A minha vida de estudos foi para um lado e a minha vida de trabalho foi para o outro. Eu me formei um pouco tarde, porque eu tive atraso na minha educação na infância por conta de depressão infantil mesmo. Foi um processo bastante difícil. Eu tive um irmão muito doente, uma família bastante disfuncional, o que me levou a uma depressão bem complicada e não tratada também, que foi uma coisa mais séria ainda. Me formei e comecei a trabalhar. Por conta de uma cisão na família, fui morar sozinha. Então, um começo de vida meio complicado, bem delicado.

Por fim, todas as mulheres entrevistadas alcançaram cargos de liderança. Tarsila fundou seu próprio escritório de advocacia além de ser sócia de uma iniciativa que promove educação e protocolos contra o assédio sexual dentro de organizações de diversos portes.

Hoje, eu sou fundadora de um escritório de advocacia que já tem quase 12 anos, sou cofundadora de uma associação e também sou sócia de uma empresa que ministra cursos no combate ao assédio sexual.

Anita, Eliane e Marina assumiram cargos importantes de gerência, coordenação e direção nas organizações que trabalharam, sempre em posições executivas.

Já fui como gerente, aí tinha uma equipe pequenininha e depois fui para RH interno, ainda fiquei com uma equipe reduzida e depois quando eu fiz essa carga horária menor, fiquei só como sala de aula. E aí virei PJ nesse tempo, mas com contrato de trabalho fixo, fazia 20 horas semanais, e fiquei por um bom tempo, que foi o que me ajudou muito a fazer o mestrado, conciliar o mestrado com o corporativo. E aí há um ano atrás quando já estava no doutorado, me convidaram para voltar como CLT, em uma posição de executiva, e foi muito bacana, falei “Ah, vou”, era uma proposta de salário interessante. E aí hoje, então, estou com uma equipe de 20 pessoas. (Anita)

Minha primeira posição de liderança sênior foi quando eu coordenei a [nome do evento], que eu tinha uma equipe de 300 pessoas. Depois, eu fui diretora da [nome da empresa], que é uma ONG americana - eu era a presidente [nome da empresa] no Brasil, uma representante no país. Fui diretora [nome da empresa] para inteligência de mercado; fui representante da [nome da empresa] no Brasil, que é a country-director; depois, eu coordenei as operações da [nome da empresa] em toda a América Latina, e por último, desde 2017, estou na [nome da empresa] que é nessa área de relações governamentais, também como líder da área de relações governamentais para toda a região. (Marina)

Quando entrei na faculdade já comecei estágio e a trabalhar mesmo. Acabou que eu cheguei em cargos de liderança e gestão muito cedo, com 23 anos eu já era gerente de uma equipe. O último cargo, que eu larguei, eu cuidava de uma empresa de automação de postos de combustíveis. (Eliane)

Maria Quitéria atuou em cargos de liderança tanto no setor público quanto no setor privado, inclusive, foi pioneira em vice-presidir uma importante organização do setor de mídia.

A minha experiência pública é na prefeitura de São Paulo e lá eu, inclusive, me aposentei em 2015 e tive muitos cargos altos de chefia, onde liderava muitas pessoas. Depois eu fui trabalhar na [nome da empresa], onde nós trabalhamos como consultoria pública e privada. O meu foco sempre foi na parte de compliance, de conformidade, dentro da minha experiência e o último trabalho que eu fiquei foi como vice-presidente da [nome da empresa/fundação]. O meu objetivo da ida lá foi implantar o compliance e o código de ética dentro da instituição, que tem mais de cinquenta anos. Eu fui a primeira mulher vice-presidente da fundação em cinquenta anos.

Também foi possível identificar um caso de mulher em cargo liderança policial, já que, em Paraguaçu, é delegada de polícia civil. Ela também atua na superintendência da polícia.

Eu ingressei nos quadros da polícia, então, em janeiro de 2006 e estou no cargo de delegada de polícia desde então. [...] Em 2016, eu fui para SPGF, Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças. Eu cuido das licitações da polícia, respondendo pela diretoria de contas da polícia.

Sueli e Rachel trabalharam em organizações multinacionais, perpassando por setores que envolveram a área internacional daquela instituição. Rachel, inclusive, recebeu e recebe prêmios como forma de reconhecimento de seu trabalho e competência.

[...] fui para uma outra [segmento da empresa] trabalhar, e aí trabalhei em uma posição regional, onde eu cuidava da parte de tesouraria, todo o processo de tesouraria, outsourcing de finanças para a América Latina, então eu cobria desde o México até Argentina, Chile e todos os países da América Latina. Trabalhei três anos nessa empresa e aí voltei para a [segmento da empresa] primeira que eu trabalhei e estou até hoje, então sempre trabalhei na área financeira, área de tesouraria. Também fui regional aqui, trabalhei por dois ano e meio na estrutura regional América Latina, trabalhando próxima dos CFOs da região, e depois eu voltei para a estrutura local, trabalhei na área de planejamento financeiro, fui head de planejamento financeiro por quatro anos, fui para a área comercial, fui ser gerente de contas de grandes redes, varejo, e aí fui para a área de inovação, onde eu estou vai fazer dois anos. (Sueli)

Depois, quando eu tinha uns 35, 34 anos, quando minha filha estava com quatro anos, fui trabalhar como gerente de marketing em uma empresa. Assim foi indo e nos últimos quase 15 anos eu fiz mudança de área, fui para a área institucional. Então eu fiz essa mudança de carreira e disso em diante minha carreira engrenou. Eu trabalhei em várias multinacionais e fui galgando os cargos e hoje sou, digamos

assim, uma referência no meu setor. Ganho prêmios de profissional mais admirada, essas coisas. (Rachel)

Nas falas, é perceptível o nível de profissionalização das mulheres, e consequentemente, como isso as levou aos cargos de superioridade hierárquica que alcançaram, inclusive, foram reconhecidas e premiadas pelas suas atuações profissionais.

Assim, nota-se que os dados revelaram que as mulheres entrevistadas construíram grandes carreiras em cargos de liderança, algumas pautadas em uma ascensão linear nas organizações em que atuam ou atuaram, outras, no entanto, em uma carreira não-linear, pautada em uma entrada no mercado de trabalho, ainda muito jovens, com atrasos e dificuldades para ingressarem na faculdade, mantendo o desejo pela independência financeira, em alguns cargos de comando e liderança.

#### **4.2A Vivência do Assédio Sexual Pelas Mulheres em Cargo de Liderança**

Todas as 43 mulheres entrevistadas relataram casos de assédio sexual durante sua trajetória profissional. Foi possível perceber os dois tipos de assédio sexual – por chantagem e por intimidação (Barros, 1998) – e também quanto à prática do ato – verbal, não verbal ou físico (AHCR, 2008).

No caso de Ana, foi notado que ela sofreu todos os tipos de assédio sexual - por chantagem e por intimidação -, já que ela foi assediada por superior hierárquico - assédio sexual por chantagem - bem como por colegas de trabalho ou aluno - assédio sexual por intimidação. E quanto à prática dos atos, ela sofreu assédio sexual não verbal (assobio), verbal (observações verbais sobre seu corpo), e físico (tentativa forçada de beijar e agarrar forçada), de forma isolada ou em simultaneidade.

No meu primeiro da universidade, que foi o motivo do meu pedido de demissão, que era um aluno de agronomia. Como eu trabalhava na biblioteca à noite, eu estava fechando o expediente, fechando a biblioteca. Ele aproveitou e entrou na biblioteca quando eu estava organizando os livros. Ele tentou me agarrar dentro da biblioteca. A sorte é que tinha guarda, então, ele estava tentando me beijar, me agarrar dentro da biblioteca. Quando o guarda chegou, ele já estava me segurando em cima da mesa.



Então, constantemente eu ouvia piadinhas, porque eu tinha o corpo muito bonitinho, cintura fina, muito bundão. Então, eu sempre ouvia muitas piadinhas, mas, até então eram piadas discretas. O pessoal da produção falava assim, “Ô, lá em casa só Deus sabe o que acontece”.

Ouvia muitos assobios.

O [nome de pessoa], o tempo todo quando ele ia levar pedido para poder analisar, quando ele ia conversar comigo como que estava fechamento do mercado, na bolsa, ficava sempre pegando, pondo a mão no meu ombro, ficava passando a mão no meu cabelo, que eu tinha o cabelo muito grande, sempre ficava falando que eu estava muito bonita. Era sempre comentários assim e aquilo era muito constrangedor.

[...] e eles ficavam à noite, justamente para poder saber, para poder ficar com conversinhas, perguntando se eu tinha namorado, o que eu ia fazer à noite, se eu não queria carona. “Não, eu te deixo na sua casa, você não quer jantar, comer um lanche?”

Que eu lembre, só depois na [nome da instituição de ensino superior] mais piadinhas de aluno, quando eu estava escrevendo no quadro, eu ouvia muitas piadinhas. Eles falavam assim, “Nossa, agora é a sessão prazer particular”.

Professora, eu me saí mal. Você não quer tomar uma cervejinha depois da aula? Você quer um jantarzinho, uma esticadinha de perna básica? Você não acha que vai te fazer bem? Um carinho faz bem”. Eu falava, “Não”. “Pô, professora, por um pontinho, eu vou te dar tanto”. “Não”. Então, eu ouvi muitas coisas, tipo “Ah, professora, você tem que ter um pouquinho de prazer, e olha que eu consigo te dar”.

Como Ana, Tiffany também sofreu assédio sexual de alunos - assédio sexual por intimidação - na forma verbal (insinuações e provocações sexuais) e não verbal (assobios).

Exatamente. Pois, Alice, vou te falar, mas isso acontecia muito. Ou então eles falavam assim: “Hum, professora, você está malhando, hein? Nossa senhora”, “Hum, mas nossa, fiu-fiu”, às vezes no meio da aula, o aluno assobiava, e eu olhava, eu ficava... era uma mistura de completamente desarticulada, sabe? Tinha uns segundos que eu ficava: “Gente, o que é isso?”.

[...] quanto mais descarada, mais poderosa a pessoa se sentia, então eles falavam assim, uma vez, eu dava aula no quarto período, aí encontrei com os alunos no intervalo, aí: “Nossa, professora”, eu falei: “Vamos, gente, já estou indo para a sala”, “Ah, você está indo para o quarto, não é, professora? Que vontade de ir para o quarto com você”.

Já Daiane passou pelo caso de assédio sexual por chantagem já que seu agressor era um superior hierárquico, e, como Ana, quanto à prática dos atos, ela também

sofreu assédio sexual não verbal (exibição de material pornográfico), verbal (proposições, insinuações, comentários com a vítima), e físico (agarrão forçada), de forma isolada ou concomitante.

Em uma das empresas em que eu trabalhei, o presidente da empresa e proprietário, é uma grande empresa nacional, ele, por exemplo, assinava revistas de mulheres, em um dos casos, e me chamava na sala dele para uma reunião, me chamava pelo ramal, eu ia lá e ele ficava folhando a revista e falando assim para mim, “Olha essa pose. Você já pensou? Você pode fazer essa pose para mim”.

Essa mesma pessoa chegou a me oferecer dinheiro por semana para eu sair com ele e tentou me agarrar na sala dele.

É uma pessoa que tem, por exemplo, tem barco, faz muitas viagens internacionais, então, ele sempre sugeria “Vamos no meu barco. Imagina nós dois lá”. Falava em viagens, que eu poderia estar viajando com ele. Então, propostas assim, tudo em troca de sair com ele.

Ele parou a partir do dia em que ele tentou me agarrar, praticamente, na sala dele, eu empurrei. Era um senhor de mais idade, eu empurrei e eu disse, “Olha, eu respeito o senhor como se fosse o meu pai e eu gostaria que continuasse sendo assim”.

Ele era casado, também tinha filhos, e a mulher dele estava com uma bebê, aí ele pegava e falava, “A minha esposa agora vai ficar dois anos só se dedicando ao filho e eu tenho necessidades” e ficava dando essas jogadas, sabe? Ficava mandando mensagem para mim. Tinha dias que meia noite e pouco eu recebia mensagem no meu celular e eu levava um susto. Eu olhava e ele mandava mensagem do tipo “Estou com saudades”, do nada ele começava a me mandar músicas, tipo música sertaneja, com letras de amor, mandava por e-mail na empresa, me mandava por mensagem. Mandava mensagens do tipo colocava o L e o Y, tipo love you.

No caso de Antonieta, como o assédio partiu de um colega de trabalho, ela sofreu assédio sexual por intimidação, praticado de forma verbal (comentário sobre ela, insinuações, proposições) e/ou física (agarrão forçada).

Uma vez eu entrei na sala dele e estava aberta a intranet, estava na cara. Ele conversando com os outros caras sobre a minha saia, sobre quem era a melhor do dia.

Mas aí teve uma vez que a gente saiu, ele foi me deixar em casa e aí eu vi que ele saiu do carro. Ele saiu do carro para me acompanhar até o portão. Eu falei, “Bom, ele vai me acompanhar até o portão, não é?”. O portão abriu, ele subiu comigo. Aí ele comentou alguma coisa, que queria fazer xixi ou alguma coisa assim. Até aí, é aquela coisa, a gente não estava completamente bêbado, mas tinha bebido. Eu falei, “Deve

ser xixi”. Subimos. Na hora que a gente subiu, menina, ele me jogou na parede, me prensou na parede.

Aí uma vez ele falou assim, “Vai, aproveita logo”. Porque tinha um sinal, para a direita era a minha casa e para a esquerda era a casa dele. “Aproveita logo, o sinal vai abrir, é a sua última chance de ir dormir lá comigo. Decide logo”.

Ele dava em cima de mim. Me ligava. Mas, assim, às vezes, o meu marido do lado, fazendo piada, mandando mensagem. Ele fazia isso com todas. Talvez, comigo fosse um pouco mais forte, porque como eu não tinha família em Brasília, ele sabia que se o meu marido não estivesse em casa, eu estava sozinha. Eu sempre estava sozinha. Uma vez o meu marido fez uma viagem de quatro meses para a África. Eu me desdobrei para me livrar desse cara. Começava a não atender o telefone. Ele tem um linguajar mais chulo.

Dentro de um mesmo cenário de assédio sexual praticado pelo superior hierárquico temos Bertha, Maria da Penha, Nízia e Raimunda. Em seus relatos, é possível perceber como o agressor, sobretudo quando se trata de superior hierárquico, tende a fixar sozinho as regras de relacionamento com uso de autoridade e abuso de poder, dando a entender que ele manda e os outros obedecem. Nos casos seguintes, ele assedia e as mulheres precisam aceitar a violência.

O chefe de lá era conhecido por assediar as meninas. Até que um dia chegou a minha vez. Eu estava sentada, era uma dessas cadeiras de rodinha, que tinha um encosto largo e ele veio por trás de mim e me agarrou, me arrastou junto com a cadeira e tinha outras pessoas junto, só que eram homens. [...] ele falava claramente que eu tinha que dar um beijo nele, na boca dele, um selinho, e eu disse que não, que eu não ia ficar naquele setor, que aquilo era um absurdo. (Bertha)

Na época, eu trabalhava na [nome da empresa]. O comentário de todo mundo era: a [nome da entrevistada] só sobe de cargo porque ela é gostosinha, porque ela tem vínculo com os chefes. Nunca eu tive nenhum tipo de relacionamento com eles, mas qualquer coisa que eu fizesse ali dentro, naquele meio, era sempre voltado porque eu era gostosinha. (Maria da Penha)

Bom, acho que no meu começo de carreira, eu tive um chefe, uma situação que, para mim, ficou muito clara, onde ele levava os filhos para a empresa durante o período de férias e é aquela história, eu, nova, ajudava a cuidar, porque as crianças ficavam em uma fábrica, em uma indústria química, passando a tarde inteira sem fazer nada, não dava, então eu sempre gostei de criança, eu era muito gentil, na verdade, e dava atividade enquanto eu tinha uma outra coisa que eu ia fazendo e ficando de olho. E, teve um momento em que ele fechou a sala e perguntou se eu, em vez de levar os filhos, não levaria ele para o cinema ou sairia com ele, e coisa e tal, e, na época, eu saí com

ele atravessado, mas era uma situação que, para mim, claramente, se eu cedesse, chegaria em algum relacionamento mais íntimo. (Nízia)

[...] ele entrava no meu camarim sem bater na porta, no momento em que ele sabia que eu estava me trocando. Trocando de estar nua, não de calcinha e sutiã. As camareiras construíram uma cortina, por onde a gente ouvia a porta abrir e dava tempo delas me darem uma toalha antes dele entrar, caso ele fizesse isso. Sabe, pequenas coisas. Como ele ficava no fosso da orquestra, ele me falava que tinha gostado da cor da calcinha. Ele estava no fosso, abaixo do palco e via. Eu me sentia exposta por ele dizer isso. Ele dava nota para minha calcinha. A camareira fez uma calçola para eu colocar por cima da minha calcinha. (Raimunda)

Nos casos de Carolina e Cora, é possível perceber como o agressor usa o dinheiro para assediá-las. Aqui, é possível perceber como os assediadores tentam “comprar” as vítimas com viagens, passeios e joias. Eles tentam dominar e subjugar as mulheres usando a questão financeira sobre elas.

Quando eu mudei para a Inglaterra, eu tenho dois momentos de constrangimento bem fortes. Um foi logo quando eu comecei, que eu fui para essa agência que eu mencionei logo depois dos três anos de estágio. Eu fui para essa agência que atendia o banco e para atender o banco mesmo, e o gestor, o dono da agência me chamou uma vez na sala dele, e perguntou... Eu tinha vinte e poucos anos, eu tinha acabado de sair da faculdade, e ele perguntou se eu não queria marcar uma reunião falsa com o cliente em uma sexta-feira à tarde para a gente ir passear. “A gente pega o helicóptero, vai dar uma volta, vai se divertir um pouco”. Eu lembro de ele falar, “Você vai ver, você vai gostar, não tem problema nenhum”, dá aquele tom do tipo, “Fica tranquila, você vai gostar, vai ser gostoso”. (Carolina)

Aí ele virou, ele estava olhando as joias, e aí ele abriu aquele negócio cheio de joias. Ele não levantou a cabeça. Ele ficou olhando e ele fez assim, “Esse aqui seria o anel que eu te daria se você fosse minha amante”. (Cora)

Outros casos de assédio sexual observados foram os ocorridos fora do ambiente de trabalho. Há que se tomar cuidado com esses casos, pois ainda há ideia de que a agressão sexual ocorrida fora do local de trabalho não deve ser considerada assédio.

O assédio sexual pode, sim, ocorrer fora do local de trabalho, antes ou depois do turno de trabalho, desde que associado diretamente a ele. Exemplos são *happy hours*, festas da empresa, teletrabalho, atividades externas, horários de almoço, intervalos, férias, folgas e percursos entre a residência e a empresa e vice-versa. Também há

que se lembrar que a organização é, sim, responsável pelos abusos sexuais praticados nessas condições (Ramos, 2013).

Os casos de Carlota, Carolina e Dulce mostram essas situações, em que elas sofreram assédio sexual em *happy hour*, festa da empresa e durante uma carona dada por um colega de trabalho.

A gente estava em um encontro, então, era uma coisa fora da empresa, mas era com todo mundo da empresa, de negócios, inclusive. Aí o cara ficou dando em cima de mim o encontro inteiro, de manhã até à noite, e à noite com bebida, happy hour, piorou muito. Ficou me abraçando, ficou se oferecendo para pagar a bebida, ficou falando, “Mas por que você está se afastando? Vem perto”, me abraçando, me pegando. (Carlota)

O segundo teve um contato um pouco mais físico, ele tentou fazer um carinho, tentou segurar na mão. Não é sexual no sentido, talvez, entre aspas, forte, de ter uma situação realmente mais extrema, agressiva fisicamente, mas era uma mão que eu sentia que queria passar a mão em mim. Por mais que iniciou pela mão ou pelas costas, mas é uma invasão do meu espaço, do meu corpo. Ele pegou a minha mão, fazia carinho e quis, em algum momento, fazer um carinho nas minhas costas. Ele tinha uma mão boba incontrolável, de festa de final de ano da empresa passar a mão na bunda da gente. (Carolina)

Na verdade, eu tive algumas vezes, mas a primeira vez que aconteceu para mim foi muito chato, porque eu tinha que trabalhar junto com o gerente de soluções, eu tinha um cliente, e eu fui com o gerente de soluções no carro dele. A gente foi para o cliente. Na hora de voltar, ele falou, “eu te dou uma carona”. Aí a gente estava subindo uma rua, uma dessas ladeiras da Paulista, e ele virou para mim e falou assim “me dá um beijo?”. Aí eu comecei a dar risada. Aí ele disse “eu quero te beijar”. O cara era casado. Eu falei, “cara, você é muito engraçado, você está de piada com a minha cara”. Ele falou, “se você não vai me beijar, se a gente não vai ficar junto, sai do meu carro”. Ele me largou no meio da rua, Alice, porque eu desci do carro. Foi desse jeito. (Dulce)

Já o caso de Elis se difere dos outros pela forma como o agressor a abordou. Além de assediá-la verbalmente, o agressor a assediava mostrando imagens, conversas e contava os casos que teve com outras mulheres como forma de seduzi-la e convencê-la a ceder às suas investidas.

Foi um projeto recente, 2016, que eu fiz junto com o governo do estado do [nome do estado brasileiro]. Tinha o secretário da área internacional e eu era diretora de marketing. É um senhor, casado. No

[nome do estado brasileiro] todo mundo o conhece profissionalmente, meio empresarial. Esse cara, talvez, era o único que não me conhecia, mas quando eu comecei a minha carreira lá a gente circulava no mesmo ambiente. Ele deve ser mais velho do que eu, sei lá, 17 anos. Ai tudo bem. Começou o trabalho, normal. Como foi o assédio? Foi super sutil, mas descarado, ao mesmo tempo. Como envolvia ações internacionais, a gente tinha viagens internacionais para fazer. De vez em quando, ele me chamava e mostrava “as fotos do evento que a gente foi na China, dos eventos que a gente foi não sei aonde. Ele ficava me mostrando as fotos e me mostrava as meninas, moças, bem jovens, que trabalhavam naqueles eventos e ele ia contando a história de como ele tinha ficado com elas. Na primeira vez, eu fiquei super constrangida, porque eu não sou mais inocente e peguei logo no ar que ele estava querendo me sondar. Fiquei calada, relevei e mantive o foco no trabalho. Mas, por exemplo, se eu sentasse na mesa dele, se eu estivesse com decote, ele não tirava os olhos do meu decote. Ai cada vez eu andava mais coberta e ele dizia “nossa, você tem tantos anos, nem parece, você é tão linda”, “você está muito bem em forma”. Ele nunca se referia a mim elogiando ou falando das minhas capacidades, dos meus skills profissionais, mas sempre do meu corpo, que eu estava jovem pela idade que eu tinha, se eu era casada se eu não era.

Marina chegou a ser literalmente vigiada e perseguida pelo agressor, com ele “fazendo campana” na porta de sua casa.

O primeiro episódio muito pesado e marcante foi quando eu trabalhava no [nome da instituição], já com 24 anos, e tinha passado num concurso temporário - trabalhava com projetos de cooperação para o desenvolvimento - e um conselheiro, na época - começou a me mandar flores. Eu recusei as flores, e aí ele começou a me esperar à noite, no estacionamento do anexo dois, e eu tentei desviar de tudo isso, e comecei a só ir para o carro acompanhada de alguém. E um dia, eu acordei e ele estava na porta da minha casa - eu morava sozinha em Brasília - na porta do meu prédio. Eu voltei para casa e comecei a chorar, e não conseguia parar de chorar, não sabia o que fazer. E só quando o meu colega de trabalho - que, hoje, é um dos meus melhores amigos - notou que eu não cheguei no trabalho, que ele me ligou para saber se tinha acontecido alguma coisa, já por volta das 11 da manhã, que eu consegui falar com alguém, e ele veio até a minha casa. O conselheiro ainda estava na porta, ele tirou foto do conselheiro, subiu, ficou comigo o dia inteiro.

Já Tarsila relatou casos de assédio sexual desde a época que estagiava. Essas agressões partiram de chefes, juízes de direito, promotores e de seus pares na profissão de advogada. O que mais choca nesse caso, é que estamos diante de pessoas da área do direito, que, no mínimo, sabem ou deveriam saber que o tipo de

ato que estavam praticando sem o menor constrangimento é, pelo menos, um ato ilícito.

Nossa, são tantos. Até antes mesmo de virar advogada, eu fiz parte de uma banca, que, na época, era o quinto maior escritório de advocacia do Brasil, então tem em Brasília, São Paulo, Rio, tem no Nordeste, tem em Nova Iorque, é uma banca muito grande, e um dia a secretária me procurou para conversar comigo falando que ela tinha escutado a conversa na hora do almoço de uns advogados que eles tinham voltado do almoço e estavam na recepção ali brincando, conversando, e que aí eles haviam apostado em quanto tempo - e aí as frases - eu abriria as pernas para o chefe, o chefe faria eu abrir as pernas, e esse eu acho que foi o primeiro... Aí, depois, já na vida profissional, eu, em audiência, já levei cantada de advogado, a gente na frente de um juiz, tentando negociar, fazer acordo, e assim: "Nossa, mas a doutora é tão bonita, tão inteligente, mas como pode ser tão cabeça-dura? Doutora, tão bonita assim", sabe? E situações que te deixam absolutamente muito desconfortáveis na frente de um juiz. Tive também com juiz, eu lembro que eu fui despachar uma liminar e o juiz falou: "Nossa, você é tão bonita, parece uma Barbie". Aí eu fiquei parada, eu sou loira e tenho olho azul, e aí eu parei, fiquei olhando para ele assustada, aí eu falei: "Não, Excelência, eu vim aqui discutir sobre uma questão da liminar", eu comecei, falei qual era o caso, ele falou assim: "O que eu posso fazer para te deixar feliz?", aí eu fiquei parada, ele: "Não, vou deferir a sua liminar, realmente você tem razão, mas você quer uma multa de quanto? O que eu posso fazer para te fazer feliz?", e de um jeito tão desrespeitoso, e aí eu falei: "Não, Excelência, a multa... se receber qualquer coisa para o meu cliente, eu agradeço a atenção" e saí de lá.

No caso de Glória, a agressão sexual era tão contumaz e desrespeitosa que o agressor não parou de assediá-la nem mesmo durante sua gravidez.

Era um gerente. Ele mexia comigo na frente de qualquer pessoa. Inclusive, grávida de nove meses, com uma barriga imensa. Ele falava, "você fica mais linda ainda grávida". Ele falava assim para mim, "[nome da entrevistada], o que você prefere, sexo, drogas ou rock'roll? Eu prefiro sexo, e você?". Aí a gente saía para um happy hour. Ele fazia parte do grupo. No happy hour, "[nome da entrevistada], não judia de mim, o que você prefere: sexo, drogas ou rock'roll? Eu prefiro sexo. Quando você vai preferir sexo comigo?".

Assim, com o passar das entrevistas, percebi como os casos de assédio sexual sofridos pelas mulheres participantes da pesquisa tinham um *modus operandi* parecido. E que elas sofreram tanto assédio sexual por chantagem quanto assédio

sexual por intimidação, e que a violência sofrida variava, perpassando pela prática verbal, não verbal ou física.

Também foi relatado caso de assédio sexual praticado por cliente, como aconteceu com a entrevistada Zuleika. Esse tipo de assédio, de acordo com Morganson e Major (2014), mostra uma forma de os clientes afirmarem o poder, na maioria das vezes econômico, que têm sobre a organização que contratam para serem seus prestadores de serviço.

Em uma dessas oportunidades, desde o início esse cara... a primeira vez que ele me viu ele já me incomodou, me incomodou porque ele veio para poder me cumprimentar, e quando ele veio pra poder me cumprimentar, ele pegou a minha mão e me puxou para ele. Eu estava ali como profissional, ele estava ali com o meu cliente, que era o me contratado direto, fazendo uma auditoria, um levantamento de melhoria para poder entender o que que tinha de trabalho para ser feito. E ele veio com a mão na cintura, meio que não era só aquele cumprimento onde você dá tapinha nas costas, não, ele veio com aquele cumprimento de: pegou minha mão, me puxou para me dar uma alisada na cintura. Quando ele fez aquilo eu já não gostei e saí fora. Eu lembro que eu travei o braço, só que eu travei o braço e ele fez comentário: “Nossa, mas você é muito arisca, você não deveria ser assim como prestadora de serviços.”

Para Ana, o assédio sexual foi tão agressivo, que além de ser vítima do crime de assédio sexual (art. 216-A do Código Penal), ela também foi vítima do crime de estupro (art. 13 do Código Penal).

Um determinado dia, o [nome de pessoa], que era o que eu tive o maior problema, era um dos vendedores, me ofereceu carona para levar para casa, porque a gente tinha trabalhado o dia inteiro no projeto [nome do projeto] e aí era mais ou menos umas onze horas da noite quando nós fechamos todas as coisas. Aí eu aceitei a carona, porque estava muito tarde e eu ia ter que esperar o ônibus da [nome da empresa] sair, que era onze e meia da noite para poder ir. Eu achei melhor aceitar a carona. Só que no meio da carona, como a empresa fica na rodovia e aí você tem que passar pela rodovia para entrar na cidade, ao invés de fazer a entrada da cidade, ele continuou e entrou em uma rua seguinte, que dava direto em um motel que tinha ali no finalzinho da beira do rio. Quando ele fez aquela entrada, eu falei o que ele estava fazendo. Aí ele falou, “Não é da sua conta” e ele continuou andando, já chegou e entrou direto no motel. Eu peguei, fui abrir a porta, e as portas estavam trancadas. Eu já comecei a ficar nervosa e falei para ele assim, “[nome de pessoa] abre a porta”. Ele



falou, “Eu não vou abrir a porta”. Aí nós entramos. Quando ele entrou no carro, ele me tirou de dentro do carro, me jogou para dentro do quarto e eu comecei a gritar com ele, falando para ele parar com aquilo e ele falava assim, “Você não tem alternativa? E, qual o problema?”. Aí ele me jogou em cima da cama, aí eu comecei a dar socos e chutes nele. A única coisa que ele falava, “Há muitos anos que eu queria fazer isso, você é gostosa demais”, “Eu nunca fiquei com vontade de pegar uma mulher que eu não pegasse”, “Quem você acha que é?”. Como eu explico isso, ele rasgou a roupa e fez tudo o que tinha que fazer e eu só fiquei quieta, chorando. Depois que terminou, ele ligou na recepção e perguntaram se eles não tinham algum macacão, alguma coisa na recepção que pudesse me emprestar, porque a minha roupa estava rasgada. Aí eles arrumaram um blusão que tinha lá e aí eu fiquei no canto chorando, e ele ficava gritando, falando para eu calar a boca, “Cala a boca, vadia, que palhaçada é essa, o que você está chorando? Se você não quisesse, você não teria feito”, “Se você não quisesse, você não teria entrado no meu carro”, “Se você não quisesse, você não teria aceito a minha carona”. Aí quando ele estava me deixando na porta de casa, ele falou assim, “Não se esqueça que eu tenho quinze anos de empresa. Eu sou quase gerente do departamento e você é uma simples secretária. Então, cuidado com o que você vai comentar com alguém. Se alguém perguntar o que aconteceu, fala que a sua roupa estragou e que alguém te emprestou uma roupa”. E me deixou lá em casa e eu entrei para casa. Todas as vezes que eu chegava no trabalho, assim que eu chegava, que eu falava bom dia para todo mundo, a primeira pessoa que respondia bem alto era ele. “Bom dia, [nome da entrevistada], tudo bem?”. Foi muito difícil, e eu precisava continuar trabalhando na empresa.

Por fim, mesmo que não seja o tema da presente tese, também foram informados casos de assédio moral, anterior, posterior ou concomitantemente ao assédio sexual sofrido pelas mulheres entrevistadas.

Com esse outro, na revista, era diferente. Eu via a maldade, eu via a forma como ele falava das outras mulheres. Ao mesmo tempo que ele vivia me chamando para sair, ele me humilhava no trabalho, gritava, dizia que o meu texto era uma merda, e as pessoas ficavam olhando. A minha relação com ele era motivo de conversa paralela na redação, de as pessoas ficarem comentando. As pessoas viam que ele dava em cima de mim e ao mesmo tempo me humilhava. Isso na frente de todo mundo, porque lá, como normalmente é assim, quando você quer brigar com alguém você me chama em uma sala, mas da forma como ele fazia você via que tinha um requinte de crueldade. (Antonieta)

[...] mas na outra empresa, na que eu fiquei nove meses, o assédio era constante. Constante e de diversas formas. O dono da empresa me mandava e-mails copiando a empresa inteira com letras enormes, em várias cores, me xingando para a empresa inteira ver porque me pressionava para aprovar os projetos no menor espaço de tempo possível. O primo dele, que era uma pessoa extremamente

assediadora, mandava mensagens me ameaçando porque eles me pediram para eu demolir uma casa em que tinham moradores de rua morando, para construir um prédio. A casa estava invadida. Eu falei que antes teria que tirar os moradores de rua dali. E eles queriam que eu demolisse a casa com as pessoas morando dentro. Me fizeram muitas ameaças por conta disso, que eu não dei sequência para o pedido de demolição. Depois ele pediu, as palavras dele para mim foram: "eu quero que você vá até a prefeitura e ache a prostituta que eu tenho que pagar para aprovar esse projeto no menor espaço de tempo possível". Ele usava essas palavras para que eu achasse alguém que fosse possível corromper para aprovar os projetos dessa empresa com a maior rapidez possível. As ameaças eram muito constantes. (Ruth)

Eu questioneei a ética do negócio. Como punição, ele me tirou uma disciplina. Eu fui ficando cada vez mais no canto. (Clarice)

Então, assim, quando eu era uma analista lá na [nome da empresa], na verdade, filiada da [nome da empresa], lá no sul, tinha um cara... Tinha um diretor de marketing, que era um cara super grosso. Então um cara super agressivo com todo mundo. Como ele era muito rápido mentalmente, ele sempre achava que as pessoas eram lentas, ele desqualificava chamava de macacada, seu burro; assédio moral muito pesado. (Anita)

Desse modo, notei como as falas dessas mulheres nos mostra que a violência organizacional em todas as suas manifestações ainda é vista como algo natural e instintivo. É um processo mediado por palavras, sinais e símbolos, que estabelecidos, impõe ao outro – principalmente nas mulheres – uma condição de abusos, ofensas, subjugações e desqualificações.

#### **4.3 As Consequências do Assédio Sexual na Vida das Mulheres em Cargo de Liderança e Suas Reações**

Quanto às consequências experimentadas pelas vítimas de assédio sexual, elas vão desde mudança de comportamento, sequelas físicas e psicológicas em face da ofensa sofrida, que atinge sua liberdade sexual e sua dignidade como pessoa, até problemas profissionais, sociais e de relacionamentos interpessoais (Sojo et al., 2016; Friborg et al., 2017).

A mudança de postura e comportamento dentro da organização foi muito comentada, já que muitas entrevistas se tornaram mais sérias, fechadas e reservadas. Também foi possível perceber que algumas mulheres sentiram que o vínculo de confiança que

mantinham com as pessoas ficou abalado – passaram a ficar muito desconfiadas -, ficando sempre com o “pé atrás”, principalmente com a figura masculina.

Daiane explica que, antes de sofrer o assédio sexual, era uma pessoa mais acessível e aberta em conhecer outras pessoas. Após o abuso sofrido, se tornou mais fechada, só dando liberdade a uma pessoa depois de conhecê-la melhor.

Eu sou uma pessoa bem mais reservada. Antes eu já me abria mais facilmente, era uma pessoa mais, como é que eu vou te falar... Hoje eu preciso conhecer a pessoa para eu, realmente, me abrir no sentido até de abrir o rosto, de dar um sorriso, de ser mais empática. Antes eu era mais empática, era mais fácil. Hoje eu sou um pouco mais seca, nesse sentido.

Para Carlota e Bertha, a principal mudança em seus comportamentos depois do assédio sexual foi a seriedade. Elas deixaram comportamentos mais extrovertidos e simpáticos de lado e assumiram feições e condutas mais austeras e sisudas como forma de afastar pessoas, principalmente homens, delas.

Eu acho que essas coisas me deixam ficar cada vez mais séria. Eu sou superdescontraída, extrovertida no trabalho, mas eu acho que eu vou separando cada vez mais a minha postura profissional e pessoal. Eu dou muito pouca abertura para homens, a não ser que eu vire amiga, de fato, e que a coisa evolua para uma relação de amizade, mas eu acho que eu tendo a ficar mais séria e com uma postura um pouco mais fechada. (Carlota)

Eu acabei desenvolvendo uma postura com uma feição muito séria. Eu tinha que ter uma postura muito séria. Você tinha que ter sempre essa firmeza de usar uma linguagem muito técnica, de não permitir intimidade. Deixar uma coisa bem engessada para não dar nenhum espaço. (Bertha)

Bertha ainda relatou que passou a se policiar para deixar vários contatos e relações, mesmo com pessoas de quem ela gosta, bem formal. Também passou a deixar claro em conversas que era casada como forma de impor respeito e limite.

Eu fico muito atenta e, às vezes, eu tenho que tomar cuidado, porque eu conto com algumas adversidades. Então, às vezes, por exemplo, eu tenho algum afeto até com professor mesmo, mas eu fico sempre deixando muito clara uma relação formal, em alguns momentos, quando eu sinto que a conversa se estende um pouco mais íntima,

mas não para mim. Eu já fico meio que pisando em ovos e eu percebo que toda vez que eu tenho que conversar com um homem sobre trabalho, por exemplo, com o meu advogado, com um professor, eu percebo que eu sempre falo do meu esposo.

Para Maria Tomásia e Dulce, o assédio sexual que sofreram as tornaram pessoas mais desconfiadas e cautelosas, já que, para elas, os vínculos afetivos foram fragmentados, aumentando a precariedade das suas relações.

Principalmente a relação de confiança com as pessoas, essa coisa de não me abrir, de você não saber os interesses de quem vem. Acho que principalmente profissional. Uma coisa que me chocou muito foi essa abordagem da subordinada, que veio e falou assim "ah, fulano ficou falando de você, ficou falando que você vai trabalhar para ele". Então não teve nem a cumplicidade da mulher, do tipo "olha, isso é uma coisa que acontece aqui e está acontecendo com você também". Parece que cria aquele ambiente da desconfiança com todas as pessoas. Lá na [nome da instituição], especificamente, eu acabei ficando uma pessoa mais rude, mais fechada. Eu sinto que eu também não podia dar tanta brecha, porque qualquer coisa podia ser mal interpretada. (Maria Tomásia)

Eu tenho, Alice, como eu vou te dizer, receio. A gente sempre conversa com qualquer homem com um pé atrás. Eu acho que é o que muda no decorrer da vida. A gente sabe que são poucos amigos homens que você vai ter. São quase inexistentes. É muito difícil você estabelecer uma amizade, tudo vira para um lado mais sexual. Eu tenho receio. Aí a gente já percebe quando começa aqueles papinhos de small talk para onde a coisa vai virar. É muito louco isso. (Dulce)

Tarsila contou que como consequências da violência sexual sofrida precisou fazer terapia já que teve seu psicológico abalado. Também falou que seu comportamento mudou para uma forma mais agressiva, passando a ser mais reativa com as pessoas da organização onde trabalhava.

Eu acho que esses casos e toda a violência que eu vivenciei enquanto mulher, eu tratei isso muito em terapia. E eu me tornei uma pessoa muito reativa aos homens, então extremamente agressiva, afastando. Extremamente agressiva mesmo, eu acho que isso é uma coisa muito ruim para mim, então você passa a enxergar violência até onde não tem.

Como Tarsila, outras mulheres precisaram fazer tratamento psicológico e psiquiátrico por conta do assédio sexual sofrido por elas, e chegaram, até mesmo, a ter síndrome

do pânico. Eliane sofreu com essa síndrome. Para ela, o caminho até a empresa era torturante e, quando chegava à organização, sentia crises de vômito.

Na época eu comecei a fazer terapia e aí ficava com síndrome do pânico, chegava na empresa e vomitava, vivia doente. Aqui em Florianópolis a gente passa uma ponte para entrar e sair da ilha. Eu moro na ilha e eu tinha que passar a ponte para sair da ilha e ir trabalhar. Eu passava a ponte e queria não chegar na empresa. Aí negocieei com o departamento de fazer um trabalho em home office, justifiquei que eu não estava bem de saúde.

Como Eliane, Cora também teve síndrome do pânico. Passou a ter uma postura mais radical feminista além de ter um sentimento de raiva pela vida.

Nessa época, eu cheguei a ter síndrome do pânico. [...]E eu fiquei bem radical com a questão do feminismo. [...] Isso me deixou uma pessoa emputecida com a vida, no sentido de que não vai posar de bonito comigo.

Para Dandara, a terapia tem sido importante para ajudar a lidar com o abuso sofrido e, também, a entender sua reação ao assédio na época do fato.

Enfim, estou tratando na terapia, que é essa falta de cuidado naquela época, com certeza, me fez não reagir durante a situação de trabalho.

Para Antonieta, as consequências da violência sexual sofrida a deixou com sequelas físicas principalmente na coluna, no sono e no trato digestivo.

Nisso eu já tinha tido crise na coluna, a minha coluna travava, eu tinha gastrite. Eu tinha um monte de coisa. Eu não dormia direito.

Para Sueli e Carolina, as consequências do assédio sexual suportado trouxeram problemas de questão social e de relacionamentos interpessoais, pois elas optaram por deixar de participar de eventos sociais das organizações que estavam inseridas. Como defesa, elas decidiram se isolar, como forma de autoproteção.

[...] eu acho que, em alguns momentos, também eu parei de ir para happy hour, dependendo do grupo que ia para o happy hour, porque

também não dá para generalizar que todos os homens fazem na mesma intensidade, mas dependendo do grupo que ia, eu parei de ir, eu não ia porque eu me senti meio estranha. Então eu acabei também mudando a minha forma por conta de sentir um incômodo que eu não sabia de onde vinha. (Sueli)

Então, é uma pena, porque, às vezes, acaba perdendo a chance profissionalmente de criar uma relação de confiança com alguém que é importante, mas aí eu tento evitar, na verdade, de sair e tomar um drink, de ter um jantar. Eu tento observar bastante se tem mais gente, se vai ter outra mulher, quem são as pessoas que estão, se eu já conheço, se eu confio. E eu não passei por nenhuma outra situação até agora, mas eu tenho esperança de que eu vá conseguir reagir de uma maneira mais imediatista. Parei de ter essas interações sociais. (Carolina)

Já para algumas entrevistadas, seus empregos ou carreiras foram afetados por conta do assédio sexual, já que mulheres se demitiram ou foram demitidas, precisaram ficar afastadas de sua atividade, mudaram muitas vezes de emprego ou não conseguiram chegar em cargos almejados na carreira.

Maria Esther e Leolinda tiveram seus empregos diretamente afetados, já que a primeira optou por se demitir e a segunda foi demitida.

Eu mudei em várias coisas, não por esse motivo, mas eu fiz uma mudança grande. Isso aconteceu em 2018. Eu pedi desligamento da [nome da empresa] no final de 2018. (Maria Esther)

Eu acho que os dois principais pontos são: sim, eu fiquei desempregada e estou desempregada ainda. (Leolinda)

Clarice precisou se afastar do trabalho por vários anos, e, no seu retorno, acabou saindo da organização em que trabalhava.

Aí acabou que eu me afastei. Aí eu fiquei, na verdade, quatro anos afastada. Na verdade, no fundo, eu já sabia que eu nunca mais ia voltar lá para dentro. Dentro de mim eu já tinha isso muito claro.

Para Marina, o assédio sexual sofrido afetou profundamente sua trajetória profissional. Por conta do abuso sofrido, ela abandonou o interesse em seguir carreira diplomática. Ademais, ela passou a mudar constantemente de emprego. Caso o emprego que ela estivesse a deixasse instável e insegura, ela se desligava de lá e ia para outro.

Eu estou nesse momento de reflexão agora - porque eu não tinha feito essa reflexão antes. Mas esses dois mais fortes definiram a minha vida em dois sentidos. Um é: me impediu de entrar para a carreira diplomática, porque me fez abandonar a carreira como o ideal. E depois, me transformou nessa vida cigana, honestamente. Porque a parte da instabilidade... você tem os dois lados da mesma moeda: um é o glamour de todas as mudanças, de todos os lugares onde morei, de todas as coisas que eu fiz; e o outro é uma contínua instabilidade no trabalho. Você pode ver das duas formas. E a contínua instabilidade tem a ver com o fato de que, em vários lugares, não senti espaço de acolhimento. E aí os lugares eu me senti acolhida, fiquei mais tempo. Então, a situação, primeiro, me fez repelir toda a carreira diplomática; mas também me abriu os olhos para uma outra circunstância, que eu não quero estar nesse lugar. Então, se o ambiente corporativo, institucional - porque não foi só corporativo – não tiver mecanismos de proteção, eu não quero estar nesse lugar. Então, fui testando coisas e conhecendo o ambiente, a cultura organizacional, e falando: "isso aqui não é para mim".

Ademais, pude perceber que a reação das mulheres contra as investidas sexuais era um mecanismo de defesa para evitar novas agressões. Elas variaram do silêncio, reação à violência sofrida, maior seleção quando da busca de novo emprego ou denúncia.

Uma das reações mais citadas pelas entrevistadas foi o silêncio diante da violência sofrida. E esse silêncio pode ter como antecedente várias situações, tais como medo, vergonha, impotência, naturalização e de desacreditação.

Cecília e Dandara foram mulheres que optaram por não falar sobre a violência sofrida. Para Cecília, o assédio sexual que sofreu não era assunto de interesse de ninguém, por isso ela optou por não falar sobre seu caso com ninguém. Já Dandara silenciou sobre seu caso porque percebeu que nada seria feito para ajudá-la. Além disso, sentiu que poderia se prejudicar no trabalho, já que as pessoas poderiam não acreditar em suas palavras.

No momento, não contei para ninguém. Acho que também não era um assunto para se contar para ninguém. (Cecília)

Acho que nesse momento faz sentido meu relato da adolescência, porque o meu sentimento quando aconteceu no trabalho foi de silêncio porque eu já tinha contado em outras situações e a reação de quem deveria cuidar de mim, dos meus pais. Então, eu sabia que não ia dar em nada se eu fizesse um escândalo. Eu só ia me prejudicar. Então,

foi um reflexo daquele outro abuso, um reflexo de como eu não sabia que as coisas não funcionavam, ou como funcionavam. Enfim, existe todo uma coisa de calar mesmo “Não, vamos tentar resolver, mas ninguém fez nada para a criatura”. (Dandara)

No caso de Daiane, a reação reflexa foi afastar o assediador usando força. Para ela, essa reação foi significativa, pois, a partir daí o assediador parou de importuná-la.

Ele parou a partir do dia em que ele tentou me agarrar, praticamente, na sala dele, eu empurrei. Era um senhor de mais idade, eu empurrei e eu disse, “Olha, eu respeito o senhor como se fosse o meu pai e eu gostaria que continuasse sendo assim”.

A (não) reação de Cora, também, foi uma das reações mais citadas pelas entrevistadas. No caso, ela simplesmente “travou”, “deu branco”, não conseguindo tomar qualquer tipo de atitude.

Eu me lembro que aquilo foi uma afronta tão grande que eu não tive reação, porque eu nunca imaginei que ele fosse chegar a esse ponto. Eu lembro que eu respirei. Eu não lembro exatamente o que eu fiz. Eu não lembro se eu virei. Eu me lembro dessa cena e aí, assim, eu tenho um branco. [...] E eu entendo totalmente quando algumas mulheres ficam sem reação, porque, algumas vezes, eu fiquei sem reação, porque é algo tão chocante que você não sabe o que você faz, mesmo. E, naturalmente, você já não sabe o que faz, quiçá em um ambiente em que você depende de uma série de coisas.

Carlota teve uma rara reação entre as entrevistas: optou por contar o acontecido com uma colega de trabalho. Sua reação gerou frutos importantes dentro da organização já que ela, ao descobrir outras mulheres que também haviam sido assediadas pelo agressor, criou uma corrente de denúncia contra ele.

Um cara velho, nojento. Nessa situação, eu comentei com uma pessoa no outro dia, que era da minha equipe, uma menina da minha equipe, e ela falou, “Putz, tem uma outra menina lá do escritório...”, ela ficava em um escritório em BH, não em São Paulo, “... que sofre muito por causa desse cara, ela já até deixou de ir para o escritório por causa dele. Posso falar com ela? Ela nunca teve coragem de reportar”. Eu falei, “Pode”. Aí ela me ligou e virou uma corrente de pessoas que já tinham sido assediadas por esse cara. Aí eu reportei no compliance, na segunda, o encontro tinha sido no sábado, e essa menina depois



reportou. O dela era bem pior, tinha print no celular, foto. Aí mais duas ou três mulheres reportaram.

Também notei casos de mulheres que decidiram se unir e fazer companhia uma para as outras como forma de se defenderem de um assédio. Carolina conta que, na organização onde sofreu o assédio sexual, se alguma mulher precisasse ficar sozinha ou até mais tarde na organização com o agressor, uma ou mais mulheres estavam sempre por perto para protegê-la do agressor.

Aí eu comecei a perceber que tinha uma dinâmica mesmo, de defesa contra esta pessoa, porque, no geral, na comunicação tem muita mulher em vários níveis. Tinha mesmo meio que um conhecimento implícito de que ele era inapropriado, mas era o dono da agência. Então, o que se fazia era se defender. Se alguém tinha que ficar até mais tarde, sempre ficava mais do que uma. Se ele vinha para conversar com alguém, alguém sempre tentava intervir ou pedir para a pessoa não deixar ninguém sozinha, para não ser agredida, não ser ofendida, para não ter uma situação constrangedora.

Ao contar sua história, Leolinda explicou que uma consequência que o assédio sexual deixou nela foi a coragem de perguntar sobre o ambiente organizacional e falar sobre a questão do assédio em entrevistas de emprego, mesmo que isso lhe custe aquela vaga.

Hoje, quando eu procuro um emprego, esse é um ponto que eu faço questão de perguntar. Como que é, de verdade? Não quero saber o floreio, porque é bonito na hora de vender. Eu não quero saber disso, eu quero saber de verdade como é que é. Se é uma empresa que valoriza a gente, que respeito de verdade, ou o quê? Se não respeita, não quero nem terminar de ouvir, pode me pagar uma fortuna, obrigada, mas eu não quero. Obrigada, mas eu realmente não quero. O período todo, esses dois anos que foi forte essa parte de assédio, acho que foram os dois piores da minha carreira. Muito difícil, mesmo.

Assim, é possível notar como as consequências do assédio sexual na vida da vítima são graves. É uma ferida que se cria no seu amor-próprio, um atentado contra sua dignidade, e, também, uma brutal desilusão ligada à súbita perda da confiança que se havia depositado naquela organização, nos seus colegas e, até mesmo, na sua trajetória profissional como um todo.

#### 4.4 Emoção, Sentimentos e Percepção da Vítima quanto ao Assédio Sexual

Quanto às emoções e sentimentos relatados pelas entrevistadas, pude perceber que a maioria deles, obviamente, pendiam para um lado negativo, já que elas foram expostas a situações humilhantes, violentas e abusivas durante sua vida profissional, inclusive, perturbando a paz interior e a qualidade de vida dessas mulheres.

Também foi possível analisar a percepção e a interpretação sobre a experiência com o assédio sexual que, inclusive, mudaram ao longo do tempo, e como elas percebiam seus corpos e como elas passaram a perceber depois da agressão.

##### *Emoções e Sentimentos*

Quando questionadas sobre o que sentiram quando foram assediadas, o sentimento mais relatado foi a culpa.

No caso de Ana, fica visível em sua fala que, após sofrer o estupro, o sentimento de culpa e vergonha ficaram muito aflorados.

Mas, depois do que aconteceu na [nome da empresa], foi um sentimento de impotência, um sentimento de falta de valor, para te falar a verdade, porque aconteceu, eu senti como se a culpa fosse minha mesmo, porque ficou na minha cabeça assim, “A culpa foi sua. Por que você foi aceitar, realmente, a carona?”, “Por que você não foi a pé?”. “Você poderia morrer no caminho, mas você poderia ter ido a pé. Aceitou a carona para quê?”, “A culpa é sua, o problema é seu”

Mas por que eu não levei também? Até porque se tivesse, por exemplo, delegacia, por vergonha eu não teria coragem de dizer que eu deixei, porque o sentimento era esse, que eu tinha deixado. Eu não ia ter coragem de dizer, “Olha, eu deixei o cara me pegar, me levar para um motel e fazer tudo o que queria comigo”. Era esse o sentimento que eu tinha. Então, eu tinha vergonha de falar. Eu não ia ter coragem de falar e dizer que um homem tinha feito comigo uma coisa que eu não queria. Eu tinha vergonha de dizer e eu tinha vergonha ainda porque as pessoas riam da minha cara para dizer assim, “Como você não queria que um homem lindo desse fizesse algo com você?”. Então, eu tinha vergonha de todos os lados, então eu preferi não contar mesmo.

Também foi possível perceber que as mulheres sentiam culpa por acharem que tiveram comportamento e/ou atitudes que as desabonassem ou vergonha de falar sobre o a violência sofrida (Gill & Febbraro, 2013). Como o abuso sexual, pode levar a vítima até a perder a sua capacidade de julgamento, a repetição da culpa ou da vergonha sentida acaba entrando no subconsciente da vítima, que passa realmente a se sentir culpada ou envergonhada pelo abuso a que foi exposta.

Algo interessante que notei foram as várias formas que a culpa foi externada nas entrevistadas. Apesar de o sentimento ser o mesmo – culpa –, ele se manifestava por meio de vários comportamentos e sentimentos diferentes.

A culpa de Cecília, Daiane e Dandara vinha da ideia de que elas teriam feito algo de errado.

Eu sentia como se eu estivesse fazendo alguma coisa errada para estar causando aquilo. Eu não tinha essa noção na época de que, porra, filho da puta, cala a boca. Você está exagerando, isso não é adequado para o trabalho. Era desagradável, mas eu também não sabia que podia ser diferente. Eu tentei mudar em mim o que eu achava que podia mudar. (Cecília)

A gente sempre fica pensando, você acaba, às vezes, colocando a culpa para você, “Será que eu fiz alguma coisa que deu a entender?”. Você fica se perguntando e tentando encontrar, tentando achar que o erro é seu, porque você é mulher ou porque você deu um sorriso, ou porque você deu um bom dia. Você acaba se trancando, se fechando nisso, porque você tem medo de uma nova situação. (Daiane)

Eu sempre me perguntava se eu não tinha dado algum sinal, feito alguma coisa errada, essas coisas. A gente sabe que a vítima acaba fazendo e pensando. (Dandara)

A culpa de Anita veio da forma como ela falou com seu agressor. Mesmo sendo ela a vítima, ela se culpou por ter falado de forma brusca e grosseria com o assediador.

Eu falei, “Por que eu fui falar isso?”, porque ele ficou feio com os outros caras. Os outros sócios estavam com ele. Eu até teria feito diferente, dado o limite daquela forma. Eu podia ter brincado. Eu fui muito enfática com ele. Porque você tem a fantasia de que, de alguma forma, você provocou aquele assédio ou você influenciou, ou você cutucou, ou você provocou aquela situação e aí por culpa a gente não se coloca.

Antonieta colocou a culpa em seu comportamento e em sua personalidade. Acreditava que a sua forma de ser autorizava as pessoas a assediarem.

Eu ficava muito chateada com o meu jeito, sempre muito chateada. Eu falava, “Está vendo? De novo você conseguiu se colocar como uma pessoa dada, facinha, baladeira”.

Para Marina, sua forma de ser e de vestir era a culpada pelo assédio que ela sofreu.

Eu estava falando de experiências onde eu estava numa situação de vítima, procurava culpas em mim, não no outro - o que eu fiz, que sinalização, eu use a roupa errada. Tudo era eu; era autorreferenciada e a culpada era eu.

Para Dandara, a culpa surgiu do conflito de seus pensamentos. Como ela mesma não entendia o que estava acontecendo e como deveria reagir, preferia ficar calada e não correr o risco de falar ou fazer algo errado.

É um conflito, ao mesmo tempo em que a gente se cala, a gente tem a certeza de que devia falar. E aí o conflito é todo em torno da culpa: “Ah, vou falar agora. Agora eu já não falei”, aí eles vão perguntar: “Por que você não falou antes? O que tu estava fazendo? Onde é que tu estava? Que roupa estava vestindo?”, é um misto de sentimentos. Acho que tem uma questão de culpa aí, como eu não falei na hora, não falei nunca mais.

Já Dandara sentiu vergonha em falar sobre o que lhe aconteceu, pois, além de o assediador ser o dono da organização onde ela trabalhava, atos como o que ela sofreu eram normais no seu ambiente de trabalho.

Não, porque eu fiquei com vergonha. Ele tinha esse jeito com outras pessoas também lá dentro, com outras mulheres, e por ele ser o presidente e o dono, todo mundo sabia, mas não sabia. Sabe aquela coisa assim, sabem que ele é assim, mas ninguém enfrenta, ninguém assume, ninguém trabalha isso.

Outro sentimento que emergiu nos dados foi o medo. Ele aparece principalmente ligado à ideia de que, se as mulheres denunciasses os casos de assédio sexual, elas

estariam colocando em risco seus empregos ou a ascensão da carreira (Diniz, 2014; Correa, 2020), ou poderiam sofrer algum tipo de retaliação, ameaça ou perseguição dentro da organização (Paynich & Hall, 2013).

Daiane sentia tanto medo de ficar sozinha no trabalho que chegou a cogitar a hipótese de pedir demissão, mesmo precisando daquele trabalho.

Eu me sentia bastante constrangida. Tinha dias que não tinha nem vontade de ir na empresa para ir trabalhar, porque você chegava com aquela ideia de o que será que vai ser hoje. Quando me chamavam na sala dele, eu já ficava com medo, “Será que ele está sozinho? Será que vai ter alguém lá? Será que alguém vai junto?”. Eu sempre ficava com essa incerteza e com esse medo. Apesar de precisar do trabalho na época, chegava em um ponto que eu vou, talvez, pedir para sair da empresa.

Para Lota, o medo de perder o emprego fez com que ela não denunciasse o assédio sexual que sofreu.

Eu acho que naquela época eu era um pouco insegura, tinha medo de perder o emprego, esse tipo de coisa. (Lota)

Para Narcisa, o medo de perder uma promoção ou não acreditarem nela justificou a sua decisão em não denunciar o assédio sofrido.

Só que ainda - pelo menos, no meu ambiente corporativo – a gente não denuncia por ter medo mesmo de perder o cargo, por medo da empresa não abraçar a nossa causa de luta nisso.

Também há casos que a posição hierárquica influencia no medo. Para Raimunda e Ruth, uma pessoa em uma posição de hierarquia inferior poderia perder a chance de progredir na carreira se decidisse denunciar o abuso sexual sofrido. Assim, pensando em suas carreiras, elas optaram por não denunciar.

Quando você é a vítima e está em uma posição subalterna, você tem medo de denunciar porque tem medo de se queimar, de não ser mais chamado para trabalhar. (Raimunda)

Por conta desse medo de ter a minha carreira manchada porque, na época, ele era uma pessoa muito mais influente do que eu, com muito mais contatos. Então decidi não fazer isso. (Ruth)

Os achados referentes às entrevistadas se sentirem desacreditadas também emergiu dos dados. Aqui, a culpabilização da vítima emerge fortemente, já que as vítimas são desvalorizadas pelo crime sofrido, e consideradas responsáveis pelo acontecido (Lynch et. al., 2020).

O que se percebe é que, por mais que não seja encontrada uma relação dita direta de alguma atitude da mulher com a violência sexual sofrida, ainda prevalece no imaginário de grande parte das pessoas a dúvida quanto à existência de uma possível culpa da vítima. Tenta-se buscar uma justificativa para a violência no comportamento anterior da vítima ou nas roupas que usam, por exemplo.

Isso é percebido nas falas de Ana, Djamila e Lota. A ideia de que as pessoas não vão acreditar em você ainda é muito presente. Ana chegou a ser taxada de louca pelos próprios colegas de trabalho. Djamila achou que poderia estar fazendo uma acusação leviana. E Lota sentia que sua palavra de mulher valeria menos que a palavra de um homem.

Imagina, o [nome de pessoas], um dos caras mais respeitados da empresa, do departamento. Ah, você está louca, o cara é casado, olha o mulherão que ele tem em casa". Na empresa não tinha ninguém para contar e, se eu fosse contar para algum amigo, para alguma família, eles iam dizer que era mentira, que eu que estava dando em cima dele, que eu seria despeitada. Esses foram os sentimentos que eu tive. (Ana)

Mas eu lembro quando eu falei para o RH. Uma das meninas, foi visceral. Ela "imagina". Aí você se sente péssima, porque, querendo ou não, quando você levanta uma questão desse, você pode estar prejudicando alguém. Aí você vai ser leviana em relação a isso? (Djamila)

[...] você não tem alguém vendo ali, você não tem como provar, porque, infelizmente, hoje é a palavra de um homem contra a de uma mulher e a maioria das pessoas, infelizmente, vai acreditar no homem. (Lota)

## *Corpo*

As entrevistadas também comentaram muito sobre seus corpos e como o assédio sexual as fez mudarem o pensamento sobre ele e suas atitudes com ele, seja por meio de disfarces, aumento de peso, envelhecimento ou masculinização do vestuário e da forma de agir, seja na sexualização, objetificação ou degradação de seus corpos.

Quanto à mudança de vestuário, percebi que as mulheres achavam que se engordassem, ou passassem a usar roupas que as masculinizassem ou envelhecessem, ou que escondessem ou disfarçassem seus corpos poderia ser uma forma de defesa para evitar sofrer assédio sexual. (Beiner, 2007). Algumas mulheres também se masculinizaram na forma de agir.

Carolina contou que engordou muito. Ela acreditava que, estar acima do peso a tornaria menos atraente e que os homens deixariam de olhar para ela. Também imaginava que, por não ser mais fisicamente atraente, as pessoas passariam a prestar mais atenção no seu intelecto.

Logo depois dos dois casos, nos próximos três anos, era coisa de ganhar quinze quilos. Eu devo estar atraindo, então, subconscientemente, eu colocava a culpa muito em mim. Então, eu tentei tirar a atração do meu corpo, deixando de lado a academia, deixando de lado essas coisas, e aí ganhando peso. Sinceramente, eu acho que ganhar peso não tira a atração do corpo de ninguém, mas, para mim, na minha subconsciência, era “Eu vou ficar menos atraente”, e eu tive que reforçar o meu empenho profissional para mostrar que o que eu estava fazendo ou onde eu estava, onde eu consegui chegar, era único e exclusivamente pela minha capacidade profissional. [...] Me fizeram tentar desviar qualquer tipo de atração física que qualquer pessoa pudesse ter comigo, desde não usar maquiagem, não me vestir direito, de tudo. De, realmente, tirar até parte da minha personalidade com isso.

Clarice e Sueli optaram por mudar seus guarda-roupas. Clarice envelheceu seu jeito de vestir, passando a usar roupas mais discretas e que dessem um ar de comportado e de mais idade. Já Sueli parou de usar saia e passou a usar roupas mais sóbrias e que ela considerava adequada para o ambiente laboral.

Então eu também tinha um incentivo para usar roupas que me dessem mais idade, de um certo modo (Clarice)

Uma coisa que eu tenho até hoje: eu não uso saia de jeito algum para trabalhar. Eu sempre fui uma mulher com perna muito grossa, sempre tive corpão, perna grossa, barriguinha, e eu gostava também de malhar, de treinar, então eu sempre tive uma estrutura de corpo que, quando eu punha saia, chamava a atenção, e não que eu usasse saia curta, porque eu não sou uma pessoa que usa roupa colada, saia curta, muito pelo contrário, eu uso até roupas bem normais, e sempre tinha uma brincadeira, sabe? "Vem cá sentar do meu lado com esses pernões", brincadeira de às vezes conversar com você, rever um relatório, alguma coisa, e brincar e dar um tapa na sua perna, sabe essas coisas? E que me constrangiam, porque eu não queria ser reconhecida pelo meu corpo ou pelas roupas que eu usava, então eu passei a mudar o meu guarda-roupas, eu passei a usar muito terninho, muita camisa, eu comecei a usar uma roupa mais masculinizada para meio que parecer mais perto deles, sabe? Então isso foi muitos anos. Vestido é uma coisa que eu uso raríssimas vezes, eu vou em evento, esse tipo de coisa. Hoje em dia, eu continuo malhando, eu gosto de cuidar do meu corpo, e eu sei que dependendo do vestido, dependendo da forma, chama a atenção, eu procuro não usar. (Sueli)

Já Ana mudou a própria fisionomia. Ela decidiu cortar o cabelo bem curto, passou a não fazer unha, deixou de usar batom vermelho. Ela entendia que isso a deixava mais forte.

A primeira coisa que eu fiz foi tentar mexer em algo que me deixasse me sentir mais confortável e mais forte. A primeira coisa delas que eu fiz foi mexer no meu cabelo. Então, mesmo já na época da Caramuru, eu cortei o cabelo curtinho. Então, a primeira coisa que eu fiz foi pedir para mudar a minha vestimenta para calça e cortei o meu cabelo curtinho. Não que para poder ficar parecendo homem, mas é como se eu tivesse me transformado em homem. Eu me sentia mais forte. [...] Eu ficava sempre, eu falava bom dia para todo mundo, mas eu ficava sempre com a fisionomia muito fechada, para impor respeito. Eu mudei muito a minha fisionomia, a minha aparência visual, tanto da forma de gesticular, de falar, a imagem do cabelo. Eu deixei de fazer unha na época. Eu comecei a cortar unhas curtas, até porque a empresa já pedia, mas eu deixei de passar esmalte para poder tirar um pouco da parte feminina das mãos. Na época, eu usava maquiagem e eu parei de usar maquiagem com batom vermelho, que eu adorava um batom vermelho, então eu comecei a usar só nude. Hoje fala nude, na época era o cacau mesmo, só para poder não ficar feio, e o cabelo curtinho. Colocava brinquinho bem pequenininho. Eu tirei completamente o meu estereótipo feminino, até porque eu me sentia mais forte assim. Então, eu comecei a todas as vezes que alguém fazia uma piadinha um pouco mais forte, exceto os meus alunos, porque eu driblava isso bem, eu voltava a resposta.



Também percebi que algumas mulheres mudaram até suas formas de agir. Elis passou a ser agressiva tanto na execução de seu trabalho quanto com as pessoas com quem trabalhava. Inclusive passou a criticar as vestimentas de colegas de trabalho.

Eu nem entrei como diretora, eu era gerente, mas você vê as pessoas trabalhando com decote, com roupas provocativas. Eu sempre observei. A minha roupa é calça jeans, a roupa que está aqui coberta, no máximo vai ter aqui, não vai mostrar nada. Toda a minha postura é séria. O meu masculinizado era como um todo. Era em termos de resultado. Eu era muito agressiva. Quando me davam uma missão, eu não queria saber. Eu massacrava a galera, se fosse preciso, para atingir o objetivo.

A fala de Marina reflete muito o pensamento de várias entrevistadas, em que a masculinização efetivamente afeta suas trajetórias profissionais, uma vez que frequentemente elas sentem a necessidade de se adaptar para se protegerem do assédio sexual.

Essa ideia da masculinização é unânime entre as mulheres, principalmente depois que elas passam pelas situações de assédio. Então, a tendência é ficar mais masculinizada ainda, até mesmo com medo de passar pelo assédio de novo. Então, é muito comum - esse que é o problema de mulher não só em cargos de liderança, mas principalmente em... ela está dentro de uma organização, isso é muito... parece que está pronta para que aquilo ali aconteça.

A sexualização, objetificação, estereotipação ou degradação do corpo feminino também foi um assunto falado pelas entrevistadas. Elas se mostraram muito incomodadas com esse tipo de visão que, além dos agressores, outras pessoas tinham delas. Percebi que algumas mulheres se sentiam culpadas ou com vergonha por serem bonitas ou terem corpos considerados padrão ou perfeitos.

Ana percebeu que as pessoas a viam como um objeto, e isso a fazia se sentir péssima com seu próprio corpo.

Então, o único atrativo para todo mundo era só o corpo. Eu me sentia objeto. Eu me sentia uma mulher que não prestava. Eu me sentia como se eu fosse uma mulher que só servia para aquilo.

Uma experiência de trabalho no exterior deixou claro para Djamila como a questão do estereótipo está ligada ao assédio sexual. Ela conta que ao chegar na organização que iria trabalhar, o colega que a recebeu ficou “decepcionado” por ela não ser o “padrão brasileiro”, sexy, que ia chegar para trabalhar com roupas decotadas e sensuais.

Mas ele falou assim, “quando a gente pegou e falou ‘nossa, vai chegar a brasileira’ a gente estava esperando alguém mais...”. E aí ele não sabia falar mais o que, mas ele estava literalmente esperando alguém com um grande decote.

Carlota tenta ser bem discreta para não atrair olhares não desejados. Ela tenta evitar, ao máximo, que as pessoas a olhem e a sexualizem, já que quer ser conhecida pela sua competência e não por sua beleza.

Eu tenho um negócio de não quero aparecer com roupa no trabalho muito, até quando é festa da empresa eu não quero aparecer. Eu quero ir o mais discreta possível, porque eu quero que a pessoa me olhe, eu não quero que a pessoa me olhe com um olhar diferente, seja sexual, seja me julgando se eu sou bonita ou sou feia. Eu não quero aparecer nesse sentido, eu quero aparecer com o que eu falo, com o meu conteúdo, com o meu trabalho, com a minha postura. Então, no fim, a roupa é um estereótipo ali, hoje em dia.

### *Percepção*

Quanto à percepção, notei que muitas entrevistadas não se consideram vítimas de situações de assédio sexual em decorrência da naturalização desse tipo de violência, pois ele ainda é entendido pelo senso comum como aceitável ou, até mesmo, uma forma de brincadeira (McDonald, 2012). Além disso, percebi que atos considerados sutis também eram vistos como um não assédio sexual pelas entrevistadas. Havia um sentimento de negação ao assédio sexual sofrido.

A fala de Cora claramente mostra como a própria vítima também relativiza o assédio. E o mais chocante é que ela chega a defender o abusador, indagando que é preciso

ver quem é a pessoa que está assediando para ver se aquele ato deve ou não ser considerado assédio.

Eu acho que tem casos e casos. Eu acho que tem homens que são assediadores mesmo, isso é um padrão de comportamento. Ele faz isso comigo, ele faz isso com você, ele faz isso com todas as oportunidades que ele tiver. Eu não acho, de verdade, que essa seja a situação dele. Eu acho que ele foi levado a fazer isso. Levado em que sentido? Ele deu uma escorregada. Ele é homem, ele é humano. Ele jogou, mas eu não acho que ele faça isso, porque eu fiquei lá muitos anos e eu acompanhei ele muito de perto. [...] Então, assim, eu acho que ele não tem esse padrão. Eu acho que foi uma situação na vida dele. Vai saber. De repente, ele se apaixonou. Isso pode ter acontecido. Então, eu acho que, ok, eu entendo que isso foi um assédio, eu entendo que eu relativizo, mas eu acho que eu relativizo não para amenizar a situação no sentido de que é pior ou melhor do que os outros, é no sentido de a gente também checar quem está por trás do assédio.

A fala de Tiffany, também, é outro caso de relativização do assédio sexual, em que ela ameniza o assédio sexual sofrido entendendo que os agressores se apaixonaram por ela.

Exatamente, Alice, porque nesses anos todos, imagina, 20 anos de sala de aula, aconteceu raramente, uns três casos, quatro, no máximo, de aluno que eu acho que realmente ficou apaixonado e que chegou a me procurar no privado, ou enquanto era meu aluno ou depois, e que: "Ah, eu te acho linda, você é uma pessoa maravilhosa", mas o tom era diferente, era até um tom respeitoso, tipo "Sei lá, quem sabe rola uma aproximação", essa aproximação raríssimas vezes aconteceu e sempre foi com muito respeito; essa outra, não.

Já Ana tanto naturalizou como relativizou alguns casos, entendendo-os como uma mera brincadeira de seus alunos. Para ela, essas "brincadeiras" (relativização) era um reflexo do que acontecia na universidade, em que era normal (normalização) alunos e professores se envolverem sexualmente.

O dos meninos da faculdade eu acho que era mais brincadeira. Eu preferia levar assim. Então, quando eles brincavam comigo, eu levava sempre na "Ah, estão brincando, estão querendo fazer gracinha" e também, talvez, pela cultura, porque tinha professores que davam notas para alunos em troca de uma noite, como tinha professores que pegavam alunas. Então, talvez, quando eu entrei na faculdade, talvez,

isso fosse cultura. Eu cortava, eu impunha limites e aí eu fazia de conta que não ouvia e parava por aí. Na faculdade ninguém foi muito além, eles ficavam sempre nas brincadeirinhas e nunca chegar a ter nem toque. Por isso que eu acho que foi brincadeira.

Outra forma de normalizar o assédio é usar a questão biológica para explicá-lo. Daiane tentou justificar o assédio sexual sofrido explicando que é da natureza do homem, que tem necessidades diferentes das mulheres.

Eu digo, “Meu Deus, o cara está louco”, não é? E é por pura necessidade da questão física, sexual. Eu acho, não sei. Eu estou tentando achar uma justificativa porque foi erro dele. A gente acaba achando que é normal, porque é homem e tem necessidades diferentes da mulher, não é?

Já Antonieta usou o tipo de ambiente em que trabalhava para normalizar o assédio, dizendo que o meio jornalístico é mais informal e sem hierarquia e, por isso é normal acontecer assédio.

Deixa eu só fazer um parêntese, que é o seguinte: o mercado de jornalismo é muito informal. Talvez, tenha um pouco a ver também com esse segmento, uma coisa que não sei se para você faz sentido em te dizer, mas, realmente, a gente é muito nivelado, não tem muita hierarquia, como tem em uma empresa mais formal, que tem chefe, gerente. A gente não tem isso.

Em algumas entrevistas, foi possível ouvir relatos de oportunismo de mulheres que, mesmo sabendo que estavam sofrendo assédio sexual, decidiram aceitar aquelas situações para conseguirem algo, seja uma vantagem, uma promoção ou um emprego em troca. Elas entendiam que elas é que estavam usando seus agressores e não o contrário.

Anita relata que, como queria ascender na carreira, decidiu aceitar aquele assédio para conseguir um determinado cargo.

E eu joguei o jogo, eu falei “um dia a gente toma um café”, não dei um limite porque eu queria muito aquele emprego. E aí eu entendi o jogo do cara, mas não tinha interesse, também poderia ter, e não dei o

limite: “Não, a gente não vai sair para jantar. Eu entrei na história fazendo uma analogia, fiz o joguinho porque eu precisava do emprego.

Já para Antonieta, a ideia era aproveitar o que aquele assediador poderia fazer para colocá-la dentro na organização, além de ensiná-la no trabalho. A entrevistada imaginava que era ela quem estava usando-o para conseguir o que queria e não o contrário.

Esse é o preço aqui que eu estou pagando para estar sentada com esse cara, que eu sei que escreve muito bem e que eu vou aprender. Quem está usando ele sou eu, não é ele que está me usando. Eu sei o que ele está fazendo, já percebi, e entrei no jogo porque eu quero isso daqui. Será que eu sabia que eu poderia? Talvez, em algumas situações eu soubesse, porque eu precisava entrar. Eu sempre quis trabalhar mesmo, subir, e eu precisava entrar. Não estou dizendo que eu ia para a casa do cara dormir, mas se ele me achava bonita e queria me contratar, dane-se, não está encostando em mim. Então, eu não sei até que ponto eu aceitava, se eu não entrei nesse jogo, porque no caso do [nome da pessoa], do primeiro, eu dava corda para ele. Ele não precisava daquela corda toda. Eu não queria, nunca quis, que o fato de ter algum interesse sexual me segurasse no trabalho, mas eu queria que isso me desse a chance de entrar.

Já Cora usou o assédio e a fama de amante de chefe para sobreviver dentro da organização. Ela usava o poder do chefe como se fosse seu, conseguindo tudo o que queria lá dentro.

Isso vira uma verdade e aí chega um ponto em que, conscientemente, eu virei e falei assim, “Ah, quer saber de uma coisa? Vai todo mundo se fuder”. Então, eu sou a primeira-dama? Beleza, porque é assim que eles me apelidaram. Então, eu sou primeira-dama. Malandro, então vai fazer. É horrível isso, mas é real, porque isso vira uma condição de sobrevivência em um ambiente desse. É muito louco, não é? Eu, lógico, não cheguei às vias, de fato, mas, assim, eu usava o poder que as pessoas achavam que eu tinha, porque eu nem tinha.

Também indaguei às entrevistadas se elas tinham noção de que o assédio sexual sofrido por elas poderia ser considerado crime. Nesse momento, percebi que a questão da criminalização do assédio sexual no Brasil ainda é desconhecida.

De acordo com o art. 216-A do Código Penal, só é considerado crime o assédio sexual praticado por um superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de

emprego, cargo ou função. O que percebi nas respostas é que algumas mulheres não sabiam identificar quando o assédio sexual poderia ser considerado crime, ou não viam a agressão sofrida como um crime ou, quando o viam como crime, não sabiam da questão da hierarquia ou ascendência considerando o ato como crime por conta do ato em si, sem diferenciar quem era o agressor.

Então, no meu caso, como eu não fui estuprada, porque a única certeza que a gente tem de que nós fomos assediadas é quando você é estuprada. (Cecília)

Eu achava que o assédio sexual fosse que nem o assédio moral, que ele só seria caracterizado quando ele fosse feito várias vezes. Eu não sabia que uma vez só já era suficiente. (Bertha)

Não vejo como crime porque eu não fui agredida fisicamente, de uma forma que eu veria como criminosa, eu não fui forçada fisicamente. Ninguém me bateu, ninguém se forçou em mim, nada. Foram atos mais psicológicos do que físicos. Então, não. (Carolina)

Eu entendi que sim, porque eu acho que é desnecessário. Se ele entendesse que, eu acho que eu entendo que se eu não tinha o mínimo interesse nele, que eu nunca demonstrei isso, que eu teria algum interesse nele. Então, ele não deveria ter feito isso. (Cecília)

Foi aquilo que eu te falei, eu vejo como um ato invasivo. Eu me sinto invadida. Eu não sei se ele é um crime. Eu sou racional e me carecem as definições. Eu, agora, não tenho essas definições. (Dulce)

#### **4.4 Assédio Sexual e Poder**

Nos achados sobre poder, percebi que ele estava muito associado ao uso do controle e uso de autoridade, não respeito, superioridade hierárquica versus subordinação (Fitzgerald, 1993) e do dinheiro pelo agressor, seja usando esses artefatos para seduzir ou intentar contra a vítima o assédio sexual ou para ameaçá-las no ato de assediar (Sapiro, 2018) ou quando o assediador não tinha o resultado assédio sexual alcançado (Thibaut & Kelley, 1959).

A condição hierárquica foi muito usada pelos agressores de Ana e Carolina como forma de ameaçá-las e amedrontá-las, no sentido de que eles mandavam e elas deveriam, simplesmente, obedecer às ordens e/ou vontades deles.

Aí quando ele estava me deixando na porta de casa, ele falou assim, “Não se esqueça que eu tenho quinze anos de empresa. Eu sou quase gerente do departamento e você é uma simples secretária. Então, cuidado com o que você vai comentar com alguém. (Ana)

É difícil de se defender quando é alguém tão mais poderoso. O fato de ser o dono da empresa e poder virar e chamar alguém para “Eu preciso falar com você na minha sala”... Não dá para você falar, “Não, não vou”. Até dá, na verdade, mas era um uso sim da hierarquia, da superioridade, por ser dono da empresa. Na definição absoluta ele era superior hierárquico. Na definição de senioridade dentro da empresa também. Ele tem um cargo, um ranking mais sênior, mas a gente trabalhava muito em parceria, então era menos óbvio, mas, sim, também tinha um uso de poder. Nesse caso, ele é um cara um pouco mais jovem. Ele até é um cara que aos quarenta anos já estava em um cargo, entre aspas, alto. Então, tinha um pouco também do poder que subiu à cabeça, de “Eu posso”, “Eu cheguei aqui e eu estou aqui, essa é a minha posição, então eu quero fazer uma reunião agora, quero fazer isso, quero falar aquilo”. E bastante dessa sensação que passava, que ele achava que ele podia fazer o que ele quisesse. (Carolina)

No caso de Daiane, o uso do poder era duplo: hierárquico e econômico. O agressor detinha o cargo mais alto na organização, e ainda ofereceu dinheiro para a entrevistada como forma de tentar seduzi-la.

Sim. Ele usava da questão do poder e da questão do dinheiro. Na cabeça dele, por ele ter dinheiro, ele poderia comprar, como ele chegou a oferecer dinheiro, para sair com ele e comprar para ter uma relação, para ter uma situação diferente. Então, a situação financeira dele é um bem superior a mim e também a posição de presidente. Com certeza ele usava disso para tentar me encantar, me fazer me encantar com um mundo de que eu não faço parte.

O agressor de Cora usou de seu poder como moeda de troca para assediá-la sexualmente. A entrevistada relatou que, para que o assediador a deixasse fazer um curso em outra cidade, ela precisava sair com ele.

A parte explícita do assédio veio quando dentro da fábrica chega um determinado momento em que ele virou claramente para mim, eu queria fazer um curso aqui em São Paulo, e ele virou claramente, segurando o papel, eu nunca vou me esquecer dessa cena. Eu sei exatamente a roupa com que eu estava, eu sei a posição em que eu estava, eu sei a posição em que ele estava, ele segurando o papel, olhando para mim, claramente, e falou assim, “Não tem problema nenhuma você ir para o curso. Se eu deixar, você vai. É fácil de você ir. Basta você querer”.

No caso de Tiffany, temos um caso típico de uso de poder por um cliente. Aqui, o cliente usou a questão financeira para assediar. É o famoso “como estou pagando, então você tem que fazer o que eu quiser”.

Sim, mas eu acho que, no caso da consultoria, existe uma relação muito pragmática que é: "Eu estou te pagando para fazer isso e eu quero que você faça".

Já quando as mulheres chegaram no cargo de liderança que, teoricamente, trazia poder a elas, os casos de assédio sexual praticamente cessaram. E quando aconteceram, foram extremamente sutis e partiram de um agressor que era hierarquicamente superior a elas.

Também percebi que, estando em cargo de poder, as mulheres passaram a ter mais coragem de falar, muitas vezes de igual para igual, e contra-atacar qualquer situação que as deixassem desconfortáveis (Clarke et al., 2016).

Anita explicou que a posição de liderança lhe alçou a um patamar superior, deixando-a mais empoderada, e com mais força e voz dentro da organização.

Depois da posição executiva eu não tive mais assédio. Então quando você está no mesmo patamar é mais difícil. E aí coisa que a gente entende, também pode ser que não, quando você está no mesmo patamar, e o poder já não é algo relevante, ou assim, teoricamente no mesmo nível de empoderamento e de força política dentro do ambiente corporativo, a forma que é feito é diferente.

Para Mercedes, o cargo de superioridade afasta qualquer tentativa inapropriada contra ela, já que as pessoas veem o superior como uma pessoa inalcançável.

Sim. Reduziu. Parou né? Eu acho que assusta um pouco. As pessoas veem você como inatingível.

Já Narcisa, credita o fim do assédio à junção cargo de liderança e sua postura. Ela se via em uma posição especial, privilegiada. Além disso, a entrevistada passou a se



sentir mais empoderada ao lidar com outras pessoas e mais respeitada por estar no comando.

Quando ascendi não sofri mais assédio. Não sei por que, para ser bem sincera. Eu acho que é pelo fato de ter conquistado o meu espaço, e eles me verem com uma postura diferente mesmo, com outros olhos, de assumir que não sou uma simples funcionária - estou ali no perfil de, realmente... que estou gerenciando outras pessoas, então essas pessoas me respeitam. Eu também tenho respeito com elas, com a posição delas, tento ser parceira ali, que acho que o perfil de gestor é esse. Mas no geral, as pessoas me veem com outros olhos, porque eu sou apresentada como a gerente de projetos. Então, quando eu chego num cliente, eu não sou apresentada como uma desenvolvedora: "a Juliana é a minha gerente de projetos", então talvez, na hora que o cliente me vê, ele sabe que estou num cargo maior, então ele precisa ter um respeito. Eu acredito que seja isso.

Carlota faz uma comparação dos seus cargos em começo de carreira com o cargo de liderança que ocupa hoje. Ela explica que quanto mais ascendia, mais o assédio diminuía. Também contou que sentiu a força do poder, quando entrou em uma organização já em um cargo de hierarquia superior, em que ela foi muito respeitada, inclusive por pessoas de outros setores.

Eu acho que quando eu estava em um cargo menor, se aumenta a chance de brincadeirinha, de todos os níveis. Eu acho, assim, tanto no lugar em que eu trabalhava antes como aqui, são ambientes pouco hierárquicos. Eu gosto disso. Ao mesmo tempo, não tem como negar que sim. Eu cresci muito na outra empresa, de estagiária para a coordenação, e aí eu acho que eu não senti tanto isso, mas quando eu entrei aqui em uma posição um pouco mais alta, tem, sim. Das outras áreas também te darem um pouco mais de moral, da própria equipe. Eu já entrei com uma equipe. Eu acho que tem um pouco mais de respeito. Falando da minha experiência pessoal, eu acho que, talvez, o começo da carreira eu acho que foi um pouco pior.

Já Carolina, considerou que sua idade atrelada ao cargo de liderança ajudou na extinção dos casos de assédio contra ela. Para a entrevistada, a senioridade e a experiência a ajudam a conversar com seus pares de igual para igual.

Eu acho que ele diminuiu, na verdade, meio que não teve mais assédio. Não sei... Não sei se é porque ao mesmo tempo de ter um cargo um pouco mais sênior eu também tenho uma vivência, então eu tenho uma idade diferente deles então, a minha forma de me comunicar aos trinta e seis é diferente, eu já imponho limites de uma

outra maneira. Então, isso vem também junto com a experiência. Eu, hoje, interajo com os colegas que são sêniores muito mais de igual para igual do que alguém que vai receber a ordem a ser feita ou alguém que está ali mais para obedecer do que para questionar, do que para trocar uma ideia, do que para ter uma interação intelectual mais de igual para igual. Aí, talvez, isso seja menos interessante.

Para Cecília, o cargo de liderança lhe trouxe proteção. Ela também comentou que o cargo superior a deixou mais influente dentro da organização.

Eu acredito que sim. Eu acho que quanto mais alto o nível, mais proteção a gente tem, até porque se acontecer alguma coisa agora, eu entendo que eu levaria isso mais adianta e com mais força do que se eu não fosse. Porque você tem, eu acho que, mais poder de influência. Eu acho que, por exemplo, se uma pessoa com maior hierarquia for falar com o RH, com uma ouvidora, com qualquer meio da empresa, ele vai ter mais ouvido, vai ser uma pessoa com mais influência do que uma pessoa que não tem.

Já Enedina e Maria Quitéria atrelaram o cargo de liderança às suas personalidades como responsáveis pelo fim do assédio contra elas. Elas ganharam respeito tanto pelo cargo que passaram a ocupar quanto pela forma rígida e forte que tratavam seus subordinados.

Sim. Hoje é melhor. Eu sinto que eu sou um pouco mais respeitada. Não sei, sou melhor vista, mas hoje eu sei que seria diferente, até porque hoje eu sou uma pessoa mais crítica, mais brava então se acontecesse alguma coisa eu daria uma boa resposta. (Enedina)

Eu acho que sim, sabia? Porque eu era mais do que os homens lá. Eu mandava neles. Eu sou mandona para chuchu. Eu sou puta mandona, entendeu? Em primeiro lugar, eu era chefe desses caras todos, então quando você é chefe o pessoal tem um pouco de receio de você. (Maria Quitéria)

Ao analisar as falas anteriores, não há como negar que o assédio sexual é uma questão tanto de poder quanto de sexo. Assédio sexual tem a ver com poder exageradamente desigual. Alguns agressores ainda seguem se atribuindo poderes para assediar, importunar, retaliar, ameaçar mulheres. O lado mais fraco fica encurralado, dependente, sem voz. O lado mais forte parece incontestável, absoluto, imbatível. Assim, é fato como o assédio tem origem e se perpetua nas organizações por meio de relações de influência e dependência.

#### 4.5 As Organizações e o Assédio Sexual

Neste tópico, analisei como as organizações trataram os casos assédio sexual ocorrido no seu ambiente laboral, a partir das falas das mulheres entrevistadas nesta pesquisa.

Questionei a questão da denúncia de 3 formas: primeiro, se as mulheres denunciaram ou não o assédio sexual sofrido e por quê; segundo, se havia canal de denúncia na organização; terceiro, o posicionamento da organização frente aos casos de assédio sexual dentro de seu ambiente.

##### *Denúncia e Não Denúncia*

Percebi nas falas das entrevistadas que poucas mulheres denunciaram os casos de assédio sexual sofrido por elas. A maioria optou pela não denúncia, ou seja, pelo silêncio (Fielden et al., 2010).

Ademais, seguindo o entendimento de Gill e Febbraro (2013), a opção por denunciar não denunciar vem carregada de sentimentos como, por exemplo, medo, vergonha, culpa, falta de abertura, dúvida em sua palavra, culpabilização pela violência sofrida e impotência, perda do emprego ou ser prejudicada nele, mas também por indiferença e negação.

Em muitos casos, o assédio sexual já está tão enraizado na cultura da organização que fazer uma denúncia não adiantaria nada. Esse é o caso de Carlota. Ela relatou que até a pessoa com mais hierarquia dentro da organização assediava. Assim, denunciar seria uma perda de tempo.

Não, imagina, era cultural. Não tinha nem para quem reportar. Ninguém fazia nada. Não. Era perda de tempo. Ainda mais porque até o diretor master era o primeiro que assobiava, ficava mexendo com as meninas.

Dandara e Tarsila optaram por não denunciar, pois não seriam levadas a sério. Elas sabiam que iriam questionar e duvidar de suas denúncias, além de serem taxadas como pessoas problemáticas e chatas dentro da organização.

Não tinha como denunciar. Acho que ninguém ia ouvir, porque eu acho que ninguém leva a sério até hoje. Eu ia chegar lá e ia dizer: “Ele encostou nos meus peitos”. E aí: “Como assim? Não foi impressão sua? Não foiidental? Que blusa você estava vestindo?”. Essas coisas. (Dandara)

Então é a parte difícil de denunciar assédio, de reclamar de assédio, porque é isso, às vezes você não é levada a sério e, se não é levada a sério, você fica como histérica, como chata, como tudo. (Tarsila)

Para Clarice, a questão financeira e o medo de perder o emprego foram os motivos que a levaram a não denunciar o assédio sofrido. Assim, como ela precisava do emprego para se sustentar, ela optou por “fechar os olhos” para a agressão que estava sofrendo e fingir que nada estava acontecendo.

Eu acho que por ser assédio no trabalho, tem muito uma questão financeira envolvida. Eu vou botar a boca no trombone, vou falar ou eu vou sair dali. Vou perder o meu emprego. Como é que eu vou viver? Como é que eu vou me sustentar? Como é que vou continuar ali? Eu acho que por isso é mais fácil você fingir que não está acontecendo nada. Foi o que eu fiz.

Já Eliane explicou que só denunciaria se ela tivesse provas contar agressor. Como ela não as tinha achou que o melhor era se calar sobre o assunto.

Não. Nunca contei para ninguém dentro da organização. Mas não contei de fato porque não tinha como provar. Então, não falei: “não quero me envolver nisso. Não tenho como provar.

Maria Esther explicou que não denunciou pois sabia que as pessoas que iriam cuidar da denúncia também eram assediadores. Também ficou com medo de ter sua reputação afetada negativamente.

Não fazia nenhum sentido eu abrir uma denúncia. Primeiro que para abrir eu teria que assumir a minha consciência do que estava

acontecendo e isso, psicologicamente, para mim, não era uma opção. Segundo que eu sabia para onde é que iria aquela denúncia. Por mais que fosse sigilosa, eu sabia quem é que ia avaliar. Quem ia avaliar são exatamente os dois caras, o que falou de fetiche e o que falou das mulatas. Então não fazia sentido nenhum. Fora que você vai se queimar profissionalmente, não é? Essa percepção é muito clara. "Estava gostando e está aí fazendo estardalhaço, trabalhar, que é bom, não vai".

Já o caso de Tiffany é diferente, pois ela tratou o assédio sofrido com certa indiferença. Como para ela o assédio que sofria era uma coisa normal, que ela é quem tinha que aprender a lidar com ele, não via razão em fazer uma denúncia.

Nunca. Estou te falando que até ver a chamada da sua entrevista eu nunca tinha pensado nisso. Eu achava que era uma coisa que eu tinha que aprender a lidar, e foi exatamente o que eu fiz, eu aprendi, eu usei os meus recursos para lidar, mas nunca entendi isso como uma anomalia, eu sempre entendi como algo que faz parte e se eu for trabalhar, aprenda a lidar com isso, engole e segue em frente.

Há também casos em que as vítimas denunciaram, mas foram desacreditadas e consideradas culpadas pelo assédio sofrido. Esse é o caso de Ana e Lota. Ana comunicou a um responsável sobre a violência que estava sofrendo, mas a pessoa desdenhou de sua denúncia, alegando que a culpa era dela por usar calças justas no trabalho. E Lota teve sua denúncia desprezada porque a pessoa que a recebeu não gostava dela.

Quando amanheceu, abriu todo mundo e aí chegou o [nome da pessoa] que, inclusive, o [nome da pessoa] trabalha até hoje na [nome da empresa]. Ele era o responsável pelo departamento pessoal. Aí eu fui reportar a ele. Naquela época, tudo era considerado que era culpa minha. Então, quando eu fui conversar com ele, a primeira coisa que ele me disse foi, "Mas o que eu posso fazer, você fica usando essas calças justas. Eu já falei para você não ficar usando calça justa, já falei para você comprar umas camisetas mais largas", porque eu usava estilo o que a gente chama hoje de camiseta, mas na época era camisa masculina, mas de mangueira curta. (Ana)

Contei para pessoas próximas a mim os dois casos. O caso desse que foi esse assédio sexual eu contei para esse superior direto, que é o mesmo que falou para mim que eu era intragável. Aí não aconteceu nada. Ele só comentou "é assim mesmo, ele faz uns comentários nada a ver. Eu acho que ele não fez nada em relação a isso. (Lota)

### *Canal de Denúncia*

Quanto à questão de a organização ter ou não canal de denúncia, as respostas penderam para as duas possibilidades. Mas o que mais chamou a atenção quanto às organizações que tinham esse tipo de canal é que, muitas vezes, as pessoas não sabiam mesmo se ele existia, e quando sabiam, elas não tinham noção a quem reportar a denúncia. Também percebi que algumas entrevistadas desconfiavam da eficácia do canal de denúncia ou desconheciam qualquer resultado advindo desses canais. (Dougherty & Hode, 2016).

Roberta explicou que, enquanto trabalhou na organização, não existiu canal de denúncia. E que não sabe informar se hoje existe, pois perdeu totalmente o contato com a empresa.

Na organização não existia. Eu não sei se existe hoje, me afastei e cortei relações totalmente, não sei como está. Não existia um lugar específico.

Já na organização que Ana trabalhou, o setor responsável por receber as denúncias de assédio sexual era o próprio Recursos Humanos. Não havia um canal específico para comunicação das denúncias de assédio.

Até porque na época da [nome da empresa] não tinha nenhum departamento de apoio, assim. O departamento, na época, que existia, era departamento pessoal, não era nem recursos humanos. Não tinha psicólogo nem nada. Era apenas departamento de contratação e seleção.

Eliane explicou que nenhuma das organizações em que ela trabalhou tinha um setor de denúncia. E as que tinham Recursos Humanos não tinham preparo para tratar as denúncias de assédio sexual.

Não tinha. Não tinha. Na verdade, nenhuma organização que eu trabalhei eu vi a empresa estar preparada para isso. Mesmo as que tinham um departamento pessoal, um RH mais estruturado, não estavam preparados para receber casos assim. Estavam mais focadas no recrutamento, seleção.

Algumas mulheres relataram que nas organizações que trabalharam havia, sim, um canal de denúncia, mas as informações sobre eles eram imprecisas. Maria Esther relatou que acreditava existir nas organizações onde trabalhou esse setor de denúncia porque eram empresas grandes.

Com certeza, são empresas grandes que teriam, com certeza, um setor responsável, um canal de ética, ou compliance, seja lá o que for, uma coisa assim.

Hebe explicou que havia um canal na empresa onde trabalhava, mas ela não teria coragem de usá-lo, pois não confiava em sua segurança e eficácia.

Eu acho que tem, mas eu não me lembro. É o tipo da coisa que não fica claro, aí você vai e denuncia, aí você fica com medo de "vou denunciar um comportamento e eu não sei o que vai ser feito dali, é o meu nome, eu posso ser mandada embora". No meu caso, fui mandada embora de qualquer forma, mas a gente nunca sabe. É um canal que você acaba que não usa, porque você fica com medo de usar.

Na organização onde Zilda trabalhava, o setor responsável era a ouvidoria, mas ela não achava ser esse o setor mais adequado para receber as denúncias de assédio por ser gerida por um homem. Ela também relatou que essa mesma organização estava pensando em criar um setor específico para as denúncias de assédio.

A [nome da instituição] tem uma ouvidoria, eu não sei se talvez e pudesse ter prestado queixa nesse espaço, mas é mais uma ouvidoria que atende a população. E quando eu estava lá o recursos humanos estava conversando sobre criar uma orientação de assédio sexual, e criar uma instância, um comitê que pudesse responder essas queixas, um espaço mais apropriado, digamos assim, porque mesmo a ouvidoria; o ouvidor é um homem, acho que não seria o espaço adequado. Então, eu sei que quando eu estava lá, o recursos humanos estava cogitando criar um fórum para tratar desse tema.

Já Tiffany contou que a organização em que atua tem um setor próprio para receber as denúncias de assédio, mas ela não o usaria porque não o considerava confiável.

Olha, objetivamente, racionalmente, eu sei que, por exemplo, na [nome da instituição] tem ouvidoria, mas subjetivamente eu não me sentiria, mesmo agora, sabendo que isso é assédio, eu acho que eu não denunciaria.

### *Reação da Organização Frente aos Casos de Assédio Sexual Dentro de seu Ambiente*

Pelas falas das entrevistadas, percebi que as organizações não estão preparadas ou não querem estar preparadas para resolverem as denúncias de assédio sexual percebidas em seu ambiente. Nota-se que, frente aos casos de violência sexual, as organizações têm posturas de condescendência, culpabilização da vítima, uso da cultura organizacional (Cahill, 2001) como desculpa por aqueles atos, inércia, negação da agressão, e normalização da violência (Gutek & Koss, 1993)

Poucos casos tiveram apoio ou uma resolução compatível com a violência sofrida pela vítima. E algumas soluções, punições ou represálias, na verdade, em nada puniram exemplarmente o abusador (Parker, 1999).

O caso de Carolina explicita bem a falsa ideia de que afastar a vítima da organização resolve o problema. É como se a vítima fosse um problema e tirando-a daquele ambiente os casos de assédio se resolvem.

[...] a reação dele foi me tirar da agência. Por isso que eu saí e foi a ação tomada. Eu, sinceramente, acho que ele nem levou para o RH. Eu acho que ele tomou essa decisão com o gestor de que, então, essa pessoa da minha equipe não fica mais nessa ponta, eu vou colocá-la na outra ponta, vou tirar ela dali.

Já Carlota e Ana, apesar de terem sido ouvidas e bem tratadas pela organização, não souberam precisar o desfecho de suas denúncias. No caso de Carlota, há falsa percepção de que o caso foi efetivamente resolvido porque a empresa se mostrou empática com a vítima, mas não foi capaz de lhe dar uma resposta efetiva e concreta sobre sua denúncia. Ana também não soube precisar realmente o que aconteceu com seu agressor, mas, pelo que ela ficou sabendo, a punição dada a ele foi extremamente branda.



Eles foram supercuidadosos comigo. Foram super atenciosos, sigilosos. Me chamaram em uma reunião, fizeram uma entrevista, pediram para eu relatar ponto a ponto. O processo inicial foi supercuidadoso. O processo final, e aí, de verdade, eu não sei se é uma coisa, de fato, que é o normal de compliance, eu não soube o que aconteceu. Eu sei que o gestor dele foi avisado e ele foi avisado não só pelo compliance, mas outras pessoas avisaram ele, inclusive a minha chefe da época, mas o compliance não deu um retorno. Eles só dão o retorno “Avaliamos seu caso”, mas não deram um retorno do tipo ele foi punido assim. (Carlota)

Na [nome da empresa], depois que o [nome da pessoa] assumiu, e ele não aceitou a imposição, na terceira vez que ele fez uma piadinha dessa, ele teve demissão por justa causa, porque o [nome da pessoa] enquadrou que aquilo era quebra de regra, porque ele deixou claro que não queria nenhuma forma de intimidade dentro do departamento. A [nome da empresa] disse que ele foi demitido entre aspas, ele virou representante comercial da empresa. Ele ficou como representante comercial, acho que está até hoje, não sei. Já na [nome da instituição], eu falei com o [nome da pessoa] e ele falou que era um aluno, que não iria acontecer nada, porque ele não era funcionário, que eles não poderiam fazer nada com ele. O máximo que eles fizeram, se eu não me engano, na época, foi suspender ele por dois dias, eu acho. Acho que foi isso, mas nem advertência foi. (Ana)

Ruth, apesar de também ter sido bem tratada pela organização, o setor responsável deixou claro que não poderia fazer nada para ajudá-la.

Na empresa eu cheguei a falar com o RH. O RH foi empático comigo dizendo: "eu também sofro assim. Eu também estou sofrendo isso". E ele não podia fazer nada. Mas ele, pelo menos, se mostrou alguém ciente da situação.

Já na organização onde Carolina trabalha, a postura frente às denúncias de assédio sexual é de desconsideração. Os abusos são conhecidos por todos, mas em vez de resolvê-los, preferem ignorá-los, fingindo que eles não existem ou nunca aconteceram.

É meio que uma raiva de você ver e saber que é sabido, mas é ignorado. Todo mundo ignora, vira para o lado. Porque eu tenho certeza de que outros homens também viram e ninguém faz nada, e meio que é assim que é. Essas instâncias me deixaram tão frustrada, tão enraivada, na época, 2016 ou 2017, e ainda assim a gente vira o olho, a gente faz de conta que não está acontecendo? Faz parte do natural? Não deveria mais fazer parte do natural. Então, foi muito

difícil, e acho que isso me deu mais força para eu falar do meu e abrir de que pode ser que tenham outras.

Na organização onde Clarice trabalhou, a própria cúpula era conivente com os casos de assédio.

Tinha muito essa coisa do poder e aí com o vice-diretor, ele via tudo isso e ele não fazia nenhuma menção de que aquilo pudesse ser inadequado, mas ele não fazia esse tipo de comentário. Ele era conivente.

Já a organização de Antonieta só puniu o agressor severamente porque o caso foi grave, mas principalmente, porque houve exposição do assédio sexual nas redes sociais.

Esse é caso grave, teve que praticamente ser tirado do cargo. De tanto ele faz isso com todas, com tanta gente, algumas começaram a colocar no Twitter sem colocar nomes, mas todo mundo sabia que era ele. Depois de muito tempo, ele foi tirado do cargo.

Bertha sofreu represália da organização por ter denunciado o assédio sexual sofrido.

Eu não lembro, exatamente, porque eu era muito jovem, mas no dia seguinte, quando eu cheguei para o estágio, eu recebi a notícia de que eu teria que fazer uma carga horária maior de estágio ou então eu estava fora. Aí eu entendi, perfeitamente. Eu larguei esse estágio e pensei, “Vou procurar outra pessoa para assinar o meu TCC e não vai ser aqui”, porque eu entendi que seria uma represália por conta da minha denúncia.

Por fim, durante todo o transcorrer das entrevistas, infelizmente, só confirmei minha reflexão de que o assédio sexual é uma violência tão cruel e devastadora que é capaz de acuar, fragilizar e silenciar mulheres que se mostraram fortes, inteligentes, talentosas e seguras em gerir suas carreiras levando-as ao topo.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O fenômeno estudado nesta tese tem crescido, ainda que lentamente, na área acadêmica, mas o estudo do assédio sexual com o foco voltado às mulheres em cargo de liderança, como elas vivenciaram e trataram os abusos sofridos, as relações de poder e o assédio sexual e a forma como as organizações trataram os casos de violência sexual em seus ambientes ainda são pouco explorados, são necessários maiores aprofundamentos que nos levem a compreender esse cenário.

Ao escolher a *grounded theory* como estratégia de pesquisa, todo o cenário complexo que se estabeleceria foi traçado, afinal o processo de análise da *grounded theory* nos dados não tem uma forma linear, sequencial, exigindo de mim pesquisadora muitas idas e vindas nos dados, reexaminando por várias vezes as categorias em busca de relações ou não entre elas. Esse processo revela-se ambíguo na maioria do tempo, já que em diversos momentos, a sensação de se realmente conseguirá chegar a algum lugar se apresenta com grande força.

Dessa forma, nesta seção, tenho como responsabilidade examinar e apresentar as descobertas deste estudo à luz da teoria substantiva. Também exponho como os temas encontrados se relacionam com a literatura já existente a respeito do assédio sexual contra mulheres em cargo de liderança, já que de acordo com Charmaz (2009), um dos componentes que determina a prática da *grounded theory* é a teoria substantiva. Por fim, volto para a minha pergunta de pesquisa "Como as mulheres em cargo de liderança vivenciaram os casos de assédio sexual sofridos por elas durante suas trajetórias profissionais?" e forneço uma resposta a ela.

### 5.1 Como os Resultados se Relacionam com a Teoria Substantiva

A teoria substantiva criada nesta tese explica como as mulheres em cargo de liderança vivenciaram os casos de assédio sexual sofridos por elas durante suas trajetórias profissionais. Com base na análise dos dados, observei que o assédio sexual sofrido pelas mulheres pesquisadas ocorreu quando elas ainda estavam em cargos de subordinação e que, ao chegarem em cargos de poder, os casos cessaram ou diminuíram absurdamente, as consequências que esse tipo de violência deixou nelas

e como as organizações que elas trabalhavam trataram os abusos sexuais sofridos por elas.

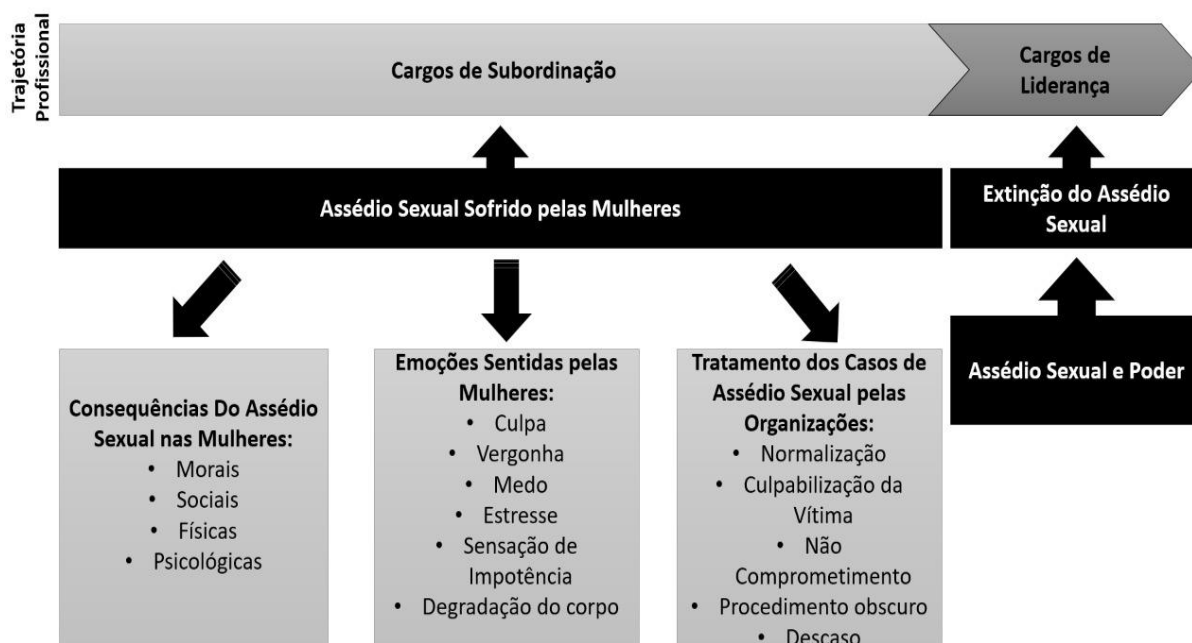
A teoria apresenta como base o assédio sexual sofrido pelas mulheres em cargo de liderança. Durante a análise dos dados, notei a forma como essa violência perpassou em suas trajetórias profissionais e como ela refletiu em suas vidas.

A partir das entrevistas, analisei a trajetória profissional dessas mulheres e notei como a ascensão profissional determinou a suspensão ou redução do assédio sexual contra elas. Logo, a trajetória profissional com ascensão em cargos de hierarquia superior gerou condições para que essas mulheres determinassem o cargo de liderança como um marco para a extinção ou encolhimento da violência sexual sofrida por elas.

Ademais, as consequências causadas pelo assédio sexual na vida dessas profissionais e a forma como as organizações em que elas atuavam trataram esses casos também refletiram na trajetória profissional delas, influenciando direta ou indiretamente na ascensão aos cargos de liderança.

Assim, tracei um modelo teórico-empírico (FIGURA 1), que representa o contexto em torno do assédio sexual praticado contra mulheres em cargo de liderança, e que foi construído subsidiado pelos dados empíricos desta tese.

**Figura 1 – Modelo teórico-empírico do assédio sexual praticado contra mulheres em cargo de liderança**



Fonte: elaborado pela autora (2021)

Tendo isso em mente, nos tópicos seguintes exponho como os temas encontrados contextualizam e/ou explicam a teoria substantiva. Também dou atenção especial aos pontos levantados por diferentes autores engajados na teoria do assédio sexual que foram ou não foram abordados diretamente pelos achados da pesquisa. Feito isso, formulo uma resposta à pergunta de pesquisa deste estudo com base nesta discussão.

## 5.2 Analisando os Resultados com a Literatura Existente

Nesta seção, apresento a teoria substantiva em contraposição à literatura já existente sobre o assédio sexual contra mulheres em cargo de liderança, com objetivo de inseri-la em uma discussão teórica.

### *5.2.1 A Vivência do Assédio Sexual Pelas Mulheres em Cargo de Liderança*

A categoria “a vivência do assédio sexual pelas mulheres em cargo de liderança” mostrou-se importante para compreender as experiências que as mulheres em cargo de liderança tiveram com o assédio sexual sofrido. Assim, o contexto social que envolve a trajetória profissional delas, influenciou direta ou indiretamente na sua ascensão à carreira em cargo de liderança.

No contexto atual sobre a violência laboral que as entrevistadas se encontram, em especial o assédio sexual, elas são as mais afetadas. Isso porque já está claro que o gênero feminino é quem mais sofre violência sexual no trabalho.

Os estudos de Cortina e Areguin (2020) sobre a prevalência de assédio sexual enfocam as experiências das mulheres no mercado de trabalho, estimando que pelo menos uma em cada duas mulheres que trabalham sofreram assédio sexual em algum momento ao longo de sua carreira.

Ademais, 85% (oitenta e cinco por cento) dos assédios sexuais são dirigidos por homens contra mulheres (Kay & West, 2002). Os dados da pesquisa da tese corroboram esses dados já que todas as mulheres participantes foram assediadas sexualmente por homens.

Esses dados corroboram a pesquisa sobre o ciclo do assédio sexual no ambiente de trabalho desenvolvida por Think Eva e LinkedIn, em setembro de 2020, no Brasil, a qual indicou que 47,12% das participantes afirmaram ter sido vítimas de assédio sexual (Think Eva & LinkedIn, 2020).

Os relatos apresentados pelas entrevistadas evidenciaram que elas sofreram os 2 tipos de assédio sexual existentes - por chantagem ou por intimidação (Barros, 1998) - e quanto à prática dos atos, os assédios sexuais ocorreram nas formas não verbal, verbal e físico (AHCR, 2008).

Os dados colhidos nas entrevistas confirmam a pesquisa de Fitzgerald e Cortina (2018) a qual observou que o assédio sexual contra mulheres expressa atitudes insultuosas, degradantes ou de desprezo em relação a elas. A prática do assédio sexual inclui piadas, insultos e comentários sexistas de partes do corpo feminino, exibição de material pornográficas ou comentários grosseiros sobre a sexualidade

feminina. Além disso, como na pesquisa das autoras acima citadas, nas entrevistas notei que houve a prática de avanços sexuais indesejados tais como comentários sobre o corpo ou atratividade delas, tentativas de estabelecer sexo, toque indesejado, agressão sexual e estupro.

Dessa forma, pode-se notar que a violência sexual ocorre em uma quantidade assustadora, e que não há uma única técnica usada pelos agressores.

### *5.2.2 As Consequências do Assédio Sexual na Vida das Mulheres em Cargo de Liderança e Suas Reações*

Além do estudo de prevalência do assédio sexual contra mulheres, várias pesquisas documentaram inúmeras consequências advindas do assédio sexual seus empregados e suas organizações (Sojo et al., 2016; Willness et al., 2007; Hershcovis & Barling, 2010).

Nos dados relatados pelas entrevistadas, reparei como o assédio sexual trouxe sérias consequências à saúde física e mental delas. Isso também foi visto nas pesquisas de Reed et al. (2016) e Clancy et al. (2017) que descobriram que mulheres as quais foram assediadas sexualmente, mesmo em baixas frequências, tinham níveis significativamente mais baixos de bem-estar psicológico geral e sintomas elevados de estresse. Outros danos psicológicos e emocionais documentados pelas pesquisas foram decréscimos na satisfação com a vida, sintomas de depressão, ansiedade e distúrbios e uma menor sensação de segurança no trabalho.

Ademais, tal qual os dados apresentados nesta tese, a pesquisa de Lim e Cortina (2005) mostrou de forma consistente o declínio nas percepções gerais de saúde e satisfação com a saúde, identificando sintomas físicos específicos associados a experiências de assédio sexual que incluíam dores de cabeça, exaustão, problemas de sono, problemas gastrointestinais, náuseas, problemas respiratórios, dor musculoesquelética e perda ou ganho de peso.

Outra consequência comum do assédio sexual é a questão da perda do emprego ou sua transferência ou distanciamento dele, que pode assumir diferentes formas. Mulheres sexualmente assediadas, frequentemente, se envolvem em alguma forma de distanciamento do trabalho, seja uma transferência de cargo, sede ou filial da

organização para ficar longe do agressor ou se afastando para se recuperar da violência sofrida. Outras mulheres acabam demitidas ou optam por deixar seus empregos completamente para se livrarem da agressão sexual (Shupe et al. 2002, Vargas et al. 2020).

### *5.2.3 Emoção, Sentimentos e Percepção da Vítima quanto ao Assédio Sexual*

É recorrente na literatura sobre assédio sexual que a exposição a esse tipo de violência traz para as vítimas uma alta carga de emoções e sentimentos negativos tais como irritação, raiva, medo, culpa, estresse, desconforto, sensação de impotência e degradação.

Já em 1980, os estudos de Russell descobriram que as emoções e sentimentos, principalmente o medo, são temáticas importantes para analisar os dados sobre pesquisas de assédio sexual. Isso porque o medo está associado a uma maior concentração do que ficar incomodado, por exemplo, sugerindo que o medo é a emoção mais comum e intensa sentida pelas vítimas de alguma violência sexual. Ademais, pessoas com grande sentimento de medo tendem a fazer julgamentos e escolhas mais pessimistas em sua vida profissional. E esse sentimento foi citado constantemente nas falas das entrevistadas.

Também foi percebido nos dados desta tese emoções consideradas passivas (Lodge & Frydenberg, 2007) tais como silêncio, distração mental, fingir ignorar, realmente ignorar, retraimento, negação, evitação e autculpa. Esses casos, são especialmente problemáticas porque, além de não reduzir o comportamento do assediador, as vítimas, em última análise, permanecem vulneráveis ao abuso.

A questão do silêncio é ainda a mais comum reação tida pelas vítimas de assédio sexual. Isso porque elas entendem que manter-se em silêncio pode evitar situações como demissão, desconforto e vergonha em dividir experiências pessoais vistas como íntimas ou vexatórias, medo de passar por um processo de revitimização, em que, além dos danos causados pelo assédio sexual em si, sofreria uma invasão em sua vida pessoal, além de que os colegas de trabalho poderiam possivelmente se afastar, levando a vítima ao isolamento (Gill & Febbraro, 2013).



Ainda, tal como nos estudos de Bondestam e Lundqvist (2020) o receio de sofrer retaliação por parte do agressor ou da organização, com a possibilidade de perder o emprego, sofrer redução salarial, ter transferida a culpa para a si própria, além de sujar a sua reputação, também ficou evidente nos dados da tese.

Quanto à questão da percepção da vítima sobre o assédio sexual sofrido, ela varia. Apesar de haver um leve aumento na consciência social do que seja o assédio sexual (Bongiorno et al., 2019), vários estudos indicam uma percepção subjetiva desse tipo de violência, ainda é afetada por variáveis como histórico, características do assediador e do assediado.

Os estereótipos de papéis sexuais também estão relacionados à maior tolerância ao assédio sexual (Russell & Trigg, 2004) visto que isso pode levar as vítimas a perceberem determinados comportamentos como menos graves e prejudiciais a estas (Shechory & Shaul, 2013). Isso é ainda mais evidente em situações comportamentais abertas a múltiplas interpretações como comentários sexistas e piadas, convites para jantares ou sair. E isso pode ser verificado nos relatos das mulheres participantes desta pesquisa.

#### *5.2.4 Assédio Sexual e Poder*

Algumas pesquisas já entendem que o assédio sexual tem mais a ver com poder do que o próprio sexo (Conrad & Taylor, 1994). Uma proeminente perspectiva teórica explica o clássico assédio sexual no local de trabalho perpetrado por um superior hierárquico contra um subordinado. Essa teoria baseia-se em noções do diferencial de poder entre os trabalhadores e poder postulando que subordinados são mais vulneráveis a atos de assédio sexual (Chamberlain et al., 2008).

Mas é preciso lembrar da ocorrência do assédio sexual de baixo para cima, em que a vítima é o superior hierárquico. E isso ocorre, principalmente, quando as mulheres quebram o chamado teto de vidro, estando em cargos de liderança, hierarquia superior. Nesses casos, as mulheres que são superiores hierárquicas tendem a ser entendidas como violadoras das normas de gênero quando exercem autoridade sobre um homem no trabalho (Tinkler & Zhao, 2020). Isso porque o homem em cargo

subordinado a uma mulher entende que ali não é o lugar dela. Eles praticam assédio sexual contra essas mulheres, e têm como motivação minar os poderes delas.

Mas nesta pesquisa de tese, um achado importante e inesperado foi notado. Quando as mulheres pesquisadas chegaram ao cargo de liderança, elas praticamente passaram a não sofrer mais assédio sexual, indo esses dados de encontro à literatura já existente. Assim, após analisar o material pesquisado, entendo que essa descoberta esteja ligada à questão histórica e social da submissão e da obediência impostas que existe no nosso país quando se fala em superioridade hierárquica e subordinação. Em que pese a questão de gênero nesta pesquisa, ainda cultivamos no Brasil a obrigatoriedade do alto grau de respeito e da submissão a quem se encontra em posições superiores à nossa. Assim, a divisão hierárquica do trabalho é um fator muito importante para as relações de poder e para a violência no trabalho.

Neste aspecto, destaca-se a produção de Elias e Scotson (2010), fundamentada em uma perspectiva social e histórica, e que a hierarquia ainda é experienciada por quase todos. Ela é importante para se entender como as relações de poder podem fazer parte das configurações entre as pessoas. Trata-se, portanto, de partir da experiência para entender como os sujeitos lidam com as hierarquias e o status no ambiente de trabalho, buscando apreender como se relacionam com as forças coercitivas e também com o próprio poder. É o sinal de poder e de hierarquia sobre quem pertence e quem é mais valorizado, e, tacitamente, quem não é. Spivak, em seu estudo, (2010) relata o discurso de poder que deslegitimava a importância dos subalternizados, em que o subalterno não podia falar, já que, caso o fizesse, poderia perder seu lugar reconhecido socialmente.

Também há que se falar nas questões do feminismo, do empoderamento, do gênero e da diversidade, capazes de alterar significativamente alguns costumes, tal como a submissão das mulheres à figura do homem (Duarte, 2003). Assim, o empoderamento, entendido como a ação de se tornar poderosa e de adquirir poder de autoridade e domínio implica, antes de tudo, uma ação de criação de uma consciência de direitos (Ribeiro, 2018). Com uma abertura maior para a entrada de mulheres no mercado de trabalho, a luta por maiores conquistas de direitos para elas tal como a promoção da equidade de gêneros em todas as atividades sociais e da economia também vem crescendo. Assim, antes consideradas inferiores e acuadas em cargos de subordinação, as mulheres passaram a galgar e alcançar cargos de

liderança com competência, deixando bem claro o seu papel fundamental no mercado de trabalho.

#### *5.2.5 As Organizações e o Assédio Sexual*

É preciso que as organizações estejam preparadas para identificar a prática de violência organizacional dentro de seu ambiente e, mais do que isso, trabalhar para controlá-la. Além disso, é necessário que elas tenham ciência da complexidade do assunto, desenvolvendo ferramentas para a sua prevenção.

Mas algumas pesquisas têm argumentado que situações como a precariedade e a concorrência podem aumentar tanto a prevalência quanto a tolerância ao assédio sexual no mercado de trabalho. O estudo de Leslie e Catungal (2012) descobriu que certas ocupações só reproduzem uma cultura masculina de trabalho e, portanto, são espaços potencialmente prejudiciais para as mulheres.

Nos dados encontrados nesta pesquisa, foi possível notar que, mesmo as organizações que supostamente sejam mais igualitárias, também, são caracterizadas por persistentes desigualdades de gênero (Conor et al., 2015). Meus resultados enfatizam que, apesar da imagem positiva dessas organizações, o assédio sexual é prevalente. Além disso, também percebi que a preocupação das mulheres com o assédio sexual é confundida pela percepção comum de assédio como uma parte normalizada da cultura organizacional.

Para que o comportamento sexual no trabalho seja identificado como assédio é necessária a influência de vários fatores, tais como políticas organizacionais que preveja processos de reclamação contra a violência sexual, nível de apoio da organização para o combate à discriminação legislação e costumes culturais (Hennekam, & Bennett, 2017). Nos achados da pesquisa notei que as organizações não pareciam ter esse tipo de comprometimento em evitar ou reduzir os casos de assédio sexual dentro de seu ambiente laboral, pois muitas delas não se importavam em ter um canal de denúncia ou, se o tinham, seu procedimento era tão obscuro que muitas entrevistadas não confiavam nele ou não sabiam precisar como, de fato, ele funcionava.

### 5.3 Contribuições da Pesquisa

Mesmo ressaltando que diversos trabalhos em Administração vêm abordando o assédio sexual como um tópico de estudo, eles ainda são poucos e incipientes e desconhecidos na literatura nacional, principalmente quando envolve mulheres em cargo de liderança. Essa condição demonstra a relevância deste estudo e, ao mesmo tempo, justifica a originalidade desta pesquisa. Portanto, a teoria substantiva gerada foi discutida em conjunto a estudos internacionais sobre o assédio sexual contra mulheres em cargo de liderança, em uma tentativa de integrar os resultados da pesquisa à literatura existente.

Entendo que esta pesquisa possui 3 contribuições teóricas e 1 contribuição social.

Considero que a **primeira contribuição teórica** deste estudo está relacionada ao fato de eu inserir no contexto dos estudos de Administração, a ideia do assédio sexual contra mulheres em cargo de liderança, como elas os vivenciaram e os sentiram durante suas trajetórias profissionais e como eles trouxeram consequências para as suas vidas.

Quanto à vivência, a pesquisa nos mostra que as mulheres em cargo de liderança sofreram todos os tipos e práticas de assédio sexual, de forma isolada ou em simultaneidade, passando por casos considerados “leves” até um estupro. Também foi possível perceber que a naturalização desse tipo de violência fez com que muitas entrevistadas não se considerassem vítimas de situações de assédio sexual.

Quando perguntadas sobre as consequências e como elas sentiram o assédio sexual na vida delas, as falas pendiam para um lado negativo, com alta carga de culpa, medo e vergonha, por conta das exposições a situações humilhantes, violentas e abusivas inclusive, que perturbaram a qualidade de vida pessoal, social e profissional dessas mulheres, tanto física quanto psicologicamente.

Também foi possível analisar a percepção e a interpretação sobre a experiência com o assédio sexual, que inclusive, mudaram ao longo do tempo, e como elas percebiam seus corpos e como elas passaram a perceber depois da agressão.

Quanto às consequências sentidas pelas mulheres, elas foram, desde a mudança de comportamento até as sequelas físicas e psicológicas, atingindo suas liberdades

sexuais e sua dignidade como pessoa. Também geraram problemas profissionais, sociais e de relacionamentos interpessoais

A **segunda contribuição teórica** se refere à relação das organizações com o assédio sexual ocorrido dentro de seu ambiente corporativo. Em geral, não obstante sua importância, a discussão acadêmica sobre o tema assédio sexual ainda é altamente concentrada nas vítimas. Ora, se a todo momento nos deparamos com a ocorrência de casos de assédio sexual no ambiente organizacional, entendi que seria de grande importância saber onde eles estão ocorrendo. E mais, como essas instituições têm tratado esse tipo de violência.

Ao analisar os dados, percebi que, mesmo em organizações vistas como diversas, o assédio sexual ainda ocorre. Assim, elas tendem a perceber o assédio sexual como uma parte normalizada da cultura organizacional.

Por isso, notei que, pelas falas das entrevistadas, as organizações não pareciam ter algum tipo de engajamento em evitar ou reduzir os casos de assédio sexual dentro de seu ambiente, mostrando não se importarem em ter um canal de denúncia, ou quando ele existe, a forma como os casos são tratados é tão inacessível que gera em seus funcionários uma aura de desconfiança.

No mais, infelizmente, constatei que ainda temos um longo caminho a percorrer se quisermos, de verdade, erradicar ou, pelo menos, reduzir o assédio sexual dentro do ambiente organizacional.

A **terceira contribuição teórica** desta pesquisa está relacionada à questão do poder. Isso porque evidenciei um achado inesperado, nos dados, que entendi ser relevante e importante. Por meio dos relatos das entrevistadas, percebi que, após elas atingirem cargos de liderança, praticamente não houve casos de assédio sexual contra elas, dados estes que vão de encontro à literatura existente.

Acredito que essa descoberta esteja ligada a dois itens significativos: o primeiro é a questão da submissão e da obediência históricas e sociais impostas que existem no Brasil, quando se fala em superior e subordinado em um país como este. Em que pese a questão de gênero nesta pesquisa, ainda se cultiva, no Brasil, a obrigatoriedade do alto grau de respeito e da submissão a quem se encontra em posições superiores à nossa.

O segundo item se refere às questões que envolvem feminismo, empoderamento, gênero e diversidade, isso porque, com a abertura para a entrada de mulheres no mercado de trabalho, a luta por maiores conquistas de direitos para elas vem crescendo. Assim, antes consideradas inferiores e acucadas em cargos de subordinação, as mulheres passaram a ter cargos de liderança, mostrando como é de fundamental importância sua presença no mercado de trabalho.

Por fim, entendo que esta pesquisa, também, apresenta uma **contribuição social**. Achamos que a ciência é um legado de e para apenas um determinado grupo de pessoas é um erro crasso. Um país não deve fazer ciência apenas aplicando o que se descobriu a seus pares. É peremptório que a sociedade acredite que possa ser guiada por uma ciência que, é, sim, geradora de bem-estar, conhecimento e crescimento. E foi esse papel que eu quis que a minha pesquisa tivesse.

Por isso, acreditando nessa possibilidade de ter um papel importante da divulgação do tema assédio, aceitei vários convites que me foram feitos para falar sobre o tema intra e extra área acadêmica (ANEXOS 3 a 17).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste capítulo pretendo retomar a questão que norteou o trabalho bem como meus objetivos de modo a resgatar aquilo que considero ser as contribuições principais da minha pesquisa. Além disso, faço também alguns apontamentos sobre a minha prática de pesquisa, aponto algumas das limitações e dificuldades que enfrentei ao longo do trabalho de campo e indico algumas possibilidades de pesquisas futuras a partir de elementos que emergiram, mas que não foram suficientemente abordados nesta tese.

### 6.1 A Síntese

Este estudo de tese teve por foco pesquisar um fenômeno novo e ainda pouco estudado no Brasil, norteado pela seguinte pergunta de pesquisa: **“Como as mulheres em cargo de liderança vivenciaram os casos de assédio sexual sofridos por elas durante suas trajetórias profissionais?”**. Para respondê-la, delineou-se como objetivo geral da tese **“analisar as situações de assédio sexual sofridas por mulheres em cargo de liderança em suas trajetórias profissionais, e como os casos de assédio sexual foram vivenciados por elas e tratados pelas organizações em que trabalham (vam)”**.

Optei pela abordagem qualitativa, de natureza exploratória, dentro da perspectiva teórica do construcionismo social, utilizando a *grounded theory* como estratégia de pesquisa para coleta dos dados, por meio de entrevistas em profundidade.

Para a análise dos dados coletados, fiz 43 entrevistas com mulheres em cargo de liderança, ao longo de 5 meses, entre 25 de outubro de 2018 e 17 de junho de 2020, divididas em quatro fases, que perpassaram pelos processos de codificação inicial, focalizada, seletiva e axial, de maneira repetida, conforme orientações de Charmaz (2009). As etapas de coleta, análise e comparação dos dados ocorreram simultaneamente durante as fases, e diversas anotações e observações foram realizadas para melhor compreensão do fenômeno.

Para conseguir responder ao objetivo geral, defini quatro objetivos específicos, que serão, a seguir, retomados para apresentação dos principais resultados obtidos com o estudo.

O primeiro objetivo específico foi *identificar e analisar os tipos de assédio sexual sofridos pelas mulheres em cargo de liderança e como elas os vivenciaram*. Esse objetivo específico mostrou-se importante para compreender as experiências que as mulheres em cargo de liderança tiveram com o assédio sexual sofrido, já que o contexto social que envolveu a sua trajetória profissional, influenciou direta ou indiretamente na sua ascensão à carreira em cargo de liderança. Os dados evidenciaram que elas sofreram os 2 tipos de assédio sexual existentes - por chantagem ou por intimidação - e quanto à prática dos atos, os assédios sexuais ocorreram nas formas não verbal, verbal e físico. Também ocorreram casos de assédio moral e um caso de estupro.

Ademais, o assédio sexual sofrido por essas mulheres pendia para um lado negativo, já que elas foram intensamente expostas a situações humilhantes, violentas e abusivas durante a vida profissional, inclusive perturbando a paz interior e a sua qualidade de vida.

Como sentimentos mais citados foram culpa porque as entrevistadas acharam que tiveram comportamento e/ou atitudes que as desabonassem, vergonha de falar sobre o a violência sofrida e medo de denunciar os casos de assédio sexual por acharem que estavam colocando em risco seus empregos ou a ascensão da carreira ou porque poderiam sofrer algum tipo de retaliação, ameaça ou perseguição dentro da organização, o silêncio acabou imperando quase como uma questão de ordem.

Além disso, como forma de proteção, as entrevistadas optaram por mudarem atitudes e os próprios corpos, seja por meio de disfarces, aumento de peso, envelhecimento ou masculinização do vestuário, seja para evitar a sexualização, a objetificação e/ou a degradação de seus corpos.

Quanto à percepção, muitas entrevistadas não se consideram vítimas de situações de assédio sexual em decorrência da naturalização desse tipo de violência. Também percebi que atos considerados sutis também eram vistos como um não assédio sexual pelas entrevistadas.



O segundo objetivo específico foi *analisar quais as consequências (físicas, psicológicas, pessoais e profissionais) do assédio sexual na vida dessas mulheres*. Nos dados relatados pelas entrevistadas, reparei como o assédio sexual trouxe serias consequências à saúde física e mental delas. Muitas mulheres precisaram fazer tratamento psicológico e psiquiátrico, pois chegaram, até mesmo, a ter síndrome do pânico e outras tiveram sequelas físicas, principalmente na coluna, no sono e no trato digestivo.

A alteração de comportamento dentro da organização foi a mudança mais citada, já que muitas entrevistas se tornaram mais sérias, fechadas e reservadas, além da perda da confiança nas pessoas. E foi possível notar que empregos ou carreiras foram afetados por conta do assédio sexual, já que muitas mulheres se demitiram ou foram demitidas, precisaram ficar afastadas de sua atividade, mudaram muitas vezes de emprego ou não conseguiram chegar a cargos almejados na carreira.

Os dados também identificaram problemas de questão social e de relacionamentos interpessoais, uma vez que as mulheres optaram por se isolar, deixando de participar de eventos sociais das organizações que estavam inseridas, como forma de autoproteção.

O terceiro objetivo específico *foi analisar a dinâmica do poder nos casos de assédio sexual sofrido por essas mulheres*. Os achados sobre poder se mostraram muito associados ao uso do controle e uso de autoridade, não respeito, superioridade hierárquica versus subordinação e do dinheiro pelo agressor, seja usando-os como artefatos para seduzir ou intentar contra as mulheres entrevistadas, para ameaçá-las no ato de assediar ou quando o assediador não tinha o resultado assédio sexual alcançado.

Já quando as mulheres participantes desta pesquisa assumiram cargos de liderança, um achado inesperado foi notado, uma vez que elas passaram a não sofrer mais assédio sexual. Acredito que essa descoberta esteja ligada à questão histórica e social da submissão e da obediência impostas que existe no nosso país quando se fala em superioridade hierárquica e subordinação, já que, ainda, se cultiva no Brasil a obrigatoriedade do alto grau de respeito e da submissão a quem se encontra em posições superiores à mulher. Além disso, questões como feminismo, empoderamento, gênero e diversidade alterar significativamente várias praxes, tal

como a submissão das mulheres à figura do homem. Assim, antes consideradas inferiores e acuada em cargos de subordinação, as mulheres passaram a galgar e alcançar cargos de liderança com competência, deixando bem claro o seu papel fundamental no mercado de trabalho.

E o quarto objetivo específico foi *analisar como as organizações em que essas mulheres trabalham (vam) trataram os casos de assédio sexual sofridos por elas*. Aqui, os dados indicaram que as organizações em que as mulheres desta pesquisa estavam inseridas são caracterizadas por deixarem prevalecer a cultura do assédio sexual em seu ambiente organizacional. Além disso, verifiquei que a preocupação das mulheres com o assédio sexual é confundida pela percepção comum de assédio como uma parte normalizada da cultura organizacional.

E, ainda, as organizações não pareciam ter qualquer tipo de comprometimento em evitar ou reduzir os casos de assédio sexual dentro de seu ambiente laboral, pois muitas delas não se importavam em ter um canal de denúncia ou, se o tinham, seu procedimento era tão inacessível que muitas entrevistadas não confiavam nele ou não sabiam precisar como de fato ele funcionava.

Por fim, a teoria substantiva desta tese apresenta que o assédio sexual sofrido pelas mulheres no trabalho ainda é muito presente, mas que tende a se extinguir quando elas alcançam cargos de liderança.

## **6.2 Limitações e Sugestões para Futuras Pesquisas**

Desde o começo desta tese, notei que eu teria alguns desafios para o desenvolvimento da pesquisa que pretendia realizar. O primeiro elemento percebido foi a escassez de pesquisas abordando o tema assédio sexual em Estudos Organizacionais no Brasil. Desse modo, ela certamente possui algumas limitações.

A primeira limitação se refere à literatura nacional (in)existente, principalmente no campo da Administração. Como não havia muita produção acadêmica sobre o tema na seara dos Estudos Organizacionais, foi preciso recorrer a áreas correlatas como o direito, a psicologia, os estudos sociais e a saúde para ajudar no entendimento do tema. Ademais, com a grande carência de estudos nacionais, o referencial teórico

utilizado nesta tese foi majoritariamente internacional. A dificuldade aí foi o fato de que, por várias vezes, pesquisas, textos e artigos estrangeiros precisaram ser descartados por não conseguirem ser adaptados à realidade brasileira.

A segunda limitação se refere ao fato de que alguns dados coletados não foram usados na análise da pesquisa, pois entendi que eles, apesar de expressivos para a compreensão do assédio sexual no trabalho, não colaboravam de forma efetiva para o entendimento do fenômeno proposto na tese.

Além disso, reconheço que o meu olhar de pesquisadora já representa uma limitação em si, pois a minha compreensão do fenômeno e, conseqüentemente, das categorias e das relações entre elas podem vir carregadas de vieses e perspectiva. Assim, é importante entender que este estudo é a minha visão sobre o tema, realizada por uma pesquisadora específica.

A terceira limitação foi a operacionalização dos dados ligados ao método escolhido, já que o volume de dados tornou o processo muito cansativo, por conta das perdas recorrentes de entrevistas por desinteresse de potenciais participantes e pela pandemia do Covid-19 que se estabeleceu no mundo, no ano de 2020, atrasando ainda mais o contato com novas participantes.

A quarta limitação se refere à escolha da população que ficou mais focada na questão de gênero e não se aprofundou na possibilidade de usar a interseccionalidade durante a manipulação de dados.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomendo: 1) estudos para além da realidade norte-americana e europeia, de forma a ampliar a compreensão que se tem sobre o fenômeno em contextos sociais e culturais diferentes; 2) estudos sobre os agressores, suas características e suas motivações; 3) estudos interseccionais, que incluam outras características como idade, raça, etnia, orientação sexual, religião, deficiências e estereótipos; e 4) aprofundamento em estudos de assédio sexual fora das fronteiras da organização, tais como o assédio sexual praticado por clientes e/ou fornecedores.

## REFERÊNCIAS

- Alcadipani, R. & Cepellos, V. M. (2017) Pesquisas Sensíveis em Administração e Organizações: Práticas e Desafios. *Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)*, 18, 417 – 437.
- Allard, D., Lieu, A., & Oliphant, T. (2020). Reading between the Lines: An Environmental Scan of Writing about Third-Party Sexual Harassment in the LIS Literature and Beyond. *The Library Quarterly*, 90 (4), 412-430.
- Andrews, T. (2012). What is social constructionism? *Grounded theory review*, 11(1), 37.
- Ashton, S. (2014). Researcher or nurse? Difficulties of undertaking semi-structured interviews on sensitive topics. *Nurse Researcher*, 22 (1), 27–31.
- Australian Human Rights Commission (2008). *Sexual Harassment: Serious Business*. Results of the 2008 Sexual Harassment National Telephone Survey. Sydney: AHRC.
- Bandeira-de-Mello, R. & Cunha, C. J. C. de A. (2006) Grounded Theory. In Godoi, C. K; Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A. B. (eds). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Bardin, L. (2000) *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bargh, J. A., Raymond, P., Pryor, J. B. & Strack, F. (1995). Attractiveness of the underling: An automatic power —sex association and its consequences for sexual harassment and aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68,768–781.
- Barros, A. M. (1998) O assédio sexual no direito do trabalho comparado. *Gênesis – Revista de Direito do Trabalho*, 70, 503-504.
- Beiner, T. M. (2007). Sexy dressing revisited: does target dress play a part in sexual harassment cases? *Duke Journal of Gender Law & Policy*, 14 (1), 125 – 152.
- Berdahl, J. & Aquino, K. (2009). Sexual behavior at work: fun or folly? *Journal of Applied Psychology*, 94, 34–47.
- Berdahl, J. & Moore, C. (2006). Workplace harassment: double jeopardy for minority women. *Journal of Applied Psychology*, 91, 426–436.
- Berdahl, J. (2007). The sexual harassment of uppity women. *Journal of Applied Psychology*, 92, 425–437.
- Bergman, M. & Henning, J. (2008). Sex and ethnicity as moderators in the sexual harassment phenomenon: a revision and test of Fitzgerald et al. (1994). *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 152–167.
- Bondestam, F., & Lundqvist, M. (2020). Sexual harassment in higher education—a systematic review. *European Journal of Higher Education*, 10 (4), 397-419.
- Bongiorno, R., Langbroek, C., Bain, P. G., Ting, M., and Ryan, M. K. (2019). Why women are blamed for being sexually harassed: the effects of empathy for female victims and male perpetrators. *Psychol. Women*, 44, 1–17.
- Brant, C. & Too, Y. (1994). *Rethinking Sexual Harassment*. London: Pluto Press.

- BRASIL. Decreto Lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal Brasileiro. Brasília: Diário Oficial da União. 1940.
- Browne, K. R. (1997) An evolutionary perspective on sexual harassment: Seeking roots in biology rather than ideology. *Journal of Contemporary Legal Issues*, 8 (5), 5–77.
- Browne, K. R. (1998) An evolutionary account of women's workplace status. *Managerial and Decision Economics*, 19 (7/8), 427 – 440.
- Brunner, L. K. & Dever, M. (2014), Work, Bodies and Boundaries: Talking Sexual Harassment in the New Economy. *Gender, Work & Organization*, 21, 459–471.
- Buchanan, N. & Fitzgerald, L. (2008). Effects of racial and sexual harassment on work and the psychological wellbeing of African American women. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 137–151.
- Buchanan, N. T., Settles, I. H. & Woods, K. C. (2008) Comparing sexual harassment subtypes among black and white women by military rank: double jeopardy, the jezebel, and the cult of true womanhood. *Psychology of Women Quarterly*, 32 (4), 347–60.
- Burrell, G. (1984). Sex and organizational analysis. *Organization Studies* 5 (9), 97–118.
- Burrell, G. (1992). The organization of pleasure in *Critical Management Studies*. Mats Alvesson and Hugh Willmott (eds). London: Sage.
- Cahill, M. (2001). *The Social Construction of Sexual Harassment Law. The Role of the National, Organizational and Individual Context*. Aldershot: Ashgate.
- Cairns, K. (1997). 'Femininity' and women's silence in response to sexual harassment and coercion. In Thomas, A. and Kitzinger, C. (eds), *Sexual Harassment: Contemporary Feminist Perspectives*. Buckingham: Open University Press, 110–124.
- Cartensen, G. (2016). Sexual harassment reconsidered: the forgotten grey zone. *Nora – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 24 (4), 267 – 280.
- Cassab, L. A. (2007). Tessitura investigativa: a pesquisa científica no campo humano-social. *Revista Katálisis*, 10 (SPE), 55-63.
- Chamberlain, L. J., Crowley, M., Tope, D. & Hodson, R. (2008) Sexual harassment in organizational context. *Work and Occupations*, 35 (3), 262–295.
- Charlesworth, S. (2002). Risky business. Managing sexual harassment at work. *Griffith Law Review*, 11, 353– 376.
- Charmaz, K. (2009) *A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Cheung, H. K.; Goldberg, C. B.; King, E. B. & Magley, V. J. (2017). Are They True to the Cause? Beliefs About Organizational and Unit Commitment to Sexual Harassment Awareness Training. *Group & Organization Management*. 1-30.
- Clancy, K. B., Lee, K. M., Rodgers, E. M., & Richey, C. (2017). Double jeopardy in astronomy and planetary science: Women of color face greater risks of gendered

- and racial harassment. *Journal of Geophysical Research: Planets*, 122 (7), 1610-1623.
- Clarke, H. M.; Ford, D. P. Sulsky, L. M. (2016) Moderating effects of harasser status and target gender on the relationship between unwanted sexual attention and overall job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 46 (12), 701 – 717.
- Cleveland, J. N. & Kerst, M. E. (1993) Sexual harassment and perceptions of power: An under-articulated relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 42 (1), 49–67.
- Colebrook, C. (2018). Is UK economic policy sexist?. *IPPR Progressive Review*, 24 (4), 329-334.
- Collinson, M. & Collinson, D. (1996). 'It's only Dick': the sexual harassment of women managers in insurance sales. *Work, Employment and Society*, 10, 29–56.
- Conrad, C., & Taylor, B. (1994). The contest(s) of sexual harassment: power, silences, and academe. In S. G. Bingham (Ed.), *Conceptualizing sexual harassment as discursive practice*, 45–58.
- Correa, C. R. (2020). A importância do compliance como ferramenta de combate ao assédio sexual nas relações de trabalho—aspectos econômicos. *Percursos*, 1 (32), 245-250.
- Cortina L. M. & Wasti S. A. (2005) Profiles in coping: Responses to sexual harassment across persons, organizations, and cultures. *Journal of Applied Psychology*. 90, 182–192.
- Cortina, L. M., & Areguin, M. A. (2020). Putting People Down and Pushing Them Out: Sexual Harassment in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 1-25.
- Costa, S. G. (1994) O assédio sexual nos locais de trabalho: problema e possíveis soluções a partir de estudos de casos. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Creswell. J. W. (2014) *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3.ed. Porto Alegre: Grupo A.
- Crull, P. (1982). Stress effects of sexual harassment on the job: Implications for counseling. *American Journal of Orthopsychiatry*, 52 (3), 539.
- De Haas, S. & Timmerman, G. (2010). Sexual harassment in the context of double male dominance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 717–734.
- Dempsey, L., Dowling, M., Larkin, P., & Murphy, K. (2016). Sensitive interviewing in qualitative research. *Research in nursing & health*, 39(6), 480-490.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005) *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. The SAGE Handbook.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (eds) (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Dias, I. (2008) Violência contra mulheres no trabalho: o caso do assédio sexual. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 57, 11 – 23.

- Dickson-Swift, V. (2019). Emotion and sensitive research. P. Liamputtong (ed.), *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*, 2145-2162.
- Dickson-Swift, V., James, E. L., Kippen, S., & Liamputtong, P. (2008). *What is sensitive research?* Undertaking sensitive research in the health and social sciences: Managing boundaries, emotions and risks. Cambridge: Cambridge University Press.
- Diehl, C., Rees, J. & Bohner, G. (2018). Predicting Sexual Harassment From Hostile Sexism and Short-Term Mating Orientation: Relative Strength of Predictors Depends on Situational Priming of Power Versus Sex. *Violence Against Women*, 24 (2), 123–143.
- Diekmann, K. A., Walker, S. D. S., Galinsky, A. D. & Tenbrunsel, A. E. (2013). Double victimization in the workplace: why observers condemn passive victims of sexual harassment. *Organization Science*, 24 (2), 614-28.
- Diniz, M. I. (2014) Mulheres como eu, mulheres como as outras: desvelando o assédio moral e sexual no âmbito do trabalho das comerciárias do Estado do Rio Grande do Norte. (Tese de Doutorado em Serviço Social). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Dobbin, F. & Kelly, E. (2007). How to stop harassment: professional construction of legal compliance in organizations. *American Journal of Sociology*, 112, 1203– 1243.
- Dougherty, D. S. & Hode. M. G. (2016) Binary logics and the discursive interpretation of organizational policy: Making meaning of sexual harassment policy. *Human Relations*, 69, 1729 – 1755.
- Duarte, C. L. (2003) Feminismo e literatura. *Revista Estudos Avançados*, 17 (49), 151-172.
- Ehrenreich, R. (1999). Dignity and discrimination: Toward a pluralistic understanding of workplace harassment. *The Georgetown Law Journal*, 88, 1.
- Elder-Vass, D. (2012). Towards a realist social constructionism. *Sociologia, problemas e práticas*, (70), 9-24.
- Elias N. & Scotson J.L. (2010.) *Os estabelecidos e os outsiders*: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Equal Employment Opportunity Commission (2016). *Sexual harassment charges EEOC & FEPAs Combined: FY 1997–FY 2016*. [online] Available at: <[http://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/sexual\\_harassment.cfm](http://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/enforcement/sexual_harassment.cfm)> [Accessed 17 April 2018].
- Faúndes, A. et al. (2006) Violência sexual: procedimentos indicados e seus resultados no atendimento de urgência de mulheres vítimas de estupro. *Revista Brasileira de Ginecologia e Obstetrícia*, 28 (2), 126 – 135.
- Ferreira, M. S., de Oliveira Miranda, S., de Sena, V. M., Santos, Z. S., & Souza, L. M. (2017). A mulher no mercado de trabalho e o assédio sexual. *Revista Acadêmica Integra/Ação*, 1 (1), 190-199.
- Fielden, S. L. et al. (2010) A model of racialized sexual harassment of women in the UK workplace. *Sex Roles: A Journal of Research*, 62 (1-2), 20 – 34.

- Firestone, J. & Harris, R. (2003). Perceptions of effectiveness of responses to sexual harassment in the US military, 1988 and 1995. *Gender, Work & Organization*, 10, 42–64.
- Fitzgerald, L. F. & Cortina, L. M. (2017). Sexual harassment in work organizations: A view from the twenty-first century. In J. W. White & C. Travis (Eds.), *Handbook on the psychology of women*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Fitzgerald, L. F. (1993) Sexual harassment: violence against women in the workplace. *American Psychologist*, 48 (10), 1070 – 1076.
- Fitzgerald, L. F., & Cortina, L. M. (2018). Sexual harassment in work organizations: A view from the 21st century. In C. B. Travis, & J. W. White (Vol. Eds.), *APA handbook of the psychology of women*. Perspectives on women's private and public lives: 2, 215–234.
- Fitzgerald, L. F., & Shullman, S. L. (1993). Sexual harassment: A research analysis and agenda for the 1990s. *Journal of Vocational Behavior*, 42 (1), 5-27.
- Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J., & Magley, V. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: a test of an integrated model. *Journal of Applied psychology*, 82 (4), 578.
- Fitzpatrick, P. & Olson R. E. (2015) A rough road map to reflexivity in qualitative research into emotions. *Emotion Review*, 7 (1), 49–54.
- Fleming, P. (2007) Sexuality, Power and Resistance in the Workplace. *Organization Studies*, 28 (2), 239 – 256.
- Flick, U. (2008) *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Flynn, L. (1995). Legal Regulation of Sexual Harassment in Ireland: a Critical Evaluation. *International Journal of Discrimination and the Law*, 1 (1), 3-27.
- Folgerø, I. S. & Fjeldstad, I. H. (1995) On Duty — Off Guard: Cultural Norms and Sexual Harassment in Service Organizations. *Organization Studies*, 16, 299 – 313.
- Fonseca, T. S, Portela, A. V. M., Sandra E. A. F. & Negreiros, F. (2018). Assédio Sexual no Trabalho: Uma Revisão Sistemática de Literatura. *Ciências Psicológicas*, 12(1), 25-34.
- Foot, W. & Goodman-Delahunty, J. (2005). *Evaluating Sexual Harassment. Psychological, Social and Legal Considerations in Forensic Examinations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Freedman-Weiss, M. R., Chiu, A. S., Heller, D. R., Cutler, A. S., Longo, W. E., Ahuja, N., & Yoo, P. S. (2020). Understanding the barriers to reporting sexual harassment in surgical training. *Annals of surgery*, 271 (4), 608-613.
- Freitas, M. E. de. (1996). Assédio Sexual: a Proposta Perversa. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 36 (3), 4-9.
- Freitas, M. E. de. (2001). Assédio Moral e Assédio Sexual: Faces do Poder Perverso nas Organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 41 (2), 8-19.
- Friborg, M. K., Hansen, J. V., Aldrich, P. T., Folker, A. P., Kjær, S., Nielsen, M., Rugulies, R. & Madsen, I. (2017). Workplace sexual harassment and depressive symptoms: a cross-sectional multilevel analysis comparing harassment from clients



- or customers to harassment from other employees amongst 7603 Danish employees from 1041 organizations. *BMC public health*, 17(1), 675.
- Galbin, A. (2014). An introduction to social constructionism. *Social Research Reports*, 6(26), 82-92.
- Ganzarolli, M. (2018). *Afinal, assédio sexual é crime?* [online] Available at: <<https://www.buzzfeed.com/br/luisapessoa/afinal-assedio-sexual-e-crime>> [Accessed 12 April 2018].
- Gettman, H. J., & Gelfand, M. J. (2007). When the customer shouldn't be king: Antecedents and consequences of sexual by clients and customers. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 757-770.
- Gil, A. C. (2010) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Gill, R.; Febbraro, A. R. (2013) Experiences and perceptions of sexual harassment in the canadian forces combat arms. *Violence Against Women*, 19 2), 269 – 287.
- Glaser, B.G. (1998) *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glomb, T. M. et al. (1997) Ambient sexual harassment: na integrated model of antecedentes and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 71 (3), 309 – 328.
- Godoy, A. S. (2006) Estudo de caso qualitativo. In Godoi, C. K; Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A. B. (eds). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Good, L. & Cooper, R. (2016) 'But It's Your Job To Be Friendly': Employees Coping With and Contesting Sexual Harassment from Customers in the Service Sector. *Gender, Work & Organization*, 23, 447–469.
- Goulding, C. (2009) Grounded Theory perspectives in Organizational Research. In: Buchanan, D. A. & Bryman, A. (eds.) *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*. Londres: SAGE.
- Greco, R. (2012). *Curso de direito penal*. 9. ed. – São Paulo: Impetus. Parte especial – Volume III.
- Guia de Carreira (2018). *Descubra como se tornar um executivo*. [online] Available at: <<https://www.guiadacarreira.com.br/carreira/como-se-tornar-um-executivo/>> [Accessed 15 October 2018].
- Gutek, B. A. & Koss, M. P. (1993) Changed women and changed organizations: consequences of and coping with sexual harassment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 28 – 148.
- Gutek, B. A. & Morasch, B. (1982). Sex ratios, sex spillover and sexual harassment of women at work. *Journal of Social Issues*, 38, 55–74.
- Gutek, B. A. & Nakamura, C. (1980) Sexuality and the workplace. *Basic Applied Social Psychology*, 1 (3), 255–264.
- Gutek, B. A. (1985). *Sex and the Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco.

- Halouani, N., Damak, R., Ellouze, S., Charfeddine, F., Rachdi, C., & Aloulou, J. (2019). Sexual harassment at work among Tunisian women physicians. *Sexuality & Culture*, 23 (1), 325-336.
- Halper, L. R., & Rios, K. (2019). Feeling powerful but incompetent: Fear of negative evaluation predicts men's sexual harassment of subordinates. *Sex Roles*, 80 (5-6), 247-261.
- Handy, J. (2006). Sexual harassment in small-town New Zealand: a qualitative study of three contrasting organizations. *Gender, Work & Organization*, 13, 1–24.
- Hayes, P. (2004). *Taking It Seriously: Contemporary Experiences of Sexual Harassment in the Workplace*. Research Report. Melbourne: Working Against Sexual Harassment.
- Hennekam, S., & Bennett, D. (2017). Sexual harassment in the creative industries: Tolerance, culture and the need for change. *Gender, Work & Organization*, 24 (4), 417-434.
- Henry, A. (2010). Sisters vs. daughters. In Lorber, J. (ed.), *Gender Inequality. Feminist Theory and Politics*. New York: Oxford University Press, 284–292.
- Henwood, K. & Pidgeon, N. (2010) A teoria fundamentada. In: Breakweel, G. M., Fife-Scham, C., Hammond, S. & Smith, J. S. (eds.) *Métodos de pesquisa em psicologia*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed.
- Herscovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (1), 24-44.
- Hewitt, J. (2007). Ethical components of researcher-researched relationships in qualitative interviewing. *Qualitative Health Research*, 17, 1149–1159
- Higa, F. C. (2016) Assédio sexual o trabalho e discriminação de gênero: duas faces da mesma moeda? *Revista Direito GV*, 12 (2), 484 – 515.
- Hofmeister, D. L. F. (2009). *Planejamento e desenvolvimento de carreira*. Curitiba: Iesde Brasil.
- Holter, H. (1992). Berättelser om kvinnor, män, samhälle: Kvinnoforskning under trettio år [Stories on women, men and society: Women's research in the last thirty years]. In J. Acker, A. Baude, U. Björnberg, E. Dahlström, G. Forsberg, L. Gonäs, H. Holter, A. Nilsson. *Kvinnor och mans liv och arbeten*, Malmö: SNS Förlag, 55-105.
- Howe, J. (2016). Examining a temporary migrant worker's ability to make a complaint of sexual harassment. *Alternative Law Journal*, 41 (2), 102-104.
- Hulin, C., Fitzgerald, L. F. & Drasgow, F. (1996). Organizational influences on sexual harassment. In Stockdale, M. (ed.), *Sexual Harassment in the Workplace: Perspectives, Frontiers and Response Strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 5, 127–150.
- Hunter, R. (2002). Talking up equality: women barristers and the denial of discrimination. *Feminist Legal Studies*, 10, 113–130.
- Illies, R., Hauserman, N., Schwochau, S. & Stibal, J. (2003). Reported incidence rates of work-related sexual harassment in the US: using meta-analysis to explain reported rate disparities. *Personnel Psychology*, 56, 607–618.

- Ineson, E. M., Yap, M. H., & Whiting, G. (2013). Sexual discrimination and harassment in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 1-9.
- Kahsay, W. G., Negarandeh, R., Nayeri, N. D., & Hasanpour, M. (2020). Sexual harassment against female nurses: a systematic review. *BMC nursing*, 19(1), 1-12.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organização & Sociedade*, 17 (53), 243-257.
- Kay, H. W.; West, M. S. (2002) *Sex-based discrimination: text, case and materials*. Saint Paul: West Group.
- Kenny M, Fourie R. (2015) Contrasting classic, straussian, and constructivist grounded theory: methodological and philosophical conflicts. *Qual Rep*, 20 (8), 1270-89.
- Kensbock, S.; Bailey, J.; Jennings, G. & Patiar, A. (2015) Sexual Harassment of Women Working as Room Attendants within 5-Star Hotels. *Gender, Work & Organization*, 22, 36–50.
- Keyton. J & Menzie, K. (2007) Sexually harassing messages: decoding workplace conversation. *Communication Studies*, 58 (1), 87 – 103.
- Korda, M. (1973) *Male chauvinism: how it works*. New York: Random House.
- Lee, R. M. (1993). *Doing research on sensitive topics*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lengnick-Hall, M. L. (1995) Sexual harassment research: a methodological critique. *Personnel Psychology*, 48 (4), 841 – 864.
- Leskinen, E. A.; Cortina, L. M. & Kabat, D. B. (2011) Gender harassment: broadening our understanding of sex-based harassment at work. *Law and Human Behavior*, 35 (1), 25 – 39.
- Lim, S.; Cortina, L. M. (2005) Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 483 – 496.
- Lima, É. C. (2017). *Assédio sexual em uma instituição de ensino superior: a percepção das servidoras da Universidade Federal do Ceará (UFC)*.
- Liu, X-Y.; Kwan, H. K. & Chiu, R. K. (2013) Customer sexual harassment and frontline employees' service performance in China. *Human Relations*, 67 (3), 333-356.
- Lockwood, G.; Rosenthal, P. & Budjonaovcanin, A. (2011) A quantitative and qualitative analysis of sexual harassment claims 1995-2005. *Industrial Relations Journal*, 42 (1), 86 – 103.
- Lodge, J., & Frydenberg, E. (2007). Cyberbullying in Australian schools: Profiles of adolescent coping and insights. *Australian Educational and Developmental Psychologist*, 24, 45–58.
- Lonsway, K. A.; Paynich, R.; Hall, J. N. (2013) Sexual harassment in law enforcement: incidence, impact, and perception. *Police Quarterly*, 16 (2), 177 – 210.
- Lucero, M. A.; Allen, R. E. & Middleton, K. L. (2006) Sexual harassers: behaviors, motives, and change over time. *Sex Roles: A Journal of Research*, 55 (5), 331 – 343.

- Lynch, K. R., Jewell, J. A., Wasarhaley, N. E., Golding, J. M., & Renzetti, C. M. (2020). Great sexpectations: The impact of participant gender, defendant desirability, and date cost on attributions of a date rape victim and defendant. *Journal of interpersonal violence*, 35(17-18), 3437-3461.
- Maass, A., Cadinu, M., Guarnieri, G. & Grasselli, A. (2003). Sexual harassment under social identity threat: The computer harassment paradigm. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 853–870.
- Machado, C. L. et al. (2015) Gravidez após violência sexual: vivências de mulheres em busca da interrupção legal. *Cadernos de Saúde Pública*, 31 (2), 345 – 353.
- MacKinnon, C. A. (1979) *Sexual harassment of working women: a case of sex discrimination*. New Haven: Yale University Press.
- Magley, V. J. et al. (1999) Outcomes of self-labeling sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, 84, (3), 390 – 402.
- Mainiero, L. (2020). Workplace romance versus sexual harassment: a call to action regarding sexual hubris and sexploitation in the# MeToo era. *Gender in Management: An International Journal*, 329-347.
- Marshall, A. (2005). Idle rights: employees' rights consciousness and the construction of sexual harassment policies. *Law and Society Review*, 39, 83–124.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S. & Mykletun, R. (2008) The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49 (1), 59–68.
- McCabe, M. & Hardman, L. (2005). Attitudes and perceptions of workers to sexual harassment. *Journal of Social Psychology*, 145, 719–740.
- McCann, D. (2005). *Sexual Harassment at Work: National and International Responses*. Geneva: International Labour Office.
- McDonald, P. & Charlesworth, S. (2016) Workplace sexual harassment at the margins. *Work, Employment and Society*, 30 (1), 118 – 134.
- McDonald, P. (2012), Workplace Sexual Harassment 30 Years on: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 14: 1–17.
- McDonald, P., Charlesworth, S. & Graham, T. (2015) Developing a framework of effective prevention and response strategies in workplace sexual harassment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53, 41 – 58.
- McDonald, P., Graham, T. & Martin, G. (2010). Outrage management in cases of sexual harassment as revealed in judicial decisions. *Psychology of Women Quarterly*, 34, 165–180.
- Miner-Rubino, K. & Cortina, L. (2004). Working in a context of hostility toward women: implications for employees' well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 107–122.
- Ministério Público do Trabalho – MPT & Organização Internacional do Trabalho - OIT. *Assédio Sexual no Trabalho - Perguntas e Respostas*. Brasília, 2017.
- Ministério Público do Trabalho – MPT (2019). *Manual sobre a prevenção e o enfrentamento ao assédio moral e sexual e à discriminação*. [online] Available at: <<https://mpt.mp.br/pgt/publicacoes/manuais/manual-sobre-a-prevencao-e-o>>

enfrentamento-ao-assedio-moral-e-sexual-e-a-discriminacao/@@display-file/arquivo\_pdf> [Accessed 20 March 2020].

- Morgan, P. (2001) Sexual harassment: violence against women at work. In: Renzetti, C. M. et al. (Ed.). *Sourcebook on violence against women*. Londres: Sage, 209 – 211.
- Morganson, V. J., & Major, D. A. (2014). Exploring retaliation as a coping strategy in response to customer sexual harassment. *Sex Roles*, 71 (1-2), 83-94.
- Nielsen, M. J. D., Kjær, S., Aldrich, P. T., Madsen I. E. H., Friberg, M. K., Rugulies, R. & Folker, A. P. (2017) Sexual harassment in care work – dilemmas and consequences: a qualitative investigation. *International Journal of Nursing Studies*, 70, 122 – 130.
- O'Donohue, W.; Downs, K. & Yeater, E. A. (1998) Sexual harassment: a review of the literature. *Aggression and Violent Behavior*, 3 (2), 111 – 128.
- O'Hare, E. A., & O'Donohue, W. (1998). Sexual harassment: Identifying risk factors. *Archives of Sexual Behavior*, 27, 561-580.
- O'Leary-Kelly, A. M., Tiedt, P. & Bowes-Sperry, L. (2004). Answering accountability questions in sexual harassment: Insights regarding harassers, targets, and observers. *Human Resource Management Review*, 14, 85-106.
- O'Leary-Kelly, A. M.; Bowes-Sperry, L.; Bates, C. A. & Lean E. R. (2009). Sexual Harassment at Work: A Decade (Plus) of Progress. *Journal of Management*. 35 (3), 503 – 536.
- Oleto, A. (2016). *Assédio moral: um estudo sobre jovens trabalhadores*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Oleto, A. et al. (2018) Percepções De Tutores Sobre O Assédio Sexual Sofrido Por Jovens Trabalhadores Nas Organizações. *Revista Gestão.Org*, 16 (1), 43 – 56.
- Oleto, A. F., & Palhares, J. V. (2019) 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.
- Oshikata, C. T. et al. (2011) Características das mulheres violentadas sexualmente e da adesão ao seguimento ambulatorial: tendências observadas ao longo dos anos em um serviço de referência em Campinas, São Paulo, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 27 (4), 701 – 713.
- Owens, E. (2006). Conversational Space and Participant Shame in Interviewing. *Qualitative*
- Paiva, F. J. U. (2006) Aspectos sócio-jurídicos do assédio sexual no local de trabalho: suas relações com o princípio da dignidade humana. (Dissertação de Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Pamplona Filho, R. M. V. (2005) O assédio sexual na relação de emprego. (Tese de Doutorado em Direito). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.

- Parker, C. (1999). Public rights in private government: corporate compliance with sexual harassment legislation. *Australian Journal of Human Rights*, 5, 159–193.
- Pearlin, L. I. & Schooler, C. (1978). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 2-21.
- Pelisoli, C. et al. (2010) Violência sexual contra crianças e adolescentes: dados de um serviço de referência. *Temas em Psicologia*, 18 (1), 85 – 97.
- Pesta, B. J., Dunegan, K. J. & Hrivnak, M. W. (2007). Contrast and Rater-Perspective Effects on Judgments of Sexual Harassment Severity: What He Thinks She Thinks, and Vice Versa. *Journal of Business and Psychology*, 22 (2), 155-165.
- Pina, A.; Gannon, T. A. & Saunders, B. (2009) An overview of the literature on sexual harassment: perpetrator, theory, and treatment issues. *Aggression and Violent Behavior*, 14, 126 – 38.
- Poon, J. M. (2014). The love-smitten director: workplace romance or sexual harassment? *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 4 (7), 1-8.
- Pryor, J. B. & Stoller, L. M. (1994) Sexual cognition processes in men high in the likelihood to sexually harass. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20 (2).163 – 169.
- Quick, J. C. & McFayden, M. A. (2017) Sexual harassment: have we made any progress? *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 286 – 298.
- Quinn, B. A. (2000) The paradox of complaining: law, humour, and harassment in the everyday work world. *Law & Social Inquiry*, 25 (4), 1151–1185.
- Quinn, R. E. (1977) Coping with the cupid: the formation, impact, and management of romantic relations in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 30–45.
- Raj, A., Johns, N. E., & Jose, R. (2020). Gender parity at work and its association with workplace sexual harassment. *Workplace Health & Safety*, 68 (6), 279-292.
- Ramos, A. C. P. P. (2013) *Assédio no ambiente laboral*. Âmbito Jurídico, Rio Grande, XVI, n. 112, Disponível em: <[http://ambitojuridico.com.br/site/index.artigo\\_id=13359](http://ambitojuridico.com.br/site/index.artigo_id=13359) [Accessed 12 Ago 2020].
- Raver, J. & Gelfand, M. (2005). Beyond the individual victim: linking sexual harassment, team processes and team performance. *Academy of Management Journal*, 48, 387–400.
- Reed, M. E., Collinsworth, L. L., Lawson, A. K., & Fitzgerald, L. F. (2016). The psychological impact of previous victimization: Examining the “abuse defense” in a sample of harassment litigants. *Psychological injury and law*, 9 ( 3), 230-240.
- Renzetti, C., & Lee, R. (1993). *Researching sensitive topics*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ribeiro, D. (2018) *Quem tem medo do feminismo negro?* São Paulo: Companhia das Letras.
- Rubino, C., Avery, D. R., McKay, P. F., Moore, B. L., Wilson, D. C., Van Driel, M. S., & McDonald, D. P. (2018). And justice for all: How organizational justice climate deters sexual harassment. *Personnel Psychology*, 71 (4), 519-544.
- Rugulies, R., Sørensen, K., Aldrich, P. T., Folker, A. P., Friborg, M. K., Kjær, S., ... & Madsen, I. E. (2020). Onset of workplace sexual harassment and subsequent

- depressive symptoms and incident depressive disorder in the Danish workforce. *Journal of affective disorders*, 277, 21-29.
- Russell, B. L. & Trigg, K. Y. (2004) Tolerance of sexual harassment: an examination of gender differences, ambivalent sexism, social dominance, and gender roles. *Sex Roles: A Journal of Research*, 50 (7-8), 565-573.
- Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1161-1178.
- Sammut Scerri, C., Abela, A., & Vetere, A. (2012). Ethical dilemmas of a clinician/researcher interviewing women who have grown up in a family where there was domestic violence. *International Journal of Qualitative Methods*, 11 (2), 102–112.
- Samuels, H. (2003). Sexual harassment in the workplace: a feminist analysis of recent developments in the UK. *Women's Studies International Forum*, 26, 467–482.
- Santos (2002). *Assédio Sexual nas Relações Trabalhistas e Estatutárias*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense.
- Santos, F. A. (1995) Irônico desafio. In: Costa, S. G. (Ed.). *Assédio sexual: uma versão brasileira*. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 11 – 16.
- Sapiro, V. (2018). Sexual harassment: Performances of gender, sexuality, and power. *Perspectives on Politics*, 16(4), 1053-1066.
- Schneider, K. T.; Swan, S. & Fitzgerald, L. F. (1997) Job-related and psychological effects of sexual harassment in the workplace: empirical evidence from two organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 401-415.
- Schweinle, W., Cofer, C. & Schatz, S. (2009). Men's empathic bias, empathic inaccuracy and sexual harassment. *Sex Roles: A Journal of Research*, 60, 142–150.
- Shechory, M., and Ben Shaul, D. (2013). Perceptions and attitudes to sexual harassment: an examination of gender differences and the gender composition of the harasser-target dyad. *J. Appl. Soc. Psychol.* 43, 2136–2145.
- Shupe, E. I., Cortina, L. M., Ramos, A., Fitzgerald, L. F., & Salisbury, J. (2002). The incidence and outcomes of sexual harassment among Hispanic and non-Hispanic white women: A comparison across levels of cultural affiliation. *Psychology of Women Quarterly*, 26 (4), 298-308.
- Siuta, R. L., & Bergman, M. E. (2019). Sexual Harassment in the Workplace. In Oxford *Research Encyclopedia of Business and Management*, 1-30.
- Sojo, V. E.; Wood, R. E. & Genat, A. E. (2016) Harmful workplace experiences and women's occupational well-being: a meta-analysis. *Psychology of Women Quarterly*, 40 (1), 10 – 40.
- Spivak, G. C. (2010) *Pode o subalterno falar?* Tradução: Sandra Regina Goulart Almeida; Marcos Pereira Feitosa; André Pereira Feitosa. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Spradley, J. (1979) *The Ethnographic Interview*. New York: Harcourt Brace.

- Stockdale, M. S. (1993) The role of sexual misperceptions of women's friendliness in an emerging theory of sexual harassment. *Journal of Vocational Behavior*, 42 (1), 84 – 101.
- Strauss, A & Corbin, J. (2008) *Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2 ed. Porto Alegre: Artmed.
- Studd, M. V.; Gattiker, U. E. (1991) The evolutionary psychology of sexual harassment in organizations. *Etiology and Sociobiology*, 12 (4), 249 – 290.
- Studzinska, A. M.; Hilton, D. (2017) Minimization of male suffering: social perception of victims and perpetrators of opposite-sex sexual coercion. *Sexuality Research and Social Policy*, 14 (1), 87 – 99.
- Suddaby, R. (2006) From the editors: what grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49 (4).
- Tangri, S. & Hayes, S. (1997). Theories of sexual harassment. In W. O'Donohue (Ed.), *Sexual harassment: Theory, research, and treatment* (p. 112-128). Needham Heights, MA, US: Allyn & Bacon.
- Tangri, S., Burt, M. & Johnson, L. (1982). Sexual harassment at work: three explanatory models. *Journal of Social Issues*, 38, 33–54.
- Tata, J. (2000). She Said, He Said. The Influence of Remedial Accounts on Third-Party Judgments of Coworker Sexual Harassment. *Journal of Management*. 26 (6), 133 – 1156.
- Teixeira, J. C. & Rampazo, A. S. V. (2017) Assédio sexual no contexto acadêmico da Administração: o que os lábios não dizem, o coração não sente? *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4 (11), 1151 – 1235.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Think Eva & Lindeln (2020). *O Ciclo do Assédio Sexual no Ambiente de Trabalho*. [online] (253), 32-47. Available at: <<https://thinkeva.com.br/pesquisas/assedio-no-contexto-do-mundo-corporativo/>> [Accessed 14 Dec 2020].
- Thornton, M. (2002). Sexual harassment losing sight of sex discrimination, Melbourne University. *Law Review*, 26, 422–444.
- Thorpe, R., Holt, R., Macpherson, A., & Pittaway, L. (2005). Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 257–281.
- Tinkler, J. E., & Zhao, J. (2020). The sexual harassment of federal employees: Gender, leadership status, and organizational tolerance for abuses of power. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30 (3), 349-364.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- U.S. Merit Systems Protection Board (2018). *Update on Sexual Harassment in the Federal Workplace*. Office of Merit Systems Review and Studies.
- Uggen, C. & Blackstone, A. (2004) Sexual harassment as a gendered expression of power. *American Sociological Review*, 69 (1), 64–92.



- Ungar, M.; Barter, K.; McConnell, S. M.; Tutty, K. M. & Fairholm, J. (2009) Patterns of Abuse Disclosure among Youth. *Qualitative Social Work*. 8 (3), 341 –356.
- Vargas, E. A., Brassel, S. T., Cortina, L. M., Settles, I. H., Johnson, T. R., & Jagsi, R. (2020). # MedToo: a large-scale examination of the incidence and impact of sexual harassment of physicians and other faculty at an academic medical center. *Journal of Women's Health*, 29 (1), 13-20.
- Vidu, A. et al. (2017) Second order of sexual harassment – SOSH. *Multidisciplinary Journal of Educational Research – REMIE*, 17 (1), 1 – 26.
- Você S/A (2019). *Assédio Sexual no Trabalho*. [online] (253), 32-47. Available at: <<https://voca.abril.com.br/carreira/1-a-cada-5-profissionais-sofreu-assedio-sexual-no-trabalho-veja-relatos/>> [Accessed 10 May 2020].
- Waldo, C. R., Berdahl, J. L. & Fitzgerald, L. F. (1998). Are men sexually harassed? If so, by whom? *Law and Human Behavior*, 22, 59–79.
- Walker, C. A. (2015). Social constructionism and qualitative research. *Journal of Theory Construction and Testing*, 19(2), 37.
- Walker, S. (2014). The automatic activation of sexually harassing beliefs: Past experiences and traits of power. *Academy of Business Journal*, 1, 90 –104.
- Walker, W., Sque, M. & Long-Sutehall, T. (2017). Ethical issues in bereavement research: Practical use of a decision-making framework.
- Waring, M. (1989) *If women counted: A new feminist economics*. London: Macmillan.
- Whaley, G. L. & Tuckers, S. H. A (1998) theoretical integration of sexual harassment models. *Equal Opportunities International*, 17 (1), 21–29.
- Williams, C. (1997). Sexual harassment in organizations: a critique of current research and policy. *Sexuality Culture*, 1, 19–43.
- Williams, M. J., Gruenfeld, D. H. & Guillory, L. E. (2017). Sexual aggression when power is new: Effects of acute high power on chronically low-power individuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(2), 201-223.
- Willness, C., Steel, P. & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology*, 60, 127–162.
- Wilson & Thompson, P. (2012) Workplace sexual harassment 30 years on: a review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 14 (1), 1–17.
- Wilson, F. & Thompson, P. (2001) Sexual Harassment as an Exercise of Power. *Gender, Work & Organization*, 8, 61–83.
- Wynen, J. (2016). Sexual harassment: The nexus between gender and workplace authority: Evidence from the Australian public service. *Australia Journal of Public Administration*, 75(3), 345–58.
- Zugelder, M. T., Champagne, P. J. & Maurer, S. D. (2006) An affirmative defense to sexual harassment by managers and supervisors: analysing employer liability and protecting employee rights in the United States. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18 (2), 111 – 122.

Zurbriggen, E. L. (2000). Social motives and cognitive power-sex associations: Predictors of aggressive sexual behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 559–581.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS USADO NAS 7 PRIMEIRAS ENTREVISTAS DA 1ª FASE DE COLETA DE DADOS**

#### **Roteiro de Entrevistas – Assédio Sexual**

- 1 – Conte-me sobre você (idade, estado civil, filhos, formação profissional, cargo atual) e sua trajetória profissional.
- 2 – Você já passou por alguma situação constrangedora no trabalho?
  - Conte-me essas situações.
- 3 – Você entendeu um(alguns) desse(s) constrangimento(s) como de caráter sexual?
- 4 – Como você reagiu a ele(s)?
  - Contou para alguém dentro ou fora da organização? Como ela reagiu?
  - Levou esse caso ao setor responsável em tratar esses tipos de caso dentro da organização? Por quê? Conte-me sobre ter levado ou não o caso. Caso tenha levado, como o caso foi tratado pela organização?
- 5 – Você vê a(s) situação(ões) como um ato criminoso?
- 6 – O que mudou na sua vida depois disso? (amigos, trabalho, família)
- 7 – Você conhece alguém que passou por situação semelhante?
  - Pode contar sobre esse caso?
  - Pode indicar essa pessoa para contato?
- 8 – Você gostaria de acrescentar algo além do que foi perguntado?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS USADO NAS 5 ÚLTIMAS ENTREVISTAS DA 1ª FASE DE COLETA DE DADOS**

### **Roteiro de Entrevistas – Assédio Sexual**

- 1 – Conte-me sobre você (idade, estado civil, filhos, formação profissional, cargo atual) e sua trajetória profissional.
- 2 – Você já passou por alguma situação constrangedora no trabalho?
  - Conte-me essas situações.
- 3 – Você entendeu um(alguns) desse(s) constrangimento(s) como de caráter sexual?
  - Se sim ou não, por quê?
- 4 – Como você reagiu a ele(s)?
  - Contou para alguém dentro ou fora da organização? Como ela reagiu?
  - Levou esse caso ao setor responsável em tratar esses tipos de caso dentro da organização? Por quê? Conte-me sobre ter levado ou não o caso. Caso tenha levado, como o caso foi tratado pela organização?
  - A organização tem algum setor de gerenciamento de casos de assédio?
- 5 – Você vê essa(s) situação(ões) como ato criminoso? Por quê?
- 6 – O que mudou na sua vida depois disso? (amigos, trabalho, família)
- 7 – Você conhece alguém que passou por situação semelhante?
- 8 – Você gostaria de acrescentar algo além do que foi perguntado?

## **APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS USADO NA 2ª FASE DE COLETA DE DADOS**

### **Roteiro de Entrevistas – Assédio Sexual**

- 1 – Conte-me sobre você (idade, estado civil, filhos, formação profissional, cargo atual) e sua trajetória profissional.
- 2 – Você já passou por alguma situação constrangedora no trabalho?
  - Conte-me essas situações.
- 3 – Você entendeu um(alguns) desse(s) constrangimento(s) como de caráter sexual?
  - Se sim ou não, por quê?
- 4 – O assediador era superior hierárquico? Se sim, você percebeu que o agressor usava do poder para assediá-la? Se não, você sentia que o agressor algum tipo de poder para assediá-la?
- 5 – Como você reagiu a ele(s)? Como você se sentiu?
  - Contou para alguém dentro ou fora da organização? Como ela reagiu?
  - Levou esse caso ao setor responsável em tratar esses tipos de caso dentro da organização? Por quê? Conte-me sobre ter levado ou não o caso. Caso tenha levado, como o caso foi tratado pela organização?
  - A organização tem algum setor de gerenciamento de casos de assédio?
- 6 – Você vê essa(s) situação(ões) como ato criminoso? Por quê?
- 7 – O que mudou na sua vida depois disso? (amigos, trabalho, família)
- 8 – A partir do momento que você chegou a um cargo considerado de poder, houve um aumento ou diminuição do assédio praticado contra você? Por quê?
- 9 – Você conhece alguém que passou por situação semelhante?
- 10 – Como é possível resistir ao assédio?
- 11 – Você gostaria de acrescentar algo além do que foi perguntado?

## **APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTAS USADO NA 3ª FASE DE COLETA DE DADOS**

### **Roteiro de Entrevistas – Assédio Sexual**

- 1 – Conte-me sobre você (idade, estado civil, filhos, formação profissional, cargo atual) e sua trajetória profissional.
- 2 – Você já passou por alguma situação constrangedora no trabalho?
  - Conte-me essas situações.
- 3 – Você entendeu um(alguns) desse(s) constrangimento(s) como de caráter sexual?
  - Se sim ou não, por quê?
- 4 – Quem era a pessoa que te causou esses constrangimentos/te assediou?
  - O assediador era superior hierárquico? Se sim, você percebeu que o agressor usava do poder para assediá-la? Se não, você sentia que o agressor usava algum tipo de poder/controla para assediá-la?
- 5 – Como você reagiu a ele(s)? Como você se sentiu?
  - Contou para alguém dentro ou fora da organização? Como ela reagiu?
  - Levou esse caso ao setor responsável em tratar esses tipos de caso dentro da organização? Por quê? Conte-me sobre ter levado ou não o caso. Caso tenha levado, como o caso foi tratado pela organização?
  - A organização tem algum setor de gerenciamento de casos de assédio?
  - Você procurou a polícia para denunciar? Se sim ou não, por quê?
- 6 – Você vê essa(s) situação(ões) como ato criminoso? Por quê?
- 7 – O que mudou na sua vida depois disso? (amigos, trabalho, família)
- 8 – A partir do momento que você chegou a um cargo considerado de poder, houve um aumento ou diminuição do assédio praticado contra você? Por quê?
- 9 – Você conhece alguém que passou por situação semelhante?
- 10 – Você gostaria de acrescentar algo além do que não foi perguntado?

## **APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTAS USADO NA 4ª FASE DE COLETA DE DADOS**

### **Roteiro de Entrevistas – Assédio Sexual**

- 1 – Conte-me sobre você (idade, estado civil, filhos, formação profissional, cargo atual) e sua trajetória profissional.
- 2 – Você já passou por alguma situação constrangedora no trabalho?
  - Conte-me essas situações.
- 3 – Você entendeu um(alguns) desse(s) constrangimento(s) como de caráter sexual?
  - Se sim ou não, por quê?
- 4 – Quem era a pessoa que te causou esses constrangimentos/te assediou?
  - O assediador era superior hierárquico? Se sim, você percebeu que o agressor usava do poder para assediá-la? Se não, você sentia que o agressor usava algum tipo de poder/controle para assediá-la?
- 5 – Como você reagiu a ele(s)? Como você se sentiu?
  - Contou para alguém dentro ou fora da organização? Como ela reagiu?
  - Levou esse caso ao setor responsável em tratar esses tipos de caso dentro da organização? Por quê? Conte-me sobre ter levado ou não o caso. Caso tenha levado, como o caso foi tratado pela organização?
  - A organização tem algum setor de gerenciamento de casos de assédio?
  - Você procurou a polícia para denunciar? Se sim ou não, por quê?
- 6 – Você vê essa(s) situação(ões) como ato criminoso? Por quê?
- 7 – O que mudou na sua vida depois disso? (amigos, trabalho, família)
- 8 – A partir do momento que você chegou a um cargo considerado de poder, houve um aumento ou diminuição do assédio praticado contra você? Por quê?
- 9 – Hoje, estando em cargo de superioridade hierárquica, o que você faz para não praticar assédio? Não reproduzir a violência que você sofreu?
- 10 - O que as organizações podem fazer para reduzir ou evitar a perpetuação desses atos em seu ambiente?
- 11 – Você gostaria de acrescentar algo além do que não foi perguntado?

## APÊNDICE F – CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E CÓDIGOS

### Codificação da Categoria 1 – Dinâmica do Assédio Sexual

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CÓDIGOS
Dinâmica do Assédio Sexual	Agressão	Agressor
		Ameaça
		Estupro
		Física
		Machismo
		Represália
		Sadismo
	Assédio	Moral
		Sexual
	Tipos de assédio Sexual	Assédio por Chantagem
		Assédio por Intimidação
	Tipos de Atos de Assédio Sexual	Físico
		Não Verbal
		Verbal

### Codificação da Categoria 2 – Efeitos e Reflexos do Assédio Sexual nas Vítimas

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CÓDIGOS
Efeitos e Reflexos do Assédio Sexual nas Vítimas	Consequências do Assédio Sexual	Mudança de Comportamento
		Problemas Físicos
		Problemas Psicológicos
	Reação das Vítimas	Denúncia
		Não denúncia
		Resistência ao Assédio
		Silêncio



### Codificação da Categoria 3 – Emoções, Sentimentos e Percepção da Vítima

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CÓDIGOS	
Emoções, Sentimentos e Percepção da Vítima	Corpo	Degradação do corpo feminino	
		Disfarce	
		Fetiche	
		Masculinização	
		Objetificação	
		Sexualização	
		Vestuário	
	Emoções	Aceitação	Indiferença
		Autoestima	Indignação
		Choro	Inércia
		Confusa	Medo
		Constrangimento	Negação
		Coragem	Nervoso
		Culpa	Nojo
		Decepção	Pena
		Desacreditada	Raiva
		Dúvida	Revolta
		Humilhação	Sufrimento
		Impotência	Vergonha
	Percepção	Assédio como Crime	
		Conhecimento e Desconhecimento	
		Dissimulação	
		Naturalização	
		Negação	
		Oportunismo	
		Relativização	
		Respeito	

**Codificação da Categoria 4 – Aspectos Organizacionais, Profissionais e de Poder Relacionados ao Assédio Sexual**

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CÓDIGOS
Aspectos Organizacionais, Profissionais e de Poder Relacionados ao Assédio Sexual	Emprego	Demissão
		Mudança de emprego, área, local
		Perda do emprego
		Salário
	Organização	Alienação
		Apoio
		Canal de Denúncia
		Cliente
		Condescendência
		Consequências
		Culpabilização da Vítima
		Cultura
		Denúncia e Não Denúncia
		Inércia
		Negação do Assédio
		Normalização
		Punição
		Represália
		Solução
	Poder	Controle
		Dinheiro
		Mentira
		Posição Hierárquica
		Respeito
		Subordinação
		Uso de autoridade

## ANEXOS

### ANEXO 1 – TCLE - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada **ASSÉDIO SEXUAL E PODER NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: um estudo com mulheres em cargo de liderança**, conduzida por Alice de Freitas Oleto. Este estudo tem por objetivo analisar as diferentes situações de assédio sexual sofridas por mulheres em cargo de liderança em suas trajetórias profissionais, a influência do poder de seus cargos quanto aos atos de assédio, e como os casos foram tratados por elas próprias e pela organização em que trabalham(vam). Você foi selecionado(a) por ter informado à pesquisadora ter sido vítima de assédio sexual e ter manifestado interesse em relatar os fatos. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Os riscos desta pesquisa estão relacionados ao desconforto que a pessoas poderá sentir ao ser abordada. No que tange à participação, pode-se prever riscos relacionados ao compartilhamento de informações pessoais, e/ou quaisquer incômodos em responder alguns tópicos da entrevista. Como forma de prevenção, o entrevistador deixará claro que o sujeito não precisa responder a qualquer pergunta se sentir que se trata de informações muito pessoais em que o mesmo não se sente confortável em falar. A participação dos elementos na pesquisa se dará de forma voluntária, sendo que os participantes serão esclarecidos que não será gerado nenhum valor econômico, patrimonial ou financeiro, a receber ou a pagar, pela sua participação na pesquisa

Sua participação nesta pesquisa consistirá em relatos sobre as situações de assédio sexual sofridas por você. Para tanto, realizaremos entrevistas com duração em média de 1hora. As entrevistas serão realizadas pela pesquisadora Alice de Freitas Oleto, e serão realizadas perguntas sobre o acontecimento e o impacto deste caso na vida cotidiana incluindo aspectos pessoais, profissionais, físicos e psicológicos. A entrevista se enquadra em uma investigação de Doutorado. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos (Tese de Doutorado), sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual, O registro será feito por meio de gravação de áudio. As entrevistas serão transcritas posteriormente para análise do material coletado.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável / coordenador da pesquisa. Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável e do CCE/FGV, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento.

Contatos do pesquisador responsável: Alice de Freitas Oleto. Endereço: Rua Pamplona, 83, Bela Vista, São Paulo/SP. E-mail: [aliceoleto@hotmail.com](mailto:aliceoleto@hotmail.com). Telefone (31) 99647-4367.

Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getulio Vargas – CCE/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 536, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22250-900, telefone (21) 3799-6216. E-mail: [etica.pesquisa@fgv.br](mailto:etica.pesquisa@fgv.br).

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura da pesquisadora Alice de Freitas Oleto:

*Alice de Freitas Oleto*

Rubrica do participante



Rubrica do pesquisador



## ANEXO 2 – PARECER DO COMITÊ DE CONFORMIDADE ÉTICA EM PESQUISAS ENVOLVENDO SERES HUMANOS – CEPH/FGV



Rio de Janeiro, 06 de Novembro de 2018

*Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos – CEPH/FGV*

Parecer n. 108/2018

Pesquisador responsável: Alice De Freitas Oleto

Centro/Escola: EASP

Pós-graduação: Doutorado em Administração de Empresas CMCD.

Título do projeto de pesquisa: “ASSÉDIO SEXUAL E RELAÇÕES DE TRABALHO: Um Estudo Com Mulheres Executivas”

Financiamento: Não Há

Relator: Daniel Vargas

### Apresentação

Trata-se de projeto de tese de doutorado em administração de empresas que tem como objetivo analisar as diferentes situações de assédio sexual sofridas por mulheres executivas em suas trajetórias profissionais, e como os casos foram tratados por elas próprias e pela organização em que trabalham ou trabalhavam.

Para tal a pesquisadora irá realizar entrevistas semi-estruturadas com mulheres executivas com idade entre 25 e 45 anos. Todas as pesquisadas serão brasileiras, e não haverá distinção de raça, etnia, cor ou orientação sexual. A pesquisa tem caráter qualitativo, sendo caracterizada quanto aos objetivos como compreensiva e exploratória.

### Considerações

#### I. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e Confidencialidade

O Termo de Consentimento explica brevemente os objetivos da pesquisa, assegura a voluntariedade de pesquisa e informa os dados do pesquisador e do Comitê de ética. Quanto a confidencialidade, a pesquisadora esclarece que o nome ou qualquer outro

---



dado/elemento que possa de qualquer forma identificar os entrevistados serão mantidos em sigilo. Dessa maneira, as entrevistadas serão tratadas por códigos, por exemplo “entrevista 01”, e etc. O Comitê considera adequado o termo.

II. Sensibilidade temática

Em exercício da sua função educativa, o Comitê de Ética recomenda, devido alta sensibilidade do tema, que a pesquisadora aborde a temática junto as entrevistadas da forma mais delicada e compreensiva possível.

Deliberação

Após deliberação dos membros, o CEPH/FGV classifica o presente projeto de pesquisa como:

Aprovado

O protocolo está totalmente adequado para execução.



Daniel Vargas

Coordenador do Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos - CEPH/FGV

### ANEXO 3 – PALESTRA SOBRE ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL NO TRABALHO PARA A EMPRESA JR. DA FGV/EAESP



### ANEXO 4 – PALESTRA SOBRE ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL PARA OS ALUNOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA FGV/EAESP





**ANEXO 5 – PARTICIPAÇÃO NO GENDER TALK “RESPEITO: CAMINHO PARA A EQUIDADE DE GÊNERO” NA PWC – PRICEWATERHOUSECOOPER BRASIL**



**ANEXO 6 – PALESTRAS SOBRE ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL NO TRABALHO PARA O CURSO DE APERFEIÇOAMENTO PARA DELEGADOS DE POLÍCIA DO ESTADO DE SÃO PAULO**







## ANEXO 7 – PALESTRAS SOBRE ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL NO TRABALHO PARA OS ALUNOS DA EACH/USP



## ANEXO 8 – PALESTRAS SOBRE ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL NO TRABALHO PARA OS ALUNOS DO MBM DA UNASP - HORTOLÂNDIA



**ANEXO 9 – PALESTRA SOBRE “MULHERES NA CIÊNCIA: CENÁRIOS E DESAFIOS, EM UMA PERSPECTIVA DE VIOLÊNCIA DE GÊNERO” DO PROJETO DE EXTENSÃO DIVERSIDADE E INCLUSÃO DA FADERGS**

DIVERSIDADE TALKS CONVIDA



# **MULHERES NA CIÊNCIA: CENÁRIOS E DESAFIOS EM UMA PERSPECTIVA DE VIOLÊNCIA DE GÊNERO**

**Palestrantes: Prof. Me. Alice De Freitas Oleto  
Stefânia De Castro Helmold**

---

DIA 19 DE MAIO | 17 HORAS

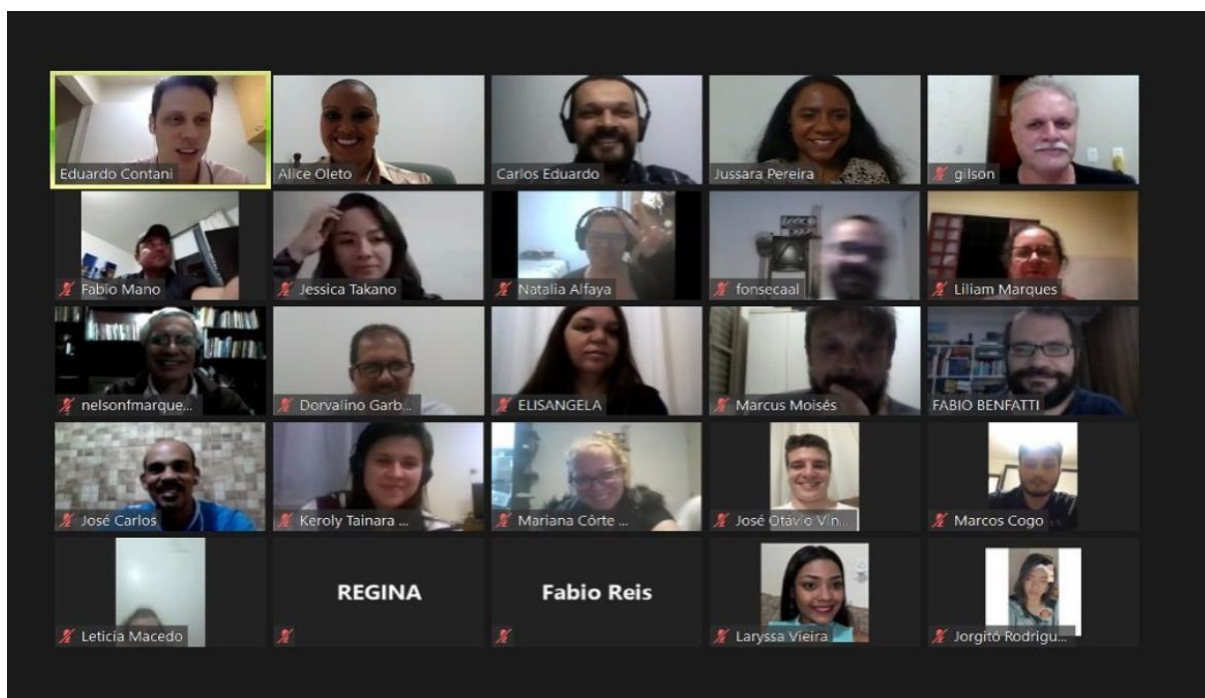
**INSCRIÇÕES ONLINE LINK NA DESCRIÇÃO**

---





**ANEXO 10 – PALESTRA “MÁ CONDUTA E VIOLÊNCIA NAS E DAS ORGANIZAÇÕES: IMPACTOS NOS INDIVÍDUOS E NA SOCIEDADE” PARA A FACULDADES LONDRINA**



**ANEXO 11 – ENTREVISTEI A SOBRE O TEMA ASSÉDIO NO TRABALHO NO LINKEDIN PARA O “MULHERES DO IMOBILIÁRIO”**



**ANEXO 12 – PENSATA NO BLOG @NUEVO.BRASIL DO MEU ARTIGO SOBRE ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DE JOVENS TRABALHADORES DIANTE DAS RELAÇÕES ABUSIVAS DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES.**



## **Divulgação: Estratégias de Enfrentamento de Jovens Trabalhadores Diante das Relações Abusivas de Poder nas Organizações**

POR NUEVOBLOGBRASIL | 16 DE JUNHO DE 2020



**ANEXO 13 – PAESTRA SOBRE COMO A MÁ CONDUTA E VIOLÊNCIA NAS E DAS ORGANIZAÇÕES IMPACTA O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E OS PROFISSIONAIS, TRANSMITIDA PELO INSTAGRAM DA COMISSÃO DE STARTUP OAB SANTOS/SP**



**ANEXO 14 – ANÁLISE QUE ESCREVI PARA O BLOG @NUEVO.BRASIL SOBRE ASSÉDIO MORAL**



## **Assédio Moral no Trabalho: uma breve análise**

POR NUEVOBLOGBRASIL | 7 DE SETEMBRO DE 2020



*Alice Oleto<sup>1</sup>*



**ANEXO 15 – LIVE TALK “ASSÉDIO: CONHECER PARA QUEBRAR O CICLO”  
PARA O “MULHERES DO IMOBILIÁRIO”**

 mulheresdoimobiliario ...

Instagram Live Talk | 16/09 - 18h  
@mulheresdoimobiliario


 **Mulheres 7**  
do Imobiliário 7º ano  
networking | apoio | capacitação

Renata Botelho Alice Oleto





**ASSÉDIO**  
Conhecer para quebrar o ciclo.

**ANEXO 16 – DIVULGAÇÃO DE MEU ARTIGO CIENTIFICO NO INSTAGRAM  
@ASCOMPLEXAS**

 ascomplexas ...

**É CIENTÍFICO**

**UM RAIO NÃO CAI NO MESMO LUGAR?**



Alice de Freitas Oleto  
José Vitor Palhares  
Fabiana Florio Domingues

a história de vida  
de  
**RAIMUNDA**  
assediada moral e  
sexualmente em  
todos os seus locais  
de trabalho

As COMplexas

**ANEXO 17 – PALESTRA SOBRE "ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL NO TRABALHO" MINISTARDA PARA O GRUPO LETRA DA UFLA**

**LETRA apresenta:**

**ASSÉDIO MORAL E  
ASSÉDIO SEXUAL  
NO TRABALHO**

**DIA 06/11 ÀS 16H**

**POR ALICE OLETO**

INSCREVA-SE ACESSANDO O  
LINK NA BIO DO NOSSO  
INSTAGRAM OU NA NOSSA  
PÁGINA NO FACEBOOK

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



 LETRA UFLA

 GRUPO.LETRA

 UFLA DIRET

ORGANIZAÇÃO E APOIO