

Os Custos do Assédio Moral e Sexual para as Carreiras Corporativas de Mulheres

Julia Braga da Silva (ESEG) - jliabraga1998@yahoo.com.br
Aline dos Santos Barbosa (UNESA) - aline8barbosa@gmail.com

Resumo:

Historicamente, a divisão do trabalho foi estruturada conforme as relações de poder estabelecidas entre gêneros, atribuindo as áreas reprodutivas às mulheres e as produtivas aos homens. A inserção das mulheres em funções geralmente pertencentes ao homem ressignifica a relação de poder e abre precedentes para interações opressivas. Diante deste contexto, esta pesquisa objetiva identificar os custos do assédio moral e sexual na carreira corporativa de mulheres. Para atingir este objetivo, entrevistamos 12 mulheres que já foram vítimas de assédio moral e/ou sexual durante suas carreiras corporativas. Como principais resultados, destacamos que as demissões, as solicitações de desligamentos, as trocas de áreas, as mudanças de cargo, as ações judiciais e a consideração de redução de cargos e salários foram os principais custos enfrentados por estas mulheres durante suas trajetórias. Além disso, por meio dos relatos, foi possível identificar comportamentos abusivos e a distribuição de cargos nas estruturas hierárquicas organizacionais como pontos em comum no perfil dos assediadores.

Palavras-Chave: Assédio Moral; Assédio Sexual; Gestão de Pessoas; Equidade de Gênero; Carreira Feminina.

The Costs of Sexual and Moral Harassment for Women's Corporate Careers

Abstract:

Historically, the division of labor was structured according to the power relations established between genders, attributing reproductive areas to women and productive areas to men. The insertion of women in roles generally belonging to men re-signifies the power relationship and opens precedents for oppressive interactions. In this context, this research aims to identify the costs of moral or sexual harassment in women's corporate careers. To achieve this goal, we interviewed 12 women who have been victims of moral and/or sexual harassment during their corporate careers. As main results, we highlight that layoffs, resignation requests, changes of areas, changes of position, lawsuits and the consideration of reducing positions and salaries were the main costs faced by these women during their trajectories. In addition, through the reports, it was possible to identify abusive behaviors and the distribution of positions in the organizational hierarchical structures as common points in the profile of the harassers.

Keywords: Moral Harassment; Sexual Harassment; People Management; Gender Equity; Women's Career.

Os Custos do Assédio Moral e Sexual para as Carreiras Corporativas de Mulheres

1. Introdução

Nos últimos anos, o papel social da mulher mudou, passando não apenas de responsável pelo cuidado do lar e dos filhos, mas também cidadã com voto ativo na política, profissional participante do mercado de trabalho e principal fonte de renda para muitas famílias (Kanan, 2010; Diniz, Silva, & Mendes, 2011; Cardenas et al., 2014). Porém, os avanços alcançados não foram livres de fardos, enfrentamento de concepções retrógradas expressadas violenta, sexual ou vexatoriamente para diminuir sua presença nos cenários que ganhou espaço durante a história recente.

Conforme o “Global Gender Gap Report 2020”, do World Economic Forum, o Brasil ocupa a 92ª posição no índice de desigualdade de gênero e é o 89º colocado no quesito de participação econômica e oportunidades das mulheres. Além disso, o país possui um dos maiores gaps entre gêneros da América Latina, ranqueado em 22º lugar entre 25 países da região.

A quebra da predominância masculina na vida em sociedade, casou um movimento entre os homens para perpetuar a posição da mulher no segmento doméstico, vinculado à prole e aos afazeres familiares, gratuitamente ou em formato de prestação de serviços, privando-a de todas as relações sociopolíticas (Guerra, 2011). Essa obstinação pode ser exemplificada no caso de Olympe de Gouges que, após propor a Declaração Universal dos Direitos da Mulher e da Cidadã, foi assassinada na guilhotina (Beauvoir, 1970, p. 142).

Segundo Prohaska e Gailey (2009), na sociedade patriarcal, os homens ganham poder controlando as mulheres. Apesar de que, Johnson (1997), define a cultura machista e o patriarcado como um ciclo de controle e medo que organiza as relações entre os próprios homens. A fim de provar sua masculinidade, apresentam comportamentos masculinos normativos, como dominância e controle sobre mulheres.

“A forte herança cultural do patriarcado faz-se presente ainda hoje, cinco séculos mais tarde, aproximadamente, sendo a responsável por legitimar e silenciar a violência evidenciada na prática cotidiana do assédio” (Abreu & Gardinali, 2016, p.98). A predominância é masculina nos ambientes organizacionais, principalmente nas posições hierárquicas mais elevadas. Consequentemente, a cultura machista e a oposição à força de trabalho feminina também são presentes em tais meios, resultando em um ambiente hostil e na violência contra mulheres, que pode ser exercida para demonstração de poder (Abreu & Gardinali, 2016).

A inserção das mulheres em funções antes pertencentes ao homem, ressignifica a relação de poder e gera opressões, que passam despercebidas por estarem impregnadas na cultura e nas organizações. Neste contexto, o assédio sexual ou moral no ambiente corporativo tem sérias implicações para as mulheres e para seus empregadores. As vítimas destas violências podem experimentar problemas de saúde física e mental, interrupções na carreira e salários menores. Além disso, o assédio sexual ou moral pode limitar e desencorajar as mulheres a buscarem melhores posições no mercado, contribuindo para a persistente disparidade salarial entre gêneros. Para as empresas, o assédio sexual e moral pode gerar ações trabalhistas, multas, perda de capital intelectual, redução da produtividade, aumento do turnover e absenteísmo (Feldblum & Lipnic, 2016; Johnson, Widnall, Benya, & Washington, 2018; Anwar & Burfat, 2021; Ferrari et al., 2022).

Por esse motivo, a pesquisa busca identificar os custos do assédio moral e sexual na carreira corporativa de mulheres. A partir da necessidade de compreender com detalhes as

circunstâncias em que ocorrem, o estudo analisa se a relação entre o contexto histórico da disparidade entre gêneros e o ambiente corporativo hostil estimula o assédio moral ou sexual nas organizações.

Os pontos de partida para a escolha do tema de pesquisa foram: o conhecimento empírico e científico sobre casos de assédio moral e sexual vividos por mulheres, a crescente preocupação das organizações em práticas de convivência saudável entre seus colaboradores, o avanço de estudos das áreas de *compliance* e saúde do trabalho nas corporações (Barreto, 2005).

Os impactos social e trabalhista relacionados ao assédio no mercado profissional também são dados relevantes que mostram a importância de investigar as causas e impactos de tais ocorrências na carreira de profissionais que poderiam gerar ganhos para as empresas, mas são impedidas por práticas irregulares e vexatórias (Freitas, 1996). O estudo deste tema traz diversas iniciativas em prol da equidade entre gêneros e à carreira das mulheres, diante do cenário ainda existente de disparidade no meio ocupacional, representada pela taxa de participação na força de trabalho de 73,7% dos homens e 54,5% de mulheres (IBGE, 2019). Ainda considerando a disparidade mais crítica nos níveis mais altos da hierarquia, em que 62,6% são ocupados por homens e 37,4%, por mulheres (IBGE, 2019).

2. Referencial Teórico

2.1 Papéis de gênero, Relações de poder e a Carreira das Mulheres

O princípio da igualdade é contido na Constituição Federal Brasileira de 1988, que trata também das relações entre trabalho e gênero, e concede às trabalhadoras, por meio de incentivos, o direito à proteção do mercado de trabalho da mulher, e a proibição de qualquer discriminação, como salário, exercício de funções ou critérios de admissão por motivo de gênero, idade, cor ou estado civil (Thome, 2012).

Porém, segundo Bourdieu (2010), existe a manutenção constante do mecanismo de simbolismos da dominação masculina, que sustenta a disposição social padrão. Essa manutenção ocorre nas separações sociais do trabalho, nas definições de tarefas designadas para cada gênero, onde são realizadas essas atividades, por quais meios e seus momentos. Como, por exemplo, os trabalhos domésticos, o cuidado com os filhos e os trabalhos monótonos, conferidos às mulheres, ou seja, aquilo que é contínuo e escondido, ao passo que os meios políticos, corporativos e de guerra, assim como as atividades que geram ruptura com o cotidiano são, por suas vezes, conferidos aos homens, tornando-os provedores do lar. Dessa forma, são instauradas relações sociais de dominação e de exploração entre os gêneros, criando essa complementaridade e oposição entre o masculino e o feminino (Bourdieu, 2010).

Para Higa (2016), a análise dessas dinâmicas entre gêneros possibilita compreender as relações de poder presente nos ambientes organizacionais e familiares. E em oposição à premissa sociológica, a inserção da mulher no mercado de trabalho e, conseqüentemente, sua independência financeira, ressignificam as relações de poder. A quebra das posições domésticas femininas e a entrada da mulher no mercado de trabalho geram desconforto, criando ambientes hostis e pouco receptivos nas corporações. Sua não-submissão e inserção no que antes era exclusivo à figura masculina acarretam manifestações opressivas, tais como os assédios morais e sexuais (Higa, 2016).

Quando falamos de carreira de maneira geral, estamos nos referindo a trabalhos contínuos que requerem compromisso constante de desenvolvimento (Figueiredo & Diniz, 2018), como trabalhos desenvolvidos e posições ocupadas por uma pessoa ao longo de sua vida (Dutra, 1996). Com a revolução industrial e a crescente do capitalismo, surge a necessidade de mão de obra em processos repetitivos nas linhas de produção e, dessa forma, a mulher deixa de estar

ativa apenas no espaço doméstico e passa a fazer parte do bloco trabalhista das fábricas. Porém, o espaço ocupado pelas mulheres é específico e ditado por desigualdades de gênero, assim como suas atividades no lar, de forma com que esse sistema de configuração seja ainda mais legitimado (Pimenta & Lopes, 2014).

Sobre a carreira de mulheres, no passado, seu desafio era conseguir sair da exclusividade da esfera doméstica e ingressar no ambiente profissional. Já no presente, elas encontram barreiras no mercado de trabalho e precisam enfrentá-las para alcançar sua ascensão profissional (Lima, Silva & Bezerra, 2020; Nardes, Gallon & Rech, 2020). Por isso, segundo Higa (2016), o direito do trabalho carrega resquícios da discriminação de gênero, relacionada com a concepção de divisão do trabalho definida pelo patriarcado. “Esta forma de divisão social do trabalho tem dois princípios organizadores: o princípio de separação (existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e o princípio de hierarquização (um trabalho de homem “vale” mais do que um trabalho de mulher)” (Kergoat, 2009, p.2).

As mulheres são frequentemente questionadas a respeito da sua capacidade de liderança sob o pressuposto de que possuem uma forma de gerir pautada em sentimentos. Dessa forma, as diversas barreiras que as cercam, dificultam o alcance de altos níveis da hierarquia. Segundo Nardes, Gallon e Rech (2020), as organizações foram constituídas por homens para homens, por isso, sua estrutura também dá preferência a características que são comumente associadas ao sexo masculino.

Como obstáculos para que as mulheres não atinjam cargos relevantes, criam-se normas organizacionais que discriminam e desmotivam, como as desigualdades salariais, recrutamentos enviesados, falta de oportunidades de ascensão e desenvolvimento, culturas corporativas que não as apoiam e, muitas vezes, o assédio moral e sexual (Reis, 2014; Feldblum & Lipnic, 2016).

2.2 Assédio Moral no Mundo Corporativo

A pesquisa de Corrêa e Carrieri (2007) indica que as mulheres pertencem ao grupo mais assediado, e que isso pode estar relacionado às “significações culturais brasileiras provindas do regime escravocrata, demarcando uma sociedade autoritária e hierarquizada, com ênfase na relação dominante–dominado” (Corrêa & Carrieri, 2007, p. 24). O assédio moral pode ser definido como uma conduta abusiva exteriorizada em forma de palavras, comportamentos e gestos capazes de causar algum dano à dignidade e integridade física ou psicológica de alguém (Freitas, 2001). Para Corrêa e Carrieri (2007) o assédio moral na trajetória profissional relaciona-se com um ambiente de domínio masculino e a cultura patriarcal brasileira, refletido em uma série de condutas hostis, impróprias, e repetitivas, expressadas por meio de comportamentos, palavras, gestos e situações humilhantes com a vítima. Freitas (2001), traz o assédio moral como uma das formas de poder perverso, agindo tipicamente como insultos, humilhações, deboches e isolamento. No geral, os comportamentos do assédio moral ocorrem diretamente e podem ser classificados em quatro categorias de ações, como: dificultar propositalmente as condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentado contra a dignidade, violência verbal, física ou sexual (Hirigoyen, 2002).

No mundo corporativo, o conceito de *glass ceiling* (teto de vidro) representa a barreira invisível enfrentada pelas mulheres para alcançarem posições mais elevadas nas organizações, apesar de suas qualificações (Glass Ceiling Commission, 1995; Steil, 1997; Miller & Lemons; 1998; Babic & Hansez, 2021). Identificar essa barreira significa reconhecer que a inserção da mulher no mercado de trabalho perturbou as relações de poder entre os gêneros. Empresas que possuem ambientes organizacionais permissivos estimulam relacionamentos abusivos e

coniventes com o erro entre seus colaboradores (Freitas, 2007, Fernandez & Rubineau, 2019; Lewellyn & Muller-Kahle, 2020). Comportamentos permissivos ocasionam consequências negativas para o ambiente corporativo, colocam em risco o clima organizacional e até mesmo o emprego da vítima, uma vez que agir contra tais comportamentos pode acarretar perda do emprego e impunidade do agressor, desmotivando a denúncia e atuação contra essas situações (Feldblum & Lipnic, 2016; McEwen, Pullen, & Rhodes, 2021). O ambiente que geralmente normaliza comportamentos hostis pode impactar o psicológico da vítima, atingindo sua autoestima e fazendo-a duvidar de si e de sua competência, causando danos à sua integridade física ou psíquica e, conseqüentemente, colocando em risco seu emprego e sua ascensão profissional (Corrêa & Carrieri, 2007; Feldblum & Lipnic, 2016).

2.3 Assédio Sexual no Mundo Corporativo

O assédio sexual no ambiente corporativo acontece com frequência: estudos estimam que cerca de oito em cada dez mulheres sofreram assédio em suas trajetórias corporativas (Feldblum & Lipnic, 2016; Shaw, Hegewisch & Hess, 2018).

O assédio sexual pode ser caracterizado como uma série de ações violentas, tais como: “conversas indesejadas sobre sexo, anedotas ou expressões com conotações sexuais, contato físico não desejado, solicitação de favores sexuais, pressão para encontros e saídas, exibicionismo, voyeurismo, criação de um ambiente pornográfico, abuso sexual e violação” (Dias, 2008, p.13). A noção de que a natureza sexual do homem é ser dominante faz com que se ignore as reais motivações daqueles que praticam assédio sexual contra mulheres. Atitudes sexualizadas, como conversas e atos, são normalizadas pela cultura que dita “o que é ser homem” (Dias, 2008). Posto isso, as relações sexuais entre estes dois gêneros, são construídas através da divisão social entre eles e expressadas pela dominação do homem e passividade da mulher. Dessa forma, esse princípio norteia a construção, direção e organização do desejo na sociedade, pois erotiza a posse masculina e a subordinação feminina (Bourdieu, 2010).

Dias (2008) revela que, ocasionalmente, a sociedade e a própria justiça não reconhecem tais comportamentos como sendo de fato assédio sexual. Segundo Fernandes et al. (2019, p.239) “além do machismo naturalizado no contexto social, a falta de informação também contribui para a propagação indireta de ideias machistas, assim como a aceitação, muitas vezes, de situações abusivas e submissas”. A herança da ideologia patriarcal sustenta a autoridade de homens sobre mulheres, legitimando e normalizando qualquer tipo de abuso, tanto no espaço doméstico quanto no ambiente profissional. Conforme Freitas (2001), tal comportamento carrega o viés brasileiro de “fingir que não viu”, normalizando tais atos. Dificilmente encontraremos uma organização onde não tenha ocorrido pelo menos um caso de assédio. Por isso, existem meios nas empresas para disseminar políticas contra esse tipo de prática, para que as pessoas se conscientizem de que o assédio não é uma brincadeira de mau gosto, nem uma birra pessoal, tara incontrolável, ato inconsequente ou muito menos uma cantada infeliz.

3. Percurso Metodológico

A pesquisa é caracterizada por meio da abordagem qualitativa, pois se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (Fonseca, 2002). Além disso, o estudo possui caráter exploratório, buscando aprimorar as ideias e investigar intuições (Gil, 2002). O método foi escolhido com intuito de obter uma visão ampla do cenário e, a partir dos relatos coletados, compreender em profundidade as interferências encontradas pelas mulheres após serem assediadas moral ou sexualmente.

Para obtenção de dados primários foram realizadas doze entrevistas semiestruturadas a partir de um roteiro com 17 perguntas iniciais, as quais pararam de ser realizadas quando a pesquisadora conseguiu identificar pontos de saturação nas informações obtidas (Creswell, 2007).

A seleção de participantes teve como critério mulheres que já tivessem passado pelo mercado de trabalho e por alguma situação de assédio moral ou sexual no ambiente organizacional. Foi utilizada a rede social de negócios, o *LinkedIn*, na qual mulheres compartilham seus relatos de forma pública, permitindo assim a identificação de perfil para a pesquisa a partir dos seus posts. A tabela contém o perfil das entrevistadas, com suas idades e respectivas informações profissionais.

Tabela 1. Perfil das entrevistadas

Entrevistada (nome fictício)	Idade	Tempo de atuação no mercado de trabalho	Área de atuação
Maria	32	14	Sustentabilidade
Joana	29	12	Comercial
Ana	38	19	Suprimentos
Rosa	23	5	Suprimentos
Camila	22	4	Recursos Humanos
Leticia	35	12	Tecnologia da Informação
Helena	46	21	Enfermagem
Diana	35	20	Financeira
Laura	24	3	Seguros
Elisa	24	5	Planejamento
Luisa	40	24	Planejamento
Carla	32	15	Jurídica

Fonte: elaboração própria (2022).

As participantes preferiram não ter suas identidades divulgadas e, por isso, foram apresentadas utilizando nomes fictícios. As entrevistas foram realizadas por meio de vídeo chamadas e mensagens por escrito. A coleta foi feita de agosto à outubro de 2021 e gerou seis horas de gravação ao total, uma média de 40 minutos por entrevista. Após a obtenção dos relatos, foram realizadas as transcrições, que resultaram em 90 páginas de texto transcrito. Em seguida, foi feito o agrupamento das perguntas e respostas, sobrepondo os pontos de convergência encontrados e identificando conceitos.

Para análise, os dados foram organizados e preparados por meio da transcrição das entrevistas. Após leitura da transcrição das entrevistas na íntegra, buscamos códigos amparados pela literatura sobre assédio, carreira de mulheres e relações de poder, conforme Quadro 1.

Quadro 1. Esquema de Codificação dos Dados

Categorias de Análise	Referências
Relação de Poder entre Gêneros	Bourdieu (2010); Higa (2016); Nardes, Gallon & Rech (2020)
Carreira de Mulheres e Custos do Assédio	Pimenta & Lopes (2014); Kergoat (2009); Shaw, Hegewisch & Hess (2018)
Assédio Moral e Sexual nas Organizações	Corrêa & Carrieri (2007); Freitas (2001); Dias (2008); Johnson, Widnall, Benya & Washington (2018); Ferrari et al. (2022); Anwar, S. M., & Burfat, F. M. (2021).

Fonte: Elaboração própria (2022).

Essas categorias nortearam nossa análise dos resultados e a partir delas, extraímos significado conforme a interpretação da literatura e atingimento do objetivo central da pesquisa (Creswell, 2007). Após encontrar compatibilidade entre os relatos, buscamos nas literaturas relacionadas, conceitos preexistentes que embasam ou vão em contrapartida com o conteúdo obtido nas entrevistas. Em seguida, criamos uma visão geral sobre o tema e a interpretação deste compilado de dados apresentados ao longo da pesquisa.

A seguir, trataremos da apresentação de resultados e discussão, que está dividida em dois tópicos desenvolvidos a partir das três categorias de análise do esquema de codificação. No primeiro tópico, trataremos das relações de poder entre gêneros, além do assédio moral e sexual nas organizações (categorias 1 e 3 do Quadro 1) e no tópico seguinte trataremos dos custos do assédio sexual e moral na carreira de mulheres (categoria 2 do Quadro 1).

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Relação de Poder e Assédio Moral e Sexual nas Organizações

Bourdieu (2010), afirma que o simbolismo da dominação masculina sustenta a disposição social padrão e, conforme os relatos das entrevistadas, existe forte relação entre o assédio e ambientes onde o domínio masculino é predominante. Os relatos evidenciam a relação entre a área de trabalho e a predominância masculina, considerando que as organizações que reproduzem ou permitem que a desigualdade de gênero persista, sustentam a disposição social padrão (Anwar & Burfat, 2021; McEwen, Pullen, & Rhodes 2021). Essa situação pode ser observada no relato da entrevistada Letícia:

Meu gerente me disse ‘A gente está numa empresa extremamente masculina e não acha de bom grado que as pessoas olhem pra você como uma mulher bonita, eu quero que olhem pra você como uma mulher inteligente’. Ah tá, porque não podem ser os dois. Aí entendi o recado. (Maria)

O ambiente de trabalho era mais masculino e os clientes também. E a gente vendia, eu trabalhava com projetos na área de segurança da informação, que é bastante engenharia. Então, era raro quando encontrava mulher, eu dava graças a Deus, mas era muito raro. (Letícia)

A entrevistada Carla também evidencia este domínio na sua liderança: “cem por cento dos gerentes, superintendentes e diretores são homens, lá eles menosprezam as mulheres descaradamente.” A entrevistada Joana afirma o nível hierárquico do assediador e a

predominância masculina na equipe: “Ele era gerente do pós-venda da oficina, eu era uma das três mulheres só, entre trinta homens. Entendeu? Trinta.” (Joana)

Sobre características dos assediadores, é possível identificar similaridades neste perfil dominador e opressor, que evidenciam o ímpeto de impor sua superioridade no relato de Elisa:

Ele xingava de burra, de inútil, falava que não sabia de nada, porque a pessoa estava lá, se ela não sabia trabalhar, que ela não ia arrumar mais trabalho em lugar nenhum, ele sempre falava para as moças da costura, que ali era o lugar que elas estavam, que elas não iam arrumar outra coisa. (Elisa)

Além disso, foi possível identificar que, quanto mais baixo é seu cargo na hierarquia, mais alta é a suscetibilidade da mulher ao assédio. Freitas (2001), afirma que o assédio moral é uma das formas de poder perverso, e que age tipicamente na forma de insultos, humilhações, deboches e isolamento. No relato da entrevistada Maria, é possível observar um exemplo claro de assédio moral onde o superior imediato utiliza-se de sua posição na estrutura da empresa para humilhar e inferiorizar uma mulher: “Ele entrou na minha sala e falou: ‘quem você pensa que é para poder mandar no que eu deixo de fazer?’ E pegou o crachá. Esfregou da minha cara e falou: ‘isso aqui, olha, não se compara, eu sou gerente, você é uma mera assistente’.”

Outros relatos evidenciam uma série de comportamentos, palavras e situações humilhantes com as vítimas, caracterizada como assédio moral. A entrevistada Joana relata: “O cara não falava de trabalho, era umas reuniões que não era trabalho, era só ele torturando a gente psicologicamente, essa é a palavra, ele torturou a gente psicologicamente.”

Quando existia alguma coisa, todo mundo deixava muito claro que eu era mulher e que eu ia ficar no canto [...]. Vai ter uma feira. Quem vai pra feira? Todos os meninos, menos a fêmea. Vai ter uma reunião de alguma coisa nova pro departamento: ‘ela não é engenheira, ela é mulher, não é trabalho dela’. Eles iam pra reunião, eu ficava fazendo o meu trabalho que era muito trabalho, então eu sempre estava cheia de trabalho pra fazer e todo mundo ia pros eventos. (Luisa)

Já em relação ao assédio sexual, as entrevistadas apresentam constrangimento quando o assediador se prevalece de sua condição superior hierárquica. Os relatos demonstram condutas de natureza sexual indesejada, como conversas impróprias com conotações sexuais, pressão e comportamentos que ultrapassam os limites da vítima. Tais atitudes, apesar de recusadas pela

Todos os comentários que ele fazia em reuniões de equipe, inclusive para tirar a autoridade que eu tinha sobre a minha equipe, eram comentários sexuais dos mais idiotas possíveis, mais agressivos porque me deixavam paralisada e me reduziam realmente a esse pedaço de carne que ele estava ali colocando em questão. Em reuniões assim, ‘você vai fazer a sua apresentação, tem o PowerPoint?’ Eu respondi: Não, vai ser oral. ‘Poxa, mas oral é bom, hein? Que bom que vai ser, gosto mais. Ainda vou me deliciar com a sua apresentação, né?’ Na frente de todo mundo, na frente da minha equipe e de outras pessoas, todo mundo rindo e eu paralisada, não conseguia reagir. Me abordava às vezes de costas, pegando na minha cintura e falando ‘nossa você tá tão gostosa que eu nem te reconheci.’ (Letícia)

Letícia exemplifica atitudes que ironizam, de forma sexualizada, o seu atingimento de metas, como “se você bater a meta, vou botar uma estátua de você pelada no meio da América

Latina, porque você será a gestora mais reconhecida nesse segmento.” A entrevistada Camila também comenta atitudes que envolvem favores sexuais ligados a ganhos, como promoções e comissões: “Ele começou a brincar e falou ‘se você provar essa roupa e ficar bonito, eu te coloco até na planilha de comissão, eu te promovo’ trabalhei aqui como uma condenada e sou promovida por causa de um macacão, é sério?”

A entrevistada Carla relata os diversos comentários sexuais que ouviu, como “ele falou pra mim que eu tenho cara de ser boqueteira”, e ainda descreve como a forma que ele a tratava dependia de como julgava o seu corpo:

O meu chefe começou a falar que eu estava gorda, que gravidez destruí a mulher e depois quando eu voltei com o corpo ok, ele começou a me tratar bem de novo. É descaradamente isso. [...] Eu tenho fases que estou mais magra, fases que estou mais gordinha e dependendo disso eu sou tratada de uma forma no meu trabalho. (Carla)

A entrevistada Camila, relata que características físicas das mulheres orientavam as decisões da empresa: “eles decidiam as promoções e contratações. Eu vi casos de meninas ótimas que não passaram porque não tinham um padrão estético [...], eu vejo foto da época que eu trabalhava lá e era absurdo, eram todas iguais, eu tentava me igualar e era uma coisa que me fazia mal, porque eu odiava.”

Existem efeitos negativos físicos e emocionais decorrentes deste contexto, além do constrangimento devido aos comportamentos, palavras, situações humilhantes, piadas com conotações sexuais entre outras formas de assédio sexual (Feldblum & Lipnic, 2016; Johnson, Widnall, Benya, & Washington, 2018; Anwar & Burfat, 2021; Ferrari et al., 2022). Além do desconforto emocional relacionado ao ambiente de trabalho, também foi possível identificar o abalo psicológico das vítimas, que descrevem o que sentiram nas situações de assédio que vivenciaram e relatam como as afetou internamente.

Na minha vida pessoal e durante muito tempo, eu me sentia totalmente incapaz de entrar numa empresa melhor, de evoluir profissionalmente, de ganhar mais do que o salário-mínimo, tipo eu não mereço mais que um salário-mínimo. (Camila)

Diana também descreve como o assédio moral ocorria na sua rotina de trabalho e como afetava a sua saúde mental. Ela relata o forte impacto emocional causado e a necessidade de uso de medicamentos agressivos por anos:

Eu fui isolada de todos os outros funcionários, não podia participar de nenhuma confraternização, não poderia ter nenhum amigo, era constantemente ameaçada, gritavam comigo, me humilhavam, eu fazia horas extras e não era paga, meus horários eram diferentes dos outros [...] tinha dias que eu entrava às 8 da manhã saía às 5 da manhã e nem dormia, tomava faixa preta todo dia, comecei com 2 ml, subiu para 3 ml e quando vi estava no 5 ml, tentei suicídio, só chorava, era uma vida totalmente infeliz, que aguentei por 17 anos. (Diana)

Tais comportamentos demonstram o incômodo das figuras masculinas ao perceberem o pertencimento das mulheres nos ambientes corporativos, agora não mais unicamente preenchidos por homens, gerando uma comparação diária com o modelo masculino de trabalho, tido como ideal para o mercado (Lima, Silva & Bezerra, 2020; Nardes, Gallon & Rech, 2020).

As mulheres se sentem insuficientes e incapazes de alcançar posições elevadas, além da busca por adaptação, na qual procuram agir como o esperado de homens, com pouca demonstração de emotividade.

Por muito tempo da minha jornada eu reproduzi comportamentos masculinizados. De não ser uma menininha, não ter mimimi. O meu chefe falava ‘contratar mulher só dá trabalho, mas você nem parece mulher, isso é ótimo’ E eu achava isso lindo, me sentia reconhecida por estar nesse lugar. Justamente porque eu entendia que aquele comportamento era valorizado, eu precisava me desvincular ao máximo da minha essência feminina. Não sendo mulher, não questionar, sempre obedecer, falar menos se preciso e reproduzir muito desses comportamentos. (Letícia)

Os ambientes organizacionais permissivos podem legitimar relacionamentos abusivos e coniventes com o erro entre seus colaboradores, que podem influenciar a produtividade da vítima (Freitas, 2007, Fernandez & Rubineau, 2019; Lewellyn & Muller-Kahle, 2020). A entrevistada Camila relata como ficou sua rotina de trabalho, após o assédio:

Afetava no sentido de que eu sou uma pessoa que não consegue trabalhar no ambiente se não tiver harmonioso, se tiver intriga. [...] Independente do problema ser comigo ou não. Quando é comigo, eu não funciono, me dá tela azul, eu simplesmente não conseguia trabalhar nos meus planos de contratação, não conseguia desenvolver minhas atividades, então eu ficava muito mal e tentava fazer o que eu fazia já, no piloto automático. (Camila)

4.2 Custos do Assédio Sexual e Moral na Carreira de Mulheres

Existem diversos custos refletidos na vida das mulheres após o assédio sexual e moral, como: efeitos negativos na saúde mental e física, redução de oportunidades de aprendizado, produtividade e avanços no trabalho, mudança forçada ou perda de emprego, abandono de carreiras bem remuneradas, entre outros (Feldblum & Lipnic, 2016; Johnson, Widnall, Benya, & Washington, 2018; Anwar & Burfat, 2021; Ferrari et al., 2022).

Como exemplo destes custos em suas carreiras, algumas entrevistadas relataram que foram desligadas da empresa após serem vítimas. Diana, descreve como foi desligada após os casos de assédio, ainda sem receber a rescisão:

Quando tive a oportunidade de sair, fizeram uma carta alegando que eu recebi tudo, hoje estou processando-os. Começaram a me prejudicar a conseguir emprego, fecharam as portas para mim [...] ainda me falam “por que não saiu?” As ameaças e o fato de não arrumar emprego, bloquearam tudo, pessoas com poder podem te destruir. (Diana)

As entrevistadas contam que o desgaste emocional e o receio de retaliações futuras, as levaram a solicitar o desligamento para sair do ambiente hostil.

Eu não aguento mais ficar nessa situação, não aguento mais ver pessoas nessa situação. Não consigo ser mais conivente com isso. Meu gerente perguntou o que eu queria pra ficar, que ia me tornar analista em um mês [...] E aí eu falei que eu não queria, que eu estava indo pedir minha demissão. (Elisa)

Quando questionada a respeito dos seus objetivos profissionais, Ana descreve como o seu pedido de desligamento impactou no início de sua carreira:

No meu primeiro emprego que eu pedi demissão, mudou meus objetivos, foi a pulso, meio sem pensar, não foi uma coisa planejada. [...] Fiquei nove meses lá, não é legal não ficar nem um ano, dá impressão que você não foi legal na empresa e para explicar em outra entrevista de emprego porque você ficou somente nove meses, porque isso é um pouco complicado, todo mundo vai entender que é culpa sua. (Ana)

Das entrevistadas, Carla é a única que sofreu assédio, permanece na empresa e descreve por que não solicitou o desligamento: “Eu tenho um salário bom e eu não arrumo outro emprego para ganhar a mesma coisa, sabe? Eu tenho uma família, então você tem que se sujeitar, você tem que dar risadinha.” Shaw, Hegewisch & Hess (2018), defendem que mulheres que ocupam posições com salários altos perderão mais do que aquelas que estão em posições com salários baixos. Entretanto, o impacto do assédio sexual é significativo para ambas, especialmente quando essa fonte de renda é utilizada para satisfazer as necessidades básicas e alcançar a segurança econômica individual e/ou familiar (Shaw, Hegewisch, & Hess, 2018).

As entrevistadas relataram que não se sentiram confortáveis em comunicar a área de Recursos Humanos, principalmente por receio de serem demitidas.

Eu jurei que ia ser demitida e era horrível, porque quando acontece esse tipo de coisa você não tem a segurança de falar com o RH, porque entre você reclamar do gestor, é mais fácil o RH te demitir. Acreditar nele. Então é muito raro isso acontecer do RH proteger ao elo mais fraco, o RH não faz isso. (Joana)

Outro ponto levantado pelas participantes é que, mesmo quando ocorre a denúncia, as empresas não vão a fundo na investigação. O que foi relatado como uma sensação de impunidade para elas.

O assédio moral foi comprovado pelo comitê de ética do hospital que eu trabalhei. Não foi feita através de advogado trabalhista porque não era algo contra o local de trabalho, mas contra as perseguições e postura tóxica do gestor. Mas foi encaminhado ao conselho, eles arquivaram o processo porque não viram a necessidade de dar continuidade. A real é que esse tipo de denúncia é banal ainda para os conselhos. Mesmo tudo documentado, provado, a diretoria do hospital ciente. (Helena)

Já Letícia reportou o ocorrido para o time de Recursos Humanos, por meio de um canal de escuta anônimo e, após a denúncia, relatou ter passado por uma solução indevida e que acabou causando mais constrangimento, ao ser colocada junto de seu assediador para um treinamento sobre assédio, demonstrando o despreparo da empresa para lidar com tal situação:

A empresa não o demitiu, escreveu uma advertência com relação aos comportamentos dele e todos passaram por um treinamento de dois dias sobre assédio sexual e moral, sobre comportamentos que não deviam existir, eu inclusive tive até que dividir a mesa com ele e pra mim isso foi a gota d'água. Foi muito traumatizante, viver tudo isso, fazer a denúncia não ter esse crédito e enfim, o cara saiu ileso e ainda fazendo piadinha sobre o caso. (Letícia)

Também foi averiguado nos relatos que, quanto mais alto o cargo do assediador e maiores os seus resultados como profissional, maior é a sua impunidade. Conforme o relato da Ana, o assediador mantinha um desempenho significativo e, mesmo com evidências, a área de Recursos Humanos desconsiderava a situação para manter os bons rendimentos:

O que deu de processo trabalhista e, quando é processo trabalhista a empresa fala, não pode mentir por lei. [...] Eles falam a verdade, porque ele entregava números fantásticos mesmo. Números absurdos, que quando tiravam ele, até falavam ‘Não ele está muito estressado, vamos trocar ele de área’ aí trocava de área, despencavam os números [...] aí ele voltava do estilo dele de ser e levantava os números. Eu achava assédio moral puro. (Ana)

Do mesmo modo, houveram relatos onde a vítima descreve o sentimento de impotência por não saber a quem recorrer na organização, como no relato da entrevistada Elisa: “Entendi que o RH era também humilhado por ele, então o que eles iam fazer? Era o CEO. Não tinha como denunciar para o RH [...]”.

A entrevistada Diana comenta sobre ações judiciais, quando tentou buscar justiça, mas não enxergou solução na sua denúncia. A impunidade fez com que ela pedisse demissão:

Meu processo contra assédio finalizou, levei 3 testemunhas fortes [...], fora provas documentais e o juiz deu risada na minha cara e falou que não iria julgar isso, recusou ouvir as minhas testemunhas. Ou seja, quem tem mais dinheiro pode trocar favores com juízes, promotores, etc. Eu perdi, e não pude nem levar o processo pra frente, coisa que eu tinha direito. O juiz falou que se eu fosse pra frente a decisão dele não mudaria e eu seria obrigada a pagar financeiramente todos que me fizeram mal. Meu advogado aconselhou não levar devido a essa situação. Resumindo: quando esse tipo de coisa acontece é melhor pedir demissão, porque infelizmente o dinheiro ainda compra pessoas poderosas. (Diana)

Os relatos revelam que, mesmo as vítimas saindo das empresas, elas carregam o trauma consigo. Algumas descrevem o incômodo que sentem ao trabalhar com lideranças masculinas após o assédio. A entrevistada Diana evidencia o sentimento de perseguição: “[...] pra ser sincera eu não gosto de chefes e me sinto constantemente perseguida em tudo.” Camila também revela o sentimento de exclusão: “Fora esses pequenos traumas com homens, que assim, toda vez que alguém levanta o tom de voz pra mim, que alguém ameaça gritar, eu sinto que vai ter uma situação de exclusão minha.”

Identifica-se que as mulheres precisaram repensar suas carreiras, refletindo a respeito da empresa em que estavam, do segmento, do cargo e da área de atuação. Isso porque, apesar de suas qualificações, as entrevistadas enfrentaram barreiras ao longo de suas trajetórias profissionais para alcançarem altas posições nas organizações, o que resultou, em muitos casos, no atraso da evolução hierárquica, no comprometimento da curva de aprendizado e até mesmo no desemprego por alguns meses. Posto isso, é reconhecível como o assédio provocou impactos no andamento dos seus percursos no mercado de trabalho.

Quando eu entrei, eu tinha um pouco de medo dessa questão, tipo de eu ser mulher. Aí depois dessa situação com ele, eu queria muito ir pro CD, eu queria muito trabalhar na parte logística ou de loja, mas o que me deixa um pouco com pé atrás sobre esse desafio, é como que eu iria lidar com situações dessa forma, porque hoje eu não sei como que

eu conseguiria lidar com isso, ia ser mais frequente. Não só por conta disso, mas também a forma de se vestir, quando a gente vai no CD, eu sempre vou com a blusa da empresa, até mesmo na loja, eu tento ir de jeans [...], porque quando a gente passa dentro lá do CD, muitos caras ficam olhando [...]. Então existe essa vontade de ir para operação, mas esse fator impede de seguir para esse objetivo profissional. (Rosa)

Já outras, demonstraram que seus objetivos profissionais mudaram após o assédio que sofreram, pois perceberam outro propósito na carreira. Como a Diana, que revelou suas ambições: “Se um dia chegar ao cargo de chefe, não ser chefe, mas líder, saberei lidar com pessoas, totalmente de uma maneira diferente, quero ser a mudança nesse sistema falho.” Maria também enfatiza o seu propósito ao trabalhar na área de sustentabilidade: “Isso só me empodera de querer trabalhar cada vez mais nisso, tirar esse filho da puta aí do poder, nosso sonho, a gente chega lá.” (Maria)

A entrevistada Camila expõe ter oportunidades de crescer hierarquicamente na empresa, mas que renunciou à evolução pela incompatibilidade entre seus valores pessoais e a cultura da empresa:

Eu não via mais como crescer sem me submeter aquilo, tanto que eu pedia pra sair, porque eu não aguentava situações também como aquela, eu não queria mais passar por aquilo e eu entendi que não ia mudar, porque era cultura dali, se você quisesse crescer provavelmente você ia ter que se submeter a isso. Eu não queria me submeter àquilo.

Já Carla, que ocupa o cargo de advogada sênior, relata que sacrificaria sua posição para sair do contexto atual: “Procurei até como assistente, já mandei currículo pra assistente jurídico”. Por ainda permanecer na empresa, ela conta o que faz para tentar sair do ambiente hostil:

Hoje me candidato a vagas pra ganhar menos. Sendo que eu tive oportunidade de ficar lá pra ganhar mais e fazer carreira, é uma empresa boa. Eu já pensei em advogar por conta pra eu não ter mais chefe, mas eu já fui advogada e juiz é meio parecido. Tem juiz machista também que trata mal só porque você é mulher. Então eu acho que se não fosse essas questões estaria bem mais engajada dentro da empresa, melhoraria até meu desempenho para a empresa mesmo.

A partir destes relatos, observamos que, apesar do restante das equipes serem descritas como saudáveis, a liderança masculina é relatada nas áreas de planejamento, suprimentos, tecnologia da informação e comercial, as quais estão ainda muito distantes do conceito de equidade de gênero na disposição das equipes. Como evidenciado na pesquisa do IBGE (2019) e em estudos como o de Higa (2016), as posições hierárquicas mais elevadas nas áreas citadas pelas entrevistadas são ocupadas por homens que, na maioria dos relatos, foram os responsáveis pelo assédio sofrido.

Como evidência da divisão sexual do trabalho (Kergoat, 2009), os relatos indicam a reação da liderança masculina ao ter, nas suas equipes, colaboradoras ligadas a atividades que antes eram de responsabilidade masculina. Descobrimos semelhanças entre o perfil dos assediadores, descritos por comportamentos agressivos, como gritos e xingamentos, descontrole emocional e forte imposição de superioridade em relação às mulheres.

O ambiente hostil citado nas entrevistas varia entre relatos de assédio moral, sexual ou ambos. Em relação ao assédio moral, as narrativas evidenciam uma série de condutas recorrentes, expressadas por meio de comportamentos indevidos, situações humilhantes e até

mesmo exclusão do meio social corporativo. Na maior parte dos casos, foram mencionados gritos, reuniões extensas cercadas de abordagens insultantes e falta de confiança no trabalho conduzido pelas mulheres, como evidenciado por Freitas (2001), em seu estudo sobre assédio sexual e moral nas organizações.

Já nos casos de assédio sexual, as entrevistadas apresentam o constrangimento como fator evidente entre os relatos, os quais são caracterizados pelo assediador se prevalecendo de sua posição de liderança. Diante disso, foram descritas condutas de natureza sexual, tais como expressões com conotações sexuais e comportamentos que ultrapassam os limites da vítima, como resumi-las aos seus corpos, sugestão de premiações erotizadas como compensação por bons resultados, contratações por características físicas e até mesmo manifestações sexuais expressadas durante reuniões corporativas (Dias, 2008).

Ao analisar os relatos, é perceptível como os casos de assédio afetaram o emocional das entrevistadas, diminuindo a autoestima das vítimas e as fazendo duvidar de si mesmas (Corrêa & Carrieri, 2007). Percebemos danos à integridade física ou psíquica, inclusive com relato do uso de medicações psiquiátricas. No âmbito profissional, foi notório o desconforto emocional, que impactava suas rotinas diárias de trabalho, desmotivando-as.

O estudo e compreensão dos relatos levam ao entendimento do cenário permissivo de ambientes perpetuadores de assédios morais e sexuais, apoiados por equipes de Recursos Humanos sem preparo para lidar com tais situações e lideranças predominantemente masculinas. Essa exata conjuntura foi exposta nos relatos onde as equipes de Recursos Humanos, ainda que cientes do ocorrido, não se aprofundaram na investigação dos assédios, ou ainda, nos relatos onde a mulher sabia que a sua demissão seria um custo da denúncia. Exemplos como esses relatam como o abusador continua com práticas indevidas e como as mulheres se sentem incapazes de denunciar (Freitas, 2007).

No estudo de Reis (2014), acerca das percepções de barreiras na carreira e diversidade de gênero, foi constatado que as situações de assédio impedem as vítimas de desempenharem suas atividades com plenitude no cotidiano. Em nosso estudo, encontramos evidências deste cenário, quando o assediador exclui uma mulher de reuniões das quais deveriam participar por seus cargos e funções, diminuindo o valor de suas entregas. Os relatos mostram as dificuldades e receios que estas mulheres encontram no desenvolvimento profissional e na sua ascensão no meio corporativo devido às violências sofridas por seus agressores (Reis, 2014; Barbosa, Romani-Dias, & Veludo-de-Oliveira, 2020).

Como foco da discussão, identificamos obstáculos durante a evolução das carreiras das entrevistadas. Além do trauma gerado pelas ocorrências citadas, os custos profissionais se intensificaram quando a mulher foi demitida indevidamente por influência de seu assediador, ou ainda, nos casos em que, para saírem das situações em questão, as mulheres chegaram a mudar o rumo de suas carreiras, trocando suas áreas de atuação e se desligando da empresa. As mulheres que desejaram seu desligamento da empresa, ou aquelas que optaram pelo processo contra o assédio, sofreram ou temiam a retaliação de dentro da empresa e a dificuldade de encontrar novas oportunidades profissionais. Isso, pois relataram que o mercado de trabalho ainda enxerga processos judiciais e desligamentos relacionados a assédio como pontos de alerta contra uma possível contratação. Por causa disso, algumas citam o receio que as impede de relatar e denunciar o ocorrido.

5. Considerações Finais

A análise das entrevistas permitiu a compreensão de como o assédio impactou suas carreiras e gerou custos na busca por seus objetivos profissionais. Ao retomar o problema de pesquisa, sobre quais são os custos do assédio moral ou sexual na carreira corporativa de mulheres, a resposta foi encontrada na apresentação dos relatos das 12 entrevistadas e na análise das narrativas. Dentre elas, identificamos demissões, solicitações de desligamentos, trocas de áreas, mudanças de cargo, passagem por ações judiciais e até mesmo redução de cargos e salários. A partir do exposto, constatamos as similaridades entre os comportamentos dos assediadores, a distribuição de cargos na hierarquia das empresas e, principalmente, os custos do assédio, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. Também é notável a semelhança entre as empresas e, especificamente, os times de Recursos Humanos, que demonstraram despreparo para lidar com tais situações de assédio, concretizando o medo das mulheres em denunciar e sofrerem retaliações. Além disso, é perceptível o desconforto das mulheres no exercício das suas atividades durante e após os assédios, tendo em vista que as condutas atrapalharam sua performance profissional, tanto por exclusão, falta de confiança em suas entregas, quanto pela influência do ambiente hostil no dia a dia de trabalho.

O conteúdo e conclusão do estudo representam a complexidade do fenômeno da inserção da mulher no mercado de trabalho diante do cenário patriarcal ainda existente. A pesquisa traz uma compreensão a respeito das objeções presentes no cenário profissional e, sendo assim, tem como principal contribuição para a literatura do tema o avanço no conhecimento sobre como o assédio moral ou sexual interfere na carreira feminina, a partir da inclusão da perspectiva e vivência de mulheres que passaram por casos reais de assédio no ambiente corporativo.

Este artigo dá continuidade ao estudo de Higa (2016) que investigou a igualdade de gênero nas relações de trabalho e contextualizou historicamente a divisão sexista de atribuições sociais, demonstrando as dificuldades de inserção da mulher no mercado de trabalho e avaliando a relação entre assédio sexual e discriminação de gênero. Por isso, contribui com a literatura ao tratar dessas questões ao relacioná-las aos custos do assédio na carreira corporativa de mulheres (Shaw, Hegewisch & Hess, 2018). Como contribuição gerencial, abordamos objeções presentes na participação feminina no meio corporativo e fornecemos percepções sobre como organizações, gestores e equipes podem avançar em ações de inclusão para mulheres, conscientização sobre a existência do assédio nas relações de trabalho e ações de inserção ou fortalecimento da cultura antiassédio nas corporações (Feldblum & Lipnic, 2016; Anwar & Burfat, 2021).

Como contribuição no nível individual, a pesquisa revela os custos e dificuldades que essas mulheres sofreram em suas carreiras corporativas, permitindo que outras mulheres, a partir dos relatos, possam identificar sinais e comportamentos que caracterizem o assédio sexual ou moral, além de possibilitar a exemplificação de como as entrevistadas agiram e lidaram com tais situações, para poderem se inspirar e saber que não são casos isolados. Além disso, pode servir como uma inspiração e motivação para que estas mulheres possam, não apenas lutar, mas persistir em suas carreiras corporativas a partir de exemplos de outras mulheres que conseguiram. E não se sentirem isoladas caso não consigam superar esses custos em suas carreiras corporativas.

De maneira geral, o trabalho se mostrou satisfatório na resposta do questionamento proposto inicialmente, assim como no cumprimento do objetivo de identificar os custos do assédio moral ou sexual na carreira corporativa de mulheres. A principal dificuldade encontrada foi a sensibilidade ao falar sobre o assédio, que torna complexa a coleta de dados por se tratar

de um assunto que muitas mulheres não desejam reviver e compartilhar. Além disso, por se tratar de uma investigação qualitativa com 12 entrevistadas, não é possível generalizar sobre os custos da carreira corporativa de todas as mulheres. Entretanto, além destes custos estarem descritos de alguma maneira em outros estudos (inter)nacionais que tratam desta temática, estes resultados dão espaço para as mulheres que decidiram ter coragem e compartilhar conosco suas trajetórias e momentos tão dolorosos de suas carreiras.

Por fim, sob a ótica de gênero, recomendamos trabalhos que analisem outros perfis de mulheres, com diferentes etnias e áreas de atuação. Além disso, estudos com abordagem longitudinal em que fosse possível observar as trajetórias das entrevistadas depois dos casos de assédio e como estarão suas carreiras após anos do ocorrido, permitindo compreender os custos do acontecimento e, até mesmo, se elas vivenciaram mais casos de assédio após o estudo. Como último caminho possível, pesquisas podem investigar este fenômeno sob a ótica das organizações, analisando os diferentes estágios de maturidade em relação às práticas de diversidade, considerando aquelas que já possuem processos de atuação e prevenção contra casos de assédio, as que pretendem inseri-los e as que ainda não os consideram como parte de suas culturas organizacionais.

Referências bibliográficas

Abreu, H., & Gardinali, M. (2016). O assédio sexual como obstáculo à igualdade material de gênero. *Brasília: Revista Omnes – ANPR*.

Anwar, S. M., & Burfat, F. M. (2021). The Effects of Harassment of Working Women at Male Dominated Workplace. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 41(1).

Babic, A., & Hansez, I. (2021). The glass ceiling for women managers: antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontiers in psychology*, 12, 618250.

Barbosa, A. D. S., Romani-Dias, M., & Veludo-de-Oliveira, T. M. (2020). As Facetas da Comodificação de Mulheres: Violência no Contexto Universitário de Administração. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 582-599.

Barreto, M. M. S. (2005). *Assédio moral: a violência sutil-análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil*. Doctoral dissertation - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Beauvoir, S. (1970). *O segundo sexo*. Sérgio Milliet, 4ª edição. São Paulo: Difusão Europeia do livro, vols. I e II.

Bourdieu, P. (2010). *A dominação masculina*. (Trad. Maria Helena Kühner). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Cárdenas, M. C., Eagly, A. H., Salgado, E., Goode, W., Heller, L. I., Jaúregui, K., ... Tunqui, R. C. (2014). Latin American female business executives: An interesting surprise. *Gender in Management*, 29(1), 2-24. 10.1108/GM-06-2013-0067.

Corrêa, A. M. H., & Carrieri, A. D. P. (2007). Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. *Revista de Administração de Empresas*, 47, 22-32.

Creswell, J. (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e mistos. Tradução de Luciana Oliveira da Rocha. *Porto Alegre: Artmed. Bookman*.

Dias, I. (2008). Violência Contra as Mulheres no Trabalho. O caso do assédio sexual. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 57, 11-23.

Diniz, A. P. R., Silva, A. D., & Menezes, R. S. S. (2011). Entre “Maria” e “Eva”: as representações sociais de executivas sobre a profissão. In: *XXXV Encontro Nacional da Anpad*, Rio de Janeiro

Dutra, J. S. (1996). Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. *São Paulo: Atlas*.

Feldblum, C. R., & Lipnic, V. A. (2016). Select task force on the study of harassment in the workplace. *Washington: US Equal Employment Opportunity Commission*.

Fernandes, M. N. De F., Brito, E. S., Silva, A. G., Piccolo, I. B., Souza, J. L., Cunha, L. P., & Makyama, T. S. V. (2019). Assédio, sexismo e desigualdade de gênero no ambiente de trabalho. *Revista Eletrônica da Faculdade de Direito de Franca*, 14(1), 237-253.

Fernandez, R. M., & Rubineau, B. (2019). Network recruitment and the glass ceiling: Evidence from two firms. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 5(3), 88-102.

Ferrari, L., Mari, V., De Santi, G., Parini, S., Capelli, G., Tacconi, G., ... & Gumbs, A. (2022). Early barriers to career progression of women in surgery and solutions to improve them: a systematic scoping review. *Annals of Surgery*, 276(2), 246 – 255.

Figueiredo, M. G., & Diniz, G. R. S. (2018). Mulheres, casamento e carreira: um olhar sob a perspectiva sistêmica feminista. *Nova Perspectiva Sistêmica*, 27(60), 100 – 119.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Apostila de metodologia da pesquisa científica*. João José Saraiva da Fonseca.

Freitas, M. D. (1996). Assédio sexual: a proposta perversa. *RAE Light*, 36(3), 4-9.

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

Freitas, M. E. D. (2007). Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?. *RAE eletrônica*, 6.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (Vol. 4, p. 175). *São Paulo: Atlas*.

Guerra, R. D. (2011). Mulher e discriminação. *Belo Horizonte: Fórum*.

Higa, F. D. C. (2016). Assédio sexual no trabalho e discriminação de gênero: duas faces da mesma moeda?. *Revista Direito GV*, 12, 484–515.

Hirigoyen, M. F. (2002). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Bertrand Brasil.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf>. Acesso em 02 mar 2022.

Johnson, A. (1997). *The gender knot: unraveling our patriarchal legacy*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

Johnson, P. A., Widnall, S. E., Benya, F. F., & Washington, D. C. (2018). *Sexual harassment of women*. Climate, culture, and consequences in academic sciences, engineering, and medicine. Washington: National Academy of Sciences.

Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17(53).

Kergoat, D. (2003). Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. *Trabalho e cidadania ativa para as mulheres: desafios para as Políticas Públicas*, 55–63.

Lewellyn, K. B., & Muller-Kahle, M. I. (2020). The corporate board glass ceiling: The role of empowerment and culture in shaping board gender diversity. *Journal of Business Ethics*, 165(2), 329-346.

Lima, C. A. P. C., Oliveira Silva, B. C., & Bezerra, J. C. V. (2020). Mulher macho, não senhor! Um estudo de caso sobre a percepção de gestoras e seus pares a respeito do modelo de gestão feminina. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 7-21.

McEwen, C., Pullen, A., & Rhodes, C. (2021). Assédio sexual no trabalho: um problema de liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 61.

Miller, T. R., & Lemons, M. A. (1998). Breaking the glass ceiling: lessons from a management pioneer. *SAM Advanced Management Journal*, 63, 4-9.

Nardes, L., Gallon, S., & Rech, E. (2020). Percepção de Carreiras das Mulheres: As Barreiras no Desenvolvimento da Carreira. *Administração de Empresas em Revista*, 3(21), 160-185.

Pimenta, W. (2014). Dupla jornada de trabalho: uma análise da condição feminina no trabalho doméstico. In: *VIII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata*.

Prohaska, A., & Gailey J. (2009). *Achieving masculinity through sexual predation: the case of hogging*. Texas, EUA: Journal of Gender Studies.

Reis, A. C. G. (2014). *Percepção de barreiras na carreira e diversidade de gênero: Estudo com uma amostra de trabalhadores do sector energético*. Doctoral dissertation.

Shaw, E., Hegewisch, A., & Hess, C. (2018). *Sexual harassment and assault at work: Understanding the costs*. Institute for Women's Policy Research Publication, IWPR B, 376.

Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 32(3).

Thome, C. F. (2012). *O princípio da igualdade de gênero e a participação das mulheres nas organizações sindicais de trabalhadores*. O princípio da igualdade de gênero e a participação das mulheres nas organizações sindicais de trabalhadores.

United States. Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *A solid investment: Making full use of the nation's human capital: recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission*. The Commission. Disponível em <<https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/79349/GlassCeilingRecommendations.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 18 mar 2022.