



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 2, art. 17, p. 325-343, fev. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.2.17>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



MIAR



Gênero e Violência nas Organizações: Compreendendo o Assédio Moral Pela Ótica das Assediadas

Gender and Violence in Organizations: Understanding Moral Harassment from the Perspective of Harassed Women

Pablo Marcel Bezerra dos Santos

Graduado em Administração pela Universidade Federal do Piauí

E-mail: pabllomarcell13bs@hotmail.com

Renan Gomes de Moura

Doutor em Administração pela Universidade do Grande Rio

Professor do Programa de Pós-Graduação em Humanidades, Cultura e Artes

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração

E-mail: renangmoura@gmail.com

Endereço: Pablo Marcel Bezerra dos Santos

R. Cícero Duarte, 905 - Junco, Picos – PI. CEP 64607-670, Brasil.

Endereço: Renan Gomes de Moura

Rua Prof. José de Souza Herdy, 1.160, bloco C, 2º andar – 25 de agosto – Duque de Caxias – RJ. CEP 25071-202, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 09/12/2022. Última versão recebida em 20/12/2022. Aprovado em 21/12/2022.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

As principais mudanças ocorridas nos últimos anos dentro das organizações, principalmente no tocante às relações humanas, têm mostrado novas formas de organização e de socialização entre as pessoas. No entanto, ao mesmo tempo em que se saiu do tradicionalismo das relações pessoais, optou-se também por trazer à tona feridas expostas durante anos de relações, encobertas por um silêncio amedrontador, baseado no tudo ou nada, principalmente com as novíssimas mudanças das últimas décadas referentes ao mercado de trabalho. As violências praticadas em âmbito corporativo, como o assédio moral, ganharam destaque apenas recentemente, causando uma verdadeira mudança no *modus operandi* de como tais relações passaram a ser vistas. Dessa maneira, diante dos fatos expostos em pesquisas, publicações e livros, o tema ganhou destaque dentro e fora do campo acadêmico, este último ainda pouco abordado. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo principal averiguar a incidência de situações de Assédio Moral (AM) cometido a mulheres dentro das organizações – públicas e privadas – da cidade de Picos/PI. Para tanto, a caracterização da pesquisa científica foi definida como exploratória e descritiva, de cunho qualitativo, tendo como embasamento para o conteúdo a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, que serão realizadas com os sujeitos desse trabalho: trabalhadoras de organizações – públicas e privadas – da cidade de Picos, Estado do Piauí.

Palavras-Chave: Relações Pessoais. Violência no Trabalho. Assédio Moral

ABSTRACT

The main changes that have occurred in recent years within organizations, especially with regard to human relations, have shown new forms of organization and socialization between people. However, while moving away from the traditionalism of personal relationships, it was also decided to bring to light wounds exposed during years of relationships, covered by a frightening silence, based on all or nothing, especially with the brand new changes of the last decades referring to the labor market. Violence practiced at the corporate level, such as moral harassment, has only recently gained prominence, causing a real change in the *modus operandi* of how such relationships have come to be seen. In this way, in view of the facts exposed in research, publications and books, the theme gained prominence inside and outside the academic field, the latter, still little addressed. In this context, the main objective of this work is to investigate the incidence of Moral Harassment (MB) committed against women within organizations – public and private – in the city of Picos/PI. Therefore, the characterization of the scientific research was defined as exploratory and descriptive, of a qualitative nature, based on bibliographic research and field research, which will be carried out with the subjects of this work: workers of organizations - public and private – from the city of Picos, State of Piauí.

Keywords: Personal Relations. Violence at Work. Moral harassment

1 INTRODUÇÃO

Tão antiga quanto a sociedade, as relações pessoais sempre permearam a vida do ser humano, tornando necessário entender quais tipos de relações foram sendo moldadas entre os homens com o passar da história. Nesse contexto, há de ressaltar que o homem é um ser intensamente inconstante, sendo movido por paixões, desejos e, em muitos casos, movido pelo poder que lhe é atribuído socialmente e, muitas vezes, este está relacionado diretamente a práticas de violência.

Assim, ao abordarmos o tema violência, talvez o primeiro pensamento a vir à mente seja algo relacionado com a violência física. No entanto, nas últimas décadas, um outro tipo de violência tem permeado as publicações em periódicos científicos, sendo destaque de pesquisas em todo mundo, uma violência silenciosa e latente: o assédio moral. Se tal manifestação sobre assédio só veio à tona nas últimas décadas, tal fato, entretanto, é tão antigo quanto as relações de trabalho e as de convivência (HELOANI, 2004). As autoras Rodrigues e Freitas (2014, p.284) ressaltam que “entre as diferentes formas pelas quais a violência pode apresentar-se no ambiente de trabalho, o assédio moral configura-se como uma forma de violência que nem sempre é explícita, ocorrendo em alguns casos de forma sutil e indireta”. Segundo a entrevistada Mariele (2021), “esse tipo de acontecimento existe e creio que quase todas nós mulheres já passamos por isso, o que acontece é que sempre após algo desse tipo vem a seguinte frase: estou só brincando contigo”. Ventura (2015, p. 10) também corrobora com tal linha de pensamento e resalta que “a novidade reside na intensificação, gravidade, amplitude e banalização do fenômeno e na abordagem que tenta estabelecer o nexo causal com a organização do trabalho e tratá-lo como não inerente ao trabalho.” Corroborando com as falas dos autores, Isabel (2021) resalta que “eu já sofri assédio no ambiente de trabalho, foram ações que aconteceram de uma forma sutil, aquelas coisas pequenas que as pessoas acham que não te causam mal, que você relewa, mas que só você sabe como se sente.”

Em síntese, o entendimento construído a partir de estudos e pesquisas dentro do assunto assédio moral tem mostrado as inúmeras facetas de um fenômeno até recentemente pouco estudado e “consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua consequente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder” (HELOANI, 2004, p.5). É definido como a reiteração, a repetição de ações, práticas e comportamentos hostis, direcionados a um ou mais trabalhadores no ambiente de trabalho” (VENTURA, 2015, p.10). Nessa linha de pensamento, a entrevistada Cássia resalta que “no meu antigo emprego, caso algo de errado acontecesse, aquilo era motivo para piadinhas e ‘indiretas’ por alguns

dias, deixando o clima mais pesado, deixando a pessoa que sofria extremamente desconfortável”. Partindo desse ponto, independente do meio de trabalho em que se está inserido, é inegável que tal fenômeno atinja as mais diversas organizações, afetando diretamente o contexto laboral, mas será que as situações de assédio moral (AM) cometido a mulheres dentro das organizações – públicas e privadas – da cidade de Picos/PI podem ser consideradas corriqueiras? Visando a um maior entendimento sobre o assunto para posterior aprofundamento, apresenta-se como objetivo principal desvelar como ocorre o assédio moral praticado contra mulheres de organizações – públicas e privadas – na cidade de Picos/Pi. Já os objetivos específicos são: a) compreender como o assédio moral é praticado pelos gestores e colegas, b) entender quais são os sentimentos dos atores que sofreram assédio moral, c) investigar se o assédio moral sofrido nas organizações repercute no ambiente de trabalho.

Para mapear o tema no contexto organizacional, foi realizada uma busca, em outubro de 2019, com o termo “assédio moral” nos títulos dos artigos publicados nos anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad) e nas bases de dados da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell), cujos resultados apontaram para um total de 169 artigos. Nesse sentido, o presente estudo busca contribuir com o debate, ao resgatar uma temática ainda pouco explorada e repleta de lacunas e indagações.

A orientação metodológica do presente artigo é de caráter qualitativo. A escolha por essa abordagem se deu pelo fato de permitir ao pesquisador “ter uma integração empática com o processo objeto de estudo que implique melhor compreensão do fenômeno” (NEVES, 1996, p.2). Segundo Silva; Lopes e Junior (2014, p.3), “a pesquisa quantitativa tem sentido quando há um problema muito bem definido e há informação e teoria a respeito do objeto de conhecimento, entendido aqui como o foco da pesquisa e/ou aquilo que se quer estudar”. Para a produção do *corpus* de pesquisa, utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada, essa técnica segue um roteiro de perguntas, porém permite ao pesquisador emergir com novas perguntas sempre que julgar necessário, ou então produzir mais informações a respeito do fenômeno pesquisado (GIL, 2008).

No que tange à análise, optou-se pela utilização do método da Análise Temática (AT). Esse método de análise inicia-se quando o pesquisador busca no *corpus* ou até mesmo no momento da produção do *corpus* de pesquisa temas que sejam interessantes à pesquisa (SOUZA, 2019). Neste artigo, os temas que emergiram foram: compreensão do assédio sexual, o assédio moral no trabalho, comportamentos que culminam no assédio moral, sentimento da vítima. Entende-se que o tema é “algo relevante sobre os dados em relação à

pergunta de pesquisa” (SOUZA, 2019, p.54). Essa análise requeridas constantes ao corpus produzido e já codificado e termina em um relatório (SOUZA, 2019) expresso aqui no diário de campo.

As entrevistadas nesta pesquisa são todas residentes em uma cidade do interior do Piauí (Picos). Foram entrevistadas dez mulheres com idade entre 26 e 30 anos e que atuam em organizações públicas e privadas dos mais variados setores econômicos, por exemplo, escola, organizações de saúde e comércio. Em sua maioria, todas possuem ensino superior e com o intuito de humanizar as entrevistas, mantendo o anonimato, os nomes das entrevistadas foram substituídos por nomes fictícios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contextualizando o assédio moral

O ser humano, único ser vivo capaz de expressar suas emoções, tem buscado desde que se tem noção da história, uma maneira de satisfazer suas necessidades, às vezes por si próprio, às vezes atreladas a outras pessoas, formando assim a sociedade, buscando, no entanto, um único interesse: o seu bem-estar.

Todo homem é capaz de fazer o bem e de praticar o mal, independentemente de onde esteja inserido. Jean Jacques Rousseau ressaltava que “o homem nasce bom, a sociedade e o meio que o corrompem”. Se o pensamento de Rousseau realmente estiver certo, há de se levantar alguns questionamentos, a saber: Se o homem realmente nasce bom e tem o poder de decidir seus próprios atos, até que ponto a sociedade o corrompe? Até que ponto o meio molda, educa as estruturas para o homem praticar o mal? Embasado ou não no que foi ressaltado, Heloani (2004, p.2) “considera cada indivíduo como produto de uma construção sócio-histórica, sujeito e produtor de inter-relações que ocorrem dentro do meio-ambiente social, com suas leis e regras.” Ainda nessa linha, Heloani (2004, p.3) ressalta que “é certo que a violência faz parte da própria condição humana, como o amor, o ódio, o poder, a submissão, o orgulho, a inveja e tantas outras facetas da personalidade.” Usando como termo embasador a fala de Heloani, Mietta ressalta que “já aconteceu de sermos humilhadas ou ridicularizadas por algo que foge da nossa alçada, *principalmente por homens, que por se sentirem donos da razão, usam de um direito que não é legal, válido*” (Grifo nosso), o que nos leva a entender que o mal é parte praticável do ser humano, que para o fazer basta apenas de um desejo maior. Um ponto importante exposto na fala de Mietta está no fato de os homens

exercerem poder sobre as mulheres, uma vez que sua fala evidencia um certo poder atribuído socialmente a esses sujeitos. Nesse sentido, Arruda (2014, p.62) diz que “a aquisição de poder institucional é certamente uma tentação à moral de qualquer homem e demanda sempre uma resposta”, findando assim que, se o meio ou a sociedade não corromper o homem, decerto que o poder o fará. Mietta ressalta em sua fala que: “certas atitudes levam as pessoas a mudarem a forma de agir, na empresa onde trabalhei, havia duas meninas que depois que passaram a ser mais próximas da dona, se achavam no direito de nos dar ordens, de trabalhar menos, de querer impor algo que nunca foi função delas”. Assim, podemos perceber através da fala da entrevistada, que sim, o ambiente e principalmente o poder que é dado às pessoas são fatores importantes para corrompê-las, tornando o ambiente propício para a prática do AM.

Além de todo esse contexto, o homem, como ser social, tem como uma de suas formas de identidade o trabalho. O principal meio de sua subsistência é um fator que corrobora com a instituição de relações humanas e o convívio com outras pessoas. Segundo Bradaschia (2007, p.15), “é através do trabalho que nos reconhecemos, que descobrimos nossas potencialidades, que aprendemos sobre os “outros”, que amadurecemos com a valorização perante os pares, que reforçamos a nossa dignidade e temos a garantia de inserção no círculo social. O que Bradaschia não imaginou foi que o trabalho, se por um lado dignifica o homem, por outro pode ser transformado em um espaço de dor, angústia e medo para as mulheres, pois, como aponta a entrevistada Roberta (2021), ela ressalta que “por algumas vezes, ao fim do seu expediente, já fui pra casa chorando, devido a certas situações que ocorreram durante o dia e que me deixaram abalada, a ponto inclusive de querer sair do emprego por não suportar mais aquele tipo de situação”.

O contexto em si de agressões praticadas de homem contra homem nos remonta a tempos pré-históricos, e a história deixa claro que, em todo o seu trajeto na linha do tempo, sempre foi testemunha das práticas maldosas dos homens. Ademais, não é de hoje que se tem notícias da prática da violência moral, do assédio moral, fora ele praticado em organizações, fora praticada no seio da família – remontemos, recente e principalmente, à era do coronelismo, quando empregados e mulheres eram constantemente expostos a todos os tipos de humilhações.

Se tal manifestação de assédio só veio à tona nas últimas décadas, tal fato, entretanto, é tão antigo quanto as relações de trabalho e as de convivência. Segundo Heloani (2004, p.2), “costumamos dizer que a discussão sobre assédio moral é nova. O fenômeno é velho. Tão velho quanto o trabalho, isto é, quanto o homem, infelizmente...”. Hirigoyen (2011) também ressalta que a grande visibilidade dada ao tema é recente, tornando-se de conhecimento e

interesse público somente no final do século passado: “é somente no final do século passado que começou a ser identificado como um fenômeno destruidor de ambientes e das relações no âmbito laboral”. Já Manãs (2009, p.298) destaca que “O que se pode concluir é que o fenômeno já existia, mas era encoberto pelo silêncio e omissão dos responsáveis.” Assim, percebe-se ao mesmo tempo a existência e, paralelamente, as consequências, mesmo que ainda ocultas da prática do assédio moral dentro das organizações. Relacionando o fato de o AM sempre ter existido (segundo pesquisas já citadas), faz-se presente a fala da entrevistada Luana, ao ressaltar que “Eu sempre sofri algum tipo de assédio, fosse sexual ou moral, desde os tempos da escola, faculdade, quando algum professor ou panelinhas de alunos não iam com minha cara, e ao entrar no mercado de trabalho a realidade não alterou, ficou pior, pois ficamos presos a um medo que impede a gente sequer de tentar se defender”. Ainda seguindo as falas de que o assédio sempre existiu, Fernanda ressalta que “a começar da família, pelo meu próprio pai, quando fazia algo que o desagradava. Em relação aos empregos, em todos sofri e presenciei cenas de assédio, de desvalorização pessoal a ponto de alguém ser obrigada a pedir demissão para não viver mais aquilo”.

Com a visibilidade do tema, em várias partes do mundo pesquisadores e cientistas passaram a explorar esse universo ainda desconhecido, suas causas, consequências e os vários estereótipos dos sujeitos presentes no fenômeno. Pelo mundo, países como França (Hirigoyen); Suécia (Leymann), Espanha (Zabala); Itália (Ege) e Brasil (Barreto, Freitas, Heloani) se dedicaram a pesquisar e buscar entender o fenômeno do Assédio Moral (GUIMARÃES, 2013). Assim, cada vez mais, através das inúmeras pesquisas e estudos, passou-se e buscou-se entender cada vez mais a literatura sobre assédio moral, enfatizando principalmente os impactos que tal fenômeno causava na vida das pessoas e das organizações.

Durante a análise da literatura, o que se pôde perceber é que as definições, conceitos, atores e características do assédio moral são compartilhados de forma muito semelhante entre todos os pesquisadores. Compreende-se também que Assédio Moral (AM) não é um fenômeno exclusivo de países desenvolvidos ou de grandes empresas, mas um fenômeno que assola da pequena à grande organização, que não escolhe vítima e nem agressor. “Toda organização define, explícita ou implicitamente, determinadas estruturas, padrões de relações e de intimidade entre as pessoas que nela trabalham, bem como o que é considerado importante e valorizado por ela. (FREITAS, 2007, p.4)”. O que se constatou, por meio das pesquisas realizadas, é que o assédio moral pode ser visto também na esfera pública, não ficando a prática limitada ao setor privado, o que de certa forma e pelas falas das entrevistadas, entende-se que o poder ou a segurança do cargo estável sejam também fatores

para a prática do assédio, como ressalta Roberta (2021): “as pessoas estão asseguradas no cargo através do concurso público, se acham no direito de falar e fazer o que bem querem com os demais, se acham acima de todos, são situações diárias e bem incômodas para todo mundo, quem sofre e quem presencia”. Corroborando com a ideia de poder, Marta (2021) também ressalta que: “eu já fui excluída de situações, ignorada em minhas falas por minhas colegas de trabalho, e o que eu percebo disso é a situação oposta em que estamos, enquanto elas são concursadas, eu apenas sou contratada, o que influencia e muito nessa questão”.

Diversos autores retratam o assédio moral como uma conduta abusiva e frequente, que independente das variações em suas definições, sempre tem o mesmo sentido: atingir, de forma mais agressiva ou não, a integridade psíquica do outro. FREITAS (2004), por exemplo, define AM como “uma conduta abusiva, intencional e frequente, que visa a diminuir, humilhar e constranger psiquicamente um indivíduo ou grupo, degradando suas condições de trabalho e atingindo a sua dignidade.” Diante do exposto por Freitas, da continuidade caracterizadora do assédio, a fala de Luana (2021) está alinhada com a fala da autora, quando ela ressalta que:

“Eu já fui humilhada por minhas patroas, parece que elas tinham prazer de fazer e falar as coisas comigo, algumas vezes acontecia na frente dos outros empregados, como se fosse algum recado dizendo que elas que mandavam [...] Eu era constantemente interrompida quando tentava falar, me expressar, e foram fatos que passaram a ser rotineiros [...] Enfim, eu sempre sofri algum tipo de assédio, fosse moral ou sexual, e na maioria das vezes, as pessoas me falavam que era pro meu bem, pro meu crescimento, pra me deixar mais forte. Que crescimento é esse, onde a pessoa é humilhada, com crises de choro, até a vontade de sair, quando isso acontecia eu perdia?”

Percebe-se, além da fala de Freitas, que a conduta do assédio tem um destino certo: constranger alguém, de forma contínua e propositada, sem o menor escrúpulo ou a menor intenção de pôr fim a tal situação, buscando sempre se sobressair sobre o outro. A fala de Luana deixou claro a intencionalidade das ações para com ela. Para Heloani (2004, p.5), o assédio “caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder”, a partir da fala da autora Heloani, Fernanda ressalta que:

“Eu já sofri diversos tipos de assédio, de realizar atividades bem abaixo da minha capacidade, a ser usada como exemplo em casos de algum erro, para não ser feito daquela forma, sabe, com a intenção de me deixar mal na frente dos demais. Presenciei, entre outras atrocidades, um gestor se reunir com um grupo de mulheres para falar mal de certas atitudes que as mesmas estavam fazendo fora do âmbito de trabalho, e quando eu me levantei para defender a todas nós, começou um outro inferno, passei a ser perseguida, mais humilhada ainda, desmotivada constantemente, coisas que passaram tanto a intervir na minha vida pessoal e fora do trabalho, que para o meu próprio bem eu pedi demissão”.

São duas visões similares, que deixam clara a intencionalidade do assediador: causar dano ao próximo, expô-lo a situações desagradáveis, impróprias. O assédio moral tende a transcender a barreira moral, atingindo outros aspectos da vida humana, por exemplo. Segundo Caran et.al (2010, p.738), “AM é entendido como o uso intencional de poder contra pessoa ou um grupo que pode resultar em malefício para o desenvolvimento físico, mental, espiritual e moral deste(s).” A autora francesa Marie Hirigoyem (2002), ao explicar o assunto, trilha uma linha de pensamento semelhante a Caran, em que o AM não se restringe ao setor de trabalho, ou atinge apenas uma pessoa de uma única maneira. O pensamento dos autores se retrata também na fala de Heley, quando fala não só das suas experiências vividas, mas das presenciadas também:

“Todos onde trabalho já passaram por situações bem constrangedoras, obrigados a fazerem tarefas bem aquém de suas atribuições, recebemos gritos, palavrões, não só dos nossos gestores, acontece muito de clientes também se sentirem no direito de humilhar a gente, sabe, serem donos da razão. Entre tantas coisas que escutamos, as mais comuns são: ‘se fosse um homem não seria assim, só errou por que é uma mulher’. E nessas situações deixa todo mundo desconfortável, porque poderia ser qualquer uma de nós lá. Há outras situações bem desgastantes, quando tentamos falar algo, ou dar alguma sugestão e sempre somos interrompidas, quando tenta sufocar nossa voz, frustra a pessoa, desanima totalmente qualquer um.”

Pelas pesquisas literárias realizadas até o momento, não há uma definição de AM cujo objetivo deste seja diferente em algum caso, cujas consequências não ultrapassem o ambiente de trabalho, que não devastem o íntimo do assediado, deixando claro que esse íntimo não quer dizer apenas ele, mas também sua família, sua vida social, sua capacidade de inteligência emocional, atingindo até mesmo a sociedade como um todo. Em todos os autores já citados, percebe-se como característica similar do assédio a continuidade das ações por parte do assediador, o que nos implica a indagar que o assediado, por algum motivo, não que aceite, é obrigado a ser conivente com as atitudes, algo circunstancial, coibindo assim algum tipo de reação ou posição em denunciar tal situação pela qual está passando. Dessa forma, em um mundo em que tudo está em permanente transformação, onde tudo é fruto de um processo cada vez mais intenso de globalização, no qual as pessoas extrapolam o limite para se manterem no mercado de trabalho, Heloani (2004, p.3) ressalta que:

O Estado vem, mediante uma ideologia neoliberal, retirar e diminuir benefícios e direitos do trabalhador, modificando a relação capital-trabalho; surgem, então, novas relações, como o contrato de trabalho por tempo determinado e várias formas de terceirização, que geram, desse modo, o subemprego e o trabalho informal, novas ameaças ao trabalhador, que antes tinha a garantia de alguns direitos historicamente consolidados.

Dessa maneira, percebe-se uma controvérsia entre o fenômeno do assédio, suas causas e os meios para combatê-lo, na qual os homens que sempre buscam se sobressair agora têm no poder do Estado – nas leis – mais uma maneira que traz a possibilidade da prática do assédio moral, fazendo com que as pessoas sejam submetidas de uma maneira ou de outra a condições inóspitas de trabalho.

2.2 Tipos de assédio moral

Apesar de em grande parte a literatura analisada apresentar alguns tipos de assédio moral, o presente trabalho buscará abordar pelo menos três (3) tipos dele: – o assédio descendente (praticado por um superior hierárquico contra um subordinado); o assédio horizontal (praticado entre pessoas de um mesmo nível ou grau hierárquico) e, caso haja relatos da existência, o assédio moral ascendente (quando o assédio é praticado pelos subordinados contra o seu superior hierárquico), no entanto, para um melhor conhecimento por parte do leitor, serão abordados os quatro tipos mais apresentados de assédio moral.

Uma das principais especialista no assunto, a francesa Marie-France Hirigoyen (2012), retrata o assédio moral dividindo-o em quatro tipos: assédio moral vertical descendente – a autora ressalta ainda que dentro desse tipo de assédio, existem ainda subgrupos, como o perverso, o estratégico e o institucional – o assédio moral horizontal, o assédio moral misto (praticando tanto pelo superior como pelos subordinados) e o assédio moral ascendente. Para a autora, “o assédio vertical descendente (que vem da hierarquia) é advindo de um superior hierárquico e tem consequências muito mais graves à saúde do que o assédio horizontal”, (2012, p.112). Hirigoyen (2012, p.113) também destaca outro tipo de assédio, aquele praticado entre pares da mesma classe. “O assédio moral horizontal, praticado quando dois empregados disputam a obtenção de um mesmo cargo ou uma promoção”. Mietta (2021) ressalta que:

“[...] no meu antigo emprego, havia duas meninas que sempre tentavam derrubar as outras, elas passaram a ser mais íntimas da dona, a ponto de resolver as coisas pessoais dela. E isso passou a ser mais um meio delas tentarem se promover, ao ponto de que se fosse preciso, elas prejudicariam quem fosse para subir na empresa. Elas começaram a ter certos privilégios da dona, e passaram então a achar que tinham o direito de mandar a gente fazer as funções dela, e nós não podíamos reclamar com a dona, pois ela dizia que tudo deveria ser resolvido com essas meninas.”

Nascimento (2014, p.62) também elenca quatro tipos de assédio moral que podem ser cometidos dentro da esfera laboral, “resultando então as denominações de Vertical descendente, de vertical ascendente, de horizontal e de misto”. A autora Yumara Vasconcelos

(2015, p.828) também segue a linha de raciocínio dos autores ressaltados acima, dando ênfase maior nos dois principais tipos de assédio que acontecem no seio organizacional. Ela ressalta “o assédio vertical descendente – que é iniciativa de um superior; o assédio moral de linha, denominado horizontal, que se verifica entre colegas do mesmo nível na convivência no ambiente laboral”. Nunes e Tolfo (2011, p.4) relacionam com a literatura quatro tipos de assédio moral, praticados em todos os sentidos. “As práticas e comportamentos hostis podem ter origem de diversas direções: vertical descendente (superior hierárquico), vertical ascendente (subordinado ao superior), horizontal (colegas) e misto. Nessa esfera de pensamentos, a fala de Haley de Abreu (2021) respalda que o assédio pode ser praticado ao mesmo tempo de forma descendente como de forma horizontal, ela ressalta que:

“[...] em algumas situações, tanto o nosso gerente quanto os meninos que trabalhavam com a gente nos impediam de falar durante as reuniões. Houve ocasiões, e isso sempre acontecia envolvendo a vida privada das meninas, deles – os meninos e o gerente – ficarem comentando sobre o que a gente fazia ou deixava de fazer, falando das nossas roupas, se bebíamos ou não, faziam comentários maldosos que deixavam a gente sem graça, como por exemplo ‘tu estava pegavel ontem à noite’, os comentários partiam dos meninos e o gerente passava a comentar também, tendo em uma ocasião uma das nossas colegas ter ido pra casa chorando, dizendo que não viria mais ao emprego.”

No entanto, outros autores elencam os tipos de assédio em apenas três classes, como Rezende (2006, p.133) ao ressaltar que “a maior parte dos casos tem como agente principal um superior hierárquico, mas há também o assédio entre indivíduos de mesma posição ou ainda daqueles cujos postos de trabalho situam-se em patamares inferiores ao do assediado.” Assim, o autor exclui o assédio misto, aquele caracterizado como sendo praticado tanto pelo superior hierárquico como também pelos colegas de profissão. Segundo Rezende (2006, p.133), “A forma mais comum de assédio moral é aquela que tem nos superiores hierárquicos o seu principal agente.” O autor sinaliza que esse tipo de assédio acontece “quando o poder diretivo do empregador deixa de lado seu aspecto instrumental para focalizar-se em condutas cujo objetivo é a destruição do empregado (2006, p.133). Rezende (2006, p.136) explana que “a forma ascendente corresponde ao assédio praticado por indivíduos que estão localizados em posições hierarquicamente inferiores à posição da vítima”, sendo que entre as principais causas para a ocorrência desse tipo de assédio é “frequentemente motivado pelo descontentamento desses com o primeiro” (REZENDE, 2006, p.136), e que de certo modo o fenômeno tende a acontecer “A partir da identificação do elemento agressor, aqueles que não coadunam com sua forma de atuação ou, ainda, não o legitimam como detentor do poder de comando e agem de forma programada para sua eliminação.” (REZENDE, 2006, p.136).

Percebe-se, então, que na literatura são abordados os tipos específicos de assédio, buscando assim dissecar a maneira como cada um ocorre e quais suas possíveis implicações para a vida dos seus personagens.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 O que leva ao assédio moral?

Embora já tenha sido abordado em tantas pesquisas e estudos, saber o que de fato leva à prática do assédio moral continua sendo uma incógnita. Várias podem ser as causas ou os fatores que influenciam tanto vítima como agressor, sendo que o próprio ambiente pode influenciar a prática de tal fenômeno. Segundo a pesquisadora Hirigoyen (2012, p.37), “Não existem explicações óbvias, mas sim, um conjunto de sentimentos inconfessáveis.” A competitividade exacerbada dentro das organizações também se reflete como uma das possíveis causas da prática do fenômeno. Segundo Rodrigues (2013, p.48), “muito embora já tenhamos abordado as questões inerentes à competitividade presente na arena organizacional, como elemento facilitador ou estimulador de comportamentos violentos, é importante a abordagem de elementos pertinentes ao perfil de quem assedia”. Durante a pesquisa realizada, o que se pôde constatar corrobora muito com a fala de Hirigoyen, pois não foi possível identificar algum gatilho específico de cor, religião, opção sexual ou algum outro que pudesse desencadear o assédio moral, na maioria das respostas a assediada não via sentido no que sofria ou por que sofria. O que se percebeu é que talvez o assédio já esteja no íntimo do próprio agressor, esperando alguma oportunidade para desvelar tais atitudes. Não seria o caso de se buscar entendimento de que o agressor já foi agredido e que esteja tentando descontar o que fizeram com ele em outras pessoas, são situações que requerem mais estudos, uma discussão mais aprofundada do assunto.

Segundo Bradaschia (2007, p. 81), as mais variadas pesquisas realizadas sobre o assunto é de destaque analisar algumas situações que favorecem o surgimento de tal situação, assim, tais situações emergem principalmente à luz de três aspectos abordados nas pesquisas: “(1) fatores individuais; (2) fatores relacionados ao comportamento e clima organizacional; (3) fatores relacionados às recentes mudanças no mundo do trabalho.” No entanto, o mesmo autor ressalta não serem esses fatores comprovadamente causadores do AM, sendo que inúmeros outros fatores, que não se consegue explicar, podem desencadear também as formas conhecidas e praticáveis de assédio.

3.2 O agressor

Incomuns são os estudos que retratam ou analisam os perfis dos atores do assédio moral, seja a vítima ou o agressor, o que dificulta ao certo saber como agem, como reagem e como se situam dentro do fenômeno, o que acontece principalmente quando a questão se trata do perfil do agressor, pois há a recusa de se assumir como tal. Segundo Freitas (2001, p.9), ao retratar o perfil do agressor, ressalta que: “Alguns indivíduos não podem existir senão pelo rebaixamento de outros; é necessário arrasar o outro para que o agressor tenha uma boa autoestima, para demonstrar poder, pois ele é ávido de admiração e aprovação.” Já para a autora e pesquisadora francesa Hirigoyen (2012, p.11), “Um indivíduo perverso é permanentemente perverso; ele está fixado neste modo de relação com o outro e não se questiona em momento algum.” Durante a pesquisa de campo realizada, dentro da fala das entrevistadas, foi ressaltado que a grande maioria dos gestores que as mesmas tiveram na sua vida laboral foram Mulheres, e que o assédio foi praticado consideravelmente mais pelo gestor feminino do que pelo masculino. Uma fala de Luana (2021) demonstra de certo modo a frustração e a decepção com esse fato, quando ressalta que: “é complicado se trabalhar com gestora mulher e até mesmo parceira mulher, porque tem sempre uma querendo puxar o tapete da outra, com perseguição, eu acho que por esse motivo, nós mulheres, ainda não somos respeitadas como deveríamos”.

3.3 A Assediada

Não há o que se imaginar de alguém que sofre assédio moral, não existem características certas ou estereótipos errados que marquem um alvo em alguém e a deixe à margem de práticas desse tipo de violência, não existe um padrão de características das vítimas. Segundo Hirigoyen (2012), “muito embora não exista um perfil psicológico padrão das vítimas, as características de algumas pessoas dentro de alguns contextos profissionais poderão facilitar a ocorrência de situações de assédio, envolvendo pessoas que destoam do grupo e que inclui: o assédio em função de deficiência física ou doença, em função de diferentes orientações sexuais, assédio discriminatório de representantes de funcionários e representantes sindicais; profissionais que se destacam por sua competência ou ainda aqueles que não possuem uma boa rede de relacionamentos.” A partir da análise das entrevistas, o que se percebeu é que a maioria das mulheres que sofreram assédio caracterizam-se e se definem, inclusive, como pessoas extrovertidas, com uma rede de relacionamento ampla e que, de certa

forma, tentam sempre ver o lado bom das coisas, o que pode, através das leituras, ser fator que provoque “algum mal-estar” no agressor, seja por inveja ou outro sentimento.

Bradaschia (2007, p.109) ressalta em sua tese que: “apesar da maioria das pesquisas corroborarem a ideia de que as mulheres são as vítimas mais frequentes de assédio, é preciso ter cautela, uma vez que os homens são normalmente mais contidos ao se assumirem como “frágeis”, principalmente em se tratando do ambiente de trabalho.” No entanto, há que se fazer uma ressalva dentro desse contexto, não que as mulheres sejam as únicas ou as vítimas preferenciais na prática do assédio e, sendo assim, Heloani (2003, p.60) retrata bem o motivo de nas mais variadas pesquisas as mulheres serem sempre a vítima em questão: “para o homem, a situação de assédio moral ganha contornos específicos, pois fere de forma diferenciada sua autoimagem”. Rodrigues (2013, p.53), corroborando com o pensamento de Heloani, ressalta que “ao tornar pública a humilhação que sofreram, também tornarão pública sua impotência diante dos fatos, o que nos ajuda a entender por que as mulheres procuram mais ajuda médica ou psicológica que os homens quando são vítimas de assédio.”

As consequências causadas por tal violência afetam não só a vida íntima do assediado, estendendo-se também a males para a família e para a organização. O agressor busca constantemente formas de atacar o assediado, isolando-o do restante do grupo, impedindo assim a vítima de reagir. Segundo Freitas (2001), “existem algumas medidas perversas, que tornam mais difícil o seu combate, o agressor impede a vítima de reagir através de: 1) recusa de comunicação direta; 2) desqualificações da vítima; 3) desacreditar a vítima; 4) isolamento; 5) vexar a vítima”. Entre as causas que o assédio pode causar na vida do assediado, Rodrigues (2013, p.56) ressalta que “no nível individual, poderá envolver elementos relacionados à autoestima, cujas consequências podem gerar impactos em sua vida psíquica, social, familiar e afetiva; afetar sua saúde e colocar em risco seu emprego e até mesmo sua vida.”

Os resultados trazidos – ou herdados – com a constante evolução do homem, deixaram marcas em todos os campos da vida.

Até aqui esmiuçamos um pouco sobre o tema assédio moral. No entanto, grande parte desse fenômeno acontece – ou o que muitos creem – somente ou principalmente em organizações fechadas, ou no setor privado, onde as relações de emprego são deterioradas pela necessidade de permanecer no mercado de trabalho, contexto que acaba por favorecer o silêncio das vítimas. No entanto, pode-se perceber, através da pesquisa de campo, que o setor público é tão ou mais propício à prática do assédio moral. O que percebemos que impera é a obrigação de fechar os olhos, de se ater a certas defesas em prol de algo ou de alguém para garantir, no mínimo, o que foi conquistado a duras penas.

Dessa forma, podemos fazer uma alusão, necessária e principalmente, aos possíveis ataques e assédios praticados contra aqueles que são temporários, que não se resguardam de tantos direitos e assim acabam padecendo entre as paredes das instituições, levando-os a baixar a cabeça para as vozes que se acham superiores por estarem munidas de um direito adquirido. No entanto, tal direito não lhes dá o poder de pontuar tais situações que se caracterizam como assédio. Assim, segundo Antunes (2009, pp.8-9), “o trabalho tornou-se, então, o lócus por excelência das jornadas extenuantes, da precarização dos direitos sociais, dos medos e dos temores constantes do desemprego, do estresse para se manter no emprego”.

3.4 DIÁRIO DE CAMPO

Uma das principais perspectivas presentes para a justificativa da apresentação de um diário de campo são as informações adicionais que poderiam ter feito parte do corpo e, conseqüentemente, da pesquisa, mas que por algum obstáculo foi necessária a retirada destas informações. Ademais, há de se ressaltar também as dificuldades encontradas durante a pesquisa de campo, com os sujeitos participantes – diretamente, as entrevistadas; indiretamente, as empresas onde as personagens trabalham.

No decorrer das entrevistas, ficou constatado, por parte de algumas empresas, a intencionalidade de manipulação de alguns resultados ou até mesmo invisibilizar questões que poderiam emergir através da pesquisa de campo. A Empresa Alfa, por exemplo, relatou que tal assunto não era para ser abordado em uma pesquisa acadêmica, pois, segundo a responsável, não havia casos desse tipo na referida empresa. Na empresa Ômega, a responsável até concordou em ceder que a pesquisa fosse realizada na empresa, desde que ela pudesse escolher as pessoas que realizariam a pesquisa, deixando assim a mesma viciada na sua veracidade. Outro fator a ressaltar dá-se da recusa de uma pessoa em participar da pesquisa de campo, quando a mesma já havia se preparado para iniciar a entrevista, mas que pouco antes do início, foi chamada por seu superior e, ao retornar, ressaltou que não seria mais possível fazer parte da pesquisa. Uma outra entrevistada, após realizar a entrevista e responder a todas as perguntas, ressaltou a posteriori, através de ligação, que gostaria de não ter usada alguma parte das suas falas no trabalho acadêmico. É notório deixar claro que, em todo momento, foi informado tanto aos participantes como às empresas que seria realizada a pesquisa em total anonimato dos participantes envolvidos e o sigilo das declarações. Foi informado que os nomes das pessoas envolvidas seriam substituídos por nomes fictícios, sendo que algumas escolheram seus próprios nomes.

Pode-se perceber, durante algumas entrevistas, o sentimento de mágoa que estampava e transparecia na voz de algumas das entrevistadas. Ao final de algumas conversas, sem o tom formal e a obrigatoriedade de ser neutro nas entrevistas, as entrevistadas ressaltaram outras falas e sequelas que passaram a fazer parte de suas vidas, principalmente em âmbito laboral. Relatos do tipo de que não podiam ouvir alguém elevar o tom de voz mais alto, que sentia calafrios ou que passou a ter medo de ficar sozinha na presença de algum homem. Assim, as entrevistadas trazem com suas histórias muitas marcas difíceis de apagar, situações que, apesar de terem acontecido em outros tempos, as tornaram mais incrédulas quanto à empatia e ao amor para com o próximo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo moderno, com sua sociedade altamente consumista, globalizada e anti-sentimentalista, transformou as relações pessoais em algo precário, em situações hostis vivenciadas, tanto pelos atores da situação – agressor e agredido – como pelas pessoas coadjuvantes nessa relação – família, amigos, lazer. O fundamento da sociedade capitalista, baseado na busca constante pelo lucro, pela exigência cada vez maior por resultados, pondo em cima dos colaboradores uma responsabilidade além dos seus limites, acaba por desencadear uma série de elementos causadores de doenças e transtornos físicos, mentais e psicológicos, que ultrapassaram a barreira laboral e atingiram a esfera pessoal e sentimental dos personagens, trazendo à tona, com sua gravidade e dimensão, o fenômeno do assédio moral no trabalho.

Nos últimos anos, o Assédio Moral ganhou as prateleiras de periódicos, publicações, pesquisas dentro e fora do campo acadêmico e profissional. No entanto, a falta de conhecimento, de compreensão e de entendimento sobre o tema ainda mostra uma exposição de fatos sobre a necessidade de se discutir, se entender e combater o assédio moral do seio familiar ao ambiente laboral. Diante da exposição de fatos e de situações que geraram o AM, o que se constatou através da pesquisa é que tal fenômeno transcende, o que muitos imaginam, a esfera do setor privado, entoando ações também no setor público. As falas retratam o rebaixamento, o desmerecimento e o assédio praticado principalmente contra aquelas pessoas que estão ali temporariamente, desprovidas de direitos que lhe garantam uma segurança a mais e com um gigantesco alvo nas costas.

Ademais, o que se constatou durante o trabalho é que na cidade existe uma “rede de medo”, na qual as assediadas sentem-se obrigadas a se calar perante toda e qualquer situação,

entre os empresários, mediante medo de serem demitidas e de não conseguirem novo emprego, isso porque, segundo o que a maioria das entrevistadas ressaltaram, elas não fazem uso da denúncia. De fato, talvez o aspecto mais importante da pesquisa tenha sido apresentar o AM dentro das organizações na cidade de Picos, e que a cultura local tende a perpetuar tal fenômeno, onde se constatou que organizações vindas de outras regiões tendem a evitar tal prática, dando voz aos atores que passam ou sofrem tal ação, como foi observado na fala das entrevistadas. O discurso que se constatou corrobora que o assédio moral foi praticado, em sua maioria, por gestoras mulheres contra mulheres, em alguns casos a agressão partiu por parte do sexo masculino, que em algum acontecimento transcendeu a esfera moral, se caracterizando como assédio sexual. Notou-se, também, que o assédio é praticado por pessoas fora do âmbito laboral em si, mas que de uma forma indireta estão ligadas ao assédio devido à condição de “clientes” do referido estabelecimento, praticando a forma de ofensas, de rebaixamento e até mesmo o constrangimento pessoal.

Por fim, considera-se o que foi proposto no trabalho, seja através da literatura e dos autores abordados e/ou através da pesquisa de campo, que o assédio moral é uma violência cruel, às vezes sutil, que devido ao fato do pouco conhecimento das vítimas torna-se de difícil identificação e, principalmente, de difícil combate.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES R. As formas de padecimento no trabalho. **Saúde e Sociedade**, v. 17, n. 4, p. 7-8, 2008.
- BRADASCHIA, C. A.; Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção. São Paulo. EAESP - Fundação Getúlio Vargas, 2007. 230 p. **Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas.**
- CARAN, V. C. S.; *et al.* Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 23, p. 737-744, 2010.
- FREITAS, M. E. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 2001.
- FREITAS, M. E. Quem Paga a Conta do Assédio Moral no Trabalho? **RAE Eletrônica**, v. 6, p. 1-7, 2007.
- FREITAS, M. E. *et al.* As múltiplas faces do Assédio Moral no Ensino Superior Privado na cidade de São Paulo. 2013. **Tese (Doutorado em Curso de Doutorado em Administração de Empresas)** - FGV-EAESP.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUIMARÃES, C. A. **Desvelando consequências do assédio moral: a voz do assediado**. Pedro Leopoldo: FPL, 2013.
- HELOANI, J. R. Violência invisível. **RAE executivo**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 57-61, ago./out. 2003.
- HELOANI, J. R. Assédio Moral - um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 3, n.1, p. 1-8, 2004.
- HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio Moral: a violência perversa do cotidiano**. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAÑAS, A. V. Assédio Moral nas Instituições de Ensino: definição, características e soluções. **Revista Ciências Administrativas**, v. 15, p. 296-315, 2009.
- MORAES, R. D.; HELOANI, J. R.; NINA. **Assédio Moral e sofrimento no trabalho de professores universitários em Manaus**. 2016. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal do Amazonas.
- NASCIMENTO, D. A.; ARAUJO, F. W. C. Assédio moral entre docentes da Universidade Federal do Piauí: sua promoção e seus males na pátria sertaneja. **Universidade e Sociedade**, v. 54, p. 58-69, 2014.
- NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas Em Administração**, São Paulo, v1, n.3, p. 1- 5, 1996.
- NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. Assédio moral no trabalho: a ocorrência da violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos em uma IES. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2011, João Pessoa: **Anais...** João Pessoa, ANPAD, 2011.
- NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. O Assédio Moral no Contexto Universitário: uma discussão necessária. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, p. 21-36, 2015.
- NUNES, T, S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 15, p. 191-222, 2019.
- REZENDE, L. O. **A deteriorização das relações de poder dentro do organismo empresarial: uma análise do assédio moral no contrato de trabalho**. 2006. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal do Paraná.

RODRIGUES, M. **As múltiplas faces do assédio moral no ensino superior privado nos Cursos de Administração de Empresas em São Paulo**. 2013. Tese (Doutorado em Curso de doutorado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. **Assédio moral nas Instituições de Ensino Superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência**. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 2, p. 284-301, 2014.

ROBAZZI, M. L. C. C.; RIBEIRO, C. R. de O.; NAVARRO, V. **O assédio moral no contexto acadêmico**. 2006. Dissertação (Mestrado em Enfermagem Fundamental) - Universidade de São Paulo.

ROBAZZI, M. L. C. C. **Riscos psicossociais e assédio moral no contexto acadêmico**. 2007. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P.B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, D.; LOPES, E. L.; BRAGA, S. **Pesquisa Quantitativa: Elementos, Paradigmas e Definições**. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 5, p. 1-18, 2014.

SOUZA, L. K. **Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática**. **Arq. bras. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019.

VASCONCELOS, Y. L. **Assédio moral nos ambientes corporativos**. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, p. 821-851, 2015.

VENTURA, E. F. **O assédio moral em uma Instituição Federal de Ensino: o caso UFOP**. Belo Horizonte, 2015.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

SANTOS, P. M. B; MOURA, R. G. **Gênero e Violência nas Organizações: Compreendendo o Assédio Moral Pela Ótica das Assediadas**. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 2, art. 17, p. 325-343, fev. 2023.

Contribuição dos Autores	P. M. B. Santos	R. G. Moura
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X