

## **Assédio Moral e Sexual nas Organizações: Uma Responsabilidade Empresarial Sob a Óptica da Comunicação Organizacional Crítica<sup>1</sup>**

Ana Beatriz Egéa  
Faculdade Cásper Líbero

### **Resumo**

A vigência do assédio moral e sexual na sociedade apresenta efeitos destrutivos na vida de suas vítimas, porém é potencializado quando ocorrido em ambientes laborais. Para isso, serão utilizadas abordagens teórico-conceituais para compreender os fatores que estimulam a incidência da referida prática. Pelo fato de a conduta se configurar como fenômeno social e se intensificar no local de trabalho, a Teoria Crítica da Comunicação Organizacional será aprofundada com o objetivo assimilar as questões sociais e corporativas que abrangem a problemática. A partir disso, serão analisadas estratégias de comunicação já existentes, além da proposição de sugestões de natureza comunicacional na tentativa de suprimir as decorrências do assédio de maneira compatível à responsabilidade empresarial.

**Palavras-chave:** Assédio moral e sexual; Teoria Crítica da Comunicação Organizacional; Estratégias de Comunicação; Responsabilidade Empresarial.

### **1. Introdução**

Tendo em vista a atual conjuntura, de polarização sócio-política mundial, onde os valores se projetam para lados extremamente opostos, as organizações navegam entre conquistar seus públicos, ampliar mercados, manter sua reputação e alinhar os discursos às práticas que os corroboram. Dessa maneira, é possível associar o cenário exposto ao momento brasileiro atual relacionado ao incentivo de denúncias em relação à prática de assédio.

A palavra “assédio” vem do latim *obsidere* e significa opor-se, atacar, sitiar. Já na língua portuguesa, traduz-se como uma característica de insistência importuna a alguém. Neste artigo, o assédio será aprofundado em suas duas principais vertentes: moral e sexual. A problemática moral é categorizada no caso de constantes humilhações repetitivas, classificadas como violência indireta e hostil, durante a jornada de trabalho, em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas.

---

<sup>1</sup>Trabalho apresentado no Espaço Jovem Pesquisador, na categoria Pesquisa de Iniciação Científica, atividade integrante do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Artigo oriundo do trabalho monográfico de conclusão do curso de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero sob a orientação do Prof Me. Daniel Dubosselard Zimmermann

Segundo Marie-France Hirigoyen (1998), a origem do assédio moral está na inveja do poder e perversidade em tom insignificante, e propaga-se pelo fato de as vítimas não denunciarem. Ao prosseguir na linha de Hirigoyen, acredita-se que a tolerância torna pessoas transigentes e omissas diante do assédio e, a partir de então, há aumento no abuso de poder, logo após abuso narcíseo, até tornar-se assédio sexual. No caso do termo em seu nível máximo, o assédio sexual pode ser explicado como conduta de natureza sexual não desejada que, apesar da recusa por parte vítima, é constantemente insistida pelo assediador, limitando a liberdade sexual da pessoa abusada, além de causar constrangimentos.

Pelo fato de estar diretamente relacionado ao desejo do poder, a incidência do assédio é frequente em ambientes laborais devido aos níveis hierárquicos estabelecidos nas organizações. Dessa forma, seus efeitos negativos são potencializados, tornando a decisão da vítima em dois extremos: denunciar ou omitir. No cenário mencionado, observa-se que o medo e a insegurança, em muitos casos, se sobressaem às delações. Segundo uma pesquisa<sup>2</sup> realizada com cerca de 70 mil pessoas, apenas 12,5% dos inquiridos que sofreram assédio denunciaram o agressor; 39,4% afirmaram ter medo de perder o emprego; 31,6% relataram medo de sofrer represália.

Com isso, os dados revelam uma situação alarmante relacionada à ausência de confiança dos funcionários para relatarem algo que ocorre dentro de seu ambiente profissional. A partir desse contexto, foi possível observar falhas de comunicação nas organizações que tem, entre suas funções, competência em atender o público interno. De acordo com França (2008), as denúncias omitidas geralmente vêm das pessoas que têm relação de dependência financeira (socioeconômica) e fazem parte da organização. Dessa forma, a empresa torna-se responsável por ouvir demandas de seu público interno para que haja benefício mútuo. De acordo com Dutra (2013, p. 161), “a comunicação interna bem cuidada, planejada, contínua e ágil permite que as pessoas se sintam valorizadas na organização”.

Considerando a relevância da comunicação como responsável pela abertura do diálogo, acredita-se que explorar a problemática no âmbito das Relações Públicas, especificando o segmento da comunicação organizacional, resultará em análises e reflexões com impacto social e cultural nas organizações. Para isso, a problemática em questão será analisada pela Teoria Crítica da Comunicação Organizacional de Dennis K. Mumby (2012) com a pretensão de compreender os objetivos implícitos das práticas de combate ao assédio e seus impactos no contexto corporativo.

---

<sup>2</sup> Pesquisa online do site Vagas.com, publicado no site BBC Brasil:  
[https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150610\\_assedio\\_trabalho\\_pesquisa\\_rb](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150610_assedio_trabalho_pesquisa_rb)

Além de estudos teóricos sobre comunicação organizacional e apresentação dos conceitos sobre assédio moral e sexual, foi realizada uma pesquisa de caráter quantitativo com o objetivo de analisar a percepção dos funcionários em relação às práticas comunicacionais utilizadas no combate do assédio em seus locais de trabalho.

Com todos esses dados em mãos foi possível apresentar um cenário que pontua a percepção sobre o assédio nas organizações, quais são as práticas adotadas, a percepção dos funcionários sobre essas práticas e, principalmente, identificar quais são as melhores estratégias neste contexto. Dessa forma, pode-se validar as hipóteses e pressupostos para contribuir com estudos futuros e mesmo a ampliação desta pesquisa em outras esferas, se apropriando de outras frentes teóricas bem como técnicas metodológicas, além de retomar o debate sobre o assédio no campo da comunicação.

## **2. Assédio: como a comunicação organizacional interfere nesse fenômeno social?**

Apesar de estudos relativamente atuais, a existência do assédio moral e sexual impacta a sociedade há séculos. Por esse motivo, a natureza do assédio é, geralmente, confundida com atitudes simplórias do cotidiano, como receber desconfortáveis cantadas ou grosserias. Porém, a partir de estudos teóricos sobre a problemática, foi possível observar a gravidade de danos físicos e psicológicos ocasionados nas vítimas, no qual as consequências são potencializadas em ambientes laborais.

Desde insinuações e chacotas (BARRETO, 2001, p. 10) a condutas abusivas por meio de comportamentos, manifestações verbais, gestos e atos que se perpetuam a longo prazo e ocasionam danos à dignidade e/ou integridade física e psíquica de um indivíduo são consideradas práticas de assédio moral (HIRIGOYEN, 1998, p. 55). Já a classificação de assédio sexual abrange condutas verbais e não-verbais que apresentem interesses sexuais, traduzidas em atitudes hostis, sexistas, atitudes humilhantes e degradantes em função do seu gênero (FLITZGERALD, GELFAND, DRAGSGOW, 1995, p. 48). As consequências sofridas pela vítima independem da abordagem do assédio, pois há propensão de represálias, como, por exemplo, sofrer coerções e ameaças a partir do momento que não ceda às chantagens que envolvam a tentativa da obtenção de favores sexuais em troca de benefícios profissionais (FLITZGERALD, GELFAND, DRAGSGOW, 1995).

Posterior às análises individuais, estudou-se as influências estruturais e foi observado que a incidência do assédio moral está relacionada à desigualdade de poder (HOEL e EINARSEN, 2004, p. 2), a ausência de consequências para o assediador (SHEEHAN, 1999) e a dificuldade em denunciar o ato (Salin apud Einersen e Skogstad, 1996; Leymann, 1992 e Tylefon, 1987). Os fatores atuantes no assédio sexual abrangem a questão do poder,

desigualdade de gênero (Sundaresh e Hemalatha, 2013) e hierarquia (Benson e Thomson, 1982, p. 47). Dessa forma, notou-se um padrão nas duas formas de assédio que abrangem aspectos de poder traduzidos em disparidade, isto é, um dos aspectos influenciadores para a ocorrência do assédio está diretamente ligado à questão de poder, na verdade, a desigualdade deste. Segundo Anália TORRES et al. (2016), a desigualdade de poder está relacionada ao papel tradicional de gênero e ao estatuto subalterno de algumas minorias afetadas pelo assédio.

Tendo em vista a questão da desigualdade e a influência do contexto político-econômico nas organizações, foi possível a relação direta com sistema capitalista. Isto é, pelo fato de a obtenção de lucro ocorrer pelos meios de produção no sistema privado, a determinação do valor humano ocorre a partir do capital individual. A condição prevalente citada relaciona-se com a relevância das organizações no contexto social, na qual é responsável pela geração de empregos. Além do cenário descrito, a organização inserida na sociedade pós-moderna traz consigo algumas características no que se refere à estrutura corporativa como, por exemplo, serem consideradas unidades sociais coletivas em busca de um objetivo em comum (PINHO, 2006) e a interdependência com seus funcionários (REDDING, 1998).

Com isso, fez-se necessário identificar os processos e estruturas corporativas que, dentre estes, ressaltou-se os papéis organizacionais que abrangem cargos e setores dentro das organizações. Segundo Redding (1998), esses aspectos relacionam-se à questão hierárquica, no qual o nível de autoridade é de acordo com o cargo ocupado e, para o autor, a hierarquia representa uma forma de controle com o objetivo de limitar e coordenar o comportamento de funcionários para alcançarem os objetivos impostos. Além disso, a teoria de organização segundo Barnard (1938), afirma que organizações surgem a partir da comunicação entre os indivíduos no ambiente laboral para alcançar um objetivo comum. A teoria citada assemelhasse com a característica de similaridade (PINHO, 2012) na qual abrange a importância da influência da identificação de valores do funcionário com a empresa na qual atua.

Dessa forma, traçamos uma linha de raciocínio entre o contexto político-econômico, as estruturas corporativas e a incidência de assédio, no qual todos os aspectos apresentam a questão do poder. Isto é, o sistema capitalista determina o valor humano por meio da obtenção de lucros, desta forma as organizações fomentam a competitividade estabelecendo níveis hierárquicos e, com isso, os indivíduos acreditam deter maior autoridade sobre os menos favorecidos economicamente (desigualdade de poder), fato esse que se associa a um dos principais estímulos para a ocorrência da prática de assédio moral e sexual nas organizações. A partir das correlações apresentadas juntamente com o papel da comunicação na construção e manutenção do relacionamento entre organização e sociedade (KUNSCH apud REGO, 2003),

foi possível admitir que o processo comunicacional interfere diretamente na fomento ou inibição do assédio no ambiente laboral.

Com o objetivo de compreender a influência da comunicação no cenário mencionado, o estudo central escolhido foi a Teoria Crítica da Comunicação Organizacional (TCCO) de Dennis Mumby (2012). O autor fundamenta sua teoria com base em Karl Marx, Escola de Frankfurt e Estudos Culturais, afirmando que as relações de poder dentro das organizações reforçam, por meio da hierarquia, poder e controle, a desigualdade social fora do ambiente corporativo. Diante do conceito principal, encontrou-se explicações sobre as influências do assédio por meio da constatação que a hierarquia presente nas estruturas corporativas são, na verdade, reflexo das desigualdades sociais.

Entretanto, Mumby (2012) explica que a opressão não ocorre isoladamente, residindo no processo comunicacional, por meio de linguagens e símbolos (DANIELS, SPIKER e PAPA, 1997), ou seja, na dinâmica dos processos discursivos que, de forma ‘espontânea’, emergem as estruturas de sentido e identidade com as organizações, resultando no processo de distorção sistemática. Esse processo de controle é traduzido em discursos ideais, liderados por grupos que detêm o capital cultural (Bourdieu, 1977), que, na teoria, são benéficos para os funcionários, entretanto são utilizados pela organização com o intuito de alcançar objetivos corporativos e não coletivos. Apesar de a teoria ingressar-se no caminho crítico, evidenciando como a comunicação e o poder se cruzam de maneiras complexas, Dennis Mumby (2012) nomeia como discurso da suspeita a realidade de que todos os *stakeholders* detêm poder e afirma que, por meio da modificação dos significados organizacionais, é possível haver resistência diante das imposições à minorias sociais.

Ao considerar a problemática central do artigo e os conceitos da comunicação organizacional crítica ao que se refere à utilização de mecanismos de controle, analisou-se três abordagens para combater o assédio moral e sexual nas organizações: de caráter preventivo, coercitivo (TORRES ET. AL, 216) e relacionado à inteligência emocional que abrange práticas estruturais (LIMERICK e CUNNINGTON, 1993), propondo ambientes de trabalho com maior possibilidade de diálogo, exercício da empatia (HELMER ET AL, 1995), visão integral e coletiva sobre o problema (KARPIN, 1995) e, conseqüentemente, o empoderamento dos funcionários (PONTIONI, 1996).

### **3. Metodologia**

Com o intuito de dar voz às vítimas em potencial do assédio, o presente trabalho é de caráter quantitativo. Busca-se analisar a percepção de funcionários de organizações a respeito de estratégias de comunicação, suas impressões e quais as estratégias são mais eficientes, efetivas e eficazes no combate da problemática em questão. Para isso, foi desenvolvido um questionário quantitativo, estruturado com perguntas em escala nominal, fechada dicotômica, fechada múltipla escolha e escala de Likert. Por meio de situações hipotéticas, exemplos de práticas e os efeitos destas, foi possível obter resultados e análises estatísticas para a validação das hipóteses.

A pesquisa abrange três principais pontos: a) compreensão do posicionamento das organizações em relação ao combate do assédio e da percepção dos funcionários frente à essas práticas; b) comparação das respostas, ou seja, a análise será baseada na contraposição destas para que a questão do controle, exposta na TCCO, manifeste-se de maneira implícita, possibilitando maior credibilidade na validação das hipóteses; c) contextualizar a responsabilidade organizacional diante da realidade do assédio.

A coleta de dados enfatizará informações conversíveis em números que permitam verificar, de forma dicotômica, a incidência do assédio no ambiente laboral. Posteriormente, averiguar a validação das hipóteses, por meio do questionário online, disponibilizado no google.docs de 18 de setembro à 9 de outubro de 2018, no qual os dados respondidos foram tabulados e analisados por estatísticas, já as respostas que abrangem níveis de concordância foram analisadas por meio da escala de Likert de 5, considerando a média ponderada, ranking médio e os médias individuais.

Para que os resultados de uma pesquisa quantitativa sejam considerados como axiomas em relação à temática e ao problema, ela teria de ser realizada em formato experimental, ou seja, como um experimento, preferencialmente presencial, com uma amostra de maior alcance, onde pode-se isolar todas as estruturas de qualquer interferência. Além disso, trabalhando com grupo de referências e grupo de controle, além da utilização de técnicas de análise multivariadas com o propósito de simplificar ou reduzir o conjunto de dados para facilitar a interpretação das aplicações. No entanto, isso não invalida o estudo, pois do ponto de vista científico, este se apresenta como um estudo preliminar e de referências para outros que venham a utilizar outras teorias base e outras metodologias, inclusive a combinação de diversas técnicas.

Tendo em vista a metodologia utilizada, as hipóteses da pesquisa estão diretamente relacionadas à realidade objetiva: a) Funcionários sofrem assédio moral e/ou sexual no local de trabalho; b) As organizações não abordam institucionalmente a questão do assédio; c) O setor

de comunicação não é o principal responsável pela abordagem de assédio; d) A cultura organizacional é capaz de inibir ou fomentar a prática de assédio moral e sexual.

Para a validação das hipóteses, o questionário foi desenvolvido de maneira imparcial com o objetivo de compreender a percepção dos funcionários em relação às práticas de caráter preventivo e coercitivo, sendo que o inquirido é direcionado às seções de acordo com a escolha das alternativas. (Quadro 2)

*Quadro 2*

<b>Questionário</b>	
<b>Seção 1</b>	
Idade	Gênero
Cargo	Reside em São Paulo*
Já sofreu assédio moral	
Já sofreu assédio sexual	
Empresa na qual trabalha aborda institucionalmente a questão do assédio*	
<i>*caso a resposta for "não", o questionário é encerrado</i>	
<b>Seção 2</b>	
Qual o setor responsável pela abordagem?	
<b>Seção 3</b>	
Indicação do nível de eficiência das práticas listadas	0- totalmente ineficiente   5-completamente eficiente
Discurso do(a) presidente da empresa repudiando a prática de assédio após escândalo na organização;	
Disponibilização de formulários confidenciais para funcionários descreverem as condições de trabalho em relação ao assédio moral e sexual;	
Abertura e disposição da alta liderança para escutar o relato da vítima;	
Canais de denúncias anônimas para relatar o assédio sofrido (hotline, ouvidoria, etc);	
Campanha institucional afirmando que assédio moral e sexual não fazem parte do ambiente corporativo;	
Demissão de funcionários que cometam assédio moral e sexual.	
<b>Seção 4</b>	
Opinar qual prática é a mais adequada para o combate do assédio moral e sexual	
Preventiva >	> seção 5
Coercitiva <	< seção 6
Não tenho opinião §	§ seção 5 e 6
Outros §	
<b>Seção 5</b>	
A implementação de práticas preventivas:	0- Discordo totalmente   5- Concordo totalmente
Quebra a cultura do silêncio;	
Aumenta o número de denúncias;	
É eficaz independentemente do clima organizacional;	
É eficaz independentemente de hierarquia;	
Pode gerar represálias;	
Não gera efeito no combate ao assédio moral e sexual°	°alternativa descarte

<b>Seção 6</b>	
A implementação de práticas coercitivas:	0- Discordo totalmente   5- Concordo totalmente
Aumenta a exposição dos assediadores;	
Fomenta a cultura do medo no ambiente organizacional;	
É capaz de deter futuros assediadores;	
Serve como exemplo do que não deve ser seguido;	
Não gera efeito no combate do assédio moral e sexual <sup>o</sup>	
<i>°alternativa descarte</i>	
<b>Seção 7</b>	
Considerando o aumento da visibilidade sobre assédio moral e sexual no ambiente profissional, a empresa X decidiu criar canais de denúncia para que os funcionários relatem as situações que presenciaram ou nas quais foram vítimas. A empresa se destacou pela atitude de o(a) próprio(a) presidente da organização receber as vítimas	Grau de identificação com as reações 0- não me identifico   5- me identifico totalmente
Você teria ficado confortável e admirado a prática por saber que agora tem a quem recorrer se sofrer assédio no trabalho;	
Você teria ficado desconfortável, pois acredita que o risco de represália aumenta a partir do momento que não há sigilo na denúncia;	
Você teria ficado indiferente diante da nova prática, pois acredita que isso não combaterá o assédio.	
<b>Seção 8</b>	
Após a denúncia de assédio sexual ter vazado para o público interno da organização, a empresa Y escreveu uma nota oficial expressando total repúdio a esse tipo de conduta, informando também o desligamento do funcionário (gerente) que praticou a ilicitude.	Grau de identificação com as reações 0- não me identifico   5- me identifico totalmente
Você ficaria aliviado(a), pois sabe que, a partir do momento que sofrer assédio, o assediador terá consequências	
Você ficaria assustado(a), pois acredita que as denúncias aumentarão e que qualquer tipo de crítica ou elogio poderão ser interpretados como assédio moral e sexual, respectivamente;	
Você acreditaria que essa atitude é seletiva, pois o assediador ocupava um cargo de gerência e que, em hipótese alguma, um(a) diretor(a) ou presidente sofrerá as mesmas consequências.	

Para aplicação da pesquisa foi considerado universo infinito de 5 milhões<sup>3</sup> de pessoas. Dessa forma, foi estabelecido margem de erro 5%, com nível de confiança igual a 95%, o que identificou uma amostra mínima de 385 inquiridos.

#### 4. Resultados e discussões

O referido questionário esteve disponível durante 21 dias e foi obtido o total de 499 respostas válidas. Entretanto, residir e trabalhar na cidade de São Paulo abrangia os requisitos da caracterização populacional da pesquisa, com isso, 89% dos inquiridos eram de São Paulo, sendo 77% mulheres e 23% homens. Os inquiridos que exercem o cargo de estágio prevaleceram na pesquisa com 32%, seguido de analistas com 21%, assistente com 15%, gerentes e coordenadores, ambos com 8,5%. Os cargos mais elevados apresentaram menor

<sup>3</sup> Segundo dados da Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED, em 2015, 5,4 milhões de pessoas trabalhavam na capital e viviam em São Paulo

prevalência nesta questão com a mesma porcentagem de 2% tanto nos respondentes que exerciam a direção quanto a presidência.

Com o objetivo de validar a primeira hipótese, baseada em dados secundários<sup>4</sup> e conceitos sobre a incidência de assédio no ambiente corporativo, observou-se que apenas 29% dos inquiridos não sofreram nenhuma forma de assédio no ambiente de trabalho. Ao relacionar o dado alarmante à atuação de organizações, tendo em vista sua responsabilidade na problemática, a segunda hipótese refere-se a ausência de abordagens institucionais em relação ao combate do assédio. Ao considerar os dados coletados, constatou-se que as hipóteses foram validadas, como mostra o quadro abaixo.

*Quadro 2*

Relação entre funcionários assediados e empresas que abordam institucionalmente a problemática	
<b>Caráter de assédio</b>	<b>Porcentagem</b>
Sexual	4%
Moral	35%
Sem resposta	2%
Moral e sexual	30%
<b>69%</b> dos inquiridos já sofreram alguma forma de assédio no ambiente laboral	
<b>Existência de abordagem institucional</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	17%
Não	83%
<b>376</b> inquiridos afirmam que não há uma abordagem institucional sobre o combate do assédio	

Como foi apresentado ao longo deste artigo, as organizações detêm papel crucial na questão do assédio tanto na prevalência da prática, quanto à sua influência para inibir ou fomentar essas condutas. Dessa forma, os resultados traduzem um escasso posicionamento institucional frente à problemática, traduzindo uma irresponsável realidade organizacional.

Apesar da baixa incidência de abordagens institucionais, surgem interrogações relacionadas as áreas responsáveis pelo processo e, principalmente, se a comunicação impacta de alguma forma a problemática do assédio. Para isso, foram apontados três principais setores<sup>5</sup>: RH, setor jurídico e comunicação. A opção “não sei” foi baseada na estratégia de controle<sup>6</sup> desenvolvida por Eisenberg e Goodall (1997) e a alternativa “outros” com o objetivo de proporcionar a ampliação do conhecimento de outros setores não identificados por meio dos

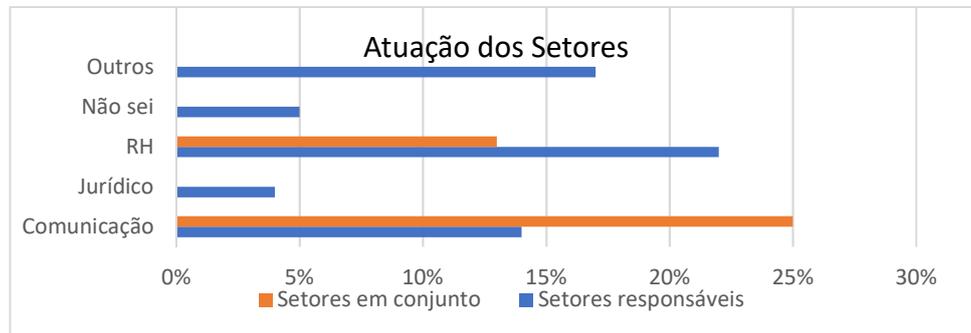
<sup>4</sup> Dados das pesquisas: “Hostilidade, silêncio e omissão: o retrato do assédio no mercado de comunicação de São Paulo” (<https://www.institutoqualibest.com/wp-content/uploads/2017/12/Report-Ass%C3%A9dio.pdf>) e “Assédio no trabalho” ([https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150610\\_assedio\\_trabalho\\_pesquisa\\_rb](https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150610_assedio_trabalho_pesquisa_rb))

<sup>5</sup> Dois foram baseados a partir de um estudo exploratório longitudinal, no qual o setor de recursos humanos e jurídico sobressaíram-se nas pesquisas relacionadas a “assédio moral e sexual no trabalho” e a comunicação, tendo em vista o propósito desta pesquisa

<sup>6</sup> Alta liderança utiliza-se da ambiguidade estratégica para comunicar os funcionários de modo confuso e, assim, alcançar as metas definidas (EISENBERG, 1984).

estudos prévios. O gráfico abaixo representa os resultados, no qual os setores em conjunto são, necessariamente, ligados às áreas de comunicação.

Gráfico X



Com base nos dados coletados, foi possível invalidar a hipótese que o setor de comunicação não é o principal responsável pela abordagem institucional sobre assédio nas organizações, totalizando 39% de atuação corporativa. Apesar da invalidação da terceira hipótese às porcentagens, analisa-se um contraponto favorável ao tema principal desse artigo pelo fato de o setor de comunicação sobressair-se aos demais na questão do assédio moral e sexual nas organizações quando em conjunto com demais setores.

Com o objetivo de uma compreensão integral, fez-se necessário analisar a eficiência das práticas comunicacionais e empresariais no ambiente laboral. Para isso, situações do cotidiano corporativo (quadro 2 - seção III) foram utilizadas, baseadas nos conceitos sobre a prevenção e coerção, para que os inquiridos avaliassem a eficiência em cinco graduações, no qual as respostas de 1 a 2 foram consideradas desfavoráveis, 3 sem opinião e de 4 a 5 classificadas como favoráveis às práticas. Utilizou-se a análise de escala de Likert, somando os números para cada respondente e calculando a média.

Ao considerar os resultados obtidos, a média geral de 3,55, com isso as práticas foram consideradas neutras em relação à sua efetividade no combate ao assédio no ambiente laboral. Entretanto, analisou-se que práticas preventivas se sobressaíram às coercitivas nas seguintes situações: abertura e disposição da alta liderança para escutar o relato da vítima, campanha institucional afirmando que assédio não faz parte do ambiente corporativo e canais anônimos de denúncia. Em contrapartida, a demissão de funcionários assediadores obteve média geral de 4, representando alta eficiência para os inquiridos. Dessa forma, notou-se que as práticas possuem identificação favorável à eficiência da prática nas situações propostas. Com isso, é relevou-se o questionamento em relação à diferença entre eficiência e a forma adequada para se combater o assédio.

Para isso, a seção seguinte apresentou perguntas em escala nominal, com o objetivo de distinguir a categoria que compõem a variável da prática propícia para o combate da problemática. Os dados coletados apresentaram as seguintes porcentagens: 72% preventivas, 23% coercitivas; 5% outros. A partir dos resultados, fez-se necessário abordar as consequências da implementação da prática que o inquirido considera pertinente. Portanto, as próximas seções serão de acordo com a escolha da alternativa da seção 4 (vide quadro 2).

A partir dessa seção até o término do questionário, foi utilizado o método da escala de Likert, nas quais serão apresentadas cinco graduações de concordância sendo (1) discordo totalmente (1) e (5) concordo totalmente. As respostas de 1 a 2 foram consideradas desfavoráveis, 3 sem opinião e de 4 a 5 classificadas como favoráveis às práticas.

Observa-se que as questões se relacionam diretamente (vide quadro 2 – seção 5). A afirmação sobre a quebra da cultura do silêncio totaliza 88% de concordância em relação ao ranking médio, fato este ligado ao aumento do número de denúncias que apresenta apenas 3,5% de discordância, portanto os resultados apresentam coerência. Em relação ao clima organizacional, 53% concordam que a prática preventiva é eficaz independente da questão descrita. Já o aspecto hierárquico totaliza 48% de concordância referente à sua imparcialidade nas práticas preventivas. Entretanto, 51% dos inquiridos se posicionaram contrários à afirmação com desfavoráveis (23%) e os neutros (28%).

Dessa forma, é possível afirmar que a hierarquia interfere na fluidez de práticas preventivas como, por exemplo, a possibilidade de represália que totaliza 62,5 % das concordâncias. Com isso, constata-se certa incoerência ao relacionar apenas 9,3% das respostas desfavoráveis à afirmação de represália e 53% dos inquiridos afirmando que as práticas preventivas são eficazes independente do clima organizacional. Por fim, 66,5% dos pesquisados são favoráveis à afirmação de que a implementação de caráter preventivo gera efeito no combate do assédio moral e sexual. Dessa forma, 13% dos inqueridos apresentam incoerência, pois, na seção anterior, consideraram como mais adequada a prática em questão.

Como previamente foi apresentado, 23% dos respondentes indicaram como ideal as práticas coercitivas e, a partir da escolha citada, a seção (6) definida para os inquiridos abrangeu as seguintes questões em relação aos efeitos da implementação: aumenta a exposição dos assediadores, fomenta a cultura do medo no ambiente organizacional, é capaz de deter futuros assediadores, serve como exemplo do que não deve ser seguido e, por fim, não gera efeito no combate do assédio moral e sexual.

A questão sobre a exposição totalizou 90% dos respondentes concordando que o caráter coercitivo aumenta a evidenciação do agente assediador. Dessa forma, a próxima afirmação

está diretamente ligada a essa última, na qual alega que condutas punitivas fomentam a cultura do medo nas organizações, porém o ranking médio da alternativa é de 2,5, sendo validado por meio do número de respondentes desfavoráveis, totalizando 50% de todos os inquiridos da seção. A questão seguinte relaciona-se de forma direta com a anterior ao reconhecer que as práticas coercitivas são capazes de deter futuros assediadores e, de maneira coerente, 90% dos respondentes mostram-se favoráveis. Posteriormente, o penúltimo enunciado estabelece que a implementação da prática serve de exemplo do que não deva ser seguido e tem ranking médio de 4,7, na qual a opção favorável totaliza 4,6, ou seja, 97% dos inquiridos concordam.

Após a apresentação das possíveis consequências das práticas de combate ao assédio, o questionário trouxe duas situações hipotéticas para validar as afirmações das seções anteriores para constatar se há coerência nas percepções de cada inquirido. As opiniões foram mensuradas a parte do nível de identificação do respondente com a situação, em uma escala de 1 (não me identifico) a 5 (me identifico completamente).

A primeira situação é baseada em práticas preventivas e o enunciado encontra-se no quadro 2, seção 7. Ao considerar o ranking médio das respostas, é possível afirmar que a primeira opção é favorável, pois 63% dos inquiridos acreditam que a abertura de diálogo com o presidente de sua empresa seria uma alternativa para o combate do assédio. A questão correlata-se com a descrição referente à abertura de diálogo com a alta liderança (quadro 2, seção 3) no qual 86% dos respondentes são a favor da prática. Dessa forma, observou-se coerência na percepção dos respondentes em relação à importância de a alta liderança estar presente e atenta na questão do assédio.

A princípio, a segunda reação pode ser considerada neutra, por conta da média 3. Em contrapartida, as estatísticas de identificação prevalecem, no qual 20% não se identificam; 16% são neutros e 64% se identificam. A situação relaciona-se com a seção 3, no qual 75% dos inquiridos acreditam que canais de denúncia anônimos e sigilosos são eficientes para combater o assédio. Por fim, a terceira opção pode ser classificada como desfavorável, na qual o *Ranking* médio foi de 1,7, demonstrando que a maioria dos inquiridos não ficariam indiferentes frente à prática citada.

Com o intuito de contemplar a prática coercitiva, a segunda situação hipotética situa-se no quadro 2, seção 8. Ao analisar a primeira alternativa, nota-se que a identificação em relação à prática é superior à não identificação e neutralidade diante da punição, ou seja, os inquiridos acreditam que a exposição do assediador traduz sensação de segurança.

Em relação as penalidades mencionadas pelo autor, a segunda alternativa relaciona-se com a possibilidade de criar um ambiente receoso, no qual os funcionários sintam medo de expressar opiniões que possam ser confundidas com assédio. Os resultados apresentados no ranking médio são baixos, ou seja, o nível de não identificação com a reação descrita é maior, sendo representado por 64% dos números de respondentes. Entretanto, ao relacionar com a seção 6, observou-se incoerência nas altas estatísticas favoráveis às práticas que envolvem medo como, a exposição, detenção de futuros assediadores e servir de exemplo do que não ser feito e apenas 50% dos inquiridos acreditam que as práticas em questão não fomentam a cultura do medo e, conseqüentemente, silêncio.

Por fim, a terceira situação referente à seletividade de conseqüências ao assediador relaciona-se diretamente com a questão hierárquica apresentada ao longo desse artigo e que se faz presente no fomento ao assédio moral e sexual. Por meio dos resultados, é possível validar o pressuposto que a hierarquia exerce influência negativa na problemática estudada, pois 53% dos inqueridos acreditam que as conseqüências são estabelecidas conforme o cargo do assediador, dessa forma, as implicações são díspares e, conseqüentemente, injustas.

## **5. Considerações finais**

Ao considerar o caráter melindroso que envolve o tema do assédio moral e sexual e sua incidência nas relações laborais, observamos que por meio de situações hipotéticas, exemplos de práticas e os efeitos delas descritas na pesquisa quantitativa, obtivemos resultados e análises que validaram as hipóteses estabelecidas previamente.

Observando os dados das respostas relacionadas à TCCO, notou-se que a situação na qual o presidente da organização expressou repúdio (discurso) após a divulgação de um caso de assédio, apresentou neutralidade por parte dos inquiridos. Em contrapartida, a campanha institucional (outra forma de linguagem) mostrou-se eficiente, segundo os dados coletados. Já a prática que contempla a abertura da alta liderança em receber as vítimas de assédio, observou ineficiência, fato este pode ser associado com a questão de represálias, totalizando 53% dos inquiridos que afirmam não denunciar por medo de sofrer retaliações. Apesar disso, as práticas preventivas sobressaíram-se às demais, no qual 88% dos respondentes acreditam que a prática é capaz de quebrar o silêncio e 96% afirmam que a prevenção pode aumentar o número de denúncias. Entretanto, a questão hierárquica revelou-se quando 57% dos inquiridos afirmaram que as práticas preventivas não são eficazes ao considerar níveis hierárquicos, no qual 63% afirmam que sentiram desconforto ao relatarem o assédio para o presidente, por conta do risco de represália.

Diante dos dados apresentados, foi possível compreender que as práticas organizacionais são consideradas, em média, eficazes. Porém, a partir das exposições de seus efeitos, houve aumento na incidência de insegurança e medo de sofrer consequências negativas ao realizar a denúncia. Ou seja, por meio dos resultados da pesquisa, o conceito de Dennis Mumby (2012) sobre a distorção sistemática e manutenção do poder por meio de relações hierárquicas podem ser validados quando relacionado às práticas que abrangem campanhas institucionais (linguagem) e o receio dos inquiridos afirmarem o risco de represálias ao denunciar o assédio, respectivamente. Além disso, a teoria sobre o discurso da suspeita é evidenciada nas respostas que demonstraram certa resistência na efetividade do discurso da presidência (quadro 2, seção 3).

Tendo em vista as análises mencionadas, acredita-se que estratégias, sejam coercitivas ou preventivas, não apresentam completa efetividade em organizações que não estejam dispostas a adotar uma postura moral em relação à reestruturação organizacional (GOLEMAN, 1996). Em outras palavras, apesar de as organizações receberem influências externas de forma constante, é necessário que elas detenham estruturas comunicacionais sólidas e morais para combaterem as interferências negativas. No caso do assédio, "as organizações precisam estar cientes dos comportamentos de intimidação e abuso no local de trabalho e precisam identificar, contabilizar, custear e resolver conflitos" (SHEEHAN, 1999, p.62).

Em relação aos processos corporativos, observou-se a relevância da implementação da inteligência emocional frente ao combate do referido problema, pelo fato de priorizar ambientes propícios à abertura de diálogo, além de alertarem sobre a necessidade de mudança de atitudes gerenciais e de políticas internas para gerar impacto neste problema crescente e persistente. Ademais, outros autores afirmam que estratégias envolvendo o coletivo possibilitam a emergência da empatia e, conseqüentemente, a conscientização dos funcionários sobre o problema. Tendo em vistas as práticas propostas, notou-se a presença de um cenário horizontal que viabiliza a comunicação com todos os públicos, desta forma, é possível afirmar que a distorção de linguagens e símbolos presentes nas causas de opressão são atenuadas e, conseqüentemente, geram estímulo para o empoderamento dos funcionários. Fato este se relaciona diretamente com o discurso da suspeita de Mumby, ao afirmar que, a partir do empoderamento dos funcionários, é possível a ruptura do contexto vivido nas organizações.

Diante disso, a pesquisa apresenta relevância, primeiramente, ao alertar a ausência de abordagens institucionais referentes ao combate do assédio moral e sexual nas organizações, totalizando 83% das respostas. Em contrapartida, a hipótese relacionada à baixa incidência do setor de comunicação na atuação do referido tema foi invalidada, apresentando 39% no qual

14% dos setores de comunicação atuam de maneira independente e 25% vinculam-se a outros setores. À vista disso, a pesquisa revelou-se significativa para que os profissionais de Relações Públicas, incumbidos pela comunicação organizacional, observem a comparência do setor de comunicação nos procedimentos referentes ao assédio, com isso, possibilitando o engajamento para o combate da problemática. Além disso, os dados coletados juntamente com as análises, revelam a percepção de estratégias que são mais eficientes, efetivas, eficazes na solução do assédio moral de sexual. Conclui-se que o presente artigo possibilitou expor a relevância da questão do poder e suas influências em todos os pontos estudos analisados e correlacionados. Com isso, foi possível estabelecer análises críticas às práticas vigentes nas organizações sobre o referido problema para, posteriormente, baseados em fundamentos humanísticos e colaborativos, propor caminhos e estratégias para o combate da problemática.

## Referências

- BARNARD, C.I. **The Functions of the Executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- BARRETO, Margarida. **Assédio moral: o risco invisível no mundo do trabalho**. São Paulo: PUC-SP, 2001.
- BENSON, D.; THOMPSON, G. **Sexual harassment on a university campus: The confluence of authority relations, sexual interest and gender stratification**. Paris: Social problems, 1982.
- DANIELS, T. D.; SPIKER, B.; PAPA, M. **Perspectives on organizational communication**. 4 ed.. Dubuque: Brown & Benchmark Publishers, 1997.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013.
- FLITZGERALD, L.F.; DRASGOW, F.; HULIN, C.L.; GELFAND, M.J.; MAGLEY, V.J., **The antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model**. Washington: Journal of Applied Psychology, 1997.
- HIRIGOYEN, Marie-France. **Le harcèlement moral**. Paris: Syros, 1998.
- KARPIN, D.. **Enterprising Nation: Executive Summary**. Canberra: AGPR, 1995.
- LIMERICK, David; CUNNINGTON, Limerick. **Managing the new organization—A blueprint for networks and strategic alliances**. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

MUMBY, Dennis K. **Organizational Communication: A Critical Approach**. Chapel Hill, Carolina do Norte: Sage, 2013.

PAMPLONA, Rodolfo. **O Assédio Sexual na Relação de Emprego**. São Paulo: Ltr, 2001.

PINHO, J. B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

READDING, Charles. **Communication within the Organization**. Nova Iorque: Industrial Communication Council, 1972.

SUNDARESH, N; HEMALATHA, K. **Theoretical Orientation of Sexual Harassment at Work Place**. Washington: Journal Of Business Management & Social Sciences Research, 2013.

TORRES, Anália; COSTA, Dália; SANT'ANA, Helena; COELHO, Bernardo Coelho; SOUSA, Isabel. **Assédio Sexual e Moral no Local de Trabalho**. Lisboa: Centro interdisciplinar de estudos de género - CIEG, 2016. Disponível em: < <https://bit.ly/2zjnzeJ> > Acesso em: out. 2018.