

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DE LÍDERES FEMININAS DENTRO DE SUAS EMPRESAS COMO FATOR DECISIVO PARA A DIMINUIÇÃO DOS CASOS DE ASSÉDIO MORAL E SEXUAL

BRUNO JOSE ESPERANCA
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

JONAS MORAES DE FREITAS
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

JOSÉ WILSON DE JESUS SILVA
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

REGIS ARTHUR TEIXEIRA
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

UM ESTUDO DE CASO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO PAPEL DE LÍDERES FEMININAS DENTRO DE SUAS EMPRESAS COMO FATOR DECISIVO PARA A DIMINUIÇÃO DOS CASOS DE ASSÉDIO MORAL E SEXUAL

RESUMO

Este artigo estuda o tema do assédio sexual e moral dentro das organizações e como o papel feminino nas lideranças pode ser fundamental para a diminuição dos casos. O que se busca com este trabalho é contribuir na ampliação do tema, demonstrando a necessidade de mais mulheres em cargos gerenciais.

A estratégia utilizada para obtenção dos dados foi um estudo de caso em uma empresa da cidade de São Paulo, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com mulheres em cargos gerenciais e de diretoria.

Foi possível identificar a importância das lideranças femininas para evitar assédios dentro da organização e como a empresa deve adotar políticas nesse sentido em seu plano estratégico.

Palavras-chave: Assédio Moral, Assédio Sexual, Liderança Feminina

ABSTRACT

This article studies the topic of sexual and moral harassment inside organizations and how female leadership roles can be instrumental in reducing these cases. This work seeks to contribute to the expansion of the theme by demonstrating the need for more women in management positions.

The strategy that was used to obtain data was a case study in a company at the city of São Paulo through semi-structured interviews with female managers and directors.

It was possible to identify the importance of female leaders in avoiding harassment within the organization and how the company should adopt policies in this regard with its strategic plan.

Keywords: Moral Harassment, Sexual Harassment, Women's Leadership

1. INTRODUÇÃO

O assédio sexual e moral é uma triste realidade encontrada dentro das organizações ao redor do mundo. Segundo uma pesquisa da Organização Internacional do Trabalho (OIT), realizada em 2017, 52% das mulheres economicamente ativas já foram assediadas de alguma maneira em seus ambientes de trabalho.

Ainda segundo a OIT em seu relatório, não existe atualmente uma definição exata do conceito de assédio ou violência dentro do ambiente de trabalho, mas há uma compreensão que a violência cometida não é só a física. Os aspectos psicológicos e sexuais são base para conceitos de vários autores sobre o tema.

Diversos estudos relacionados ao tópico são feitos em várias áreas na academia, dada a grande importância do combate dessas práticas dentro das organizações. Canais de denúncias e a atuação responsável da empresa são importantes para a diminuição de casos, mas para a implantação de uma cultura contra qualquer tipo de assédio, a atitude de mulheres em cargos diretos tem grande destaque.

Dentro do escopo definido, o presente artigo tem como objetivo principal demonstrar como as lideranças femininas podem contribuir para que os casos de assédio moral e sexual sejam menores em suas organizações. Para isso, utilizaremos um estudo de caso em uma empresa de grande porte, segundo a classificação do SEBRAE, no segmento de viagens, a qual possui quase a mesma participação feminina e masculina em seu corpo diretivo e gerencial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ASSÉDIO MORAL

Segundo Freitas (2001), o fenômeno do assédio moral não é novo, porém a sua denúncia e debate são, principalmente ao observarmos o contexto das organizações. Ainda segundo a autora, a questão só passou a ser verdadeiramente analisada após a psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta familiar Marie-France Hirigoyen publicar o livro *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*, em 1998, traduzido para *Assédio Moral: A Violência Perversa no Cotidiano no Brasil*.

Para Leymann (1996), o fenômeno em questão pode ser interpretado como uma forma de comunicação hostil e desprovida de ética, utilizada de maneira sistemática por um ou alguns indivíduos contra outro único indivíduo.

No livro *Assédio Moral: A Violência Perversa no Cotidiano*, Hirigoyen (1998), publicou uma pesquisa relatando quais são os atores mais comuns na prática do assédio moral no ambiente de trabalho, constatando que 58% do assédio é praticado pelo chefe em relação ao seu subordinado; 29% dos casos são praticados por chefe e subordinados que assediam o funcionário; 12% dos assédios são entre colegas e; apenas em 1% dos casos, o subordinado é quem assedia o chefe.

Por meio da análise literária elaborada por Silva e Bittar (2012), constata-se que as mulheres representam o grupo mais vulnerável aos casos de assédio moral, ainda que homens também possam ser vítimas de tal fenômeno. A mesma constatação é feita por Heloani (2005) e corroborada pela pesquisa de Hirigoyen (2002), a qual aponta que, em média, 70% das vítimas de assédio moral são mulheres e apenas 30% são homens.

Nos ambientes de trabalho, o estímulo à rivalidade e competição vêm se apresentando como um grande causador de comportamentos ligados a situações de assédio moral. Roberto Heloani (2011) acrescenta ainda que em diversas ocasiões, face a essas condutas, muitas empresas mantêm uma postura permissiva, sendo “complacentes com o erro, o insulto e o abuso”. No

entendimento de Freitas (2001), é comum que nos tornemos tolerantes a esses tipos de avanços, dado a forma indireta na qual essa violência se propaga, permitindo que, ao não combater as agressões, tornemo-nos complacentes e omissos com a situação.

Analisando a questão sob uma ótica legislativa Brasileira, de acordo com a Cartilha Assédio Moral e Sexual, elaborada pelo Comitê Permanente pela Promoção da Igualdade de Gênero e Raça do Senado Federal Brasileiro (2017-2019), o Assédio Moral se constitui apenas quando há reiteração de condutas e intencionalidade de excluir determinado indivíduo de suas funções, ou mesmo de deteriorar o ambiente de trabalho. Ainda segundo a cartilha, as condutas em questão podem ser gestos, palavras e/ou comportamentos que expõem outra pessoa ou grupo de pessoas, da esfera profissional, a situações constrangedoras e humilhantes.

Um ponto de ressalva na literatura é de que os assédios, moral e sexual, não devem se confundir. A Cartilha Assédio Moral e Sexual (2017-2019) elabora que os casos de assédio sexual podem ser uma situação de agravo do assédio moral, mas para que se constituam, é preciso haver uma finalidade de natureza sexual. Além disso, diferentemente do assédio moral, o assédio sexual pode ser identificado mesmo em casos nos quais houve uma única ocorrência, ou seja, não há a necessidade de reiteração da conduta, como é o caso do Assédio Moral. É preciso evitar a interpretação equivocada das situações e não definir como assédio moral todas as situações em que houver conflito (COLETA; MIRANDA, 2001).

A fim de se caracterizar como assédio moral, o relacionamento em questão precisa desenvolver-se no contexto das relações de trabalho. Na concepção de Silva (2005), o assédio moral é,

(...) a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aélicas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego. (SILVA, 2005, p. 28).

Respeitando a caracterização proposta por Silva (2005), a Cartilha Assédio Moral e Sexual (2017-2019) apresenta diferentes formas para que o assédio sexual se manifeste, sendo elas:

1. Vertical: Marcado por diferenças em posições hierárquicas, podendo ser Descendente: Praticado por uma pessoa de cargo superior na hierarquia ou; Ascendente: Praticado por subordinado.
2. Horizontal: Casos nos quais o assédio moral se dá entre colegas de trabalho.
3. Misto: Quando há acúmulo do assédio moral, ou seja, um mesmo indivíduo é assediado tanto por seus colegas quanto por seus superiores hierárquicos.

O preconceito contra as mulheres pode ter origem, em alguns casos, de uma discriminação já arraigada no íntimo do perpetrador do assédio moral, que já possui uma opinião preconcebida acerca da suposta inferioridade feminina ou, como afirma Dworkin (2000), do fato de ser “membro de um grupo considerado menos digno de respeito, como grupo, que outros”.

Existem inúmeras maneiras de direcionar esse assédio especificamente às mulheres, que apesar de terem cada vez mais posições de liderança (EAGLY, 2007), ainda são maioria no grupo de indivíduos que sofrem assédios segundo Hirigoyen (2002). O assédio moral contra esse grupo pode se apresentar na forma de medidas que, por exemplo, impedem que gestantes compareçam a consultas médicas fora da empresa, ou interferem no seu planejamento familiar, impondo que não engravidem (Senado Federal Brasileiro, 2017-2019).

Em decorrência do assédio moral, a sociedade, as organizações e os indivíduos sofrem, e as consequências negativas atingem não só a qualidade de vida no trabalho, mas podem se estender à saúde do trabalhador (PEDROSO et al., 2006). Doenças como úlceras gástricas, hipertensão arterial, dores generalizadas e até distúrbios psíquicos, que podem culminar em pensamentos suicidas, podem ser considerados consequências do assédio moral. Nos casos em que o assédio ocorre durante um largo espaço de tempo, as sequelas podem se tornar definitivas, apresentando-se não só como uma afronta à sobrevivência individual, mas também como um problema de saúde pública (PEZÉ, 2004).

A liderança feminina vêm crescendo no âmbito empresarial, muito em função de características associadas à sua maneira de gerir pessoas, apresentar com clareza os objetivos e difundi-los plenamente na estrutura organizacional (STEFANO et al., 2015). Estudos como o de Post (2015) exploram a relevância da liderança feminina nos ambientes organizacionais, que estimulam equipes coesas, o aprendizado cooperativo e a comunicação participativa.

O direito característico das democracias ocidentais modernas coloca o combate à discriminação como uma das medidas para o seu avanço, uma vez que nossa sociedade distingue-se por meio de seus processos de inclusão social, em comparação às sociedades antigas, marcadas pela exclusão social e individual (DELGADO, 2008).

Salienta-se que, estando configurado o assédio moral no ambiente de trabalho, uma das consequências jurídicas possíveis é a rescisão indireta do contrato de trabalho conforme autorizado pelo art. 483 da CLT (Decreto-Lei N° 5.452, de 1° de Maio de 1943).

Consoante com uma boa administração organizacional, uma política eficaz de prevenção e de combate aos assédios moral e sexual precisa ser abrangente e ter um caráter múltiplo—jurídico, administrativo e psicológico (HELOANI, 2011).

2.2 ASSÉDIO SEXUAL

Para Tarana (2018), fundadora do movimento #metoo, assédio sexual é uma forma de discriminação sexual. É ilegal sob as leis federais, estaduais e locais, e inclui assédio com base no seu sexo (como percebido ou autoidentificado), orientação sexual, expressão de gênero, identidade de gênero e status transexual.

Para Nielsen et al.,(2019), o assédio sexual é um fenômeno complexo e multifacetado, mas nosso conhecimento é dificultado pela falta de consenso sobre a definição e a medição deste fenômeno.

Lawyer e Milne (2018) sustentam que o assédio sexual inclui aspectos físicos ou verbais indesejados, conduta baseada no sexo que afeta negativamente o trabalho, ou quando o sexo é um termo ou condição de emprego.

Um candidato ou empregado pode ser vítima de assédio sexual se estiver sujeito a:

- a) Avanços sexuais indesejados, incluindo toques indesejados ou comentários de natureza sexual.
- b) Pedidos de favores sexuais ou ameaças de tomada de ação negativa ou ação positiva, dependendo de como a solicitação for respondida.
- c) Conduta física ou verbal indesejada que cria um comportamento hostil no ambiente de trabalho, como comentários ou piadas sexualmente ofensivas, gestos, escárnio ou olhar fixo, usando insultos sexuais, envio de e-mails ou mensagens de voz sexualmente explícitas, ou exibir pornografia, imagens sexualmente explícitas ou materiais escritos.
- d) Estereotipagem sexual, falas sobre um gênero de uma maneira depreciativa ou atribuições de trabalho baseadas em gênero.

O aspecto mais visível ou óbvio nas situações de assédio sexual é que, geralmente, não se trata de relações entre iguais, entre pares, nas quais a negativa pode ocorrer sem maiores consequências para quem está fazendo a recusa. O assédio sexual se dá entre desiguais, não pela questão de gênero masculino versus feminino, mas porque um dos elementos da relação dispõe de formas de penalizar o outro lado. (Freitas, Maria, 2001).

Em relação ao assédio sexual, uma pesquisa brasileira (Moraes, 1999, p. 84) foi realizada com uma amostra de 401 mulheres com mais de 16 anos. Do total, apenas 9% declararam ter sofrido assédio sexual; desse total, 30% calaram-se, 31% saíram do emprego, 7,7% denunciaram aos superiores e apenas 2,6% moveram processo na Justiça. As razões pelas quais as vítimas não procuraram a Justiça: 5,3% acharam impossível ganhar, 18,2% não tinham provas, 7,9% tiveram medo do julgamento social, 15,8% tiveram vergonha, 18,6% preferiram manter o emprego e 18,4% resolveram de outra forma.

As mulheres têm sido as vítimas preferenciais do assédio sexual, mas nada impede que um homem também possa sofrê-lo, não havendo, necessariamente, uma mulher do outro lado. Não adianta desqualificarmos a questão, alegando que o homem poderia reagir com mais facilidade. O que é necessariamente verdadeiro exatamente pelos estereótipos culturais, também será uma chantagem para ele, uma maldição que poderia ter sido evitada.

2.3 LIDERANÇA FEMININA

Sem arriscar alguma acusação de machismo démodé ou mesmo de misoginia insolente, parece relativamente factual afirmar que continua a ser raro encontrar mulheres em altos cargos associados, por exemplo, ao poder político ou econômico. Ascender a altos postos é muito mais fácil para os homens, mesmo quando estão menos preparados em nível de habilitações. (Moller e Gomes, 2010). Os dados confirmam que o número de mulheres decresce na razão inversa em que se ascende aos mais altos níveis de hierarquia (Nogueira, 2006).

Uma literatura em crescimento mostra que as características dos executivos como idade, educação, confiança e atitudes em relação ao risco, podem ter um efeito sobre as práticas de gestão e os resultados firmes. Segundo Flabbi et al. (2018), no que diz respeito aos executivos, a pesquisa destacou que as mulheres estão quase dez vezes menos representadas do que os homens em posições de topo nas empresas.

Algumas experiências das mulheres com preconceito de gênero podem levá-las a mudar suas percepções de liderança na sala de reuniões. Liderança é o processo de desenvolvimento do potencial de um indivíduo para alcançar resultados organizacionais (Kouzes & Posner, 2007), independente do gênero em questão.

Em 2012, os resultados da pesquisa de conselhos corporativos de diretores de empresas públicas e privadas participantes em 59 países indicaram que 87% das mulheres relataram ter experimentado barreiras relacionadas ao gênero, e 56% dos homens discordaram da percepção das mulheres (Groysberg & Bell, 2013). Essas diferenças entre as percepções de gênero entre homens e mulheres são um preconceito inconsciente incorporado na formação, cultura e experiências pessoais de um indivíduo com mulheres (Cook & Glass, 2014).

Quando Rick Dove, CEO da revista Paradigm Shift International e professor na Stevens Institute of Technology, publicou seu artigo no Journal of Issues (Vol 22 – Issue 3, Outubro 2019), seu objetivo foi expor alguns elementos-chave do espaço problemático e criar uma apreciação pelos valores da sensibilidade social nas relações de trabalho e na liderança corporativa atual.

Para Dove, diversidade e inclusão são questões amplas, o que pode rapidamente levar a argumentos abrangentes, com tons morais e sociais, e igualdade em prol da igualdade. Para alguns autores, a diversidade é contada através de categorias de fundo: gênero, orientação sexual, afiliação étnica, raça, religião, idade. Outros estão contando a diversidade em categorias de primeiro plano, como: experiências, estado de espírito e pontos de vista (Williams 2017).

O processo de inclusão engaja cada indivíduo e faz com que as pessoas se sintam valorizadas como sendo essenciais para o sucesso da empresa. As evidências mostram que quando as pessoas se sentem valorizadas, funcionam em plena capacidade e se sentem parte da missão da organização (Waluni 2018). Para Dove, diversidade é o que se tem, e inclusão é o que se faz. Diversidade é a mistura. A inclusão está fazendo com que a mistura funcione.

Nas palavras de Michael Kimmel, um distinto professor de Sociologia e estudo dos Gêneros na Universidade Stony Brook, “A pesquisa (...) mostrou conclusivamente que quanto mais as empresas forem igualitárias nas oportunidades de gêneros, melhor será para os trabalhadores, mais felizes é a sua força de trabalho. Eles têm menor turnover. Possuem níveis mais baixos de atrito. Mais facilidade em recrutar. E possuem maiores taxas de retenção, maior satisfação no trabalho, maiores taxas de produtividade. (...) Por isso, é bom para os negócios”.(2015)

Flabbi et al. (2018), em seu estudo de liderança, encontrou como resultado de pesquisa que a interação entre CEOs do sexo feminino e a participação de trabalhadoras empregadas tem um impacto grande e estatisticamente significativo no desempenho da empresa. Uma CEO do sexo feminino assumindo uma empresa gerenciada pelo homem com pelo menos 25% de mulheres na força de trabalho, aumenta as vendas por funcionário em 3,25%.

Entretanto, a desigualdade de participação continua a ser um fator importante na liderança organizacional. O sufrágio das mulheres, o direito de voto, não é um modelo apropriado. Essa foi uma mudança na lei que permitiu que as mulheres votassem. Um ditado de cima para baixo pela liderança organizacional pode proporcionar diversidade, mas não inclusão. A inclusão não pode ser instalada por decreto. Na opinião de Rick Dove, ela só pode ser instalada por uma mudança assimilada no estilo “de baixo para cima” (bottom-up) no comportamento pessoal e cultural.

Um mandato cultural organizacional forçado está em muitos lugares, mas parece precisar de alguém em uma missão pouco comprometida no topo, com discípulos amplos e um foco em mudar a cultura arraigada. Berdahl et al. colocam em dúvida abordagens comuns: “As três iniciativas populares para abordar a falta de representação das mulheres em ocupações de liderança e papéis de destaque como – ajudar mulheres, valorizar o feminino e reduzir o viés, ajudaram algumas mulheres a ter sucesso, mas, em última análise, mantiveram culturas organizacionais intactas que refletem e reforçam normas e valores de homens brancos e de classe” (2018, 440).

Embora as mulheres em um conselho corporativo possam oferecer uma vantagem competitiva para a tomada de decisões no conselho, no estudo de Roberts e Brown (2019), encontrou-se um viés de gênero pelo qual as mulheres em posições de liderança experimentaram uma dinâmica perturbadora do conselho administrativo e diminuíram a sua autoestima de mulher.

Considerando que muitas mulheres têm enfrentado com êxito as barreiras à liderança feminina, e conquistado maior número de posições de liderança do que em qualquer outro período da história (EAGLY, 2007), a maior participação da mulher no mercado profissional e maior liberalização dos costumes provocaram uma reviravolta nos domínios anteriormente masculinos, especialmente nos locais de trabalho. (FREITAS, Maria. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. Revista de Administração de Empresas. Abr./Jun. 2001)

Em meio a esses fenômenos corporativos modernos, a pergunta dos autores foi no sentido de entender qual o papel das líderes femininas para diminuir os casos de assédio dentro de suas empresas.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa científica segundo Nielsen, Olivo e Morilhas (2017) não impõe nenhuma regra a ser cumprida, os autores entendem que o pesquisador deverá justificar suas decisões refletindo a melhor ideia que suportará seu trabalho.

Esse estudo é uma pesquisa qualitativa em termos de abordagem pois, segundo Nielsen, Olivo e Morilhas (2017), o seu foco principal é detalhar um fenômeno de maneira aprofundada exigindo que o pesquisador explore dados, interprete-os e faça comparativos dos mesmos.

A pesquisa se deu por meio de revisão bibliográfica, utilizando conceitos consagrados e modelos teóricos definidos em outros estudos em conjunto com o estudo de caso de uma grande empresa com sede na cidade de São Paulo, buscando compreender como a liderança feminina está associada positivamente à diminuição de casos de assédio moral e sexual nos ambientes de trabalho.

Dentro da pesquisa qualitativa, os pesquisadores optaram pela escolha do estudo de caso, que segundo Yin (2015, p. 17), nada mais é que uma investigação de fenômenos contemporâneos de maneira profunda em seu contexto no mundo real, especialmente quando não houver evidências claras entre o fenômeno e o contexto.

A análise da empresa escolhida para essa pesquisa busca identificar quais são os fatores da liderança feminina que contribuem para que os casos de assédio sejam menores dentro do ambiente de trabalho, e como a organização deve se comportar ao entender que o tema deve ser abordado dentro de seu planejamento estratégico.

Um roteiro semiestruturado foi realizado com gerentes e seus subordinados, visando encontrar os fatores essenciais para que o ambiente seja desfavorável ao assédio sexual e moral e qual a real importância do papel feminino como protetor contra essas situações.

O processo de entrevista fora realizado de maneira pessoal por um dos pesquisadores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Apresentação da Empresa e Participantes

Foi aplicada uma pesquisa qualitativa na Kontik Viagens, a quarta maior empresa de agenciamento de viagens do Brasil, focada no segmento de viagens corporativas. Possui 570 colaboradores, 12 diretorias e está presente em 3 estados do Brasil: São Paulo, Rio de Janeiro e Bahia.

A Kontik está no mercado desde 1954 e seu portfólio de clientes é extremamente diversificado, composto por marcas expressivas, como: Grupo Globo, Itaú, Bradesco, Bosch, Raízen Energia, SAS Tecnologia, KPMG, Deloitte, entre outras grandes empresas do cenário nacional e internacional.

A escolha dessa companhia se dá pelo grande participação de mulheres em cargos diretivos e, principalmente, por ter uma representante feminina como CEO do Grupo.

No total, 7 colaboradoras responderam a uma pesquisa contendo as 5 perguntas abaixo:

1. Cargo atual
2. Como as executivas de alto escalão podem contribuir para o crescimento da empresa?
3. Como diminuir os casos de assédio dentro das empresas que tem grande quantidade de liderança feminina?
4. Qual o papel das líderes femininas para diminuir os casos de assédio dentro de suas empresas?
5. Qual o seu maior desafio como líder feminina?

Das 7 participantes da pesquisa, 2 são diretoras e 5 ocupam cargos de nível gerencial. Ainda contendo um alto número de lideranças femininas, o corpo diretivo da Kontik é composto por 7 diretores e 5 diretoras, o que representa uma maioria masculina na gestão.

Ademais, a empresa escolhida apresenta um número acima da média nacional no que diz respeito a mulheres em cargos de chefia, principalmente no alto escalão. Isso se deve, muito provavelmente, à atuação da CEO, que dissemina uma gestão igualitária de gênero na cultura da empresa.

O perfil das executivas que responderam a pesquisa é composto de diversas áreas, desde a diretoria executiva e área de eventos, como também as gerências estratégicas dentro da corporação. Em sua maioria, estão acima dos 30 anos e possuem vasta experiência no segmento de viagens.

Por conta da grande presença feminina na Kontik, as executivas receberam de forma positiva a pesquisa e colaboraram ativamente, expondo os seus pontos de vista sobre o tema.

Os resultados serão analisados detalhadamente a seguir.

4.2 Análise detalhada das respostas

Como informado anteriormente, foram realizadas 5 perguntas, onde todas as respondentes colocaram os seus pontos de vista sobre o tema.

A primeira pergunta foi relacionada ao cargo de cada executiva, inclusive para segmentar as percepções que seriam obtidas. A presente pesquisa teve como base de perfis 5 gerentes e 2 diretoras, isso permitiu uma visão diferenciada através de prismas distintos.

No segundo item foi questionado como as executivas de alto escalão podem contribuir para o crescimento da empresa. Foi observado que, no nível de diretoria, a defesa pelo gênero feminino esteve presente de maneira mais forte, conforme uma das respostas listadas abaixo:

Executivas em alta gestão podem possuir visões mais abrangentes baseadas em skills femininos. Isto é, a mulher por natureza própria acaba possuindo característica de visão mais holística, com bastante presença de emoção, organização e agilidade em ações. Essas características, somadas à carreira construída antes de chegar em alto level corporativo, sem dúvida podem contribuir para o direcionamento da empresa após uma análise específica para identificar o que precisa ser realizado e então atuar.

Já na visão gerencial, a predominância foi por aspectos mais técnicos, apoio à diversidade e sensibilidade, pelo fato de ser uma líder feminina.

A terceira pergunta foi relacionada a como reduzir os casos de assédio em empresas com grande participação da liderança feminina.

Assim como no item anterior, as diretoras responderam de maneira mais completa e com aspectos mais formais, fazendo alusões a programas de compliance e pesquisas internas que evidenciem as percepções internas sobre assédio na corporação.

Aplicando o programa de liderança feminina, o qual possui diversos itens a serem pesquisados. Um deles seria assédio. Inclusive, existem certificados globais sobre diversidade em liderança corporativa, sendo o Women's Business Enterprise National Council (www.wbenc.org) um dos maiores.

A única forma de diminuir é aplicar as regras/política, depois deve existir gestão para serem controladas e pesquisadas em análise para visualizar se estão sendo efetivas ou não.

A visão gerencial relatou como ponto de combate ao assédio um canal de denúncia e políticas igualitárias.

Através de canais eficientes de denúncia, campanhas de conscientização e o respeito profissional dentro das organizações.

A quarta pergunta abordou a temática de como a liderança feminina pode reduzir os casos de assédio moral.

Ambos os níveis entrevistados seguiram na linha de que as empresas devem buscar sempre o respeito entre os colaboradores, igualitarismo e o apoio mútuo entre as lideranças femininas.

Por fim, foi tratada uma questão sobre qual o maior desafio como líder feminina. Foram listadas 4 opções, conforme estudo dos maiores desafios para as mulheres no papel de líder:

- 1) CULTURA PATRIARCAL
- 2) NECESSIDADE DE INCORPORAR NOVAS CARACTERÍSTICAS

- 3) EMPODERAMENTO NA LIDERANÇA FEMININA
- 4) QUEBRAR RÓTULOS

Das 7 entrevistadas, 6 executivas escolheram a opção ‘‘Quebrar rótulos’’ e somente uma optou pela cultura patriarcal como maior desafio, mostrando que mesmo em uma empresa com grande participação de liderança feminina, a quebra de rótulos foi destaque como principal desafio.

Essa realidade pode se aplicar a outras empresas, se utilizarmos como base os estudos sobre o tema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como principal objetivo demonstrar que a atuação das líderes femininas é de suma importância para que a cultura das empresas evitem casos de assédio sexual e moral.

Conclui-se que na empresa pesquisada, a paridade nas funções diretivas e gerenciais entre homens e mulheres está positivamente ligada a um maior respeito e entendimento da gravidade do assédio moral e sexual.

Pode-se observar que ações que incentivam a liderança e empoderamento feminino são benéficas para evitar os casos de assédio, ademais, o papel das mulheres dentro da organização é importantíssimo para que seja implantada uma cultura de limites e um canal de denúncias que proteja e dê voz às vítimas que sofreram qualquer tipo de abuso.

Outro fato que se mostrou presente na pesquisa foi a afirmação de que o igualitarismo de gênero é importante para que as mulheres não sejam diminuídas em relação ao homem, e para que as condições de trabalho sejam as mesmas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Lex**: coletânea de legislação: edição federal, São Paulo, v. 7, 1943.

BURKE, TARANA. **TOOL KIT**, MOVIMENTO #METOO, Publicado por Legal Momentum. Capítulo 2, p. 19, 2019

COLETA, J. A. D.; MIRANDA, H. C. N. **O rebaixamento cognitivo, a agressão verbal e outros constrangimentos e humilhações**: o assédio moral na educação superior. 2001. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/Artigo_O_Assedio_moral_na_Educacao_Superior_Colleta_e_Miranda.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

COOK, A., & GLASS, C. (2014). **Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis**. *Gender, Work & Organization*, 21, 91-103.

- DELGADO, M. G. **Curso de Direito do Trabalho**. Brasil: LTr, ed.18, Março, 2019.
- DOVE, RICK. **Overcoming the Male Leadership Culture**. Outubro 2019 VOL 22/ ISSUE 3- REVISTA PARADIGMA SHIFT.
- DWORKIN, Ronald. **Uma Questão de Princípio**. São Paulo: Martins Fontes, 2000, p. 450.
- EAGLY, A. H. Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. **Psychology of Women Quarterly**, vol. 31, p. 1-12.
- FLABI, LUCCA et al. **Do female executives make a difference? The impact of female leadership on gender gaps and firm performance**. The Economic Journal, 129 (August/2019)
- FREITAS, M. E. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n. 2, Junho, 2001.
- GROYSBERG, B., & BELL, D. (2013, June). **Dysfunction in the boardroom**. Harvard Business Review, 91, 88- 95. Capturado em <http://www.hbr.org/>
- HELOANI, R. **A Dança da Garrafa: Assédio Moral nas Organizações**. GV-executivo, vol. 50, nº1, jan/jun 2011.
- HIRIGOYEN, M. **Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien**. França: Syros, 1998.
- J. C. Williams, et al. 2018. “**Work as a Masculinity Contest**.” Journal of Social Issues 74(3): 422-448.
- KOUZES, J. M., & POSNER, B. Z. (2007). **The leadership challenge**. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- LAWYER , D. H. e MILNE, LLP.T, **Workplace Harassment After #MeToo**. QUEEN’S UNIVERSITY IRC, 2018
- LEYMANN, H. Content and development of moral harassment at work (Mobbing). **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.
- MESA DO SENADO FEDERAL. **Assédio Moral e Sexual no Trabalho**. 2017-2019. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br › cartilha-assedio-moral-e-sexual-no-trabalho](https://www12.senado.leg.br/cartilha-assedio-moral-e-sexual-no-trabalho).
- MOLLER, M.A.B. e GOMES, J.P.D. **Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional**. Análise Psicológica (2010), 4 (XXVIII): 683-697

NIELSEN, MDB et al. **Sexual harassment at work: Design of a new questionnaire to measure sexual harassment.** / 12th European Public Health Conference 2019–01: Poster Displays.

NOGUEIRA. **Apesar das mulheres representarem 40% da população activa no mundo ocidental, continuam a formar uma minoria nas posições de gestão sendo quase invisíveis na gestão de topo.** 2006

PEDROSO, V. G. et al. Aspectos conceituais de assédio moral: um estudo exploratório. **Revista de Administração em Saúde**, v. 8, n. 33, p. 139-147, 2006.

PEZÉ, M. G. Forclusão do feminino na organização do trabalho: um assédio de gênero. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 06-13, 2004.

ROBERTS, SHARON e BROWN, DONNA. **How to Manage Gender Bias from Within: Women in Leadership.** Journal of Business Diversity Vol. 19(2) 2019 p83.

SILVA, J. L. O. **Assédio moral no ambiente de trabalho.** Rio de Janeiro, RJ: Livraria Jurídica do Rio de Janeiro, 2005.

SILVA, S. C. A; BITTAR, C. M. L. O Assédio Moral no Trabalho e a Vulnerabilidade Feminina. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v.17, n.1, p. 301-322, jan./jun. 2012.

STEFANO R. S. Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. **Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP**, Campo Limpo Paulista, v. 9, n.1, p. 53 - 75, 2015.