

Combate ao assédio moral e ao assédio sexual nas organizações: propondo uma agenda ESG com foco na valorização da diversidade e inclusão

Combating moral harassment and sexual harassment in organizations: proposing an ESG agenda focused on valuing diversity and inclusion

Combate al acoso moral y al acoso sexual en las organizaciones: proponiendo una agenda ESG centrada en la valorización de la diversidad e inclusión

Ana Flávia Rezende

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil

anaflaviarezende@gmail.com

Luis Fernando Silva Andrade

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

andradelfs@gmail.com

André Luiz de Paiva

Universidade Federal de Viçosa - Campus Florestal, Brasil

andre.l.paiva@ufv.br

Grasiele Augusta Ferreira Nascimento

Faculdade de Engenharia e Ciências de Guaratinguetá da

Universidade Estadual Paulista (FEG/UNESP) Centro

Universitário Salesiano de São Paulo, Brasil

grasiele.nascimento@unesp.br

Recepción: 13 Febrero 2023

Aprobación: 24 Mayo 2024

Publicación: 24 Diciembre 2024



Acceso abierto diamante

Resumen

Contexto del caso: El presente análisis se encuentra inserido en el contexto destacado por denuncias de acoso moral y sexual en la Caixa Econômica Federal, relacionadas con el lado oscuro de las organizaciones. Se examina cómo las políticas de diversidad e inclusión, mediadas por un liderazgo inclusivo, pueden ser empleadas para mitigar tales prácticas. Dilema del caso: el dilema reside en proponer acciones que combatan las prácticas de acoso en el ambiente organizacional, apoyadas en una política de diversidad e inclusión. Cierre del caso: la discusión de las cuestiones para reflexión, anclada en conceptos teóricos, legislaciones y ejemplos de prácticas en el sector público, lleva a los estudiantes a: (a) reflexionar sobre las implicaciones individuales, organizacionales y sociales de las prácticas de acoso moral y acoso sexual y cómo este último afecta prioritariamente a las mujeres; (b) conocer las implicaciones jurídicas del acoso moral y del acoso sexual; (c) proponer acciones, dentro de una política de diversidad e inclusión, para combatir el acoso en las organizaciones; (d) reflexionar sobre diversidad e inclusión en el sector público.

Palabras clave: acoso, lado oscuro de las organizaciones, derecho, liderazgo inclusivo.

Resumo

Contexto do caso: A presente análise encontra-se inserida no contexto destacado por denúncias de assédio moral e sexual na Caixa Econômica Federal, relacionadas ao lado sombrio das organizações. Examina-se como políticas de diversidade e inclusão, mediadas por uma liderança inclusiva, podem ser empregadas para mitigar tais práticas. Dilema do caso: o dilema reside em propor ações que combatam as práticas de assédio no ambiente organizacional, apoiadas em uma política de diversidade e inclusão. Fechamento do caso: a discussão das questões para reflexão, ancorada em conceitos teóricos, legislações e exemplos de práticas no setor público, leva os estudantes a: (a) refletir sobre as implicações individuais, organizacionais e sociais das práticas de assédio moral e assédio sexual e como este último afeta prioritariamente mulheres; (b) conhecer as implicações jurídicas do assédio moral e do assédio sexual; (c) propor ações, dentro de uma política de diversidade e inclusão, para combater o assédio nas organizações; (d) refletir sobre diversidade e inclusão no setor público.

Palavras-chave: assédio, lado sombrio das organizações, direito, liderança inclusiva.

Abstract

Case Context: This analysis is set within the context highlighted by reports of moral and sexual harassment at Caixa Econômica Federal, related to the dark side of organizations. It examines how diversity and inclusion policies, mediated by inclusive leadership, can be employed to mitigate such practices. Case Dilemma: The dilemma lies in proposing actions to combat harassment practices in the organizational environment, supported by a diversity and inclusion policy. Case Closure: The discussion of reflection questions, anchored in theoretical concepts, legislation, and examples of practices in the public sector, leads students to: (a) reflect on the individual, organizational, and social implications of moral and sexual harassment practices and how the latter primarily affects women; (b) understand the legal implications of moral and sexual harassment; (c) propose actions within a diversity and inclusion policy to combat harassment in organizations; (d) reflect on diversity and inclusion in the public sector.

Keywords: harassment, dark side of organizations, law, inclusive leadership.

1 Apresentação do Caso

1.1 Contexto do Caso

Este caso de ensino toma como base as matérias jornalísticas com denúncias de assédio moral e assédio sexual contra a então presidência da Caixa Econômica Federal (CEF) (Rangel, Leite, & Gularte, 2022a, 2022b). A partir de uma narrativa fictícia, propomos reflexões acerca de conceitos relacionados a e formas de enfrentamento ao assédio sexual e ao assédio moral.

Destacamos que o ponto central desse caso de ensino está justamente no combate ao assédio nas organizações, o que pode ser vinculado ao debate sobre Responsabilidade Social Corporativa, a partir da agenda ESG (Environmental, Social and Governance), com ênfase nas questões sociais relacionadas com a promoção da diversidade e inclusão. Assim, buscamos contribuir para o desenvolvimento de conhecimentos, atitudes e habilidades de estudantes que podem ser futuros gestores em organizações públicas. Quando nos referimos a Jorge e João e ao banco público em que trabalham, recorremos a pessoas, eventos e organização fictícios, cujo propósito é puramente educacional, ainda que todas as denúncias relacionadas a assédio moral e assédio sexual na CEF sejam verdadeiras. Optamos por não omitir a identificação da CEF, uma vez que as denúncias relacionadas ao então presidente da instituição, no ano de 2022, foram amplamente divulgadas na mídia.

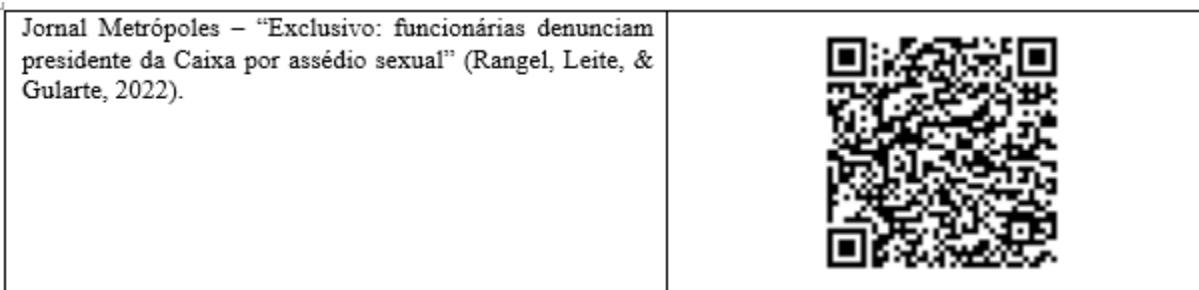
As questões para reflexão, apresentadas após a narrativa, visam relacionar a situação da empresa em que se passa a narrativa, relacionada a um caso real, com conceitos importantes para se compreender o assédio moral e o assédio sexual nas organizações, assim como um teor propositivo nas ações que podem ser implementadas para enfrentar essas formas de violência. Recorremos também à legislação pertinente para indicar a atualidade e relevância do combate a diferentes formas de violência e discriminação no setor público, em especial, o assédio moral e o assédio sexual. Desse modo, o presente caso de ensino pode inspirar docentes a promover debates em diferentes disciplinas, a partir de um caso prático, que se torna uma realidade, não só diante dos diversos casos de assédio tanto no setor público quanto no privado, mas na obrigatoriedade de instituição de programas de enfrentamento ao assédio sexual na administração pública, nos âmbitos municipal, estadual e federal, conforme preconizado pela Lei n. 14.540, de 3 de abril de 2023.

1.2 Narrativa: de um caso de assédio à criação de um Comitê de Posicionamento em ESG

Jorge Muniz é um homem branco jovem, cisgênero e heterossexual, gerente de negócios em um banco, caracterizado como uma sociedade de economia mista (pessoa jurídica de direito privado, constituída por capital público e privado). Ele orgulha-se de sua trajetória na organização em que trabalha, pois, mesmo havendo alto nível de cobrança, conseguiu alcançar reconhecimento e prestígio, apesar de ter poucos anos de “casa”. Jorge acredita que o banco é um bom lugar para se trabalhar: os demais gerentes e o diretor da unidade são muito próximos, inclusive, têm um grupo informal no WhatsApp, em que são tratados desde assuntos corriqueiros, com fotos de viagens, até questões sérias relacionadas ao trabalho no banco. Entre os vários assuntos que vez ou outra eram tratados nesse grupo, Jorge observava que era comum alguns de seus colegas fazerem comentários jocosos e degradantes, principalmente a respeito de homens gays e mulheres que trabalhavam no banco. Jorge não via com preocupação tal conduta, apesar de evitar sempre comentar sobre ela no grupo.

No primeiro dia de julho de 2022, Jorge foi marcado, junto a outros colegas, em uma mensagem escrita por um dos gerentes mais antigos da casa que também estava no grupo de WhatsApp: “@JorgeM, @Rui, @Francisco, @Bruno, @João, @Fábio, olha essa reportagem sobre a Caixa, devemos nos preocupar?”. Junto dessa mensagem, havia um link, o qual Jorge logo abriu para entender melhor sobre o que o colega estava

falando (reportagem do Quadro 1, pode ser acessada pelo QR Code). Ao acessar a reportagem, Jorge ficou desconfortável com o fato de o colega de trabalho brincar com um assunto tão sério. A chamada trazia grave denúncia: “Exclusivo: funcionárias denunciam presidente da Caixa Econômica Federal por assédio sexual”. Em uma breve descrição, foi explicitado que aquela notícia se tratava de vários casos que estavam sendo investigados pelo Ministério Público Federal.



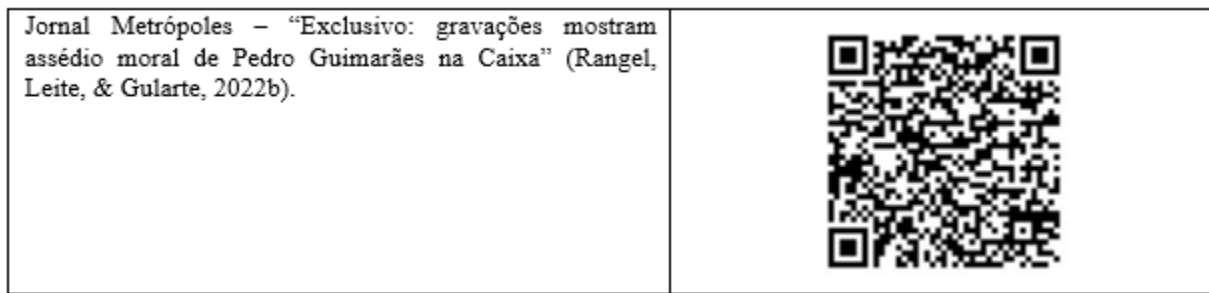
Quadro 1: Assédio sexual na Caixa
 Fonte: baseado em Rangel, Leite e Gularte (2022a).

Ainda atônito, Jorge resolveu ler com calma a reportagem antes de responder ao colega. A notícia, datada de junho de 2022, trazia detalhes sobre as denúncias contra o então presidente da instituição. O estilo de gestão do presidente já chamara atenção por conta do fato de ele ordenar que os empregados da instituição fizessem flexões durante uma cerimônia pública. Tal ação foi justificada como prática de motivação. Os casos de assédio sexual emergiram em meio a essas outras polêmicas.

No final do ano de 2021, um grupo de funcionárias decidiu denunciar e compartilhar suas experiências com o então presidente. A reportagem explicava que todas elas trabalhavam ou já haviam trabalhado em equipes que serviam diretamente ao gabinete da presidência. Detalhes sobre os episódios de assédio também foram compartilhados: de toques íntimos a convites para irem à sauna em companhia do ex-presidente, durante viagens de trabalho, eram comuns. Durante essas mesmas viagens, algumas mulheres relataram, até mesmo, que ele as chamava para irem ao seu quarto com pretextos relacionados ao trabalho e, ao chegarem lá, elas eram recebidas por ele trajando apenas roupa íntima.

Pedro, após ler os relatos das vítimas, se sentiu enojado, tanto com o conteúdo das denúncias – toques íntimos, chamados para ir ao quarto, conceito distorcido de mérito, dentre vários outros constrangimentos e humilhações – quanto com a “brincadeira” do colega. Como algo tão danoso a outras pessoas poderia ser encarado com naturalidade ou em tom de piada? Ademais, Jorge começou a pensar em suas próprias colegas de trabalho e se questionou se elas também sofriam assédio dentro daquela empresa que ele, até então, achava perfeita.

Diante da gravidade da “brincadeira” feita pelo colega de trabalho no grupo de WhatsApp, Jorge se sentiu na obrigação de responder, mas, para isso, acreditou que precisava de maiores subsídios para fundamentar uma resposta que fosse capaz de sensibilizar os colegas e desconstruir essa ideia de que violência pode ser usada como entretenimento e diversão. Ao buscar mais informações sobre os episódios de assédio que ocorreram na Caixa Econômica Federal, Jorge acabou descobrindo que, além de assédio sexual, também ocorria assédio moral no banco. Em outra reportagem, intitulada “Gravações mostram assédio moral de presidente na Caixa” (reportagem do Quadro 2, pode ser acessada pelo QR Code), denúncias de constrangimentos diversos (com provas), uso de palavrões, termos pornográficos e palavrado grosseiro, quando alguma situação ou pessoa o desagradava e também episódios de pegar os celulares dos subordinados para se certificar de que eles não estavam fazendo gravações. Em um dos depoimentos disponibilizados na reportagem, a funcionária disse que havia se instaurado no banco uma cultura do medo.



Quadro 2: Assédio moral na Caixa
 Fonte: baseado em Rangel, Leite e Gularte (2022b).

Após essas primeiras investigações, Jorge, então, respondeu à mensagem do colega e externalizou o quanto aquela “brincadeira” tratava de um assunto sério que atingia diretamente os funcionários e funcionárias da Caixa. Ele ainda reforçou que notícias como aquela deveriam ser vistas como alertas e não como fonte de piada, uma vez que situações semelhantes poderiam estar acontecendo, inclusive, no banco em que eles trabalhavam. Pouco tempo depois, João, um dos diretores do banco que também estava no grupo de WhatsApp, reforçou a mensagem de Jorge endossando que comportamentos como aqueles eram problemáticos e deveriam ser coibidos e não usados para se fazer “piadas”.

Depois de alguns dias do ocorrido no grupo de mensagens, João chamou Jorge para uma conversa. O diretor explicou que já havia algum tempo que ele estava estudando sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) alinhada a questões ambientais, sociais e de governança (Environmental, Social and Governance [ESG]). João detalhou que existe um movimento no mundo empresarial de valorização dos colaboradores pautado na premissa de que as organizações deveriam se comprometer com a entrega de resultados mais sustentáveis para a sociedade, e isso poderia ser pensado a partir da promoção da diversidade, propiciando um ambiente de trabalho mais inclusivo.

Pedro, mesmo pouco conhecendo sobre ESG ou pautas de promoção de diversidade e inclusão, logo percebeu que aquela conversa poderia ter relação com os acontecimentos recentes na Caixa Econômica Federal e, posteriormente, no grupo de mensagens do seu próprio trabalho. Tal suposição logo se confirmou quando João disse que chamara Jorge para aquela conversa, pois ele sentia que aquele era o momento para institucionalizar esse debate dentro do banco e pensar ações práticas para criar um ambiente de trabalho mais equânime e respeitável.

Mesmo sabendo das possíveis dificuldades, João viu em Jorge um forte aliado, afinal, nas palavras de João, ele havia se posicionado de maneira firme diante de um comportamento inadequado de outro colega de trabalho. Diante disso, ele gostaria de convidar Jorge para coordenar a criação do mais novo Comitê de Posicionamento em ESG da organização. Mesmo sabendo da importância das questões ambientais e de governança, João queria que nesse primeiro momento Jorge se dedicasse ao social, com ênfase na questão do assédio, já que o assunto estava em alta. Jorge ficou muito feliz e de pronto aceitou o convite, mas agora ele tinha um desafio: quais iniciativas práticas em prol da promoção da diversidade e inclusão poderiam ser frutíferas e viáveis para o combate ao assédio em uma empresa pública?

2 Questões para reflexão

(1) Com base no caso de acusação de assédio envolvendo o presidente da Caixa, Jorge poderia apontar as implicações jurídicas para alertar sua equipe a adotar medidas éticas de conduta na empresa? Quais são elas?

(2) No caso envolvendo o presidente da Caixa, chamam atenção as denúncias realizadas, exclusivamente, por mulheres, sobre episódios de assédio sexual. É possível afirmar que tal violência recai apenas sobre as mulheres?

(3) “O setor privado, ainda que de forma lenta, tem se empenhado em promover maior diversidade e inclusão no âmbito organizacional. O setor público, por sua vez, parece caminhar mais lentamente”. Com base nessa afirmação, discuta por que parece que iniciativas em prol da gestão da diversidade são mais difíceis de serem implementadas em organizações públicas, mesmo quando elas reconhecem a importância da Responsabilidade Social Corporativa e das práticas de ESG.

(4) Quais iniciativas práticas em prol da promoção da diversidade e inclusão poderiam ser frutíferas e viáveis para o combate ao assédio em uma empresa pública, elemento constituinte do dark side das organizações?

4 Notas de ensino

4.1 Objetivos didáticos

Neste caso de ensino, recorrendo a dados secundários coletados em fontes de informações públicas, em especial sites jornalísticos, pretendemos discutir questões importantes ao ambiente organizacional contemporâneo – gestão da diversidade, especificamente o combate ao assédio. Ademais, tem-se como objetivo aproximar as discussões teóricas à realidade prática, possibilitando que os discentes possam refletir sobre como iniciativas em prol da promoção de diversidade e inclusão podem ser implementadas no setor público. Nesse caso, é possível traçar discussões mais específicas em relação ao dark side das organizações a gênero, assédio moral e sexual. Fazem-se, assim, importantes o debate, a troca de experiências e a conscientização sobre comportamentos que não contribuem para a criação de um ambiente de trabalho seguro e mais diverso.

4.2 Utilização recomendada

Recomenda-se que o caso seja utilizado como material didático para disciplinas do nível de graduação e pós-graduação, em especial do curso de Administração e Administração Pública. Sugere-se a utilização nas disciplinas relacionadas à Psicologia, ao Direito e à Administração Pública, às Teorias Organizacionais, às Relações de Trabalho e aos Direitos Humanos. Os estudantes devem ser incentivados a debater sobre como organizações públicas podem e devem se posicionar dentro de questões sociais considerando como a gestão dos negócios vem se tornando uma tarefa que envolve tomada de decisões importantes relacionadas a estratégias para obtenção de resultados satisfatórios, mas, ao mesmo tempo, se preocupando com o bem-estar dos funcionários ou servidores públicos. Sugerimos que as discussões sejam feitas, em um primeiro momento, em grupo, e depois de forma interativa entre todos os alunos, com o objetivo de que os discentes possam expor e discutir as suas percepções acerca da realidade apresentada.

4.3. Sugestão para sala de aula

Recomendamos que a aplicação do presente caso seja feita em seis etapas, a saber:

Etapa 1: o docente deve estimular a leitura prévia do caso pelos discentes, orientando-os a fazerem anotações de pontos que julguem relevantes. Assim, o tempo de aula poderá ser mais bem aproveitado na discussão e aprofundamento sobre a realidade apresentada pelo caso de ensino. Recomenda-se que os alunos tenham acesso às questões propostas apenas em sala de aula, durante a sua aplicação.

Etapa 2: na intenção de fomentar os debates a partir das discussões que vêm sendo realizadas no âmbito acadêmico sobre as temáticas apresentadas no caso, o (a) docente pode trabalhar com os alunos os principais conceitos e temas que o caso permite abordar: Dark side das organizações, Responsabilidade Social Corporativa e ESG, relacionados às questões de promoção da diversidade e inclusão e assédio no ambiente de trabalho. Após essa apreciação teórica, os discentes terão mais subsídios para refletir sobre os dilemas apresentados no caso.

Etapa 3: na fase de aplicação do caso em sala de aula, o (a) docente pode dividir a turma em pequenos grupos para que cada um possa discutir sobre os acontecimentos na Caixa Econômica Federal, bem como tal situação pode servir de alerta para pensar como a gestão e o dia a dia do trabalhador vêm sendo construídos em outras organizações, como no caso do banco em que Jorge e João trabalham. Para além do caso em si, no intuito de utilizar outras fontes de dados por intermédio do uso da tecnologia, colocamos QR Codes ao longo da narrativa do caso, os quais dão acesso às reportagens do Metrôpoles em que foram expostos os casos de assédio sexual e assédio moral na Caixa.

Considerando que, ao chegar a essa etapa, os discentes já terão lido o caso, bem como terão tido contato com as discussões teóricas pertinentes à temática aqui apresentada, as notícias dos Quadros 1 e 2 servirão para enriquecer o repertório do discente. Acreditamos que essa sugestão do quadro com outras fontes de dados pode servir como estímulo aos discentes, entretanto o (a) docente pode optar por não o utilizar sem prejuízo na qualidade de aplicação do caso.

Etapa 4: após o momento de discussão em grupos, o professor pode pedir a cada grupo que apresente suas reflexões e ideias que serão apreciadas por todos. Sendo o (a) docente responsável por mediar a discussão, deve sempre direcionar os alunos a pensar na realidade apresentada em conjunto com as discussões teóricas já desenvolvidas na (s) disciplina (s).

Etapa 5: recomenda-se que nesse momento sejam compartilhadas com os alunos as questões para reflexão. Após o momento de debate entre os alunos com orientação do (a) professor (a), as questões servirão para guiar as reflexões, propostas em sala, em direção ao objetivo educacional do presente caso. Tais reflexões vão em direção às práticas de combate ao assédio, conforme a questão 5 e as contribuições dos construtos teóricos de dark side e gestão da diversidade. Destaca-se que, como pressupõe o método do caso de ensino, mais importante do que responder corretamente aos questionamentos propostos, os alunos devem ser incentivados a sugerir caminhos para que a discussão proporcione ao discente uma oportunidade de aprendizado indutivo sobre a temática proposta.

Etapa 6: ao final, sugere-se que o (a) professor (a) retorne ao quadro para esclarecer dúvidas remanescentes e focalizar a questão central do caso que é, justamente, as práticas de combate ao assédio nas organizações, no intuito de fixar os conceitos de dark side e diversidade e inclusão. Recomendamos que o (a) docente sintetize as soluções que os discentes encontraram para combater o assédio sexual e o assédio moral além das iniciativas práticas em prol da promoção da diversidade e inclusão possíveis de serem adotadas na empresa pública que Jorge e João trabalham. Adicionalmente, cabe ao (à) docente indicar a limitação da proposição de João a Pedro, mostrando a necessidade de que pessoas pertencentes a grupos minorizados também participem ativamente do Comitê.

4.4 Direcionamentos das questões para reflexão a partir da teoria

1) Com base no caso de acusação de assédio envolvendo o presidente da Caixa, Jorge poderia apontar as implicações jurídicas para alertar sua equipe a adotar medidas éticas de conduta na empresa? Quais são elas?

Apesar de o assédio ser um fenômeno que pode ocorrer na esfera privada da família, aqui nos interessa aquele presente no meio profissional-organizacional (Freitas, 2007). Tema recorrente na literatura de negócios, e um ponto comum entre as várias abordagens é a necessidade de tais práticas serem banidas das organizações, mesmo em um contexto no qual a violência parece costumeira, tendo em vista, principalmente, o medo, representado pelo temor pela perda do emprego (Valadão & Mendonça, 2015).

Assumimos que o assédio é uma conduta abusiva que acaba por degradar as condições de trabalho, atingindo a dignidade das pessoas e comprometendo a sua integridade pessoal e profissional. Tomar o assédio, em especial o moral, como uma “questão organizacional implica assumir que algumas organizações deixam de cuidar de determinados aspectos que favorecem a ocorrência desse fenômeno” (Freitas, 2007, s.p.).

Ao discutirmos o tema do assédio, é viável abordarmos tanto o assédio moral quanto o sexual. A terminologia assédio moral foi usada pela primeira vez em um livro francês da psicoterapeuta e especialista em vitimologia Hirigoyen, em 1999 (Freitas, 2007). O crescente debate desse tema se alinha também ao crescimento vertiginoso desse tipo de violência no ambiente de trabalho.

Segundo pesquisa realizada em 2020 pelo Instituto de Pesquisa do Risco Comportamental (IPRC), mais da metade dos profissionais brasileiros pratica ou tolera assédio em seu ambiente de trabalho. Os entrevistados relataram que toleram o assédio moral como algo normal e natural e aceitável à medida que acreditam ser o único caminho para alcançar resultados. Ao mesmo tempo, dados publicados, em 2022, pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST) indicam que, em 2021, foram ajuizados, na Justiça do Trabalho, mais de 52 mil casos relacionados a assédio moral e mais de três mil relativos a assédio sexual, em todo o país, provando que tais violências são numerosas no ambiente corporativo.

Conhecido como violência silenciosa, o assédio moral ocorre no ambiente de trabalho e pode ser praticado por qualquer pessoa no ambiente laboral, podendo ser caracterizado como assédio moral vertical, quando envolve empregado e superior hierárquico, e vice-versa; ou entre colegas de trabalho, nesse caso, chamado de assédio moral horizontal. Especificamente, trata-se de conduta psicológica abusiva, praticada de forma reiterada e que atenta contra a dignidade da pessoa, podendo compreender gestos, palavras, apelidos, insinuações, isolamento, constrangimentos, entre outros comportamentos sutilmente agressivos (Nascimento, 2015).

No caso apresentado, ao ler a matéria intitulada “Exclusivo: gravações mostram assédio moral de Pedro Guimarães na Caixa”, Pedro observou que o assédio que acontecia na CEF era do tipo vertical, uma vez que a matéria investigativa revela inúmeros relatos de funcionários expondo uma série de comportamentos abusivos atribuídos a Pedro Guimarães, então presidente do banco. Além de acusações de assédio sexual, há relatos de assédio moral, que incluem situações constrangedoras vivenciadas pelos subordinados.

A caracterização do assédio moral pressupõe a observância de conduta abusiva reiterada, que viole a dignidade e os direitos de personalidade da vítima, com a finalidade de sua exclusão do ambiente de trabalho, o que ocorre pela ruptura do contrato de trabalho, afastamento para tratamento de saúde, ou outros motivos. Embora o assédio moral não tenha sido tipificado como crime pela legislação brasileira, a conduta praticada pode, por si só, caracterizar delito previsto no Código Penal, como é o caso de injúria e difamação, como exemplos. No âmbito trabalhista, o empregado assediado poderá rescindir indiretamente o contrato, com o recebimento de todas as verbas devidas em caso de rescisão sem justo motivo, além do direito de ser indenizado pelos eventuais danos morais sofridos (Nascimento, 2015).

Freitas (2007) destaca que o assédio moral acarreta consequências individuais, organizacionais e sociais. No aspecto individual, pode desencadear problemas psicológicos graves, como depressão e tentativas de suicídio. Nas organizações, resulta em afastamentos, acidentes, absenteísmo, queda de produtividade e custos judiciais. Socialmente, sobrecarrega o sistema previdenciário e o judiciário devido a acidentes de trabalho, aposentadorias precoces e processos judiciais.

Na Caixa Econômica, os depoimentos descrevem um ambiente de trabalho hostil, no qual Guimarães exercia seu poder de forma autoritária e agressiva. Em diversas ocasiões, o presidente demonstrava irritação diante de decisões tomadas sem sua prévia aprovação, elevando o tom de voz, utilizando linguagem ofensiva e fazendo ameaças de demissão. Além disso, impunha um clima de medo e vigilância ao solicitar o registro dos CPFs dos presentes em reuniões, para possíveis retaliações caso houvesse vazamento de informações.

O ambiente de trabalho tornava-se, cada vez, mais tenso, o que impactou diretamente a saúde mental dos funcionários, contribuindo para altos níveis de estresse, ansiedade e, até mesmo, depressão. As consequências do assédio moral relatado vão além do impacto individual, afetando a produtividade e a estabilidade emocional dos funcionários. Esse tipo de comportamento, ao ser exposto publicamente, pode também causar danos à imagem da instituição, gerando repercussões negativas para a CEF.

Por outro lado, o assédio sexual além da caracterização como crime, cujo julgamento ocorre na Justiça Comum, conforme previsto no artigo 216-A do Decreto-Lei n. 2.848 (1940), poderá acarretar outras implicações jurídicas, inclusive, de natureza trabalhista. O crime de assédio sexual, previsto no capítulo “Dos crimes contra o trabalho”, apresenta como condição para a sua caracterização o uso do poder hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função, para obter qualquer vantagem ou favorecimento de natureza sexual. A pena prevista para o assediador é de detenção de 1 (um) a 2 (dois) anos.

O assédio sexual é caracterizado pela conduta física ou verbal insistente e importuna praticada pelo assediador, indesejada pela vítima, o que não se confunde com a paquera ou o flerte (Nascimento, 2015). De forma geral, o assédio sexual no ambiente de trabalho envolve constrangimento de conotação sexual, em que, como regra, o agente utiliza sua posição hierárquica superior ou sua influência para obter o que deseja. Esse tipo de assédio pode se dar por chantagem, quando a aceitação ou a rejeição de uma investida sexual resulta em uma decisão favorável ou prejudicial para a situação de trabalho da pessoa assediada, ou por intimidação, que resultem em um ambiente de trabalho hostil, intimidativo ou humilhante (Justiça do Trabalho, 2020).

Os episódios de assédio sexual narrados por funcionárias da CEF em entrevista incluem relatos de comportamentos inadequados e invasivos do presidente do banco, Pedro Guimarães. As denúncias envolvem situações nas quais Guimarães teria tocado as mulheres de maneira íntima e inapropriada, feito convites inadequados para momentos particulares como sauna, agido de forma constrangedora em viagens, inclusive, em quartos de hotel, e feito comentários e propostas indecentes, criando um ambiente de desconforto e coerção para as funcionárias. As mulheres descrevem uma situação de abuso de poder e pressão para participar de situações desconfortáveis, relacionando-as à expectativa de ganhos ou promoções no ambiente de trabalho.

Diante das reportagens que Jorge leu, ele percebeu o quão problemático era a mensagem enviada por seu colega de trabalho, um gerente mais antigo do banco, no grupo de conversa do WhatsApp. Além disso, ele recordou que era comum mensagens com comentários jocosos e degradantes, especialmente sobre homens gays e mulheres que trabalhavam no banco, serem compartilhadas nesse mesmo grupo. Embora tais episódios não se enquadrem necessariamente como assédio, sugerem que colegas de trabalho de Jorge podem estar sujeitos a situações similares às descritas nas reportagens sobre a CEF. Considerando isso, Jorge listou algumas implicações jurídicas relacionadas a comportamentos assediadores:

(1) No que diz respeito ao assédio sexual no âmbito do trabalho, além da responsabilidade penal, o assédio sexual também poderá gerar consequências de ordem laboral. Dessa forma, no âmbito trabalhista, de acordo com a CLT (Decreto-Lei n. 5.452, 1943), o fato poderá ocasionar a rescisão indireta do contrato de trabalho, assim considerada a rescisão por ato grave praticado pelo empregador.

(2) De acordo com o artigo 483 da Lei n. 5.452 (1943), o comportamento do assediador, sendo este o próprio empregador ou seu preposto, poderá corresponder ao não cumprimento das relações contratuais (alínea “e”), ou mesmo à prática de ato lesivo contra a honra e boa fama (alínea “b”), ambos reconhecidos como casos graves autorizadores da ruptura indireta do contrato de trabalho. O empregado assediado, nesse caso, terá direito a receber todas as verbas devidas na rescisão sem justa causa do contrato, entre elas: saldo salarial; aviso prévio; férias vencidas e proporcionais, acrescidas de 1/3; 13º salário proporcional, além de poder realizar o saque do FGTS, com a respectiva multa de 40%. Sendo o assediador empregado da empresa, caberá rescisão de seu contrato também por justa causa, com base no artigo 483 da Lei no 5.452 (1943), alínea “b”, da CLT, por incontinência de conduta ou mau procedimento.

(3) Outra consequência jurídica do assédio sexual é o dever do empregador de reparar os eventuais danos sofridos pela vítima, nos termos do artigo 927 da Lei n. 10.406 (2002): “Aquele que, por ato ilícito (artigos 186 e 187 da Lei nº 10.406 de 2002), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo”. Nessa hipótese, caberá ao empregador responder pelos danos praticados também por seus prepostos, isto é, pessoas que agem em nome de uma empresa ou organização, uma vez que a responsabilidade civil é objetiva, ficando o empregador com o dever de reparar o dano independentemente da existência de culpa, conforme o artigo 933 da Lei n. 10.406 (2002).

Além das implicações legais e jurídicas relacionadas à punição do assédio, Jorge notou que as organizações, ambientes propícios para tais violações, deveriam igualmente se interessar em controlar esse tipo de ocorrência dentro de sua estrutura. Isso se deve ao fato de que, em última análise, (4) a imagem da empresa e até mesmo o desempenho de seus funcionários podem ser impactados diretamente por tais comportamentos.

Em suma, Jorge poderia alertar sua equipe sobre o assédio no trabalho, baseado no caso do presidente da Caixa. As implicações jurídicas incluem rescisão do contrato de trabalho, reparação de danos à vítima e impacto na imagem da empresa. Isso ressalta a importância de medidas éticas para evitar o assédio e manter um ambiente de trabalho saudável.

2) No caso envolvendo o presidente da Caixa, chamam atenção as denúncias, realizadas exclusivamente por mulheres, sobre episódios de assédio sexual. É possível afirmar que tal violência recai apenas sobre as mulheres?

Embora o assédio possa ocorrer em relação a qualquer pessoa, as mulheres somam o maior número de vítimas, fruto da sociedade em que vivemos, uma vez que a categoria gênero se apresenta como um princípio ordenador fundamental na sociedade e nas organizações (Salin, 2021). A discussão de gênero vai além da tradicional dicotomia entre sexo masculino e feminino. Trata-se de uma construção social complexa que coloca as mulheres em situação de inferioridade em relação aos homens (Heise, 2019). No âmbito organizacional, o machismo pode limitar o acesso das mulheres a determinadas posições, garantir a elas os menores salários (Mattei & Baço, 2016), além de torná-las as principais vítimas de assédio sexual.

No que diz respeito ao assédio sexual, Pedro Guimarães, presidente da CEF, estava associado a acusações do tipo:

Toques íntimos não autorizados: Pedro Guimarães foi acusado de tocar as mulheres de maneira inadequada, como na cintura e no pescoço, criando um ambiente em que as funcionárias se sentem como propriedade dele.

Seleção de mulheres para viagens: as funcionárias relatam que Guimarães escolhia mulheres atraentes para acompanhá-lo em viagens, muitas vezes oferecendo promoções ou transferências para Brasília.

Convites inconvenientes: durante viagens de trabalho, há relatos de convites inapropriados para ir à sauna, piscina ou ao quarto do presidente da Caixa, criando situações constrangedoras para as funcionárias.

Comentários e propostas indecentes: Guimarães foi acusado de fazer comentários inapropriados e propostas indecentes, como perguntar a uma funcionária se ela gostaria de ir à sauna com ele ou fazendo insinuações de cunho sexual.

Episódios de assédio explícito: funcionárias afirmaram terem sido vítimas de assédio sexual, incluindo situações em que Guimarães teria passado a mão nelas de maneira indevida, mesmo em ambientes de trabalho ou durante eventos sociais.

Abuso de poder e chantagem: as mulheres descreveram um ambiente onde Guimarães usa seu poder para pressioná-las a aceitar suas investidas, sugerindo que a colaboração delas poderia resultar em vantagens profissionais.

Não é correto dizer que as mulheres são as únicas vítimas de assédio sexual. O assédio sexual é um crime que também pode atingir os homens, entretanto as mulheres são as principais vítimas de assédio sexual no ambiente de trabalho. De acordo com pesquisa realizada pela empresa de gestão de recursos humanos Mindsight, as mulheres sofrem três vezes mais assédio sexual do que homens no ambiente organizacional. Entretanto, 97% das vítimas sequer denunciam o crime por temerem retaliações (Barreto, 2021).

Tradicionalmente, as mulheres encontram dificuldades de ingresso e ascensão no ambiente de trabalho, e em uma sociedade patriarcal, elas acabam sendo vítimas preferenciais dos assediadores que, muitas vezes, intencionam manifestar poder e intimidação. Higa (2016) afirma que o descontentamento com a presença feminina no ambiente de trabalho acaba por se manifestar em condutas ilícitas de conotação sexual, na intenção de criar uma atmosfera de hostilidade e intimidação. Assim, não é incomum o assédio sexual surgir, em diversas oportunidades, como expressão da violência de gênero. Aspectos de sexualização e objetificação de

mulheres no ambiente de trabalho também são importantes para se pensar o porquê de as mulheres serem muito mais suscetíveis ao assédio sexual do que homens. Elementos estruturais relacionados à desigualdade de gênero, como diferenças salariais, barreiras para a ascensão profissional de mulheres por nenhum outro motivo a não ser o fato de serem mulheres (conhecido como fenômeno de teto de vidro), o que influencia na concentração e manutenção de estruturas de poder nas mãos de homens (Cotter et al., 2001).

As consequências para as mulheres dessa naturalização da violência sexual, além da humilhação pública (primeiro pelo próprio assédio e depois pela exposição do caso), também se manifestam em problemas de saúde (depressão, ansiedade, problemas de sono, problemas digestivos). Já para os empregadores, consequências como aumento do absenteísmo, redução abrupta de produtividade e maiores taxas de rotatividade de pessoal contribuem para o aumento do custo do negócio.

3) “O setor privado ainda que de forma lenta tem se empenhado em promover maior diversidade e inclusão no âmbito organizacional. O setor público, por sua vez, parece caminhar mais lentamente”. Com base nessa afirmação, discuta por que parece que iniciativas em prol da gestão da diversidade são mais difíceis de serem implementadas em organizações públicas, mesmo quando elas reconhecem a importância da Responsabilidade Social Corporativa e das práticas de ESG.

Enquanto sociedade, o Brasil se caracteriza pela pluralidade de sujeitos e influências de muitas culturas. Portanto, somos essencialmente diversos. Entretanto, essa mesma diversidade não se manifesta no mercado de trabalho à medida que nos afastamos dos subempregos. Tal realidade corrobora para a efervescência e o amadurecimento dos debates sobre gestão da diversidade nas organizações. No intuito de contribuir para a diminuição das desigualdades, construção de negócios mais humanizados e conscientes, alinhados aos preceitos de maior Responsabilidade Social Corporativa, organizações, tanto do setor público como privado, passaram a investir em várias iniciativas práticas.

No contexto social, as organizações estão, cada vez, mais preocupadas com suas interações com as pessoas dentro de seu âmbito. Isso abrange clientes, engajamento dos colaboradores, relação com a comunidade e a diversidade presente na equipe. Para isso, tem havido implementação de iniciativas como recrutamento voltado para grupos minoritários, programas para impulsionar carreiras de pessoas sub-representadas, estabelecimento de metas de diversidade e envolvimento ativo das lideranças.

Essas ações são divulgadas na mídia, como é o caso da Petrobrás, que criou o Programa de Mentoria Feminina. Esse programa visa apoiar o crescimento profissional e pessoal das mulheres na empresa, oferecendo orientação, desenvolvimento de habilidades e oportunidades de networking para que elas superem desafios e alcancem seu potencial máximo. Com um foco na promoção da diversidade, reserva vagas para mulheres pretas, pardas e com deficiência. Reconhecido pela ONU Mulheres, destaca-se por impulsionar a igualdade de gênero no setor de Óleo e Gás, servindo como exemplo de inclusão para a sociedade brasileira (Petróleo Brasileiro S. A. [Petrobrás], 2023).

Especificamente no caso da CEF, após as denúncias contra Pedro Guimarães, o Sindicato dos Bancários de São Paulo criou canal para os trabalhadores denunciarem casos de assédio moral, sexual e outras violações trabalhistas. Ademais, a CEF foi condenada a pagar R\$ 10 milhões por tolerar práticas de assédio sexual e moral, em acordo com o Ministério Público do Trabalho no Distrito Federal. O valor será destinado a instituições sem fins lucrativos. O acordo prevê a implementação de políticas de prevenção ao assédio e obrigações, como canais de denúncia seguros, auditorias externas e proibição de retaliação contra denunciante, sob pena de multa de R\$ 5 mil por descumprimento (Sant’Ana, 2023; Rede Brasil Atual, 2023). Os exemplos fornecidos evidenciam o movimento das organizações públicas e da sociedade civil em busca de aprimoramento nas práticas de gestão, especialmente na promoção da diversidade. Além disso, buscam aplicar punições a indivíduos que contrariam os princípios éticos que estão alinhados com o discurso de Responsabilidade Social Corporativa.

A gestão da diversidade implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da organização.

Entretanto, não se deve considerar a gestão da diversidade um pacote com soluções prontas (Nkomo & Cox, 2001). Ações como metas de diversidade e inclusão, letramento sobre vieses inconscientes, sensibilização da liderança, diversidade como estratégia de negócios, criação de grupos de afinidade ou comitês de diversidade, palestras conscientizadoras ou iniciativas práticas para contratar pessoas diversas intencionalmente criam um ambiente de trabalho mais diversos e inclusivo.

Pensando especificamente nas boas práticas sociais e de governança, programas de diversidade e inclusão estão nesse escopo à medida que existe uma demanda pela construção de negócios mais humanizados e conscientes, que podem, inclusive, trazer melhores resultados organizacionais, como apontam diversas pesquisas (Hewlett, Marshall & Sherbin, 2013; Hartmann & Carmenate, 2021; Castilho, Callegaro, & Szwarcwald, 2020; Inegbedion, et.al. 2020; Adiguzel & Cakir, 2020; Hartmann & Carmenate, 2021). A implementação de tais práticas no setor privado pode acontecer de forma mais dinâmica e fluida graças à maior liberdade que essas organizações possuem. O mesmo não se aplica ao setor público, que tem toda uma legislação para regular diversas práticas que são feitas no seu interior. Tem-se como exemplo o concurso público como meio tradicional para ingresso.

Por outro lado, já existem legislações que versam sobre reserva de vagas para pessoas negras (Lei no 12.990) e para pessoas com deficiência (Decreto no 9.508) em concursos públicos, o que contribui para avançar no debate sobre diversidade no setor público. Além disso, ações de conscientização, prevenção e acolhimento de vítimas de assédio podem ser realizadas a partir de políticas internas das organizações públicas, por exemplo, a Universidade Estadual Paulista – Unesp conta, atualmente, com uma “política educativa de enfrentamento ao assédio moral, assédio sexual, importunação sexual, formas de discriminação e preconceitos em relação à origem, cor, gênero, orientação sexual, religião ou crença, nível socioeconômico, condição corporal física ou psíquica”, que engloba toda a comunidade acadêmica e institui comissões especializadas em ações educativas de prevenção e conscientização acerca das formas de violência comuns no ambiente universitário, tipifica as ocorrências de assédio moral, exige capacitação dos gestores acerca de combate ao assédio e diferentes formas de discriminação. Além disso, cria comissões de acolhimento às pessoas vítimas de violência na Unesp, que apoia as vítimas e pode auxiliar no registro da violência junto às instâncias adequadas (Portaria Unesp nº 68, 2022).

No âmbito geral da administração pública, direta e autárquica, a Lei 14.540, de 3 de abril de 2023, institui o “Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual”, que visa o enfrentamento às práticas de assédio sexual e demais formas de violência sexual, assim como a capacitação de agentes públicos para a implementação de ações que objetivem a prevenção, a orientação quanto a esse crime, além da promoção de campanhas educativas e boas práticas no setor público.

Outro ponto que impacta positivamente a promoção de diversidade e inclusão, tanto em organizações públicas como privadas, é o papel da liderança inclusiva, entendida como um conjunto de comportamentos por meio dos quais os líderes buscam satisfazer as necessidades de pertencimento e singularidade dos membros de um grupo de trabalho (Randel et al., 2018). Esse debate nos permite refletir sobre como é possível e desejável que se crie um ambiente de trabalho no qual pessoas diversas tenham oportunidades de desenvolvimento profissional, à medida em que as habilidades desses indivíduos de grupos sub-representados sejam totalmente utilizadas ou que suas vozes e perspectivas sejam ouvidas e incorporadas nas decisões organizacionais de maneira vantajosa (Randel et al., 2018; Das, 2019).

A relação entre diversidade e inclusão não é direta, isto é, existem estudos que apontam que uma maior diversidade em uma equipe não produz automaticamente um clima mais inclusivo (Ashikali, Groeneveld & Kuipers, 2021). Entretanto, a presença de uma liderança inclusiva contribui para apoiar a propagação de um ambiente mais inclusivo à medida que essa liderança, utilizando a sua crença pró-diversidade, humildade e complexidade cognitiva (Randel et al., 2018), valoriza os membros do seu time pelo que eles contribuem para o alcance do resultado organizacional (Ashikali, Groeneveld & Kuipers, 2021).

Se no debate sobre assédio nas organizações McEwen, Pullen e Rhodes (2021) afirmam que tais violências são cometidas frequentemente pelos líderes, gerentes ou supervisores, isto é, pessoas que possuem cargos de

comando, a discussão sobre liderança inclusiva nos mostra que são essas mesmas pessoas aquelas que possuem mais condição de utilizar a sua influência para romper com essa cultura à medida que se comprometem com a diversidade e com os comportamentos de uma liderança inclusiva. Afinal, as práticas de gestão da diversidade devem ser adotadas no sentido de garantir uma responsabilidade ética das organizações (Rabl, Triana, Byun, & Bosch, 2020) no que diz respeito à garantia de acesso a oportunidades e tratamento humanizado e respeitoso àquelas que historicamente têm sofrido opressões e violências, por vezes combinadas, como é o caso de mulheres negras.

4) Quais iniciativas práticas em prol da promoção da diversidade e inclusão poderiam ser frutíferas e viáveis para o combate ao assédio em uma empresa pública, elemento constituinte do dark side das organizações?

Freitas (2001) já dizia que no momento que as empresas buscam uma orientação mais ética e a melhoria do trabalho, as discussões sobre temas que emergem do dark side das organizações, como desigualdades e assédios, se fazem prioridade. Conforme Linstead, Maréchal e Griffin (2014), é fundamental compreender o lado sombrio (dark side) das organizações, uma vez que esses fenômenos têm relação direta com o alcance de objetivos coletivos, ainda que sejam muitas vezes negligenciados por gestores e acadêmicos. Além disso, reforça-se a necessidade de entender a responsabilidade da gestão na condução de questões internas.

Dentre os fenômenos e suas respectivas práticas, que contemplam o arcabouço do que é considerado o lado sombrio das organizações, figuram questões como: abusos de poder e assédio (em suas diferentes dimensões como o moral e o sexual); corrupção e crimes corporativos; espionagem; comportamentos tidos como desviantes; vícios; preconceito de gênero, raça, etnia, religião etc. (Vaughan, 1999; Bella, King & Kailin, 2003; Linstead, Maréchal & Griffin, 2014).

Griffin e O’Leary-Kelly (2004) argumentam que as relações que caracterizam fenômenos do dark side podem ser divididas em dois grupos: aquelas que afetam diretamente os resultados da organização e aquelas que afetam os sujeitos inseridos nelas (especialmente os funcionários), nessa segunda categoria, figuram comportamentos de assédio moral e assédio sexual, como os que aconteceram na CEF. Comportamentos usualmente velados, por vezes tidos como triviais ou pontuais e que geram barreiras para a denúncia de tais práticas (Bella, King & Kailin, 2003; Freitas, 2001, 2007).

O dark side das organizações pode ser relacionado ao que Freitas (2001) chama de práticas perversas, dentre elas o assédio moral e o assédio sexual: exercício de poder e autoritarismo, visando a ganhos pessoais nas organizações ou ao estabelecimento de uma dinâmica perversa de rebaixamento do outro. Conhecer tais práticas a fundo, realizar diagnósticos e pesquisas que identifiquem os impactos de tais práticas, assim como formas de superá-las, são aspectos relevantes para as organizações (Medeiros & Costa, 2016).

Freitas (2007) argumenta que as iniciativas de combate às diversas formas de assédio devem envolver: a) vontade política de lideranças, especialmente nos níveis hierárquicos superiores; b) criação de instrumentos confiáveis para denúncia e apuração de eventos dessa natureza; c) desenvolvimento e promoção de autonomia a profissionais encarregados a lidar com estes casos; e d) disposição para apurar, coibir e punir os responsáveis, sem deixar que denúncias fiquem sem respostas.

Espera-se que os(as) discentes que estão trabalhando este caso de ensino considerem que o assédio moral e o assédio sexual fazem parte das práticas de dark side e que seu combate envolve: 1) a criação de um grupo de trabalho específico para tratar do tema, 2) investigação no campo (a partir do levantamento de dados primários); 3) criação de canais de denúncias das práticas desviantes; 4) realização de diligências idôneas diante das denúncias e execução de ações punitivas nos termos legais, com uma ouvidoria atuante; 5) criação de programas de educação emancipatória continuada a fim de desestruturar relações de poder que favoreçam a perpetuação do assédio moral e do assédio sexual, promovendo prevenção e conscientização acerca do tema; 6) promover o acolhimento das vítimas de assédio na organização, tanto em aspectos de saúde e bem-estar quanto ao jurídico. O exemplo da Universidade Estadual Paulista (Unesp) e da Lei n. 14.540 ilustram políticas de combate ao assédio em suas diferentes formas e indicam a relevância do tema para a administração pública.

Considerando o entendimento da discussão sobre assédio moral e sexual nas organizações, é fundamental apresentar estratégias de atuação com vistas à mitigação dessas práticas. Essas iniciativas envolvem tanto a dimensão individual (a partir de processos de educação e conscientização) quanto institucional, de forma relacional (Nunes, Tolfo & Espinosa, 2019).

McEwen, Pullen e Rhodes (2021) destacam, ainda, que o enfrentamento aos casos de assédio exige uma ruptura das condições estruturantes que reproduzem os privilégios e injustiças, o que exige uma postura ativa das lideranças diante da construção da cultura organizacional. É necessário que as (os) líderes estabeleçam alianças nos diferentes níveis organizacionais, que superem “formas acrílicas de compliance ou de uma abordagem neutra de gênero” (p. 5). Cunha, Vieira e Oliveira (2021) e Kirchmair, Ferreira e Monteiro (2020) também destacam o papel da cultura e das práticas de gestão de pessoas nesse entendimento.

Esse esforço requer mudanças políticas e compromisso por parte dos líderes. Envolve o reconhecimento de como funcionam os regimes de desigualdade e, além disso, a criação de práticas compartilhadas ou comunidades, a exemplo dos movimentos feministas como o #MeToo (McEwen, Pullen & Rhodes, 2021). No caso narrado, ao designar Jorge para liderar a formação de um Comitê de Posicionamento em ESG, João indica um passo em direção à necessidade de mudança. Mesmo sem registros de queixas ou denúncias relacionadas a assédio ou violações contra grupos minorizados no banco em questão, esse movimento destaca a importância do debate sobre Responsabilidade Social Corporativa. Organizações que não adotarem práticas efetivas, especialmente na promoção da diversidade, ficarão em desacordo com as transformações observadas no mercado e na sociedade. Isso reflete a urgência de construir organizações mais justas e responsáveis. Além disso, é importante ressaltar as vantagens competitivas que uma organização mais diversificada pode proporcionar, como, por exemplo, o aumento do potencial inovador da empresa.

Outro ponto de destaque, para além das políticas e práticas de enfrentamento, está justamente nas pessoas que constroem as políticas e práticas de combate ao assédio nas organizações. Ainda que nada impeça Jorge, um homem branco cisgênero e heterossexual, de coordenar os esforços iniciais de criação e continuidade do Comitê de Posicionamento em ESG, essa é uma tarefa para muitas mãos e é necessária a presença de pessoas que fazem parte de diferentes grupos minorizados, usualmente vítimas de assédio e outras formas de violência, institucional ou não: mulheres, pessoas negras, pessoas indígenas, pessoas transgênero, pessoas com deficiência (PcD), dentre outros (as). Cabe destacar e refletir se essas pessoas, de fato, se encontram na empresa pública em que Jorge e João trabalham. Se estiverem presentes, é de suma importância que elas sejam estimuladas a integrarem o Comitê e possam contribuir para avanços no enfrentamento ao assédio e discriminações, o que pode colaborar para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, em que a dignidade dos (as) servidores é, de fato, respeitada.

4.5. Sugestão de leituras prévias

No intuito de enriquecer as discussões aqui propostas, sugerimos uma bibliografia complementar que abrange artigos acadêmicos que acreditamos enriquecer o processo de aprendizagem, ao recorrer a outros estímulos além da própria narrativa do caso.

1. Lopes, L. C. & Araújo, G. O. (2020). Assédio sexual no trabalho: uma perspectiva de gênero. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região*, 66 (101), 151-182. Recuperado de: <https://as1.trt3.jus.br/bd-trt3/bitstream/handle/11103/67529/Revista%20TRT-3%20-101-151-182.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
2. Liberato, C. C. G. (2021). O desafio da gestão de pessoas: a gestão de diversidade. *Journal of Gender and Interdisciplinarity*, 2(03), 635-654. doi: 10.51249/gei02.03.2021.439
3. Prudêncio, P., Forte, H., Crisóstomo, V., & Vasconcelos, A. (2021). Effect of Diversity in the Board of Directors and Top Management Team on Corporate Social Responsibility. *Brazilian Business Review*, 18, 118-139. doi: 10.15728/bbr.2021.18.2.1

4. Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18–25. doi: 10.1590/S0034-75902000000300003
5. Alang, T., Stanton, P., & Rose, M. (2022). Enhancing Employee Voice and Inclusion Through Inclusive Leadership in Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 51(3). doi: 10.1177/00910260221085583
6. Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and researching the dark side of organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188. doi: 10.1177/0170840613515402

Referências

- Adiguzel, Z., & Cakir, F. S. (2020). Role of diversity management and charismatic leadership on innovation and performance in the globalized era. *International Journal of Innovation*, 8(3), 489-515. doi: 10.5585/iji.v8i3.17595
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519. doi: 10.1177/0734371X19899722
- Barreto, E. (2021, 9 de novembro). Mulheres sofrem três vezes mais assédio sexual nas empresas do que os homens. *CNN Brasil*. Recuperado de <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/mulheres-sofrem-tres-vezes-mais-assedio-sexual-nas-empresas-do-que-os-homens/>
- Bella, D. E., King, J. B., & Kailin, D. (2003). The dark side of organizations and a method to reveal it. *Emergence*, 5(3), 66-82. doi: 10.1207/s15327000em0503_7
- Castilho, P., Callegaro, H., & Szwarcwald, M. (2020). Diversity Matters. *McKinsey & Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/br/~/media/mckinsey/locations/south%20america/brazil/our%20insights/diversity%20matters/diversitymatterspt.pdf>
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681, 2001. <http://www.jstor.org/stable/2675593>
- Cunha, L. F. L., Vieira, F. O., & Oliveira, L. E. (2021). Assédio moral no trabalho. *Estudos de Administração e Sociedade*, 6(1), 8-19.
- Das, A. (2019). Diversity intelligence for inclusive leadership: a conceptual framework. *Global Journal of Management And Business Research*, 19(9), 12-18. Recuperado de <https://inclusionplusinstitute.com/wp-content/uploads/2022/11/DiversityIntelligence.pdf>
- Decreto-Lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Código Penal. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro.
- Decreto-Lei n. 5.452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro.
- Decreto-Lei n. 9.508, de 24 de setembro de 2018. Reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e de empregos públicos ofertados em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta. Diário Oficial da União, Brasília.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18–25. doi: 10.1590/S0034-75902000000300003
- Freitas, M. E. D. (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de administração de Empresas*, 41(2), 8-19. doi: 10.1590/S0034-75902001000200002
- Freitas, M. E. D. (2007). Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? *RAE eletrônica*, 6(1). doi: 10.1590/S1676-56482007000100011
- Griffin, R. W., & O’Leary-Kelly, A. (2004) *The Dark Side of Organizational Behaviour*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hartmann, C. C. & Carmenate, J. (2021). Does board diversity influence firms’ corporate social responsibility reputation? *Social Responsibility Journal*, 17(8), 1299-1319. doi: 10.1108/SRJ-04-2020-0143
- Heise, L. et al. (2019). Gender inequality and restrictive gender norms: framing the challenges to health. *The Lancet*, 393(10189), 2440-2454. doi: 10.1016/S0140-6736(19)30652-X

- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. *Harvard Business Review*, 91(12), 30-30. Recuperado de <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>
- Higa, F. D. C. (2016). Assédio sexual no trabalho e discriminação de gênero: duas faces da mesma moeda? *Revista Direito GV*, 12, 484-515. doi: 10.1590/2317-6172201620
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaley, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing diversity for organizational efficiency. *Sage Open*, 10(1), 1-10. doi: 10.1177/2158244019900173
- Instituto de Pesquisa do Risco Comportamental. (2020). *Índice PIR Assédio*. Recuperado de https://d335luupugy2.cloudfront.net/cms/files/112036/1636038523ndice_PIR_-_Assdio_2020.pdf
- Irigaray, H. A. R., & Stocker, F. (2022). ESG: novo conceito para velhos problemas. *Cadernos EBAPE. BR*, 20(4), 1-4. doi: 10.1590/1679-395186096
- Justiça do Trabalho. (2020, 30 de outubro). *Assédio sexual: o que é, quais são os seus direitos e como prevenir?* Recuperado de <https://www.tst.jus.br/assedio-sexual>
- Kirchmair, D. M., Ferreira, V. C. P., & Monteiro, L. A. (2020). Assédio Moral no Trabalho em Bancos: Lacunas e Possibilidades da Gestão de Pessoas. *Revista Gestão & Planejamento*, 21(1), 570-585.
- Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União, Brasília.
- Lei n. 12.990, de 9 de junho de 2014*. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Diário Oficial da União, Brasília.
- Lei n. 14.540, de 3 de abril de 2023*. Institui o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual no âmbito da administração pública, direta e indireta, federal, estadual, distrital e municipal. Diário Oficial da União, Brasília.
- Linstead, S. A., Maréchal, G., & Griffin, R. W. Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188, 2014. doi: 10.1177/0170840613515402
- Mattei, T. F., & Baço, F. M. B. (2016). Análise da existência de discriminação salarial entre homens e mulheres na indústria de transformação do estado de Santa Catarina. *Revista Economia & Gestão*, 16(45), 103-125. doi: 10.5752/P.1984-6606.2016v16n45p103
- McEwen, C., Pullen, A., & Rhodes, C. (2021). Sexual harassment at work: a leadership problem. *Revista de Administração de Empresas*, 61(2), 1-7. doi: 10.1590/S0034-759020210207
- Medeiros, C. R. O., & Costa, D. S. (2016, maio). Pesquisando o Dark Side das Organizações: a produção científica sobre fraudes, crimes e corrupção em anais de eventos da Anpad. *Anais do Encontro de Gestão e Negócios*, Uberlândia, MG, Brasil, 2.
- Nascimento, G. A. F. (2015). *Proteção contra a discriminação da mulher na relação laboral: questões relevantes enfrentadas pelos ordenamentos jurídicos do Brasil e de Portugal*. Lisboa: Chiado Editora.
- Nkomo, S. M., & Cox, T. (2001). Diversidade e identidade nas organizações. In Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Orgs.). *Handbook de Estudos Organizacionais* (pp. 334-360). São Paulo: Atlas.
- Petróleo Brasileiro S. A. (2023). *Mentoria Feminina: um caminho para o empoderamento profissional*. Recuperado de <https://nossaenergia.petrobras.com.br/conhecimento/mentoria-feminina-um-caminho-para-o-empoderamento-profissional/>
- Portaria Unesp n. 68, de 26 de julho de 2022. Institui a Política Educativa de Enfrentamento ao assédio moral, assédio sexual, importunação sexual, formas de discriminações e preconceitos em relação à origem, cor, gênero, orientação sexual, religião ou crença, nível sócio-econômico, condição corporal física ou psíquica

no âmbito da Universidade Estadual Paulista - UNESP. Diário Oficial do Estado de São Paulo, São Paulo.

- Rabl, T., Triana, M. C., Byun, S.-Y., & Bosch, L. (2020). Diversity management efforts as an ethical responsibility: How employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 531-550, 2020. doi: 10.1007/s10551-018-3849-7
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. doi: 10.1016/j.hrmr.2017.07.002
- Rangel, R., Leite, F., & Gualarte, J. (2022, 28 de junho). Exclusivo: funcionárias denunciam presidente da Caixa por assédio sexual. *Metrópoles*. <https://www.metropoles.com/colunas/rodrigo-rangel/exclusivo-funcionarias-denunciam-presidente-da-caixa-por-assedio-sexual>
- Rangel, R., Leite, F., & Gualarte, J. (2022, 12 de agosto). Exclusivo: gravações mostram assédio moral de Pedro Guimarães na Caixa. *Metrópoles*. Recuperado de <https://www.metropoles.com/colunas/rodrigo-rangel/exclusivo-gravacoes-mostram-assedio-moral-de-pedro-guimaraes-na-caixa>
- Rede Brasil Atual (2023). Marco da luta dos bancários, assédio de Pedro Guimarães na Caixa completa um ano. Recuperado de <https://www.redebrasilatual.com.br/trabalho/marco-da-luta-dos-bancarios-assedio-de-pedro-guimaraes-na-caixa-completa-um-ano/>
- Salin, D. (2021). Workplace bullying and gender: An overview of empirical findings. *Dignity and inclusion at work*, 49(1), 331-361. doi: 10.1007/978-981-13-0218-3_1
- Sant'Ana, J. (2023). Caixa terá que pagar R\$ 10 milhões por práticas de assédio sexual e moral dentro do banco. G1. Recuperado de <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/04/27/caixa-tera-que-pagar-r-10-milhoes-por-praticas-de-assedio-sexual-e-moral-dentro-do-banco.ghtml>
- Teixeira, J. C., Oliveira, J. S., Diniz, A., & Marcondes, M. M. (2021). Inclusão e diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente. *Revista de Administração de Empresas*, 61(3), 1-11. doi: 10.1590/S0034-759020210308
- Tribunal Superior do Trabalho. (2022, 5 de maio). Em 2021, Justiça do Trabalho registrou mais de 52 mil casos de assédio moral no Brasil. Justiça do Trabalho. Recuperado de <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/em-2021-justica-do-trabalho-registrou-mais-de-52-mil-casos-de-assedio-moral-no-brasil>
- Valadão, Jr., V. M., & Mendonça, J. M. B. (2015). Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. *Cadernos EBAPE.br*, 13, 19-39. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-39519022>
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster. *Annual Review Sociological*, 25, 271-305. doi: 10.1146/annurev.soc.25.1.271



Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351579999001>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la
academia

Ana Flávia Rezende, Luís Fernando Silva Andrade,
André Luiz de Paiva, Grasielle Augusta Ferreira Nascimento
**Combate ao assédio moral e ao assédio sexual nas
organizações: propondo uma agenda ESG com foco na
valorização da diversidade e inclusão**
**Combating moral harassment and sexual harassment in
organizations: proposing an ESG agenda focused on
valuing diversity and inclusion**
**Combate al acoso moral y al acoso sexual en las
organizaciones: proponiendo una agenda ESG centrada
en la valorización de la diversidad e inclusión**

Administração Pública e Gestão Social
vol. 16, núm. 4, 2024
Universidade Federal de Viçosa, Brasil
revistaapgs@ufv.br

ISSN-E: 2175-5787



CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-
SinDerivar 4.0 Internacional.**