

ARTIGOS

“ME CAUSA INCÔMODO”: PERCEPÇÃO DE SITUAÇÕES INVASIVAS NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**“IT MAKES ME UNCOMFORTABLE”: PERCEPTION OF INVASIVE SITUATIONS IN THE WORK ENVIRONMENT IN A FEDERAL PUBLIC ORGANIZATION**

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi identificar situações invasivas nas relações profissionais que geram incômodos no ambiente de trabalho de uma organização pública federal. Realizou-se pesquisa teórico-empírica qualitativa por meio de questionário eletrônico, com a participação de 143 respondentes. Procedeu-se à análise da nuvem de palavras e da classificação hierárquica descendente, com a ferramenta IRAMUTEQ, e a análise de conteúdo para detalhamento das situações que geram incômodo. Foram identificadas seis categorias de situações invasivas que geram constrangimento no ambiente de trabalho: contato físico; falta de etiqueta corporativa; forma e conteúdo da comunicação; invasão da vida pessoal; percepção dependente do contexto/situação; proximidade física. A pesquisa contribui com a identificação de aspectos de relações de trabalho que podem ser prejudiciais ao ambiente laboral, e pode subsidiar aos gestores o estabelecimento de políticas de gestão de pessoas que minimizem tais ocorrências para gerar um ambiente de trabalho mais agradável.

Palavras-chave: situações invasivas; espaço pessoal; relacionamento interpessoal; serviço público; gestão de pessoas e relações de trabalho.

ABSTRACT

The objective of the research was to identify invasive situations in professional relationships that generate discomfort in the work environment of a federal public organization. Theoretical and empirical qualitative research was carried out through an electronic questionnaire, with the participation of 143

Lana Montezano
lanamontezano@gmail.com

Doutora em Administração (PPGA/UnB), Professora do IDP, Vice-coordenadora do Laboratório de Inovação e Estratégia em Governo - LineGov|UnB. Brasília - DF - BR.

Paulo Ricardo dos Santos Meira
paulomeira@gmail.com

Doutor em Marketing pelo PPGA da UFRGS. Brasília - DF - BR.

Renato Koch Colomby
renato.colomby@gmail.com

Doutor e Mestre em Administração na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA - UFRGS). Professor no Colegiado de Administração do Instituto Federal do Paraná (IFPR) no Campus Palmas. Palmas - PR - BR.

respondents. The IRAMUTEQ tool was used to analyze the word cloud and the descending hierarchical classification, as well as the content analysis to detail the situations that generate annoyance. Six categories of invasive situations that generate embarrassment in the work environment were identified: physical contact; lack of corporate etiquette; form and content of communication; invasion of personal life; context/situation-dependent perception; physical proximity. The research contributes to the identification of aspects of work relationships that can be harmful to the work environment and can subsidize managers to establish people management policies that minimize such occurrences to generate a more pleasant work environment.

Keywords: invasive situations; personal space; interpersonal relationship; public service; people management and labor relations.

1 INTRODUÇÃO

Ao ser considerado em sua polissemia, o trabalho tem potencial de ser percebido como um ato social em que indivíduos interagem em um mesmo ambiente. Neste contexto, a forma com que as pessoas interagem pode gerar situações agradáveis ou não, e o respeito nas relações influencia o bom clima organizacional e um saudável ambiente de trabalho, inclusive, no serviço público (FERREIRA, 2017; NGUYEN *et al.*, 2018). A forma de interagir de maneira gentil e cooperativa no ambiente de trabalho pode contribuir com o bom convívio, de modo a evitar ocorrência de conflitos e estresses, além de facilitar a solução de problemas (MATTOS *et al.*, 2021). Dias *et al.* (2020) afirmam que são necessárias ações gerenciais e fatores comportamentais dos trabalhadores, como o respeito, a cordialidade e a empatia para que haja relacionamentos interpessoais saudáveis, de modo a evitar impactos negativos na saúde dos trabalhadores.

Por outro lado, alguns tipos de comportamentos entre pessoas no *locus* laboral podem causar danos nessas relações,

para os indivíduos que dela participam e para a própria organização e a sociedade. La Falce *et al.* (2019) apontam que constrangimentos no ambiente organizacional, eventualmente, levam os trabalhadores a diferentes patologias, provavelmente evitáveis. Leve-se em conta, igualmente, que o relacionamento com colegas de trabalho é relevante componente da satisfação ou insatisfação no trabalho (CARMO; GUIMARÃES; CAEIRO, 2016; LA FALCE *et al.*, 2020).

Logo, entende-se que o relacionamento interpessoal deve ser compreendido como uma dimensão importante quanto aos estudos ligados à Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Importa dizer que as conexões entre esses campos são inevitáveis, já que ambos envolvem interações em contexto de trabalho (GEMELLI; FRAGA; PRESTES, 2019). De forma não muito distante, Carvalho-Neto (2012) já buscou provocar que são diversas as possibilidades de análises quanto a essas relações entre o que poderia ser um olhar macro, no campo das Relações de Trabalho, e o campo de Gestão de Pessoas, que tende a ser visto sob o primado do micro; ao passo que o relacionamento interpessoal, se visto em uma perspectiva micro, como as ações individuais presentes nas organizações, não deveriam ser retiradas de um contexto mais amplo que também pode ser produto e produtor de elementos externos à organização.

Sorokowska *et al.* (2017) realizaram uma pesquisa com quase nove mil pessoas de 42 países para identificar as distâncias interpessoais e variáveis que influenciam nos limites das pessoas, tendo em vista afirmar que esses espaços influenciam no comportamento dos indivíduos, seja de modo positivo ou negativo, e recomendam mais estudos para compreensão da temática. Assim, por meio de buscas em bases de periódicos científicos, observou-se a carência de investigações que buscassem compreender aspectos relacionados a possíveis incômodos relacionados à invasão do espaço pessoal no contexto de trabalho, em especial no setor público.

Meira e Montezano (2021) realizaram uma pesquisa quantitativa acerca da percepção dos limites de civilidade e invasão do espaço pessoal no serviço público e recomendaram o uso de abordagem qualitativa para identificar variáveis que contribuam com maior compreensão de aspectos que causem incômodos nas relações de trabalho quanto à forma de tratamento e proximidade física. Este artigo pretende atender a essa lacuna apontada pelos autores. Inclusive, a primeira parte do título, que consta entre aspas, é uma expressão trazida em diferentes momentos pelos participantes da pesquisa: “me causa incômodo”. E foi pensando sobre isso que se buscou melhor compreender neste estudo quais as situações que geravam tal desconforto.

Sendo assim, este artigo teve como finalidade identificar situações invasivas em comportamentos nas relações profissionais que geram incômodos no ambiente de trabalho de uma organização pública federal. Para tanto, por meio de um questionário, uma questão aberta convidava os participantes para comentar, livremente, sobre comportamentos ou situações na relação com os colegas e/ou chefias que geravam algum incômodo. Posteriormente, as respostas foram analisadas com base na metodologia proposta por Bardin (2016).

Espera-se, com isso, contribuir com a literatura de gestão de pessoas e relações de trabalho quanto à compreensão dos aspectos que geram incômodos no ambiente de trabalho, inclusive, podendo subsidiar os gestores no estabelecimento de políticas de gestão de pessoas que minimizem tais ocorrências para gerar um ambiente de trabalho mais agradável, além de permitir o aumento da consciência profissional acerca do contexto organizacional e levar a uma mais refinada etiqueta corporativa (DUTTA, 2017). No que se refere à estrutura do artigo, além dessa introdução, há um referencial teórico que abarca as discussões das pessoas e suas relações no contexto laboral e uma seção específica sobre os procedimentos metodológicos. Posteriormente, são discutidos os resultados e tecidas as considerações finais.

2 AS PESSOAS E SUAS RELAÇÕES NO CONTEXTO LABORAL

Para Fischer (2002, p. 7), a “relação é um conceito que acentua a natureza dinâmica dos fenômenos sociais na sua qualidade de serem processos: a ideia de processos designando a dimensão relacional inerente à própria expressão de vida social.” Para o mesmo autor, a forma mais diretamente observável da relação é aquela em que o tipo de troca estabelecida é entre duas ou mais pessoas, o que se dá o nome de relacionamento interpessoal.

São diversos os efeitos possíveis das relações interpessoais e os sentimentos que podem ser experimentados pelas pessoas envolvidas nessa dinâmica que pode ganhar novos contornos quando realizada no ambiente laboral. Na ótica de Gonçalves, Alves e Campos (2021), o relacionamento entre as pessoas no ambiente laboral é complexo, uma vez que relaciona dimensões tais como o autoconhecimento, a empatia, a autoestima, a cordialidade, a ética e, sobretudo, a comunicação, e relacionamentos ruins nesse ambiente podem levar a patologias nos colaboradores (DIAS; ROCHA; CARVALHO, 2019).

Os relacionamentos interpessoais são regulados por comportamentos pró-sociais como a civilidade, que representa as atitudes de gentileza e cortesia no tratamento interpessoal no trabalho necessárias ao bom convívio social (SOUZA, 2015). Nakagawa (2010), Dutta (2017) e Wibowo (2022) nominam esses comportamentos como uma etiqueta corporativa. As experiências e emoções positivas vividas no ambiente podem promover o envolvimento com a instituição, inibir a intenção de saída e influenciar o nível de comprometimento, fortalecendo comportamentos desejados pela organização e inibindo os comportamentos indesejados (MILHOME; ROWE; DOS-SANTOS, 2018), entendendo-se o comprometimento organizacional como uma ligação afetiva com a instituição, e relaciona-se a comportamentos desejados por ela, que contribuem ativamente

para a consecução das metas organizacionais (MILHOME; ROWE, 2018), não sendo diferente no setor público (OLIVEIRA; ROWE, 2018).

Na visão de Doucette e Talley (2017, p. 183), uma forma de evitar e compensar as consequências negativas decorrentes de problemas de comunicação nas organizações e de relacionamentos disfuncionais que podem impactar na moral baixa do ambiente laboral é com o uso de civilidade nas relações. A necessidade de tratar as pessoas com respeito no contexto laboral é uma das preocupações das práticas de gestão de pessoas (MIYASAKI *et al.*, 2020). Em função da relação apresentada por Corrêa e Medeiros (2019) acerca da preocupação de se evitar situações de assédio moral e sexual por meio de relações respeitadas, esclarece-se que o assédio moral ocorre por condutas abusivas, sejam gestos, palavras ou comportamentos sistemáticos que atentam contra a dignidade de um trabalhador que, na visão de Hirigoyen (2016, p. 576), é o ataque recorrente não ao trabalho de um indivíduo, mas “ao próprio indivíduo”, razão pela qual os efeitos sobre a saúde física e psicológica de quem o sofre são tão nocivos.

Por sua vez, Formiga *et al.* (2021) diferenciam o assédio moral profissional (ataque ao trabalho de um indivíduo) do assédio moral pessoal (ataques ao indivíduo em seus aspectos pessoais). Fonseca, Mattos e Corrêa (2021) diferenciam o assédio sexual por chantagem, em geral, realizada por uma chefia, do assédio sexual por intimidação, ligado, em geral, a um ambiente mais sexualizado e permissivo, e realizado, geralmente, por colegas de nível horizontal, mas alertando que ambos podem ser causa de saída da vítima ou do setor ou da instituição.

A percepção de assédio pode ser enquadrada nas formas de “*mistreatment*”, ou seja, maus-tratos nos relacionamentos entre as pessoas, de forma ofensiva, não solicitada e indesejada, segundo Mendonça *et al.* (2016), e o ambiente organizacional deve estar pronto para minimizá-lo, pois a intenção de denúncia é

normalmente limitada pelo temor de represália (IWAI; YEUNG; ARTES, 2021). Algumas percepções de assédio podem ser decorrentes de situações de invasão do espaço pessoal, o qual é definido como uma fronteira invisível em que o interlocutor pode emanar por um olhar, postura corporal do espaço que precisa ser respeitado (WEIL; TOMPAKOW, 1989). Farsani e Rodrigues (2021) afirmam que uma parte da linguagem corporal pode ser compreendida pela proxêmica, e que esta pode gerar efeitos na interação social. A depender de como é o comportamento corporal, Veenstra, Schneider e Koole (2017) indicam que eles podem aumentar as emoções positivas das pessoas e diminuir as negativas, mas é preciso compreender o contexto.

O espaço pessoal trata de uma sensação do indivíduo acerca de seu espaço, envolvendo uma síntese de informações visuais, auditivas, cinestésicas, olfatórias e térmicas, ou seja, vai além de apenas aspectos de distância física da pessoa (LEWIS *et al.*, 2017). No contexto do setor público, o respeito ao espaço pessoal é mais sensível quando se trata de relacionamento entre superiores hierárquicos e subordinados (NGUYEN *et al.*, 2018).

Para Farsani e Rodrigues (2021), há uma comunicação silenciosa entre os indivíduos, por seu comportamento corporal em relação um ao outro em seu espaço pessoal. Os autores aportam, também, que a noção desse espaço varia não apenas entre culturas, mas que igualmente se manifesta entre indivíduos e entre situações, como as pessoas - em todo o mundo - manterem [impositivamente] uma proximidade maior em metrô ou em elevadores, e que os interlocutores tendem a se aproximar mais do que o normal em ambientes com mais barulho. A esse respeito, Lourenço (2020) assevera que o espaço pessoal é mais crítico em situações de mobilidade urbana, nas quais os indivíduos ficam, necessariamente, próximos em ônibus, vans ou aviões lotados, e que tal contexto de proximidade é mais angustiante em tempos de Covid-19. Por sua vez, Salsamendi e Santos (2020) afirmam que os desafios se encontram,

também, na arquitetura do sistema prisional, em que as condições de espaço pessoal são igualmente críticas.

Caballo (2007) indica que existem diferentes tipos de toques que podem acontecer entre as pessoas, e que eles dependem do contexto e do tipo de relação existente, como no caso do toque funcional / profissional que ocorre em situações de não intimidade ou sexualidade, como em um exame médico, e o toque social em que não existe intimidade, mas pode acontecer um aperto de mão respeitoso. Esses são exemplos de toques utilizados em contextos de trabalho. Para o autor, o gênero do interlocutor também pode influenciar na percepção de invasão de espaço pessoal, assim como a forma de contato, seja por um toque ou mesmo por um olhar do outro que gere algum tipo de desconforto na interação. Pessoas que sofreram algum tipo de assédio sexual também podem ter alteração na percepção de limites de espaço pessoal, decorrentes da experiência vivenciadas, passando a ter uma postura mais defensiva do seu espaço (OLETO *et al.*, 2018).

Em estudo realizado por Gliber e Chippari (2007), as autoras constataram que os brasileiros aceitam menores distâncias físicas do que os nativos de países nórdicos, e que, no Brasil, existe a prática de cumprimento de colegas de trabalho com abraços. Meira e Montezano (2021) realizaram uma pesquisa em uma organização pública e constaram que as pessoas se sentem desconfortáveis em ser cumprimentadas com beijo no rosto, o tipo de elogio que menos gostam de receber é referente à aparência física e ao corpo, além de se sentirem muito incomodadas em serem tocadas em membros inferiores e na cintura quando alguém está falando com elas no ambiente de trabalho. Esse conjunto de trabalhos questiona espaço pessoal e os limites de intimidade e vem reforçando as pesquisas sobre proxêmica, iniciadas pelo antropólogo Edward Twitchell Hall na década de 1960. A proxêmica compreende o estudo social dos tipos de espaço, a dinâmica espacial das relações entre os indivíduos, e as variáveis que dizem respeito

ao corpo na relação com o outro (TERRA; VAGHETTI, 2014). Em que pese a necessidade basicamente vital que temos do toque físico (GOMES; CARVALHO; ROHLER, 2021), somos muito seletivos quanto a ele no ambiente profissional (MEIRA; MONTEZANO, 2021).

No que se refere à Gestão de Pessoas e às Relações de Trabalho, o pensar sobre a forma como as relações interpessoais se dão no cotidiano é de suma importância, já que as condições em que ocorrem esses processos interativos definem a forma de convivência entre os seres humanos, que são seres de relações, e destes com a natureza (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Dito de outra forma, Leitão, Fortunato e Freitas (2006) defendem que a vida social é construída no cotidiano e, sendo assim, que esse “relacionar-se”, ao gerar sofrimento ou bem-estar, resulta na deterioração, preservação ou promoção das relações sociais, das relações inter e intraorganizacionais. Como se encontra em Colomby (2019), corroborado por Marchiondo *et al.* (2020), uma situação desagradável na esfera vida-trabalho, em uma perspectiva de indissociabilidade entre ambos, pode ir além de um problema profissional, e configurar-se em um dano existencial ao indivíduo, motivo pelo qual um ambiente saudável deve fazer parte dos objetivos das políticas e práticas de gestão de pessoal. Em alguns casos, como aponta Lilly (2020), a própria instituição pode ser alvo de retaliações por profissionais que se sintam desrespeitados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo faz parte de uma pesquisa mais abrangente com abordagem mista (quantitativa e qualitativa), cuja finalidade era identificar a percepção dos limites de civilidade e invasão de espaço pessoal nos relacionamentos interpessoais em um ambiente organizacional do setor público federal. No entanto, o foco apresentado neste artigo se restringe aos resultados da

abordagem qualitativa. Além disso, o estudo é teórico-empírico, de natureza descritiva com recorte transversal e abordagem qualitativa.

Dentro da pesquisa mais abrangente, foi desenvolvido um questionário eletrônico no *Microsoft Forms*, contendo a seguinte estrutura: i) apresentação da pesquisa com questão acerca da concordância em participação de modo voluntário; ii) duas partes com uso de escalas sobre a temática da pesquisa para avaliação do grau de concordância dos itens, os quais foram elaborados com base nos estudos de Caballo (2007) e Sorokowska *et al.* (2017); iii) uma pergunta aberta para indicação de situações que o participante considera que podem gerar constrangimentos no ambiente de trabalho; iv) uma parte com duas questões de múltipla escolha para indicação quanto a ter sofrido assédio sexual ou moral; e v) a última parte com questões sobre o perfil do respondente. O foco desta pesquisa foi apenas da pergunta aberta “caso desejar, comente aqui, livremente, sobre um comportamento de um colega/chefia ou situação que lhe causaria incômodo, seja na forma de uma saudação, proximidade física, toque ou um tipo de elogio recebido”.

A coleta de dados foi realizada ao longo de vinte dias do mês de maio de 2021, ou seja, durante a pandemia de Covid-19. Com vistas a diminuir o viés de respostas relacionado a incômodos decorrentes da aproximação física no contexto da pandemia, foi solicitado que as questões fossem respondidas imaginando a situação de trabalho antes do início do período pandêmico. Ressalta-se que foi realizada validação semântica com oito servidores públicos que atuam na organização em que a pesquisa seria aplicada.

O público-alvo da pesquisa foram profissionais que trabalham em uma organização pública federal, sediada no Distrito Federal, tendo anuência da organização para aplicação da coleta de dados. A pesquisa como um todo obteve 450 respondentes, por meio de amostragem não probabilística por conveniência, e a amostra para este artigo foi dos 143 participantes que responderam à pergunta aberta de forma voluntária. O perfil desta amostra da pesquisa qualitativa é apresentado no quadro 1, sendo caracterizado, principalmente, como do sexo feminino, heterossexual, com pós-graduação *Lato sensu*, com faixa etária entre 31 e 40 anos, de servidores efetivos e como experiência na organização de até 10 anos.

Quadro 1 - Perfil dos participantes da pesquisa

Variável	Frequência do perfil
Sexo	58,7% - feminino 40,6% - masculino 0,7% - não informado
Escolaridade	0,7% - curso técnico 7,7% - ensino médio 21% - ensino superior (graduação/tecnólogo) 51,7% - pós-graduação <i>Lato sensu</i> 18,9% - pós-graduação <i>Stricto sensu</i>
Faixa etária	0,7% - não informou 10,5% - 21 a 30 anos 32,9% - 31 a 40 anos 23,1% - 41 a 50 anos 27,3% - 51 a 60 anos 5,6% - mais de 60 anos

Orientação sexual	88,8% - heterossexual 4,9% - homossexual 2,1% - bissexual 2,8% - preferiram não informar 1,4% - indicou outras orientações
Vínculo funcional	62,2% - servidores efetivos 19,6% - servidores comissionados 12,6% - terceirizados 4,2% - estagiários 1,4% - servidores requisitados/cedidos
Tempo de experiência na organização	45,5% - até 10 anos 29,4% - 11 a 20 anos 14% - 21 a 30 anos 10,5% - mais de 30 anos

Fonte: dados da pesquisa.

Os dados coletados foram exportados para o *Excel*, sendo gerada uma base de dados com o perfil dos respondentes e a pergunta aberta para tratamento dos dados, a qual gerou um *corpus* de 4.195 palavras. Inicialmente, foi criado um arquivo com as respostas no formato para uso do IRAMUTEQ, de modo a permitir análises preliminares com a ferramenta, por meio do uso de nuvem de palavras para representar a frequência das palavras utilizadas pelos participantes, bem como o uso da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) que realiza o agrupamento dos segmentos de textos em classes lexicais e representa, graficamente, estes grupos, com a frequência proporcional ao total do *corpus* analisado e com as palavras mais características de cada classe (SOUZA *et al.*, 2020).

Posteriormente, foi realizada análise mais detalhada das respostas obtidas por meio do uso da análise de conteúdo categorial temática de Bardin (2016), seguindo as diretrizes da autora no sentido de realizar análise geral do *corpus*, separar em núcleos de sentido, e criar as categorias com critérios de homogeneidade, exclusão e pertinência. Neste caso, foram gerados 218 núcleos de sentidos provenientes das 143 respostas, os quais foram agrupados em tipos de situações invasivas (subcategorias) e, posteriormente, em grandes categorias temáticas que representam os grupos de situações que geram incômodos

e constrangimentos no ambiente de trabalho. Neste caso, mesmo que houvesse apenas um núcleo de sentido mencionado por apenas uma pessoa, foi criada uma subcategoria, de modo a permitir mais detalhes de tipos de situações que geram incômodos no ambiente de trabalho.

Na parte de resultados, são apresentados relatos dos participantes com a indicação do número do questionário respondido (Qn), considerando o número da ordem de participação geral na pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, foi gerada a nuvem de palavras (figura 1), de modo a permitir identificar as palavras mais recorrentes utilizadas pelos participantes da pesquisa para ter uma noção geral dos aspectos que os incomodavam. As palavras mais recorrentes utilizadas nas respostas fornecidas pelos participantes foram: não (81 vezes), pessoa (45 vezes), colega (43 vezes), elogio (40 vezes), incomodar (35 vezes) e incômodo (27 vezes), trabalho (29 vezes), toque (22 vezes), físico (28 vezes) e aparência (13 vezes), ambiente (22 vezes), proximidade (18 vezes) e próximo (14 vezes), comentário (19 vezes), situação (18), depender (17 vezes), e sentir (15 vezes). Com isso, depreende-se da nuvem de palavras na figura 1 que a expressão recorrente é “Não”, entendendo-se aqui uma negativa e refusa do(a) colaborador(a) em

A classe mais recorrente representa 31,9% dos segmentos de texto, e refere-se ao fato de incômodos provenientes de algum tipo de contato ou comentários que podem levar a algum tipo de segundas intenções para além do contexto profissional, e são associados a elogios da aparência ou do físico da pessoa e que buscam alguma proximidade física, como ilustrado no seguinte relato: “na ambiência de trabalho, qualquer toque sutil do colega, ‘pode levar margens interpretativas, dependendo da intenção do agente emissor’” (Q342).

A segunda classe, com 26,1% dos segmentos de texto, representa incômodos mais associados aos comportamentos dos superiores hierárquicos que buscam um grau de intimidade que nem sempre é dado, podendo chegar ao ponto de caracterizar situações de assédio, conforme exemplificado no relato de Q7 “acho extremamente incômoda a situação de chefes homens que fazem qualquer tipo de elogio ou cumprimento que possa ter qualquer tipo de interpretação que possa a levar a uma conotação sexual para subordinadas mulheres.” Esse incômodo extremo é o que pode levar a patologias, como apontado por La Falce *et al.* (2019), Dias, Rocha e Carvalho (2019) e por Dias *et al.* (2020).

Com 22,7% dos segmentos de textos, a terceira classe mais recorrente representa os incômodos decorrentes de toques físicos em diferentes partes do corpo ao cumprimentar ou conversar com a pessoa, como relatado por Q297: “incomoda-me profundamente saudação ou conversa em que o interlocutor, seja qual for, permaneça com a mão no meu ombro, no meu braço etc”. Nesta classe, apesar de não ser o foco do estudo, também houve menção de comentários referentes à preocupação do toque decorrente do contexto de pandemia.

A última classe, com 19,3% dos segmentos de texto, refere-se a incômodos principalmente do sexo oposto no ambiente de trabalho, em especial, quanto a abordagens de toques na nuca, no cabelo e beijos, como forma de invasão do limite profissional de contato físico. O relato a seguir ilustra aspectos relacionados a esta classe:

Colega, principalmente (mas não exclusivamente) do sexo oposto, que pegar nos cabelos, que faça gestual de sentir o cheiro, que dê aquela olhada “de cima a baixo” ou para a retaguarda da mulher; quando ela se vira, elogios que façam referência ou insinuem a causa da boa aparência, como “viu passarinho verde”, “hoje tem”, etc (Q173).

A análise destas classes permite identificar que as situações invasivas no ambiente de trabalho têm relação tanto com o tipo de comportamento realizado, seja por toques e comentários, mas também traz recorrência de comentários associando ao gênero e tipo de relacionamento profissional de quem faz tais comentários desagradáveis no ambiente de trabalho.

Em complemento, visando identificar as situações invasivas de forma mais detalhada, foi possível identificar seis categorias temáticas com 30 subcategorias, conforme apresentado no quadro 2, com a respectiva quantidade e exemplo de relatos que deram origem ao estabelecimento das subcategorias. Os exemplos foram escolhidos pelos autores por sua representatividade e buscando dar ênfase à subcategoria.

Quadro 2 - Categorias e subcategorias das situações invasivas que geram incômodo no ambiente de trabalho

Categorias	Subcategorias	Qtd. de relato	Exemplo de relato
Contato físico	Toque de modo geral	40	“Ficar tocando a pessoa durante a conversa, seja no braço, na cabeça, perna ou qq [qualquer] outra parte, é muito desagradável, não gosto, nem concordo!” (Q95)
	Abraço no contexto de trabalho	13	“Ao abraçar, o(a) colega fricciona o seu peitoral contra o do(a) outra e segura firme nas costas.” (Q13) “Colegas que insistem em abraçar (...) não se comportam de maneira prudente no ambiente profissional.” (Q27)
	Beijo no ambiente de trabalho	12	“Acho desnecessário cumprimentar com beijos no rosto e (...), principalmente pessoas do sexo oposto, independente da hierarquia e proximidade.” (Q217) “Em outra situação, um colega ao me cumprimentar com beijo no rosto buscou os meus lábios e deu um selinho. Fiquei sem ação e surpresa, ainda mais que outras pessoas viram. Fiquei com raiva de mim mesma por não ter revidado na hora com um tabefe.” (Q92)
Falta de etiqueta corporativa	Falta de respeito / discriminação	7	“Talvez por nunca ter passado por isso, fique difícil enxergar o desconforto em tais situações. Entretanto, situações de falta de respeito ou discriminação, sejam para comigo ou com terceiros, são sempre muito incômodas. Se a pessoa alvo for profissionalmente mais vulnerável, como alguém da limpeza ou copa, considero ainda mais desagradável.” (Q311)
	Falta de cumprimento no ambiente de trabalho	2	“Quando as pessoas não se cumprimentam, me causa incômodo.” (Q55)
	Incômodo de comportamentos com terceiros	1	“O comportamento que me causa incômodo não é comigo, mas de outras pessoas com terceiros.” (Q7)
	Ser ignorado no ambiente de trabalho	1	“a não expressão, o ser ignorado, a falsa preocupação com o alheio/subordinado/ colega, a falta de empatia, enfim o assédio não físico é muito mais contundente e causa danos profundos às pessoas no longo prazo. E esse tipo de assédio é muito mais difícil de se provar, pois fica no limiar do tratamento impessoal e o ignorar.” (Q130)

Categorias	Subcategorias	Qtd. de relato	Exemplo de relato
Forma e conteúdo da comunicação	Comentários sobre aparência física	22	“Sobre os elogios: acima de tudo, aqui, o fiel da balança está no teor do elogio e na forma como é feito: elogios específicos sobre a aparência geral ou física da pessoa (os aspectos mais fixos, características físicas etc.) vindos por parte de chefias e colegas distantes podem provocar alguma desconfiança.” (Q138) “Me incomoda comentários sobre meu tipo físico, não se deve medir o grau de comprometimento profissional com a aparência física.” (Q423)
	Comentários elogiosos “desnecessários”	12	“Elogios que não sejam amistosos e/ou profissionais” (Q17)
	Comentários sobre roupa	8	“Acho desrespeitoso ambiente de trabalho com pessoas comentando/elogiando o tempo todo a maneira de vestir.” (Q271)
	Olhares invasivos	8	“que dê aquela olhada “de cima a baixo” ou para a retaguarda da mulher, quando ela se vira” (Q173)
	Fala invasiva	7	“Pessoas que falam expelindo gotículas.” (Q29) “Não me sinto confortável com toque, fala alta ou saudação em voz alta (de longe)” (Q188)
	Fala ofensiva	7	“uso de palavrões.” (Q155)
	Comentários inadequados em redes sociais	2	“Comentários impróprios nas redes sociais.” (Q280)
	Críticas em público	2	“Crítica em público, seguida de proselitismo para assegurar a assertividade de um ponto de vista sobre meu comportamento.” (Q5)
	Postura corporal invasiva	2	“postura corporal que dê a conotação de invasão de privacidade” (Q28)
	Uso de pronome de tratamentos qualificadores inadequados	2	“Apelidos como, por exemplo, “gatinho”, “gatão”, “fofura”, “bonitão” ou “grande fulano” deveriam ser reservados para tratar pessoas íntimas fora do contexto de trabalho, especialmente amigos de boteco ou pelada.” (Q318)
	Comentários falando mal de terceiros	1	“E sinto-me incomodada ao ouvir comentários (quaisquer que sejam) sobre pessoas que não estejam presentes no momento da conversa. Creio que isso é inadequado em qualquer ambiente.” (Q418)
Expressão facial	1	“Sinto-me incomodada com olhares e expressões faciais críticos, irônicos, de colegas próximos e principalmente de chefes.” (Q111)	

Categorias	Subcategorias	Qtd. de relato	Exemplo de relato
Invasão da vida pessoal	Forçar aparência de relacionamento próximo	5	“Me incomoda por exemplo, quando o funcionário (...) (não me pergunte como ele descobriu meu nome) me chama pelo primeiro nome em voz bem alta toda vez que passo. Denotando familiaridade teatral que não cabe. Fico bem constrangida. Mas isso tem anos já. Hoje mesmo ele me parou na portaria e disse na frente de outras pessoas, que era da igreja e iria orar por mim, para eu “acalmar meu coração” não entendi nada, fiquei totalmente constrangida.” (Q54)
	Iniciativas de conversa sobre vida privada	3	“Me incomodam perguntas, ainda que eventuais, a respeito da vida privada.” (Q68)
	Contatos fora do horário de trabalho	2	“Mensagem de WhatsApp de madrugada dizendo que está pensando em mim. Já aconteceu comigo. Considerei muito agressiva essa situação.” (Q164)
	Demandas pessoais no trabalho	1	“Chefe, não próximo, (...) e solicitando trabalhos pessoais no ambiente de trabalho.” (Q331)
Percepção dependente do contexto / situação	Dependência do tipo de relação com a pessoa	12	“Depende muito do grau de intimidade que eu tenho com a pessoa, independente da hierarquia. Óbvio que tudo com respeito e educação.” (Q406)
	Percepção de intenção sexual (por elogio ou contato físico)	11	“Saudação, proximidade física, toque ou elogio que envolva sensualidade. Ambiente de trabalho não é próprio para essa manifestação.” (Q339)
	Dependência da liberdade concedida	1	“Levo em consideração interações prévias e liberdades concedidas. Sou expansiva e o toque bem como proximidade com as pessoas geralmente não me causam incômodos e não costumo desconfiar de más intenções nessas interações, até porque caso isso ocorra tenho reações mais enérgicas para inibi-las quase instantâneas...” (Q99)
	Frequência da situação	1	“É incômodo se a mesma situação se repetir com muita frequência denotando falta de sinceridade na atitude.” (Q53)
Proximidade física	Excesso de proximidade física	13	“Sentar ao lado para explicar algo e ficar extremamente próximo a você.” (Q154)
	Invasão do distanciamento físico decorrente da Covid	3	“Primeiro o respeito manter as distâncias usar a máscara e álcool” (Q216)
	Cheiro	1	“Há colegas que gostam de nos saudar com um contato maior, mas que abusam do uso de perfume...” (Q171)

Fonte: elaborado pelos autores.

A categoria de *Contato Físico*, com três subcategorias e um total de 65 relatos, refere-se aos incômodos em que a pessoa se sente invadida por causa de alguma forma de toque da outra pessoa, seja um abraço, beijo ou toques em geral (nuca, perna, braço, ombro, cabelo, mão, cintura), sendo a maior recorrência dos incômodos, com 40 relatos, os casos de toque em geral, pois consideram que esse tipo de abordagem não é adequado dentro do contexto de trabalho. Este resultado está alinhado ao que foi identificado por Meira e Montezano (2021) acerca de incômodos de cumprimentos com beijo no rosto e da realização de toques em membros inferiores e cinturas.

A categoria de *Falta de Etiqueta Corporativa* possui quatro subcategorias com total de 11 relatos e contempla desconfortos decorrentes da falta de educação de colegas de trabalho, seja por falta de respeito, discriminações, falta de cumprimentos, abandono dos colegas, seja, até mesmo, incômodos dos comportamentos que presenciam feitos com colegas. Reforça-se aqui que o relacionamento com colegas é importante componente da satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho (CARMO; GUIMARÃES; CAEIRO, 2016; LA FALCE *et al.*, 2020). Além disso, a ocorrência da falta de etiqueta corporativa pode gerar problemas de relacionamentos interpessoais, devido à falta de cordialidade, e, com isso, acarretar adoecimento no ambiente de trabalho, conforme Dias *et al.* (2020), ou mesmo problemas de cunho doméstico, além da esfera profissional (MARCHIONDO *et al.*, 2020).

A *Forma e o Conteúdo* como são feitas as comunicações no ambiente de trabalho é a categoria com mais subcategorias (12), com total de 74 relatos, indicando o quanto a comunicação pode gerar constrangimentos no ambiente de trabalho, e remete à necessidade, inclusive, de treinamentos relacionados à comunicação não violenta para melhorias do clima organizacional. Os comentários sobre aparência física tiveram maior recorrência de relatos acerca de gerar incômodo nos

profissionais, alinhado ao resultado de Meira e Montezano (2021) sobre as pessoas não gostarem de receber elogios sobre aparência física e corpo dentro do contexto de trabalho. Este resultado também corrobora os achados de Dias *et al.* (2020) quanto ao fato de que o tom de voz agressivo pode prejudicar as relações interpessoais, trazendo eventualmente prejuízos à própria instituição, como queixas formais ou abandono do emprego (LILLY, 2020).

A categoria de *Invasão da Vida Pessoal*, com 4 subcategorias e 11 relatos, refere-se ao fato de que as pessoas preferem não misturar aspectos pessoais com profissionais a respeito de ultrapassar os limites de assuntos específicos de trabalho, de evitar falar sobre aspectos mais íntimos da vida da pessoa ou mesmo de tentar contato sobre assuntos não profissionais fora do horário de trabalho. Ao passo que os relatos dessa categoria são analisados de uma maneira mais ampla, eles dialogam com outros estudos como o de Silva e Fischer (2020) e podem indicar que essas invasões da vida pessoal pelo trabalho não ocorrem de modo único e linear, mas de maneira complexa e multiforme, apresentando-se em múltiplas dimensões e direções. Seriam necessárias mais informações para que se pudesse ir além das quatro subcategorias e que fossem incluídas tipologias jurídicas como assédio moral, assédio sexual e/ou dano existencial (COLOMBY, 2019).

A categoria de *Percepção Dependente do Contexto / Situação*, com 4 subcategorias e 25 relatos, remete ao fato de que o constrangimento vai depender do tipo de relacionamento que a pessoa tem com a outra, com a liberdade que foi fornecida e, até mesmo, a interpretação de possíveis segundas intenções sobre a situação. Neste caso, o incômodo não é especificado por um tipo de comportamento em si, seja por contato físico, aproximação ou forma de comunicação, mas sim da situação específica com a pessoa específica, conforme relato de Q319 “*não tendo problemas com forma de saudação, proximidade física, toque ou elogio, a depender do contexto em que são empregados*”. Este resultado corrobora o

aspecto de que a experiência do comportamento corporal pode levar a emoções positivas ou negativas, conforme apontado por Veenstra, Schneider e Koole (2017).

A categoria *Proximidade Física*, com três subcategorias e um total de 17 relatos, diz respeito ao incômodo quanto à pessoa está próxima fisicamente, invadindo o espaço pessoal do participante, mas não chega a ter contato físico direto. Observa-se que, mesmo com a orientação para desconsiderar a situação da pandemia, houve relatos acerca da preocupação dos participantes quanto à proximidade física dentro do contexto de Covid-19, o que reforça uma situação de preocupação e de possíveis mudanças da compreensão e dos limites de espaços pessoais decorrentes da pandemia, conforme alertado por Mehta (2020) e Franco-Perez (2021) quanto à nova proximidade.

Por fim, os resultados desta pesquisa trazem reflexões quanto às situações que geram constrangimentos no ambiente de trabalho, e que podem até levar a percepção de assédio, seja ele moral, seja sexual. Os relatos reforçam a relevância da pesquisa, inclusive, indicam a necessidade de que a temática seja discutida em treinamentos para os profissionais da organização, de modo a minimizar tais situações de incômodos, que podem ser intencionais ou por falta de conhecimento da pessoa que as executa, tendo em vista que algumas pessoas não percebem que certas situações podem gerar incômodo no outro, como relatado por Q397: “*acho que nós somos um povo alegre e brincalhão, então não vejo incômodo nenhum*”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao ter como objetivo identificar situações invasivas nos comportamentos nas relações profissionais que geram incômodos no ambiente de trabalho de uma organização pública federal, o artigo contribui com a literatura de gestão de pessoas e relações de trabalho quanto à compreensão desses aspectos. Ele apresenta novos elementos à discussão das relações interpessoais no ambiente de trabalho, por meio

de uma pesquisa de abordagem qualitativa em que os relatos são ilustrativos às questões de constrangimento no *locus* laboral, em busca de um ambiente profissional mais saudável, como preconizado por pesquisadores da área (FERREIRA, 2017; NGUYEN *et al.*, 2018).

As limitações da pesquisa são o fato de ter sido realizada em apenas uma organização pública, e o fato de apenas 31,8% dos participantes da pesquisa terem respondido à questão aberta, o que não permite a generalização dos resultados. No entanto, para uma pesquisa com abordagem qualitativa, acredita-se que a amostra de 143 participantes permitiu gerar resultados satisfatórios ao alcance do objetivo proposto. Além disso, o próprio contexto de Covid-19 no período da coleta de dados pôde dificultar a indicação de situações que gerassem incômodos e constrangimentos, tendo em vista estarem afastados de contatos presenciais do ambiente de trabalho, ou mesmo de terem indicado limitações à proximidade física decorrentes de preocupações vinculadas à pandemia.

Apesar desta limitação, acredita-se que os resultados contribuíram em identificar mais aspectos que geram incômodos em ambiente de trabalho, e que poderão ser mais aprofundados em futuros estudos com abordagens qualitativas e quantitativas em outras organizações de diferentes contextos. O uso gerencial dos resultados deste estudo pode gerar uma percepção de suporte organizacional que leva a maior comprometimento dos colaboradores, pela construção de um ambiente de trabalho mais saudável (CILIATO *et al.*, 2018). A pesquisa pode contribuir com gestores no estabelecimento de políticas de gestão de pessoas que minimizem ocorrências das situações de incômodo para gerar um ambiente de trabalho mais agradável, além de permitir o aumento da consciência profissional acerca do contexto organizacional e levar a uma mais refinada etiqueta corporativa.

Recomenda-se que as pesquisas investiguem, também, a ocorrência das situações invasivas associadas ao tipo de

relacionamento profissional com a pessoa que tem o comportamento que gera incômodo, se há diferenças quanto ao gênero dos envolvidos, além do fato de a percepção de incômodo ser maior a depender de alguma característica do perfil da pessoa, dos seus valores humanos ou mesmo de ter algum histórico de situações de assédio, seja moral ou sexual no contexto de trabalho. Além disso, sugere-se a realização de pesquisas que investiguem tanto os efeitos das situações de incômodo em outras variáveis de comportamento organizacional (ex: clima, satisfação com trabalho, suporte organizacional) e, até mesmo, com a saúde do trabalhador, em especial, a saúde mental, como também de práticas organizacionais realizadas para minimizar esse tipo de ocorrência nas organizações (ex: canais de denúncia e apuração dos incômodos; treinamentos para disseminar as situações invasivas que devem ser evitadas).

Outra contribuição do estudo é aumentar a consciência profissional acerca do contexto organizacional, que, por sua vez, leva a uma mais refinada etiqueta corporativa, como propõe Dutta (2017). Da mesma forma, os achados podem levar a melhores políticas de gestão de pessoas no setor público, uma vez que a necessidade de tratar as pessoas com respeito no ambiente de trabalho é uma das preocupações das práticas de gestão de pessoas (MIYASAKI *et al.*, 2020); tais práticas ensejam maior comprometimento organizacional e menor intenção de saída da instituição (LIMA; ROWE, 2019).

Ainda de forma não muito distante, o artigo pode provocar o leitor a pensar sobre essas relações interpessoais de uma maneira ainda mais ampla e que abarca um conjunto de organizações, sejam públicas, privadas ou do terceiro setor. Ao se levar o debate sobre o tema para uma perspectiva mais abrangente, também se pode afastar a culpabilização dos indivíduos sobre atos aparentemente isolados e problematizar sobre elementos organizacionais e sociais.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- CABALLO, V. E. **Manual de Evaluación y Entrenamiento de las Habilidades Sociales**. 7. ed. Madrid: Siglo XXI, 2007.
- CARMO, J. G. M.; GUIMARÃES, L. V. M.; CAEIRO, M. L. Prazer e sofrimento no trabalho: vivências de mulheres soldados da PMMG. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, n. 6, p. 1278-1322, 2016.
- CARVALHO-NETO, A. Relações de trabalho e gestão de pessoas: entre o macro e o micro? Provocações epistemológicas. **REGE-Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, p. 299-308, 2012.
- CILIATO, S. C. *et al.* O Suporte Organizacional como Precedente para o Comprometimento dos Colaboradores. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 5, n. 2, p. 64-84, 2018.
- COLOMBY, R. K. **"Viver como um zumbi": o dano existencial à luz da polissemia do trabalho**. 2019. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.
- CORRÊA, V. P.; MEDEIROS, I. R. *In*: FERREIRA, M. C. *et al.* (org.). **Diagnóstico, política e programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): experiência comparada no Ministério Público do Trabalho (2015 a 2018)**. Curitiba: Editora Brazil Publishing, 2019. v. 1.
- DIAS, J. S.; ROCHA, L. P.; CARVALHO, D. P. Relações interpessoais e sua influência na saúde do trabalhador de enfermagem: uma revisão integrativa. **Evidentia**, v. 16, 20 mar. 2019. Disponível em: <http://ciberindex.com/index.php/ev/article/view/e11181>. Acesso em: 1 maio 2022
- DIAS, J. S. *et al.* Saúde, Comportamento e Gestão: Impactos nas relações interpessoais. **Texto**

& Contexto Enfermagem, v. 29, e20190057, p. 1-12, 2020.

DOUCETTE, W. C.; TOLLEY, R. L. Using Civility in the Form of Mindful Speech and Action to Cultivate Empathy Among Library Employees. *In: HINES, S. S.; Matteson, M. L. (ed.). Emotion in the Library Workplace*. [S.l.: s.n.], 2017. p. 167-187, 2017.

DUTTA, A. Essentials of Corporate Etiquette and Professional Consciousness in Higher Educational Domain-An Intensive Study. **The Signage**, v. 5, n. 1, p. 53-63, 2017.

FARSANI, D.; RODRIGUES, J. Proxêmica e comunicação não verbal na interação em sala de aula. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 25, p. 1-9, 2021.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 3. ed. Brasília: Paralelo 15, 2017.

FISCHER, G. N. **O conceito de relação na psicologia social**. Lisboa: Ideais Virtuais, 2002.

FONSECA, D. D. F.; MATTOS, C. A. C.; CORRÊA, A. C. Assédio moral e sexual no serviço público: características e reflexos nos pedidos de remoção em uma instituição de ensino superior da região norte do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 14, n. 3, p. 68-90, 2021.

FORMIGA, N. S. *et al.* Prediction of emotional disorder in workers from organizational support and workplace bullying. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 7, p. 1-14, 2021.

FRANCO-PEREZ, J. COVID-19 and the brain regulation of the new proxemics. **Salud Mental**, México, v. 44, n. 1, p. 1-2, 2021. Disponível em: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185=3252021000100001-&lng=es&nrmiso. Acesso em: 2 maio 2022.

GEMELLI, C. E.; FRAGA, A. M.; PRESTES, V. A. Produção científica em relações de traba-

lho e gestão de pessoas (2000/2017). **Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 2, p. 222-248, 2019.

GLIBER, A. R.; CHIPPARI, M. Personal space invasion: an observational study at a university library. **Psicólogo Informação**, v. 11, n. 11, p. 9-26, Dez. 2007.

GOMES, C. F.; CARVALHO, E. L. S. F.; ROHLEDER, L. D. S. Tato e Proxêmica: uma Reflexão Sobre a Corporeidade que nos Hospeda em Tempos de Pandemia. **Revista Hospitalidade**, v. 18, n. 1, p. 186-200, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63251/tato-e-proxemica--uma-reflexao-sobre-a-corporeidade-que-nos-hospeda-em-tempos-de-pandemia> Acesso em: 4 maio 2022.

GONÇALVES, L. C. F.; ALVES, R. A.; CAMPOS, G. A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho em uma instituição pública. **RCA – Revista Científica da AJES**, v. 10, n. 20, p. 1- 9, 2021.

HIRIGOYEN, M. F. Le harcèlement moral, un symptôme de la société moderne, **Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique**, v. 174, n. 7, p. 575-579, 2016.

LA FALCE, J. L. *et al.* Satisfação no trabalho: Estudo longitudinal em uma Organização Pública de Ensino Superior. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 4, p. 153-175, 2020.

LA FALCE, J. L. *et al.* Prazer e Sofrimento No Trabalho: Meta Estudo Da Publicação Acadêmica Nacional e Internacional. **FFBUSINESS**, v. 15, p. 1-21, 2019.

LEITÃO, S. P.; FORTUNATO, G.; FREITAS, A. S de. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 5, p. 883-907, 2006.

LEWIS, L. *et al.* What makes a space invader? Passenger perceptions of personal space invasion in aircraft travel. **Ergonomics**, v. 60, p. 1461-1470, 2017.

- LILLY, J. The most dangerous employees in the workplace: Those who feel excluded and disrespected. **Development and Learning in Organizations**, v. 34, n. 4, p. 9-11, 2020.
- LIMA, C. C. A.; ROWE, D. E. O. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, p. 118-137, 2019.
- LOURENÇO, I. A. M. **O Papel do Espaço Pessoal no Espaço Público: Metodologia e Reflexões para a Mobilidade Urbana pós-Covid**. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia Civil da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2020.
- MARCHIONDO, L. *et al.* Disrespect at Work, Distress at Home: A Longitudinal Investigation of Incivility Spillover and Crossover Among Older Workers. **Work, Aging and Retirement**, v. 6, n. 3, p. 153-164, 2020.
- MATTOS, E. G. *et al.* Inteligência emocional, social e relacional e a construção de um ambiente saudável no trabalho. In: SILVA, Clayton Robson Moreira (org.). **Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional**. [S.l.: s.n.], 2021.
- MEIRA, P. R. S.; MONTEZANO, L. Com todo o Respeito! Percepção dos limites de civilidade e invasão de espaço pessoal no ambiente organizacional de uma instituição pública federal. In: ENCONTRO DA ANPAD, 45., 2021. **Anais [...]**. [S.l.], 2021. p. 1-17.
- MENDONÇA, J. M. B. *et al.* Comportamentos Abusivos no Ambiente de Trabalho: ponderações teóricas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2016, Porto Alegre, RS. **Anais [...]**. Porto Alegre, RS, 2016. p. 1-24.
- MEHTA, V. The new proxemics: COVID-19, social distancing, and sociable space. **Journal of Urban Design**, v. 25, n. 6, p. 669-674, 2020.
- MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. Comprometimento e entrenchamento organizacional: possíveis correlações. **Gestão.org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 69-77, 2018.
- MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O.; DOS-SANTOS, M. G. Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional?. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 3, p. 232-252, 2018.
- MIYASAKI, A. C. *et al.* Validity and reliability evidences of a model of human resource management practices in the public service. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 7, n. 2, p. 136-153, 2020.
- NAKAGAWA, A. D. S. A Etiqueta Corporativa e o Jogo das Relações Sociais. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 7., 2010, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2010.
- NGUYEN, D. T. N. *et al.* Respect, bullying, and public sector work outcomes in Vietnam. **Public Management Review**, 2018. DOI:10.1080/14719037.2018.1538426
- OLETO, A. *et al.* Percepções De Tutores Sobre O Assédio Sexual Sofrido Por Jovens Trabalhadores Nas Organizações. **Revista Gestão.Org**, v. 16, n. 1, p. 43-56, 2018.
- OLIVEIRA, P. N., ROWE, D. E. O. Organizational commitment in the public sector: review and research. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 2, p. 43-54, 2018.
- SILVA, J. P.; FISCHER, F. M.. Invasão multi-forme da vida pelo trabalho entre professores de educação básica e repercussões sobre a saúde. **Revista de Saúde Pública**, v. 54, n. 3, p. 1-8, 2020.
- SOROKOWSKA, A. *et al.* Preferred Interper-

sonal Distances: A Global Comparison. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 48, n. 4, p. 577-592, 2017.

SOUZA, R. V. L. **Explicando a civilidade:** contribuições das prioridades valorativas e do *priming* valorativo. 2015. 162 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

SOUSA, Y. S. O. *et al.* O uso do software Iramuteq na análise de dados de entrevistas. **Pesquisa e Práticas Psicossociais**, v. 15, n. 2, p. 1-19, 2020.

TERRA, A. C.; VAGHETTI, H. H. A comunicação proxêmica no trabalho da enfermagem: uma revisão integrativa de literatura. **Ciencia y Enfermería**, v. 20, n. 1, p. 23-33, 2014.

VEENSTRA, L.; SCHNEIDER, I. K.; KOOLE, S. L. Embodied mood regulation: the impact of body posture on mood recovery, negative thoughts, and mood-congruent recall. **Cognition and Emotion**, v. 31, n. 7, p. 1361-1376, 2017.

WEIL, P.; TOMPAKOW, R. **Notre corps parle:** le langage silencieux de la communication non verbal. Paris (FR): Courrier du Livre, 1989.

WIBOWO, B. S. Etiquette in an Organization Life, the Most One But Not Really Done Yet. **Journal of Islamic Economics Perspectives**, v. 4, n. 1, p. 9-19, 2022.