ÁREA TEMÁTICA: Casos de Ensino

GESTÃO DE PESSOAS E ASSÉDIO NO AMBIENTE DE TRABALHO: " ENFRENTAMENTO DA DISCRIMINAÇÃO CONTRA MULHERES NA MINERAÇÃO EM TERRA FRIA"

Resumo

Este estudo aborda a discriminação de mulheres no ambiente de trabalho e o papel da gestão de pessoas no enfrentamento do assédio moral e sexual, tendo como objeto de análise o filme Terra Fria (2005). A pesquisa parte da problemática das desigualdades de gênero em ambientes organizacionais predominantemente masculinos, evidenciando práticas discriminatórias que comprometem a dignidade, a saúde emocional e a permanência das trabalhadoras no emprego. O objetivo consiste em analisar, a partir da narrativa do filme, como o assédio e a discriminação de gênero se manifestam nas relações de trabalho, bem como refletir sobre a atuação da gestão de pessoas na promoção de ambientes organizacionais mais seguros e inclusivos. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva, desenvolvida por meio da análise do filme e da revisão bibliográfica sobre gestão de pessoas, assédio e equidade de gênero. Os resultados evidenciam que a naturalização das práticas abusivas, associada à omissão organizacional, favorece a perpetuação da violência no ambiente de trabalho, enquanto a denúncia e a adoção de políticas institucionais de prevenção representam instrumentos fundamentais para a transformação dessa realidade. Conclui-se que a gestão de pessoas desempenha papel estratégico na prevenção do assédio, na promoção da igualdade de oportunidades e na construção de ambientes de trabalho éticos, respeitosos e socialmente responsáveis.

Palavras-chave: Ambiente organizacional; Discriminação de gênero; Direitos trabalhistas; Clima organizacional; Justiça no trabalho.

Abstract

This study addresses the discrimination of women in the workplace and the role of Human Resource Management in preventing and combating moral and sexual harassment, using the film *North Country* (2005) as the object of analysis. The research is based on the issue of gender inequality in predominantly male organizational environments,

highlighting discriminatory practices that undermine workers' dignity, emotional well-being, and job retention. The objective is to analyze, based on the film's narrative, how harassment and gender discrimination manifest themselves in workplace relations, as well as to reflect on the role of Human Resource Management in promoting safer and more inclusive organizational environments. The study adopts a qualitative and descriptive approach, developed through the analysis of the film and a literature review on Human Resource Management, harassment, and gender equality. The findings indicate that the normalization of abusive practices, combined with organizational omission, contributes to the perpetuation of workplace violence, whereas reporting misconduct and implementing institutional prevention policies are essential tools for transforming this reality. It is concluded that Human Resource Management plays a strategic role in preventing harassment, promoting equal opportunities, and fostering ethical, respectful, and socially responsible workplaces.

Keywords: Human Resource Management; Moral and Sexual Harassment; Gender Discrimination; Women in the Workplace; Mining Industry.

1. Introdução ao caso

As discussões sobre equidade de gênero, assédio no ambiente de trabalho e responsabilidade organizacional têm ocupado posição de destaque nos estudos sobre Gestão de Pessoas, especialmente diante da necessidade de construção de ambientes laborais mais éticos, inclusivos e seguros. Apesar dos avanços legais e institucionais, mulheres ainda enfrentam diferentes formas de discriminação, violência e desigualdade, sobretudo em setores tradicionalmente masculinizados, como a indústria mineradora. Nesse contexto, compreender como a cultura organizacional e as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para a manutenção ou o enfrentamento dessas situações torna-se relevante tanto do ponto de vista social quanto acadêmico e organizacional.

O presente estudo tem como problema de pesquisa compreender de que maneira a gestão de pessoas e a cultura organizacional influenciam a ocorrência, a naturalização e o enfrentamento do assédio moral e sexual contra mulheres no ambiente de trabalho, tomando como referência o caso retratado no filme Terra Fria (North Country, 2005), inspirado em fatos reais.

Diante desse problema, o objetivo deste trabalho é analisar os desafios da gestão de pessoas em um ambiente organizacional marcado por desigualdades de gênero, discutindo o papel das lideranças, das políticas organizacionais e da cultura institucional na prevenção e no enfrentamento do assédio moral e sexual. Busca-se, ainda, estimular reflexões acerca da

responsabilidade das organizações na promoção da equidade de gênero, da dignidade no trabalho e da construção de ambientes mais seguros e inclusivos.

Como delimitação, este estudo fundamenta-se na análise do filme Terra Fria, utilizado como recurso didático para discutir conceitos relacionados à Gestão de Pessoas, cultura organizacional, assédio no trabalho e justiça social, sem a pretensão de esgotar as múltiplas dimensões jurídicas, psicológicas ou sociológicas do fenômeno.

Este artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se a introdução ao caso, contemplando a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos e a delimitação do estudo. Em seguida, apresenta-se o corpo do caso, no qual são descritos os principais acontecimentos da narrativa. Na sequência, são apresentadas as notas de ensino, que incluem os objetivos didáticos, o roteiro para discussão, o cronograma de aplicação, o dilema do caso, as questões para debate e a fonte de obtenção dos dados. Posteriormente, desenvolve-se a revisão de literatura, que fundamenta a análise do caso a partir dos conceitos de Gestão de Pessoas, assédio moral e sexual, cultura organizacional, liderança e equidade de gênero. Por fim, são apresentadas as referências utilizadas na elaboração deste estudo.

2. Corpo do Caso

Josey Aimes é uma mãe solo que retorna à sua cidade natal, no norte de Minnesota, em busca de um recomeço após deixar um relacionamento abusivo. Diante das dificuldades financeiras para sustentar seus dois filhos, ela encontra na mineradora local, principal fonte de emprego da região, a oportunidade de conquistar estabilidade financeira e autonomia. Entretanto, ao ingressar nesse ambiente, predominantemente masculino, depara-se com uma cultura organizacional marcada pela discriminação de gênero e por relações de trabalho desiguais.

Desde o início da narrativa, apresentada paralelamente ao julgamento movido por Josey contra a mineradora, observa-se uma tentativa constante de descredibilizar sua história e responsabilizá-la pelos acontecimentos vividos. Paralelamente, são apresentados os desafios enfrentados pela protagonista em sua vida pessoal. Além de sofrer violência doméstica por parte do ex-marido, Josey enfrenta julgamentos da própria família e da comunidade por ser mãe solo e buscar um trabalho tradicionalmente ocupado por homens.

Ao decidir trabalhar na mina, Josey passa a enfrentar resistência desde o processo de contratação. Exigências direcionadas apenas às mulheres,

comentários discriminatórios e questionamentos sobre sua capacidade evidenciam a desigualdade presente na organização. Seu pai e outros trabalhadores também demonstraram resistência à presença feminina na mineração, reforçando estereótipos de gênero e a ideia de que aquele não seria um espaço para mulheres.

No ambiente de trabalho, as situações de discriminação rapidamente tornam-se parte da rotina. Comentários ofensivos, piadas de cunho sexual, insinuações, humilhações públicas, objetos pejorativos colocados em armários e lancheiras, toques indesejados e intimidações passam a fazer parte do cotidiano das trabalhadoras. Em diversas ocasiões, gestores e colegas minimizam essas situações, tratando-as como brincadeiras ou parte natural do ambiente de trabalho.

As mulheres também enfrentam dificuldades relacionadas às condições de trabalho. A ausência de infraestrutura adequada, como banheiros femininos, e a constante necessidade de provar sua competência evidenciam que a organização não estava preparada para receber trabalhadoras. Mesmo quando reivindicações são atendidas, como a instalação de um banheiro externo, elas continuam sendo alvo de humilhações e atos de violência por parte dos colegas.

Com o passar do tempo, os episódios de assédio tornam-se cada vez mais frequentes e deixam de representar situações isoladas, revelando um padrão organizacional de discriminação e violência. Ao tentar denunciar os abusos, Josey encontra uma liderança omissa, que relativiza as denúncias, culpabiliza as vítimas e busca preservar a imagem da empresa em vez de investigar os fatos. A ausência de políticas de prevenção, canais seguros de denúncia e mecanismos efetivos de proteção contribui para a manutenção de uma cultura de silêncio e impunidade.

Além das dificuldades enfrentadas no trabalho, Josey sofre consequências em sua vida pessoal. Seus filhos e familiares passam a ser afetados pela exposição do caso, enquanto colegas evitam apoiá-la por receio de retaliações. Ainda assim, algumas trabalhadoras começam a reconhecer que também vivenciam situações semelhantes, percebendo que o problema ultrapassa experiências individuais e representa uma prática recorrente dentro da organização.

Diante da omissão institucional, Josey decide recorrer à Justiça. Sua iniciativa transforma uma denúncia individual em uma ação coletiva inspirada no caso real Jenson vs. Eveleth Taconite Company, considerado o primeiro processo coletivo por assédio sexual no ambiente de trabalho nos Estados Unidos. O processo evidencia a responsabilidade das organizações na promoção de ambientes de trabalho seguros, éticos e inclusivos, além de

expor as consequências da negligência na gestão de pessoas e da tolerância institucional diante de práticas abusivas.

Ao final, o caso convida à reflexão sobre o papel das organizações na prevenção do assédio, na promoção da equidade de gênero e na construção de uma cultura organizacional baseada no respeito e na dignidade das relações de trabalho.

3. Notas de Ensino

Esta seção apresenta as orientações para a aplicação do caso de ensino em sala de aula, contemplando os objetivos didáticos, o público-alvo, as estratégias de utilização do caso e os principais referenciais teóricos que fundamentam sua análise. Além disso, são propostas questões para discussão e reflexões que possibilitam aos estudantes relacionar os acontecimentos retratados no filme Terra Fria com conceitos de Gestão de Pessoas, Assédio Moral e Sexual, Liderança, Ética e Equidade de Gênero, favorecendo a análise crítica dos desafios enfrentados pelas organizações na construção de ambientes de trabalho mais seguros, inclusivos e respeitosos.

a) Objetivos de Ensino

Este caso de ensino visa desenvolver nos estudantes a capacidade de analisar os desafios da Gestão de Pessoas em organizações marcadas por desigualdades de gênero, refletindo sobre o papel da cultura organizacional, das lideranças e das políticas institucionais na prevenção e no enfrentamento do assédio moral e sexual. Ao final da análise, os participantes deverão ser capazes de:

1. Analisar os desafios da Gestão de Pessoas em ambientes organizacionais marcados por desigualdades de gênero, com foco nas práticas institucionais e na cultura organizacional;
2. Discutir o dilema enfrentado pelas trabalhadoras entre a necessidade de manutenção do emprego e a busca por dignidade, segurança e respeito no ambiente de trabalho;
3. Avaliar o papel da liderança, da comunicação organizacional e das políticas internas na prevenção e enfrentamento do assédio moral e sexual;
4. Refletir sobre a responsabilidade das organizações na promoção da equidade de gênero e na construção de ambientes de trabalho mais justos, seguros e inclusivos.

b) Roteiro para Discussão

Sugere-se a utilização do filme Terra Fria como recurso pedagógico complementar para a análise do caso. Considerando sua duração

aproximada de duas horas, recomenda-se que sua aplicação em sala de aula seja realizada de forma planejada e adaptada aos objetivos da disciplina. O docente poderá optar pela exibição integral da obra, pela seleção de cenas previamente escolhidas que evidenciem os principais acontecimentos da narrativa ou, ainda, recomendar sua visualização como atividade preparatória.

Após o contato com o material, recomenda-se que o(a) docente conduza a discussão por meio dos seguintes encaminhamentos didáticos:

I) Leitura das questões norteadoras e elaboração das respostas, individualmente ou em grupos, conforme a estratégia de ensino adotada;

II) Organização de pequenos grupos para análise crítica do caso, promovendo o debate acerca dos desafios da Gestão de Pessoas, da cultura organizacional, das desigualdades de gênero e das situações de assédio retratadas na narrativa;

III) Realização de uma discussão coletiva, mediada pelo(a) docente, visando sistematizar os principais argumentos apresentados pelos grupos e estabelecer conexões entre o caso e os referenciais teóricos relacionados à Gestão de Pessoas, liderança, ética, cultura organizacional, assédio moral e sexual e equidade de gênero;

IV) Proposição, pelos estudantes, de estratégias organizacionais e práticas de Gestão de Pessoas que contribuam para a prevenção do assédio, a promoção da diversidade e a construção de ambientes de trabalho mais seguros, inclusivos e respeitosos.

O Quadro 1, apresentado, a seguir, ilustra o tempo sugerido para a realização de cada atividade.

Quadro 1. Cronograma sugerido para cada atividade

Tempo Estimado	Atividades
10 min	Apresentação inicial do caso e contextualização do tema;
40 min	Exibição do filme;
20 min	Levantamento das percepções iniciais dos estudantes (debate aberto);
35 min	Discussão em pequenos grupos com base nas questões norteadoras;
40 min	Socialização das ideias e construção de análise coletiva mediada pelo docente;
15 min	Sistematização final e conexão com os conceitos teóricos.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

c) Dilema

O dilema central do caso reside no conflito entre a necessidade de garantir a própria sobrevivência econômica e o direito das trabalhadoras a um ambiente de trabalho digno, seguro e livre de assédio. Diante de um contexto organizacional marcado por práticas machistas, assédio sexual recorrente, omissão institucional e ausência de políticas de proteção, as mulheres da mina, especialmente a protagonista, são constantemente pressionadas a decidir entre permanecer no emprego, suportando humilhações e violências para sustentar suas famílias, ou denunciar os abusos, correndo o risco de retaliação, isolamento social e perda do trabalho.

Questões para debate:

1. Quais elementos presentes no ambiente organizacional da mineradora contribuíram para a ocorrência, manutenção e eventual naturalização de práticas de assédio no contexto de trabalho?

2. De que maneira a atuação/ausência de intervenção por parte da gestão e das lideranças influenciou a condução, o encaminhamento e a resolução dos casos de assédio identificados na organização?

3. Quais são os possíveis impactos, tanto para as trabalhadoras quanto para a própria organização, decorrentes da decisão de denunciar as situações de abuso ou, em contrapartida, de permanecer em silêncio diante dessas ocorrências?

4. Quais medidas e estratégias organizacionais poderiam ser implementadas com o objetivo de promover um ambiente de trabalho mais seguro, ético, inclusivo e pautado no respeito às relações interpessoais?

3.1 Fonte de obtenção de dados

O filme Terra Fria (*North Country*) foi lançado em 2005, dirigido por Niki Caro e distribuído pela Warner Bros Pictures. A obra é inspirada em fatos reais e baseia-se no caso judicial Jenson vs. Eveleth Taconite Company, considerado o primeiro processo coletivo por assédio sexual no ambiente de

trabalho nos Estados Unidos. Ambientada na região de Minnesota, a narrativa retrata a trajetória de Josey Aimes, uma mulher que ingressa em uma mineradora predominantemente masculina e enfrenta situações recorrentes de assédio moral, assédio sexual e discriminação de gênero. Reconhecido por abordar questões relacionadas aos direitos das mulheres, às relações de trabalho e à responsabilidade das organizações, o filme tornou-se uma importante referência para discussões sobre equidade de gênero, cultura organizacional e gestão de pessoas. Sua narrativa evidencia os impactos individuais e organizacionais decorrentes da omissão institucional diante de práticas abusivas, permitindo analisar o papel das lideranças, das políticas organizacionais e dos mecanismos de prevenção ao assédio na construção de ambientes de trabalho mais seguros, éticos e inclusivos.

4. Revisão de Literatura

A Gestão de Pessoas tem assumido papel estratégico nas organizações contemporâneas, especialmente no desenvolvimento de ambientes de trabalho pautados pela ética, respeito e inclusão. Nesse contexto, as discussões sobre desigualdade de gênero tornam-se relevantes, uma vez que, apesar dos avanços institucionais, mulheres ainda enfrentam diferentes formas de discriminação e violência no ambiente laboral. Entre essas práticas, destacam-se o assédio moral e o assédio sexual, fenômenos que refletem não apenas comportamentos individuais, mas também estruturas organizacionais marcadas por relações desiguais de poder (Barreto, 2003). O assédio moral tem ganhado destaque nos debates organizacionais, especialmente no que se refere à definição dos limites nas relações de trabalho e à garantia dos direitos humanos, evidenciando a necessidade de ambientes organizacionais pautados no respeito à dignidade dos trabalhadores (Vasconcelos, 2015).

A literatura evidencia que a gestão de pessoas exerce influência direta na reprodução ou no enfrentamento dessas desigualdades. Organizações que não implementam políticas inclusivas, mecanismos de prevenção e canais seguros de denúncia tendem a favorecer a perpetuação de práticas discriminatórias (Andrade & Assis, 2018). Em contrapartida, a adoção de códigos de ética, programas de capacitação e ações permanentes de conscientização fortalece a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e respeitosos. Nesse sentido, o Ministério do Trabalho e Emprego (Brasil, 2024) destaca que a prevenção ao assédio e à discriminação deve

integrar as políticas institucionais das organizações. Complementarmente, Schein (2010) argumenta que a cultura organizacional orienta as percepções, os comportamentos e as práticas dos indivíduos, podendo legitimar condutas inadequadas quando inexistem mecanismos claros de controle, responsabilização e promoção de uma cultura ética.

O assédio moral caracteriza-se por condutas abusivas, repetitivas e intencionais que expõem o trabalhador a situações humilhantes e degradantes, comprometendo sua dignidade, saúde e desempenho profissional (Hirigoyen, 2002). Além de afetar diretamente a vítima, essa prática compromete o clima organizacional, reduz a produtividade e prejudica a imagem da organização. Heloani (2005) destaca que o assédio costuma manifestar-se de forma gradual e sutil, dificultando sua identificação, enquanto Soboll (2008) ressalta que ele pode ocorrer em diferentes direções hierárquicas, envolvendo superiores, colegas ou subordinados.

A literatura também demonstra que o assédio está diretamente relacionado às condições organizacionais e à forma como o trabalho é estruturado. Ambientes marcados pela competitividade excessiva, pela omissão das lideranças e pela tolerância institucional tendem a favorecer a naturalização da violência psicológica (Nunes & Tolfo, 2013). Dessa forma, o enfrentamento do assédio exige não apenas a responsabilização dos indivíduos envolvidos, mas também mudanças na cultura organizacional e nas práticas de gestão.

As relações de gênero constituem outro eixo fundamental para a compreensão do caso. A divisão sexual do trabalho e as desigualdades históricas entre homens e mulheres continuam influenciando as oportunidades profissionais, especialmente em setores tradicionalmente masculinos, como a mineração (Hirata, 2002; Kergoat, 2009). Nesses contextos, mulheres frequentemente enfrentam discriminação, necessidade constante de comprovação de competência e maior exposição ao assédio moral e sexual (Barreto, 2003).

Diante desse cenário, a Gestão de Pessoas assume papel estratégico na promoção de ambientes organizacionais mais seguros e inclusivos. A implementação de políticas de equidade, canais de denúncia, programas de capacitação e o desenvolvimento de lideranças comprometidas com princípios éticos constituem medidas essenciais para prevenir práticas abusivas e fortalecer uma cultura organizacional baseada no respeito e na valorização da diversidade (Boxall & Purcell, 2011; Yukl, 2013). Esses referenciais fornecem o suporte teórico para a análise do caso *Terra Fria*, permitindo discutir como a atuação da organização e de suas lideranças pode contribuir tanto para a perpetuação quanto para o enfrentamento das desigualdades e do assédio no ambiente de trabalho.

Declaração de uso de Inteligência Artificial (IA): Este manuscrito contou com o apoio da ferramenta ChatGPT (OpenAI) para auxiliar na organização estrutural do texto, revisão gramatical e ortográfica, aprimoramento da redação acadêmica e sugestões de reestruturação de trechos. Todas as decisões relativas ao delineamento do estudo, seleção e interpretação da literatura, análise do caso, elaboração das discussões e redação final foram realizadas pelas autoras. O conteúdo foi integralmente revisado e validado pelas autoras, que assumem total responsabilidade por sua exatidão, originalidade e conformidade ética, em atendimento às diretrizes de integridade científica do CNPq.

Referências

- Andrade, C. B., & Assis, S. G. (2018). Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 43. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.
- Barreto, M. M. S. (2003). Violência, saúde e trabalho : uma jornada de humilhações. EDUC. Internet Archive.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). Strategy and human resource management (3rd ed.). Palgrave Macmillan. *Internet Archive*.
- Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. (2024). Guia de Prevenção ao Assédio Moral e Sexual. Ministério do Trabalho e Emprego
- Caro, N. (Director). (2005). North Country [Film] - Warner Bros. Pictures.
- Heloani, R. (2005). Assédio moral: a dignidade violada. Aletheia, (22), 101–108. PePSIC.
- Hirata, H. (2002). Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. Boitempo.
- Hirigoyen, M. F. (2002). Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. Bertrand Brasil.
- Kergoat, D. (2009). Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In H. Hirata et al. (Orgs.), Dicionário crítico do feminismo. Editora UNESP.
- Nunes, T. S., & Tolfo, S. R. (2013). A Dinâmica e os Fatores Organizacionais Propiciadores à Ocorrência do Assédio Moral no Trabalho. Revista de Gestão e Secretariado, 4(2), 90–113

- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership, 4th Edition. Jossey-Bass.
- Soboll, L. A. P. (2008). Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho. Casa do Psicólogo.
- Vasconcelos, Y. L. (2015). Assédio moral nos ambientes corporativos. *Cadernos EBAPE.BR, 13*(4), 821–837.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.