



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**ARTIGO**

**INVASÃO DO ESPAÇO PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO:  
SITUAÇÕES DE CONSTRANGIMENTO NO AMBIENTE DE  
TRABALHO**

**LANA MONTEZANO, PAULO RICARDO DOS SANTOS MEIRA, RENATO KOCH COLOMBY,**

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e  
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## Invasão do espaço pessoal no serviço público: situações de constrangimento no ambiente de trabalho

### Resumo:

Objetivou-se identificar aspectos comportamentais nas relações profissionais que geram constrangimentos 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 voluntários. Procedeu-se à análise da nuvem de palavras e da classificação hierárquica descendente, com a ferramenta IRAMUTEQ, e análise de conteúdo para detalhamento dos comportamentos que geram constrangimento. Entre os principais resultados, identificou-se seis categorias dos comportamentos 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. Espera-se com isso que, ao identificar tais aspectos, eles possam contribuir com 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.

**Palavras-chave:** Comportamentos constrangedores. Relações de trabalho. Espaço pessoal. Relacionamento interpessoal. Setor público.

### 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. A forma com que as pessoas interagem pode gerar situações agradáveis ou não, sendo que 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 modo gentil e cooperativo 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; SILVA; SANTOS; GOMES, 2021). Dias *et al.* (2020) afirmam que são necessárias ações gerenciais e fatores comportamentais dos trabalhadores, como o respeito, cordialidade e 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 lócus laboral podem causar danos nessas relações, para os indivíduos que dela participam e também para a própria organização e para a sociedade. La Falce, Silva, Saluba e Souza (2019) apontam que constrangimentos no ambiente organizacional eventualmente levam os trabalhadores a diferentes patologias, provavelmente evitáveis se os próprios constrangimentos forem desincentivados. 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; MARTINS; DE MUYLDER; PARDINI, 2020).

Meira e Montezano (2021) realizaram estudo acerca da percepção dos limites de civilidade e invasão do espaço pessoal no serviço público, com uso de uma abordagem quantitativa, e recomendaram uso de abordagem qualitativa para identificar variáveis que contribuam com maior

compreensão de aspectos que causem incômodos nas relações de trabalho quanto a forma de tratamento e proximidade física. Este artigo pretende atender essa lacuna apontada pelos autores e apresenta enquanto objetivo: identificar aspectos comportamentais nas relações profissionais que geram constrangimentos no ambiente de trabalho de uma organização pública federal, por meio de uma pesquisa qualitativa aplicada com pergunta aberta com questionário eletrônico com 143 participantes voluntários da organização estudada.

Espera-se, com isso, inclusive que ao identificar tais aspectos, eles possam contribuir com 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).

## 2. Referencial teórico

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, p. 1), “o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é complexo, pois relaciona o autoconhecimento, empatia, autoestima, cordialidade, ética e, principalmente, a comunicação”, e relacionamentos ruins nesse ambiente podem levar a patologias nos colaboradores (DIAS; ROCHA; CARVALHO, 2019).

Os relacionamentos interpessoais são regulados por comportamentos pro-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) e Dutta (2017) nominam esses comportamentos como sendo 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 “um vínculo afetivo com a organização e relaciona-se a comportamentos desejados, de contribuição ativa para o alcance das metas” (MILHOME; ROWE, 2018, p.71), não sendo diferente no setor público (OLIVEIRA; ROWE, 2018).

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; PATEL; D'CRUZ; COBB (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; TEO; GROVER; NGUYEN, 2018). Para Farsani e Rodrigues (2021, p.3), 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 também entre indivíduos e situações”, tais 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.

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.

No que se refere à cultura, Gliber e Chippari (2007) 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 a aparência física e corpo, além de se sentirem altamente incomodadas em serem tocadas em membros

inferiores e na cintura quando alguém está falando com elas no ambiente de trabalho. Esse conjunto de trabalhos questionam 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 gramática espacial das relações interpessoais e as variáveis respeitantes ao corpo na relação com o outro” (TERRA; VAGHETTI, 2014, p.24). No que se refere à Gestão de Pessoas e as Relações de Trabalho, 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.

### 3. Método

Este artigo faz parte de uma pesquisa mais abrangente com abordagem mista (quantitativa e qualitativa), sendo que o foco apresentado se restringe aos resultados da abordagem qualitativa. Além disso, o estudo é teórico-empírico, descritivo com recorte transversal e abordagem qualitativa.

Dentro da pesquisa mais abrangente, foi desenvolvido um questionário eletrônico no *Microsoft Forms*, contendo a seguinte estrutura: apresentação da pesquisa com questão acerca da concordância em participação de modo voluntário; uso de escalas sobre a temática da pesquisa; uma pergunta aberta para indicação de situações que o participante considera que podem gerar incômodo no ambiente de trabalho; duas questões de múltipla escolha para indicação quanto a ter sofrido assédio sexual ou moral; e 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, dessa forma, durante a pandemia do Coronavírus. 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 da Covid-19. 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, sendo que a amostra para este artigo é dos 143 participantes que responderam à pergunta aberta de forma voluntária. O perfil desta amostra da pesquisa qualitativa é caracterizado como: sexo - 58,7% do feminino, 40,6% do masculino e 0,7% não informou; escolaridade – 0,7% com curso técnico, 7,7% com ensino médio; 21% com ensino superior (graduação / tecnólogo), 51,7% com pós-graduação *lato sensu* e 18,9% com pós-graduação *stricto sensu*; faixa etária – 0,7% não informou, 10,5% entre 21 e 30 anos, 32,9% entre 31 e 40 anos; 23,1% entre 41 e 50 anos, 27,3% entre 51 e 60 anos, e 5,6% com mais de 60 anos; orientação sexual – 88,8% de heterossexual, 4,9% de homossexual, 2,1% de bissexual, 2,8% preferiram não informar e 1,4% indicou outras orientações; vínculo funcional – 62,2% de servidores efetivos, 19,6% de servidores comissionados, 12,6% de terceirizados, 4,2% de estagiários, e 1,4% de servidores requisitados/cedidos; e tempo de experiência na organização – 45,5% com até 10 anos, 29,4% de 11 a 20 anos, 14% de 21 a 30 anos e 10,5% com mais de 30 anos.

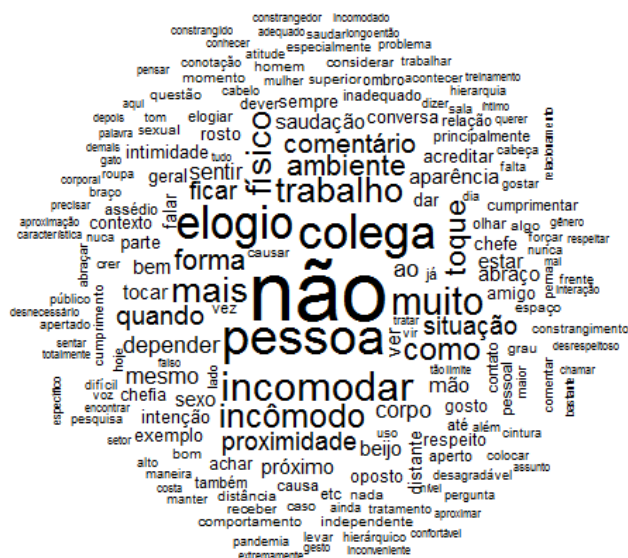
Os dados coletados foram exportados para o Excel, sendo gerada uma base de dados com o perfil dos respondentes e a pergunta aberta para tratamento dos dados, a qual gerou um *corpus* de 4.195 palavras. Inicialmente, foi criado um arquivo com as respostas no formato para uso do IRAMUTEQ, de modo a permitir análise lexical preliminar 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; GONDIM; CARIAS; BATISTA; MACHADO, 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 comportamentos (subcategorias) e posteriormente em grandes categorias temáticas que representam os grupos de comportamentos 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 comportamentos que geram incômodos no 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

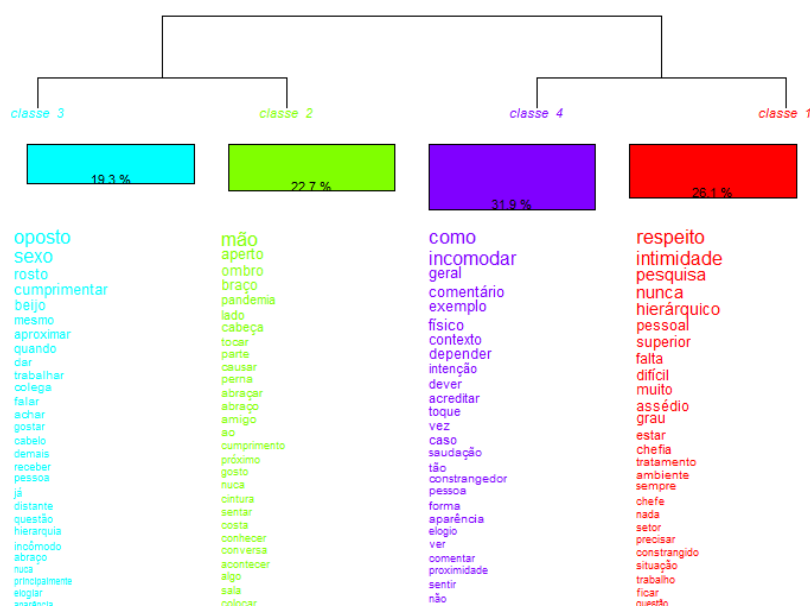
Inicialmente, foi gerada a nuvem de palavras (Figura 1), de modo a permitir identificar as palavras mais recorrentes utilizadas pelos participantes da pesquisa para ter uma noção geral dos aspectos que os incomodavam. As palavras mais recorrentes utilizadas nas respostas fornecidas pelos participantes 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 disso, 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 relação ao fato que o(a) incomodou. Elogios, comentários sobre aparência, toques e proximidade dos colegas ou de outras pessoas também estão ligados a sentimentos de incômodo no ambiente de trabalho, a inferir-se pelo volume expresso pela nuvem de palavras.



**Figura 1. Nuvem de palavras**

Fonte: Elaborada pelo IRAMUTEQ, com dados da pesquisa.

Além da nuvem de palavras, foi gerada a Classificação Hierárquica Descendente do IRAMUTEQ, obtendo-se quatro classes de palavras, conforme ilustrado na Figura 2.



**Figura 2. Classificação Hierárquica Descendente**

Fonte: Elaborada pelo IRAMUTEQ, com dados da pesquisa.

A classe mais recorrente representa 31,9% dos segmentos de texto, e se refere 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, Silva, Saluba e Souza (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,



também houve menção de comentários referentes a 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, 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 os constrangimentos 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 os comportamentos de forma mais detalhada, foi possível identificar seis categorias temáticas com 30 subcategorias, conforme apresentado no Quadro 1, 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 1. Categorias e subcategorias dos comportamentos que geram constrangimento no ambiente de trabalho**

| Categorias                    | Subcategorias                                | Qtd. relato | Exemplo de relato   |
|-------------------------------|--|-------------|---|
| Contato físico                | Toque de modo geral                          | 40          | "Ficar tocando a pessoa durante a conversa, seja no braço, cabeça, perna ou qq [qualquer] outra parte, é muito desagradável, não gosto, nem concordo!" (Q95)  |
|                               | Abraço no contexto de trabalho               | 13          | "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)  |
| 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)   |

| Categories                            | Subcategorias   | Qtd. relato   | Exemplo de relato  |
|---------------------------------------|---|---|--|
| Falta de etiqueta corporativa (cont.) | 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)   |
| Forma e conteúdo da comunicação       | Comentários sobre aparência física                        | 22  | "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)<br>"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 pronomes 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) |  |
| Invasão da vida pessoal               | Forçar aparência de relacionamento próximo                | 5   | "Me incomodo 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)   |

| Categorias                                  | Subcategorias   | Qtd. relato | Exemplo de relato  |
|---|---|-------------|--|
| Invasão da vida pessoal (cont.)             | 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 conta 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 este 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, ignorar os colegas, e até mesmo de incômodos dos comportamentos que presencia feitos com colegas. Além disso, a ocorrência da falta de etiqueta corporativa pode gerar problemas de relacionamentos interpessoais, devido a falta de cordialidade, e

com isso acarretar adoecimento no ambiente de trabalho, conforme Dias *et al.* (2020)

A forma e o conteúdo como são feitas as comunicações no ambiente de trabalho é a categoria com mais subcategorias (12) e com total de 74 relatos, indicando o quanto que 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.

A categoria de invasão da vida pessoal, com 4 subcategorias e 11 relatos, se refere ao fato de que as pessoas não gostam de misturar aspectos pessoais com profissionais a respeito de ultrapassar os limites de assuntos específicos de trabalho e de querer falar sobre aspectos mais íntimos da vida da pessoa ou mesmo de tentar contato sobre assuntos não profissionais fora do horário de trabalho.

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 *et al.* (2017).

Já a categoria Proximidade física, com três subcategorias e um total de 17 relatos, diz respeito ao incômodo do quanto a 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 da 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) quanto à nova proxêmica.

Por fim, os resultados desta pesquisa trazem reflexões quanto aos comportamentos que geram



constrangimentos no ambiente de trabalho, e que podem até levar a percepção de assédio, seja ele moral ou 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 certos comportamentos podem gerar incômodo no outro.

## 5. Conclusão

Ao ter como objetivo identificar aspectos comportamentais nas relações profissionais que geram constrangimentos 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 destes fatores. 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 lócus laboral, na busca de um ambiente profissional mais saudável, como preconizado por pesquisadores da área (FERREIRA, 2017; NGUYEN; TEO; GROVER; NGUYEN, 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 pode 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 indicados limitações à proximidade física decorrentes de preocupações vinculadas a pandemia.

Apesar desta limitação, acredita-se que os resultados contribuíram em identificar mais aspectos que geram constrangimentos e 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. Recomenda-se que as pesquisas investiguem também a ocorrência dos comportamentos associadas ao tipo de relacionamento profissional com a pessoa que tem o comportamento que gera incômodo, se tem diferenças quanto ao comportamento ser de alguém do mesmo sexo, além do fato da percepção de incômodo ser maior a depender de alguma característica do perfil da pessoa, dos seus valores humanos ou mesmo de terem sofrido situações de assédio, seja



moral ou sexual no contexto de trabalho.

Uma contribuição gerencial do presente 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; DEMO; COSTA; FOGAÇA, 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 ampla, também pode-se 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**. 7ª ed. Madrid: Siglo XXI, 309, p. 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.
- DIAS, J. S.; ROCHA, L. P.; DE CARVALHO, D. P. Relações interpessoais e sua influência na saúde do trabalhador de enfermagem: uma revisão integrativa. **Evidentia**, v. 16, 20 mar. 2019.
- DIAS; J. S.; ROCHA, L. P.; CARVALHO, D. P.; TOMASCHEWSKI-BARLEM, J. G.; BARLEM, E. L. D.; GUTIERRES, E. D. Saúde, Comportamento e Gestão: Impactos nas relações interpessoais. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 29, e20190057, p. 1-12, 2020.
- 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. 3ª ed. Brasília: Paralelo 15, 2017. 339 p.

- FISCHER, G. N. **O conceito de relação na psicologia social**. Lisboa: Ideais Virtuais, 2002.
- 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.
- 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.
- LA FALCE, J. L.; MARTINS, A.; DE MUYLDER, C.; PARDINI, D. 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.; SILVA, A. G. C.; FALUBA, A. N.; SOUZA, G. C. 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, I.; PATEL, H.; D'CRUZ, M.; COBB, S. What makes a space invader? Passenger perceptions of personal space invasion in aircraft travel. **Ergonomics**, v. 60, p. 1461-1470, 2017.
- 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 de mestrado]. Departamento de Engenharia Civil da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra, 2020.
- MATTOS, E. G.; SILVA, G. L.; SANTOS, B. C. N.; GOMES, H. F. 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**. 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: **EnANPAD 2021**, Anais do XLV Encontro da ANPAD – online, p. 1-17, 2021.
- 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.; DEMO, G.; COSTA, A. C.; FOGAÇA, N. 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. **Anais do VII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**. Universidade Anhembi Morumbi – UAM/ São Paulo/SP, s.p, 2010.

NGUYEN, D. T. N.; TEO, S. T. T.; GROVER, S. L.; NGUYEN, N. P. Respect, bullying, and public sector work outcomes in Vietnam. **Public Management Review**, 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.

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.; GONDIM, S. M. G.; CARIAS, I. A.; BATISTA, J. S.; MACHADO, K. C. M. 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. 2017. 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.