

## A Reação ao Assédio Moral no ambiente do trabalho

### Resumo

Este estudo se propõe a agrupar características de profissionais que reagem ao assédio moral no ambiente de trabalho. Os estudos sobre este tema, ainda recentes, e também sua importância, sinalizam a necessidade de maior aprofundamento na compreensão deste fenômeno tão nocivo para profissionais e organizações. O uso da análise de agrupamentos ou clusters propiciou novas possibilidades de entendimento do fenômeno. Foram analisadas respostas oferecidas por 175 profissionais de empresas de diferentes ramos e portes a um formulário com questões abertas. Os resultados indicaram que a reação ao assédio, na amostra em questão, ocorre entre a liderança média quando sofre assédio da liderança mais alta.

**Palavras chave:** assédio moral, reação ao assédio, análise de cluster, análise de conteúdo; recursos humanos

### *The reaction against bullying at workplace*

#### **Abstract**

*The aim of this study is to group chores from professionals who react against bullying at workplace. Recent studies signal that deeper comprehension is needed in order to deal with such a damaging occurrence to individuals and organizations. A cluster analysis of these episodes of bullying at workplace was conducted, providing new possibilities of understanding the phenomenon. A total of 175 Brazilian professionals from various industry and service sectors were questioned. The main findings pointed that those who reacted against bullying at workplace, within the researched sample, were part of middle management bullied from others at higher management.*

**Key-words:** workplace bullying; reaction against bullying, cluster analysis; content analysis; human resources

---

<sup>1</sup> Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Possui graduação em Pedagogia pela Universidade de São Paulo. Atua como docente na Universidade Presbiteriana Mackenzie e Business School Sao Paulo em disciplinas relacionadas a Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional. (miriam-rodriques@uol.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e Mestre em Administração, modalidade profissionalizante, pela Universidade de Londres. Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade de São Paulo. Atualmente é analista do Banco Central do Brasil e professor em cursos de pós-graduação. Tem experiência em administração financeira, gestão de riscos e controladoria, atuando principalmente na pesquisa e ensino dos seguintes temas: quantificação de risco operacional, estatística aplicada ao fenômeno do assédio moral nas empresas, compliance e controles internos, eficácia de supervisão bancária, Basiléia II e análise de resultados de instituições financeiras. (aaltonenalex@gmail.com)

## Introdução

Compreender o fenômeno do assédio moral que ocorre no ambiente organizacional, identificando nuances e caracterizando-o em suas origens, processo e consequências constitui o objetivo deste estudo. Esta pesquisa visa ampliar o conhecimento deste fenômeno, contribuindo para que a gestão de Recursos Humanos e lideranças em geral possam compreendê-lo melhor e adotar políticas visando sua identificação e prevenção. Avançar nos estudos sobre assédio moral, com a utilização de diferentes técnicas, como a análise multivariada, poderá proporcionar a empresas e profissionais novos olhares e tomadas de posição a respeito deste fenômeno tão hostil.

Muito embora a discussão sobre o fenômeno do assédio moral no ambiente organizacional tenha se iniciado a partir dos anos 80, os maus-tratos e humilhações são praticados desde o início das relações trabalhistas, estando presentes nos dias atuais pela vulnerabilidade a que são submetidos os trabalhadores no contexto da globalização (AGUIAR, 2003).

O fenômeno do assédio moral será considerado neste estudo, partindo-se de relatos das situações nas quais profissionais sujeitaram-se a “engolir sapos”, repetida ou sistematicamente ao longo de sua carreira, de maneira sutil ou explícita.

No Brasil, a expressão “engolir sapos” é comumente utilizada para referir-se a situações nas quais uma pessoa deve agir ou pensar de maneira diferente ou divergente daquela que praticaria sem a existência de alguma influência externa.

Segundo Barelli (2004), engolir sapos é uma metáfora utilizada para explicar aqueles problemas que não conseguimos resolver e a expressão “engolir sapos” vem dos antigos romanos, que muitas vezes sentiam-se contrariados frente às ordens de César. Já Serra (2004) salienta que engolir sapo é não ter o direito, o espaço, a liberdade ou a coragem de responder à altura um insulto, uma humilhação, uma acusação, uma ironia e que sapos são comuns em organizações que adotam um modelo de gestão autoritário e insensível. Muito embora o fenômeno do assédio moral seja amplo e possa ser abordado sob diferentes enfoques (HIRIGOYEN, 2002), os “sapos” que povoam os ambientes de trabalho podem representar práticas de assédio moral.

## Referencial teórico

Este item se propõe a mencionar os textos que definem o que é e o que não é assédio moral. Os artigos empíricos que aplicam a análise de cluster para analisar o assédio moral serão abordados no item metodologia.

### O que é assédio moral

Os estudos sobre assédio moral tiveram sua origem em meados da década de 80. Hoje, quase 30 anos depois, pode-se notar um incremento nos estudos referentes a esta temática, tanto no Brasil como em outros países.

Souza (2008) assinala que a expressão que deu origem à atual denominação do fenômeno do assédio moral foi originada no Reino Unido e que se refere a incidentes nos quais um trabalhador é insultado. A autora lembra ainda que este fenômeno foi inicialmente estudado nos países nórdicos e que sofreu derivações no decorrer do tempo, assumindo diferentes vocábulos e conotações de acordo com as culturas locais, sendo mobbing a expressão mais utilizada em algumas partes da Europa para se referir ao assédio moral em relação a grupos e bullying em situações individuais, principalmente na Inglaterra. Souza (2008) menciona ainda que o termo,



ijime é utilizado no Japão, psicoterror ou acoso moral na Espanha, harcèlement moral na França e assédio moral, violência moral, tortura psicológica ou, ainda, terror psicológico na Língua Portuguesa.

Hirigoyen (2002), escritora francesa que é uma das pioneiras no desenvolvimento de pesquisas sobre assédio moral, destaca que é recente a identificação deste fenômeno como destruidor do ambiente de trabalho, não somente afetando diretamente a produtividade dos profissionais, como também favorecendo o absenteísmo, podendo trazer danos à personalidade, dignidade ou à integridade física ou psíquica de um profissional. São, portanto, as consequências negativas do assédio moral, sejam aquelas referentes às organizações, sejam aquelas que se referem às consequências para a vida e carreira profissional, que mobilizam as publicações e estudos sobre este fenômeno.

Hirigoyen (2002) define o assédio moral como “a violência perversa no cotidiano” (grifo nosso). Segundo esta autora, um processo perverso pode, ocasionalmente, ser utilizado por todas as pessoas, tornando-se destrutivo apenas quando utilizado com frequência e repetição no tempo.

Nas diversas definições do que é assédio moral (FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2002; AGUIAR, 2003; HELOANI, 2004; BARRETO, 2005; CORREA E CARRIERI, 2007) pode-se observar que o fenômeno envolve comportamentos destruidores, agressivos, violentos, manipuladores e de perseguição por parte do “assediador”, que ocorrem de maneira intencional e frequente em diversas esferas da vida cotidiana, incluindo o lar e o trabalho. As consequências do assédio moral, que envolve relações de poder e dominação entre quem assedia e quem é assediado, são também destacadas, tanto na esfera empresarial (absenteísmo, baixa produtividade, perdas operacionais) quanto para os trabalhadores, com implicações físicas e psíquicas.

Neste estudo, por uma questão de abrangência e pela adequação à realidade brasileira, foi adotada a definição de Barreto (2005), que realizou ampla pesquisa com cerca de 63.500 respondentes de diferentes regiões do Brasil:

Assédio é uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos, tanto de bens materiais como moral, no âmbito das relações laborais. O que se verifica no assédio é a repetição do ato que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos a saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro, impondo término ao conflito quer pela via da demissão ou sujeição. É um processo, mediado por palavras, símbolos e sinais, que estabelecidos, impõem ao outro a obediência cega sem questionamentos ou explicações. Deve “aceitar” provocações, gozações, desqualificações e ridicularizações de formas constantes e repetitivas sem reclamar ou questionar. (BARRETO, 2005, p. 49-50)

## **O assédio moral no ambiente de trabalho**

A temática referente ao assédio moral no ambiente de trabalho tem mobilizado sindicatos, médicos do trabalho, pesquisadores, profissionais da área de direito, os próprios trabalhadores e as empresas a se interessarem pela compreensão deste fenômeno e a análise de suas causas e consequências (HIRIGOYEN, 2002; AGUIAR, 2003).

Corrêa e Carrieri (2007) lembram que a empresa pode fragilizar os indivíduos

para atingir os próprios objetivos, sendo complacente com certos abusos de poder, em detrimento a um processo econômico competitivo no qual está inserida. Neste sentido, Freitas (2001) destaca que o assédio moral nas organizações nasce, geralmente, de forma insignificante e propaga-se pelo fato de que as pessoas envolvidas não querem formalizar a denúncia, encarando as situações de maneira superficial. Esta autora sinaliza ainda, que o assédio moral começa, na maioria das vezes, pelo abuso de um poder, segue por um abuso narcísico no qual o outro perde a autoestima, podendo chegar, em algumas circunstâncias, ao abuso sexual. Assim, uma leve mentira ou uma falta de respeito flagrante pode ser o início de um processo de manipulação por parte de um indivíduo perverso, que tende a reproduzir este comportamento destruidor em todas as circunstâncias de sua vida, seja no local de trabalho, seja na vida familiar, dentre outros.

Muito embora a agressão por parte dos superiores hierárquicos seja observada como demasiado frequente no contexto atual, Hirigoyen (2002) destaca também que o assédio ou a agressão podem ser desencadeados entre colegas ou ainda partindo do subordinado para o superior. A autora também menciona que não é incomum a omissão de pessoas próximas, de forma que a vítima fique isolada, o que fortifica o agressor, mesmo nos casos em que as situações ocorram entre profissionais do mesmo nível hierárquico.

Seja por suas consequências, tangíveis ou não, tanto para as empresas (absenteísmo, imagem) quanto para os trabalhadores (doenças físicas, doenças psíquicas), a prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho tem se tornado uma preocupação de lideranças e profissionais atuantes nas áreas de gestão de pessoas. Para que a prevenção ocorra, é fundamental que exista o entendimento do que se constitui ou não práticas de assédio moral.

### **O que não é assédio moral**

Tão importante quanto a possibilidade de entender ou qualificar o assédio moral no ambiente de trabalho é a compreensão daquilo que não é assédio moral. Nem todas as pessoas que se dizem assediadas o são de fato. Nesse sentido, é fundamental que as Áreas de Recursos Humanos e demais Áreas e profissionais envolvidos possuam clareza sobre o que é ou não assédio moral, de forma a investir esforços em ações preventivas ou corretivas quando realmente for o caso.

Freitas (2001) chama a atenção para o fato de que os conflitos que os grupos vivem no ambiente de trabalho e que fazem parte deste universo não caracterizam, necessariamente, assédio. “É a repetição das situações que vexam o outro e das humilhações sem nenhuma nuance que constitui o fenômeno destruidor” (FREITAS, 2001, p. 10, grifo do autor). Seguindo este mesmo raciocínio, Hirigoyen (2002, p. 30) também pontua que “o assédio moral caracteriza-se antes de tudo pela repetição”, destacando que as atitudes, palavras e comportamentos que configuram uma situação de assédio moral podem parecer inofensivos se tomados separadamente.

Segundo Hirigoyen (2002), não podem ser consideradas como assédio moral no ambiente de trabalho: situações estressantes ou o estresse gerado por situações de conflito, conflitos explicitados, gestão despótica, agressões pontuais, más condições de trabalho ou ainda imposições profissionais. É importante ressaltar que, segundo esta autora, estas situações podem desencadear o assédio ou ainda serem consequências dele.



## Metodologia da Pesquisa

Os dados foram coletados mediante questões abertas (Quadro 1) e questões fechadas com informações demográficas (idade, sexo, tempo de atuação profissional, cargo e formação) respondidas por 175 profissionais, provindos de diversos cargos (diretores, gerentes, analistas, consultores, professores, auditores, agentes de viagem, secretárias) e atuantes em diversas empresas na cidade de São Paulo (bancos, universidades, indústrias de transformação nacionais e multinacionais, empresas familiares, empresas prestadoras de serviço). Com o objetivo de despertar mais liberdade aos respondentes, foi utilizada a metáfora “engolir sapos” no enunciado das questões – referindo-se às situações conflituosas no ambiente de trabalho.

### Quadro 1 - Questões abertas

Na vida profissional, é comum a utilização da expressão “engolir sapos”. O que esta expressão significa para você?
Entre os “sapos” que você engoliu em sua vida profissional, houve algum relativo a você ser obrigado por alguns de seus chefes a agir ou a tomar uma decisão que você não queria?
De que forma a situação acima mencionada ou outras semelhantes o afetou

*Fonte: Elaborado pelos autores.*

Após leitura flutuante do material (BARDIN, 1994), foi realizado o processo de separação dos dados em unidades relevantes e com sentido próprio. Assim, para melhor exploração dos dados apresentados pelos respondentes e compreensão dos resultados de forma consistente e significativa, o conteúdo das respostas foi agrupado em categorias: “efeito durante o assédio moral”, “situação”, “ação da vítima”, “consequências” e “assédio moral” ou “não assédio moral” – de acordo com o referencial teórico pesquisado, resultando em 72 observações de assédio moral e 103 ocorrências consideradas como não assédio.

O procedimento utilizado para a definição das categorias foi aquele que Bardin (1994) denomina “procedimento por milha”, uma vez que as categorias foram definidas somente no final do processo. A definição das categorias foi realizada pelos pesquisadores, num primeiro momento individualmente e num segundo momento mediante consenso.

Definidas as categorias, foi utilizada a análise de clusters – ou agrupamentos para a identificação de eventuais relações entre a reação ao assédio e perfil da vítima, situação e consequência. Uma das vantagens da técnica de análise de clusters é a de identificar relacionamentos, sendo, por este motivo, adotada neste estudo.

O método de análise de clusters vem sendo utilizado por diversos autores para a compreensão do fenômeno do assédio moral.

Lewis (2000) empregou análise de clusters principalmente para examinar como diferentes fontes de informação impactam nas experiências e percepções do que é assédio moral. Os respondentes ao questionário foram 415 professores universitários do País de Gales, Reino Unido, todos membros de um sindicato de professores. A conclusão foi que as experiências da população quanto a assédio moral e a identificação das suas causas estão mais ligadas à informação de colegas do que à informação provinda da mídia, das pesquisas acadêmicas ou mesmo dos sindicatos.

Utilizando uma variante do método denominada latent class cluster, ou LCC, Notelaers et al (2006) realizaram uma comparação entre a utilização desta metodologia



daquelas baseadas em classificações operacionais, provenientes de questionários e inventários sobre assédio moral. Os resultados, baseados em uma amostra de 6175 profissionais atuantes em empresas belgas, indicaram que quando comparados os resultados provenientes destas duas técnicas, aqueles que são provenientes da técnica LCC apresentam uma validade preditiva superior.

Glaso et al (2007) fizeram uso da análise de clusters para verificar a existência ou não de um certo perfil de personalidade nas vítimas de assédio moral na Noruega. A personalidade foi avaliada por questionário quanto a extroversão, empatia, meticulosidade, estabilidade emocional e intelecto. Em uma amostra de 144 profissionais, 72 que sofreram assédio moral e 72 que não sofreram, constataram perfil de personalidade muito semelhante entre vítimas e não vítimas, concluindo que o foco para a prevenção ao assédio moral nas empresas deve estar nos fatores organizacionais e não na personalidade das possíveis vítimas.

Nielsen et al (2009) combinam a denominada latent class cluster analysis (LCC) com respostas diretas à pergunta se os profissionais sofrem assédio ou não para encontrar quanto prevalente é o assédio moral nas empresas norueguesas. Com uma incidência de 2% a 14% de vítimas de assédio moral numa amostra representativa de 2539 respondentes, esses autores constatam que esse nível é similar ao constatado em outros países escandinavos como a Finlândia, a Dinamarca e a Suécia, e é inferior ao de outros países europeus (Áustria, Bélgica, França, Irlanda, Reino Unido) e aos Estados Unidos.

Em linha com o presente artigo, estes quatro estudos demonstram que uma das vantagens do método é a observância das nuances caracterizando grupos e subgrupos, superando a simples separação entre dois grupos: vítimas ou não vítimas de assédio moral. Embora mencionem que há reações ao assédio moral no ambiente de trabalho, essas reações e os perfis das vítimas que reagem estão no foco apenas do presente artigo.

### **Tratamento dos dados**

As informações contidas nas 175 respostas foram classificadas quanto a: efeito durante o assédio moral, situação, ação da vítima, consequências e ser assédio ou não, conforme definições operacionais do Quadro 2.

A partir das classificações como assédio moral, realizou-se a transformação dessas mesmas classificações em variáveis dummies (0 ou 1), a fim de preparar os dados para uma análise de clusters.

Os efeitos durante o assédio moral foram transformados em 5 dummies. As situações foram transformadas em 6 dummies. As ações foram transformadas em 1 dummy. As consequências foram transformadas em 8 dummies e ser assédio ou não foi transformado em 1 dummy.

A partir da verificação das maiores incidências, foi possível selecionar as 5 variáveis abaixo, candidatas a serem drivers numa análise de clusters:

Efeito durante o assédio moral 2: Adversas / Contrárias.

Efeito durante o assédio moral 3: Nas quais a vítima não pode expressar-se.

Situação 6: envolvendo liderança e chefe.

Reação da vítima 1: aceitação ou não ação.

Consequências 1: relacionamento da vítima com a empresa e o trabalho.



A matriz de correlações não apresentou valores expressivos entre quaisquer pares dentre as 5 variáveis candidatas a drivers, de forma que as 5 variáveis foram mantidas como drivers na análise de clusters.

Utilizando o programa Minitab Versão 15, foram obtidos os clusters (Figura 1) pelo método Ward, com distância Euclidiana.

## Quadro 2 - Definições Operacionais

Situação	Síntese
1. Envolvendo veracidade de informações. 2. Envolvendo gestão de equipe.	Discordar de cronogramas ambiciosos de trabalho. Observar promoção de um colega de baixo desempenho. Discordar de decisões do chefe. Lidar com chefia autoritária, mas não desrespeitosa. Demitir um funcionário por corte de custos. Conviver com colegas incompetentes. Lidar com excesso de trabalho por demissões recentes. Discordar de promoções de colegas. Suportar dois pesos e duas medidas do chefe. Ter metas elevadas de vendas.
3. Envolvendo o trabalho desenvolvido pela vítima e seu relacionamento com a empresa.	Resolver problemas causados por outros. Discordar de opiniões de uma consultoria externa. Participar de reuniões improdutivas. Executar retrabalho desnecessário. Ter barrada uma mudança desejada de área. Trabalhar excessivamente sem remuneração adequada. Lidar com fornecedores incompetentes. Executar trabalhos abaixo de seu potencial pessoal. Ouvir críticas sem poder responder. Não poder levar à frente na empresa projetos de sua autoria. Discordar de opiniões de sócio. Trabalhar fora da descrição de seu cargo. Trabalhar horas extras sem remuneração adicional. Participar de comissões para corte de pessoal.
4. Envolvendo relacionamento com colegas de trabalho.	Discordar de divisões de trabalho. Agir contra colegas no Ministério do Trabalho. Ter ponto de vista diferente do chefe.
5. Envolvendo terceiros: clientes, fornecedores, governo, família, concorrentes.	Prometer coisas difíceis de cumprir a clientes. Fazer muitas concessões a clientes. Mudar datas das férias por imposição.
6. Envolvendo liderança e chefe.	Executar trabalhos que não compreende o motivo. Depender do chefe para aprovações de ações e projetos. Discordar de estratégias de vendas. Mentir sobre a presença do chefe no escritório. Organizar eventos extra-trabalho. Trabalhar com uma equipe, sem apoio do chefe. Negar informações a colegas.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

## Resultados e Validação

Numa análise de agrupamentos, o que se espera é encontrar homogeneidade dentro dos grupos e heterogeneidade entre os grupos (HAIR, 2010). Neste sentido, a consistência dos resultados a partir da amostra em questão chamou a atenção dos pesquisadores.

Foram identificados 3 grupos (Figura 1) ou clusters distintos, com as seguintes características e denominações, estas últimas, atribuídas pelos pesquisadores em função das variáveis drivers:

### Cluster 1: Calados à força

A maioria das situações de assédio é provocada pela liderança.

Ao sofrer assédio, a vítima não pode se expressar.

Foi o grupo que mais reagiu ao assédio, se comparado aos demais.

Maior número de consequências ocorreu no relacionamento da vítima com o trabalho.

Faixa etária: maioria até 34 anos.

Na maioria, homens.

Maioria entre 11 a 20 anos de atuação profissional.

Bem distribuído com relação a cargos, com destaque para profissionais que ocupam posições de liderança (líderes em geral, gerentes e diretores).

38 profissionais classificados neste grupo.

### Cluster 2: O problema não é o chefe

Vítimas nunca reagem.

Destaque para a inexistência de consequências para o trabalho.

A maior das situações de assédio não é provocada pela liderança.

Faixa etária, sexo e tempo de atuação bem distribuídos.

Maioria de profissionais assediados não desempenham cargos de liderança.

No que se refere à escolaridade, predominância de pós-graduados.

12 profissionais classificados neste grupo.

### Cluster 3: Contrariados

Contrariado, o efeito dominante nesse agrupamento, significa dizer que o assédio moral prejudica a carreira ou prejudica financeiramente a vítima.

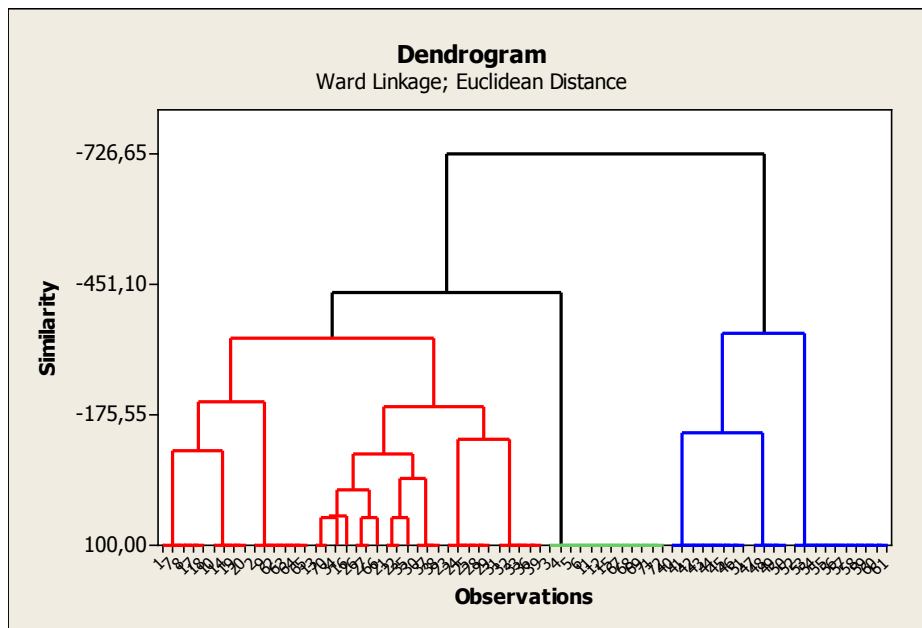
Vítimas nunca reagem.

Maior número de mulheres.

Maioria de profissionais que não desempenham cargos de liderança.

22 profissionais classificados neste grupo.



**Figura 1 - Dendrograma**

Fonte: Dados da pesquisa.

A reação ao assédio, objetivo deste estudo, foi identificada no agrupamento em que a liderança média sofre assédio da liderança mais alta. Este grupo é composto de profissionais de meia-idade, homens em sua maioria, com experiência profissional superior a 10 anos.

Dentro de um exercício de validação, quando os agrupamentos existem, é possível visualizar estabilidade de agrupamentos por meio de várias alternativas (HAIR, 2010). Ao reordenar as 72 observações, os clusters obtidos foram os mesmos. Ao rodar os clusters por 4 vezes com apenas 4 variáveis drivers, escolhidas entre as 5 propostas no modelo principal, foram identificados agrupamentos muito semelhantes, o que reforça a estabilidade dos mesmos. Mesmo obtendo bons resultados com 4 drivers, optou-se por manter 5 drivers para preservar informação. Tomou-se o cuidado de sempre manter a variável driver reação, que é o objetivo do estudo.

## Conclusões

Como destacado por Freitas, Heloani e Barreto (2008), as múltiplas facetas da violência no trabalho devem ser enfrentadas por múltiplos atores e a construção de ambientes de trabalho seguros e saudáveis devem ser objetivo a ser perseguido por indivíduos, grupos, empresas e instituições permanentemente. Neste sentido, destaca-se que a nocividade e potencial capacidade destruidora do assédio moral, que pode afetar de maneira definitiva as pessoas envolvidas, as organizações e seu entorno, sinalizam a necessidade de um maior aprofundamento nos estudos sobre este fenômeno no ambiente organizacional, visando sua prevenção e identificação, bem como a adoção de práticas e políticas que possam inibi-lo ou, quiçá, erradicá-lo.

Este estudo se propôs a agrupar características de profissionais que reagem ao assédio moral no ambiente de trabalho. Mediante aporte qualitativo e quantitativo, foram identificadas situações de assédio moral vivenciadas por profissionais no decorrer de

suas carreiras, bem como suas reações, o que propiciou uma maior compreensão do perfil das vítimas e de seus comportamentos na amostra em questão.

Foi analisado o conteúdo das respostas oferecidas por 175 profissionais de empresas de diferentes ramos e portes a um formulário com questões abertas, que foram categorizadas em: “efeito durante o assédio moral”, “situação”, “ação da vítima”, “consequências” e “assédio moral” ou “não assédio moral” – de acordo com o referencial teórico pesquisado, resultando em 72 observações de assédio moral.

A análise de agrupamentos ou clusters das observações daqueles profissionais que reagiram ao assédio moral propiciou novas possibilidades de entendimento do fenômeno, bem como do perfil dos profissionais que reagiram ao assédio moral. Permitiu a separação dos profissionais que sofreram assédio em três grupos: “Calados à força”, “O problema não é o chefe” e “Contrariados”.

As reações ao assédio moral somente foram observadas no agrupamento denominado “Calados à força”. Esta constatação sugere situações de assédio da liderança mais alta para a liderança intermediária, o que é confirmado pela faixa etária e anos de atuação profissional da maioria das vítimas. É possível que a experiência da liderança intermediária proporcione maior clareza em identificar as oportunidades de reagir ao assédio.

Além de lançar novas perspectivas de análise sobre o assédio moral a partir da reação e perfil dos profissionais que se declararam assediados, o estudo demonstra que a utilização de técnica multivariada se mostrou de grande utilidade para a compreensão deste fenômeno.

A amostragem do presente estudo, por participação espontânea, é uma possível limitação da pesquisa e não deve ser vista como representativa de toda a população de vítimas de assédio moral na cidade de São Paulo ou no Brasil, tomando-se cuidado para sua generalização. No entanto, ressalta-se a utilidade do método para a compreensão da reação ao assédio moral nessas 175 pessoas e em outros grupos que sejam objeto do pesquisador.

A categorização de 103, das 175 respostas, em não assédio, sugere que muitas vezes o assédio moral poderá ser confundido com os conflitos pertinentes ao ambiente de trabalho, conforme destacado por Freitas (2001) e Hirigoyen (2002). Este aspecto, bem como a recentidade dos estudos sobre este tema, reforçam a necessidade de novas pesquisas, inclusive as de natureza quantitativa que, como demonstrado neste estudo, podem oferecer contribuições significativas e novas perspectivas de análise.



### Referências Bibliográficas

- AGUIAR, André Luiz Souza. Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no Estado da Bahia. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) defendida na UNIFACS, Salvador – BA. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org>>. Acesso em: 10 mai. 2004.
- BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BARELLI, Suzana. Um animal de 1001 utilidades. Disponível em: <[http://www.grupofoco.com.br/pressrelease/press\\_5.htm](http://www.grupofoco.com.br/pressrelease/press_5.htm)>. Acesso em: 15 mai. 2004.
- BARRETO, Margarida Maria Silveira. Assédio Moral: A violência sutil – Análise epidemiológica e psicossocial do trabalho no Brasil. Tese de Doutorado defendida na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2005
- CORRÊA, Alessandra Morgado Horta; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 22-32, Jan./Mar., 2007.
- FREITAS, Maria Ester de. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, Abr./Jun. 2001.
- FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto, BARRETO, Margarida. Assédio Moral no Trabalho. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GLASO, Lars; MATTHIESEN, Stig Berge; NIELSEN, Morten Birkeland; EINARSEN, Stale. Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? Scandinavian Journal of Psychology, V.48, N.4, 2007, p.313–319.
- GODOY, Arilda Schmidt. Análise de Dados Qualitativos. Apostila, 2000.
- HAIR, Joseph F.Jr. BLACK, William C. BABIN, Barry J. ANDERSON, Rolph E. Multivariate Data Analysis. Upper Saddle River: Prentice Hall, 7th Edition, 2010.
- HELOANI, Roberto. Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. RAE eletrônica, v. 3, n. 1, Jan./Jun. 2004.
- HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- LEWIS, Duncan. Workplace bullying - A case of moral panic? In SHEEHAN, M.; RAMSAY, S.; PATRICK, J. Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems. Proceedings of the 2000 Conference hosted by Griffith University in Brisbane, Australia. 6-8th September 2000.
- NIELSEN, Morten Birkeland; SKOGSTAD, Anders; MATTHIESEN, Stig Berge; GLASO, Lars; AASLAND, Merethe Schanke; NOTELAERS, Guy. EINARSEN, Stale. Prevalence of workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation methods. European Journal of Work and Organizational Psychology, V.18, N.1, 2009, p .81 – 101.
- NOTELAERS, Guy; EINARSEN, Stale; WITTE, Hans; VERMUNT, Jeroen. Measuring exposure to bullying at work; The validity and advantages of the latent class cluster approach. Work & Stress. V. 20, N. 4, 2006, p. 289-302.
- SERRA, Floriano. A indigesta arte de engolir sapos. Disponível em: <[http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre\\_artigo.asp?cod\\_tema=1081](http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=1081)>. Acesso em: 18 mai. 2004.
- SOUZA, Vera Lúcia. A qualificação do conceito de Assédio Moral no Brasil: Implicações práticas no Gerenciamento do Capital Humano. Tese de Doutorado defendida na Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.