

TÍTULO DO TRABALHO: QUEM DÁ RESPOSTA AO ASSÉDIO MORAL?

Autoria: Miriam Rodrigues, Alex Aaltonen

RESUMO

O assédio moral constitui um sério problema que ocorre nas organizações, cujos efeitos devastadores podem ser sentidos não somente pelas vítimas diretas, mas também pelas empresas e sociedade como um todo (FREITAS, 2007). Entendendo a necessidade de ampliação e aprofundamento de pesquisas sobre esta temática, este estudo se propõe a agrupar características de profissionais que dão resposta ao assédio moral no ambiente de trabalho utilizando-se aporte qualitativo e quantitativo. Dentre as técnicas multivariadas, o método de análise de *clusters* vem sendo utilizado por diversos autores para auxiliar na compreensão do assédio moral, tais como Lewis (2000), Notelaers et al. (2006), Glaso et al. (2007) e Nielsen et al. (2009) - em linha com o presente artigo, estes estudos demonstram que uma das vantagens deste método é a observância das nuances caracterizando grupos e subgrupos, superando a simples separação entre dois grupos: vítimas ou não vítimas de assédio moral. O uso da análise de agrupamentos ou *clusters* propiciou novas possibilidades de entendimento do fenômeno, que no Brasil é analisado mediante a adoção predominante de metodologias qualitativas (RODRIGUES, 2010). O conteúdo das respostas oferecidas por 175 profissionais de empresas de diferentes ramos e portes a um formulário com questões abertas foi analisado em três fases distintas (BARDIN, 2006; GODOY, 1995): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, o que resultou no agrupamento dos dados em seis categorias: “efeito durante o assédio moral”, “situação”, “resposta da vítima ao assédio moral”, “consequências” e “assédio moral” ou “não assédio moral” – de acordo com o referencial teórico pesquisado (HIRIGOYEN, 2002; FREITAS, 2001; AGUIAR, 2003; HELOANI, 2004; BARRETO, 2005; CORRÊA e CARRIERI, 2007; EINARSEN, 1999; FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2005; LEYMAN, 1996; ZAPF, 2001; EINARSEN ET AL., 2011), gerando 72 observações que foram categorizadas como assédio moral. A partir da análise de clusters foram identificados três grupos distintos, com denominações atribuídas pelos pesquisadores em função das variáveis *drivers*: “calados a força”, “mal começamos e o chefe já é problema” e “calejados”. A resposta ao assédio, objeto deste estudo, somente foi identificada no agrupamento denominado “calados a força”, no qual a liderança média sofre assédio da liderança mais alta, um grupo composto por profissionais de meia-idade, homens em sua maioria, com experiência profissional superior a dez anos. Os de menor experiência profissional e os mais próximos à aposentadoria não deram resposta ao assédio moral recebido. Além de lançar novas perspectivas de análise sobre o assédio moral, a partir das respostas e perfis dos profissionais que se declararam assediados, o estudo demonstra que a utilização de técnica multivariada, neste caso a análise de *clusters*, se mostrou de grande utilidade para a compreensão deste fenômeno. Além disso, ao especificar o que foi classificado como assédio moral e o que não foi entende-se a possibilidade de avanço nos padrões de comparação para definição de assédio moral em futuras pesquisas.

1. INTRODUÇÃO

Muito embora a discussão mais intensa 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).

No Brasil, conforme apontado por Rodrigues (2010), as pesquisas sobre assédio moral trazem, em sua maioria, abordagens qualitativas, sendo que os poucos estudos quantitativos existentes utilizam predominantemente percentuais, médias, variâncias e testes de comparação entre médias.

Neste estudo, é proposta a utilização de análise multivariada entendendo-se que esta técnica pode proporcionar a empresas e profissionais novos olhares e tomadas de posição a respeito deste fenômeno tão hostil.

Estudos tais como os realizados por Bolino e Turnley (2003), Ólafsson e Jóhannsdóttir (2004), Tehrani (2004), Fox e Stallworth (2005), Bilgel, Aytac e Bayram (2006), Hodgson, Roscigno e Lopez (2006), Hauge, Skogstad e Einarsen (2007, 2009), Mathiesen, Einarsen e Mykletun (2008), De Cuyper, Baillien e De Witte (2009), constituem exemplos, em diferentes países, de utilização de técnicas multivariadas tais como regressão múltipla, análise fatorial, e análise de discriminante por logit, dentre outros, para a abordagem de temáticas relacionadas ao assédio moral no ambiente de trabalho.

Dentre as técnicas multivariadas, o método de análise de *clusters* vem sendo utilizado por diversos autores para a compreensão do fenômeno do assédio moral (LEWIS, 2000; NOTELAERS ET AL., 2006; GLASO ET AL., 2007; NIELSEN ET AL., 2009).

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, 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 advêm 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 certo perfil de personalidade nas vítimas de assédio moral na Noruega. A personalidade foi avaliada por questionário quanto à 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 verificado 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 ao dos Estados Unidos.

Em linha com o presente artigo, estes 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.

Conforme proposto por Freitas (2007), entende-se que o estudo do fenômeno do assédio moral em todo seu espectro e a disseminação dos resultados obtidos mediante a realização de pesquisas poderá contribuir de maneira efetiva para mobilizar trabalhadores e empresas na prevenção e identificação do assédio moral, tendo em vista que este é um sério problema que ocorre nas organizações e que seus efeitos devastadores são sentidos não somente pelas vítimas diretas, mas pelas próprias organizações e sociedade como um todo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O que é assédio moral

Em 1976, o psiquiatra americano Carroll Brodsky publicou um estudo pioneiro denominado *The harassed worker*, em que relata um estudo realizado com pessoas que alegavam maus tratos no ambiente de trabalho. Foi a partir da década de 80, entretanto, que a temática referente ao assédio moral começou a ganhar notoriedade, principalmente a partir das pesquisas e publicações da francesa Marie France Hirigoyen e do alemão Heinz Leymann.

Hirigoyen (2002) destaca que é recente a identificação deste fenômeno como destruidor do ambiente de trabalho, não somente diminuindo a produtividade dos profissionais, como também favorecendo o absenteísmo, podendo trazer danos à personalidade, dignidade ou à integridade física ou psíquica de um profissional.

O assédio moral é definido por Hirigoyen (2002) como a violência perversa no cotidiano. 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.

Sindicatos, médicos do trabalho, pesquisadores, profissionais da área de direito, os próprios trabalhadores e as empresas tem se interessado crescentemente pela compreensão do fenômeno do assédio moral e análise de suas causas, consequências, possibilidades de prevenção e intervenção (HIRIGOYEN, 2002; AGUIAR, 2003).

Nas diversas definições do que é assédio moral (FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2002; AGUIAR, 2003; HELOANI, 2004; BARRETO, 2005; CORRÊA 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).

Com o objetivo de ampliar a compreensão do fenômeno do assédio moral a partir de conceitos de diferentes autores, Rodrigues e Teixeira (2009) apresentaram e analisaram contribuições conceituais de pesquisadores brasileiros e de outros países (EINARSEN, 1999; FREITAS, HELOANI e BARRETO, 2008; HIRIGOYEN, 2002; LEYMAN, 1996; ZAPF, 2001), caracterizando o fenômeno do assédio moral como: condutas notadamente abusivas - que não podem ser confundidas com situações de conflito pertinentes ao cotidiano profissional e presença de relações de poder e dominação entre o assediador e o assediado. Trata-se, pois, de um processo frequente, sistemático e intencional que pode gerar consequências negativas para a saúde do assediado, seja no aspecto físico, seja no aspecto psíquico – incluindo ainda, em alguns casos, questões referentes à integridade e dignidade daquele que é assediado e, eventualmente, dos envolvidos.

Neste estudo, que aborda o assédio moral sofrido por profissionais no exercício de suas funções, por uma questão de adequação à realidade brasileira, foi adotada a definição proposta por Freitas, Heloani e Barreto (2008):

“Assédio é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.” (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p. 37)

2.2 O assédio moral no ambiente de trabalho

Corrêa e Carrieri (2007) destacam 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 auto-estima. 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.

Foram denominados comportamentos hostis e subdivididos em quatro categorias os métodos de assédio identificados por Hirigoyen (2002) no ambiente profissional: a deterioração proposital das condições de trabalho, o isolamento e recusa de comunicação com o assediado, atentados contra a dignidade e uso da violência verbal, física ou sexual.

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.

Ao abordar a evolução dos estudos sobre assédio moral ao longo do tempo e as diversas contribuições de pesquisadores de diferentes países nos aspectos teóricos, empíricos e legais, Einarsen et al. (2011) destacam que, apesar das eventuais diferenças culturais, podem ser destacados elementos comuns nas abordagens referentes ao assédio moral no ambiente organizacional:

- Muitos trabalhadores sofrem de maus tratos no trabalho por seus superiores ou colegas de trabalho sob a forma de exposição sistemática às vezes flagrante, bem como formas sutis de agressão, caracterizados por duração e persistência;
- Os efeitos do assédio são devastadores e traumáticos, afetando a saúde, motivação e bem-estar não somente daqueles que sofrem o assédio diretamente, mas também daqueles que o testemunham, com potenciais implicações de custos maiores para os empregadores;
- Gestores e empregadores, incluindo empresas privadas e órgãos públicos, apresentam-se muitas vezes relutantes em aceitar a existência das situações de assédio, o que naturalmente dificulta a sua prevenção e gerenciamento dos casos que vem à tona.

Seja por suas consequências, tangíveis ou não, tanto para as empresas (absenteísmo, imagem, processos trabalhistas) 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 possa ocorrer, é fundamental que exista o entendimento do que se constitui ou não práticas de assédio moral.

2.3 O que não é assédio moral

Tão importante quanto o entendimento ou qualificação do 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.

No Brasil, Barreto (2005) destaca que o conceito de assédio moral ainda é pouco preciso e que por vezes é empregado de maneira inadequada a toda e qualquer situação de conflito, pressão e tensão no ambiente de trabalho. Além disso, segundo esta autora o assédio moral também tem sido confundido com outro conceito pertinente à área do direito, que é o dano moral – daí a necessidade de que haja um aprimoramento do conceito, seu entendimento e utilização. Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 90) afirmam que “apesar de todo assédio moral conter um conjunto de danos morais embutidos em si mesmo, nem todo dano moral constitui, por si só, um assédio moral”. Os autores afirmam ainda que o assédio moral é uma categoria ou espécie de dano moral que, em função de sua forma de expressão, temporalidade e frequência, apresenta singularidades e que somente uma análise cuidadosa é que poderão discriminar o dano moral, que é o produto de um ato isolado, e o assédio moral, que é decorrente de um conjunto de danos morais.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória (VERGARA, 2007; COLLIS E HUSSEY, 2005; SAMPIERI, COLLADO e LUCIO, 2006), uma vez que aborda uma temática que ainda possui muitas possibilidades de análise e objetiva imersão no contexto e entendimento do fenômeno estudado. 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 que, conforme análise posterior, foram identificadas ou não como situações de assédio moral. A liberdade de resposta dispensando a auto-classificação dos respondentes como vítimas ou não de assédio moral está em linha com os artigos que utilizam os questionários “Negative Acts Questionnaire” ou “Negative Acts Questionnaire – Revised” (NAQ-R): Notelaers et al. (2006); Hauge, Skogstad e Einarsen (2007); Glaso et al.(2007); Mathiesen, Einarsen e Mykletun (2008); De Cuyper, Baillien e De Witte (2009); Einarsen, Hoel e Notelaers (2009); Nielsen et al. (2009). O NAQ-R guiou a classificação das 175 observações do presente artigo como assédio moral ou como não assédio moral.

1	Na vida profissional, é comum a utilização da expressão “engolir sapos”. O que esta expressão significa para você?
2	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?
3	De que forma a situação acima mencionada ou outras semelhantes o afetou ?

Quadro 1- Questões abertas

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise de conteúdo das respostas oferecidas pelos participantes da pesquisa foi constituída por três fases (BARDIN, 2006; GODOY, 1995): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Após leitura flutuante do material, 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 seis categorias: “efeito durante o assédio moral”, “situação”, “resposta da vítima ao assédio moral”, “consequências” e “assédio moral” ou “não assédio moral” – de acordo com o referencial teórico pesquisado, resultando em 72 observações de assédio moral, sintetizadas no **Quadro 2** e 103 ocorrências consideradas como não assédio, resumidas no **Quadro 3**.

O procedimento utilizado para a definição das categorias foi aquele que Bardin (2006) define como “procedimento por milha”, uma vez que as categorias foram definidas somente no final do processo. A definição das seis categorias mencionadas anteriormente 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 resposta ao assédio e perfil da vítima, situação e consequência, considerando-se que uma das vantagens da técnica de análise de *clusters* é a de identificar relacionamentos, sendo por este motivo adotada neste estudo.

4. TRATAMENTO DOS DADOS

As informações contidas nas 175 respostas foram classificadas quanto a: efeito durante o assédio moral, situação, resposta da vítima ao assédio moral, consequências e ser assédio ou não, conforme definições operacionais do **Quadro 4**.

SITUAÇÃO	SÍNTESE
1. Envolvendo veracidade de informações.	Ser obrigado a desrespeitar direitos trabalhistas. Discordar de cronogramas ambiciosos de trabalho.
2. Envolvendo gestão de equipe.	Ser obrigado a elevar avaliação de colaboradores. Ser pressionado a ser desonesto com funcionários. Ser obrigado a demitir sem poder expressar-se. Ser obrigado a admitir ou promover pessoa incompetente. Ter de aceitar cargo inferior na atual empresa. Lidar com excesso de trabalho por demissões recentes. Suportar dois pesos e duas medidas do chefe.
3. Envolvendo o trabalho desenvolvido pela vítima e seu relacionamento com a empresa.	Ter barrada uma mudança desejada de área. Ser pressionado a assumir prazos que não vai cumprir. Trabalhar excessivamente sem remuneração adequada. Executar trabalhos abaixo de seu potencial pessoal. Ter o cargo subtraído após licença maternidade. Ser obrigado a assumir erros do chefe. Ouvir críticas sem poder responder. Trabalhar horas extras sem remuneração adicional. Ter metas elevadas de vendas.
4. Envolvendo relacionamento com colegas de trabalho.	Ser pressionado a submeter colegas a situação vexatória. Ser obrigado a assumir erros dos outros, que não se voluntariam. Agir contra colegas no Ministério do Trabalho.
5. Envolvendo terceiros: clientes, fornecedores, governo, família, concorrentes.	Ser obrigado a não cumprir compromisso contratual. Ser pressionado a ser desonesto com clientes. Ser obrigado a ser desonesto com fornecedores. Ser obrigado a assumir negligência profissional injustamente
6. Envolvendo liderança e chefe.	Executar trabalhos que não compreende o motivo. Receber tratamento vexatório. Receber incumbência que força erro ou constrangimento. Ser pressionado a punir injustamente um funcionário. Negar informações a colegas. Ser obrigado a assinar mensagens com as quais discorda. Ser obrigado a cometer erro profissional. Suportar chefes que fogem de suas responsabilidades. Ser obrigado a pedir demissão. Suportar ofensas de colegas. Ser impedido de expor projetos de sua autoria. Ver chefe assumir autoria de projeto que você concebeu. Ser obrigado a trabalhar de graça para parente de sócio. Suportar mudança discriminatória de regra de treinamento. Ser obrigada a reduzir licença maternidade. Ser obrigado a aceitar erro no salário. Suportar ofensas de chefes. Suportar atitude agressiva e negativa.

Quadro 2 - Situações Consideradas Assédio Moral.

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

A partir das classificações como assédio moral (**Quadro 2**), realizou-se a transformação dessas mesmas classificações em variáveis do tipo *dummy* (0 ou 1), a fim de preparar os dados

SITUAÇÃO	SÍNTESE
1. Envolvendo veracidade de informações.	Ser pressionado a omitir fraude após executar auditoria.*
2. Envolvendo gestão de equipe.	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.
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. Lidar com fornecedores incompetentes. Não poder levar à frente na empresa projetos de sua autoria. Discordar de opiniões de sócio. Trabalhar fora da descrição de seu cargo. Ser obrigado a alterar data e vender um produto vencido.* Assédio sexual. Ser pressionado a falsificar um documento.*
4. Envolvendo relacionamento com colegas de trabalho.	Participar de comissões para corte de pessoal. Discordar de divisões de trabalho.
5. Envolvendo terceiros: clientes, fornecedores, governo, família, concorrentes.	Ter ponto de vista diferente do chefe. Prometer coisas difíceis de cumprir a clientes. Fazer muitas concessões a clientes. Mudar datas das férias por imposição. Ser pressionado a fazer espionagem industrial. Violar princípios éticos para agradar um cliente.*
6. Envolvendo liderança e chefe.	Depender do chefe para aprovar ações/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. Ser pressionado a não revelar fraude interna.* Ser pressionado a fraudar a contabilidade.* Ser obrigado a violar princípios éticos.* Suportar discriminação do chefe a colegas.*

Quadro 3 - Situações Não Consideradas Assédio Moral.

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

Nota: * Podem ser crimes, atos ilegais ou antiéticos, mas não seriam classificados como assédio moral pelo NAQ-R.

para uma análise de *clusters*. Os “efeitos durante o assédio moral”, exemplificando para seis respondentes, foram transformados em seis variáveis *dummies*, conforme o **Quadro 5**: Efeito1, Efeito2, Efeito3, Efeito4, Efeito5 e Efeito9. Em outras palavras, cada variável qualitativa foi transformada em uma sequência de zeros e uns para que se pudesse trabalhá-las como variáveis quantitativas na análise de *clusters*. Tratamento análogo foi aplicado às outras variáveis qualitativas: as “situações” foram transformadas em sete *dummies*; as “respostas das vítimas ao assédio moral” foram transformadas em três *dummies*; as “consequências” foram transformadas em nove *dummies*; “ser assédio ou não” foi transformado em duas *dummies*.

EFEITO DURANTE O ASSÉDIO MORAL	
1. A vítima não concorda.	[A]
2. Adverso/contrário.	[B]
3. A vítima não pode se expressar.	[C]
4. A vítima não aceita ou não gosta.	[A]
5. Desagradável/Desconfortável/Constrangedor.	
9. Não informou.	
SITUAÇÕES	
1. Envolvendo veracidade de informações.	[D]
2. Envolvendo gestão de equipe.	
3. Envolvendo o trabalho desenvolvido pela vítima e relacionamento com a empresa.	[D]
4. Envolvendo relacionamento com colegas de trabalho.	
5. Envolvendo terceiros: clientes, fornecedores, governo, família, concorrentes.	
6. Envolvendo liderança e chefe.	
9. Não informou.	
RESPOSTA DA VÍTIMA AO ASSÉDIO MORAL	
1. Aceitação ou não ação.	[E]
2. Ação.	[E]
9. Não informou.	
CONSEQUÊNCIAS	
1. Relacionamento da vítima com a empresa e o trabalho.	
2. Relacionamento com o cliente.	
3. Relacionamento com colegas de trabalho.	
4. Relacionamento com a família.	
5. Relacionamento com a liderança.	
6. Físicas ou psicológicas.	[F]
7. Referentes a aspectos morais/éticos.	
8. Referentes a “visão de mundo”.	
9. Pouca ou nenhuma consequência ou não informou.	
ASSÉDIO (SIM, NÃO)	
Categorização pela definição de Freitas, Heloani e Barreto (2008), conforme item 2.1.	
Notas:[A] Há um sentido de gradação entre 1 e 4. Não aceita é mais forte. [B] Quando prejudicam carreira ou prejudicam financeiramente a vítima. [C] Se a vítima não concorda ou não aceita mas, além disso, não pode expressar-se, foi classificada como 3. [D] Se envolve veracidade mas não prejudica o trabalho e desempenho da vítima, foi classificada como 1. Se envolve veracidade e, além disso, prejudica o trabalho e desempenho da vítima, foi classificada como 3. [E] Foi utilizado o sentido dos verbos usados pelos respondentes: 1. Aceita o assédio, 2. Age em resposta ao assédio. [F] Inclui depressão, desmotivação, desânimo, irritação, raiva, desrespeito, somatização.	

Quadro 4 - Definições Operacionais

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

Respondente	Efeito durante o Assédio Moral	Variáveis <i>Dummy</i>					
		Efeito1	Efeito2	Efeito3	Efeito4	Efeito5	Efeito9
131	1. A vítima não concorda.	1	0	0	0	0	0
55	2. Adversos/contrários.	0	1	0	0	0	0
122	3. A vítima não pode expressar-se.	0	0	1	0	0	0
200	4. A vtima não aceita ou não gosta.	0	0	0	1	0	0
133	5. Desagradável/Desconfortável /Constrangedor.	0	0	0	0	1	0
64	9. Não informou.	0	0	0	0	0	1

Quadro 5 - Exemplos de Formação de Variáveis *Dummy*

Fonte: Elaborado pelos autores.

RESPOSTAS AO ASSÉDIO MORAL	COINCIDÊNCIAS C/ OUTROS ESTUDOS
Pedir demissão.	I, II
Prospectar emprego em outras empresas.	I, II
Mudar de empresa.	I, II
Deixar carreira em empresas para abrir negócio próprio.	I, II
Dialogar ou negociar trégua com o agressor.	I, II, III
Desfazer a sociedade com o sócio.	II
Conversar para mudar a conduta do departamento jurídico que favorecia o assédio moral a colegas.	I, II
Mudar a postura profissional frente a situações de assédio moral.	
Manter postura seguindo seus princípios éticos.	II, III
Continuar tomando decisões que acredita corretas.	II, III
Divulgar mais o próprio trabalho.	
Expor projetos ignorados pelo chefe para níveis hierárquicos superiores.	
Levar suspensão no lugar de um subordinado por não concordar com a decisão do superior de suspendê-lo.	
Pedir mudança de área por discordância com superior.	I, II
Ser mais firme e assertivo em suas posições.	
Não dar resposta.	I, II, III

Quadro 6 - Respostas ao Assédio Moral

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: I.Rayner (1997); II.Ólafsson e Jóhannsdóttir (2004); III.Bilgel, Aytac e Bayram (2006).

As respostas das vítimas ao assédio, foco da análise, mostraram várias semelhanças com as respostas constatadas por Rayner (1997) no Reino Unido, Ólafsson e Jóhannsdóttir (2004) na Islândia e Bilgel, Aytac e Bayram (2006) na Turquia. O grupo de profissionais de São Paulo, adicionalmente às respostas encontradas nos estudos em cidades estrangeiras, manifestou algumas respostas mais assertivas, por exemplo, divulgar mais o próprio trabalho. Por vezes, as respostas foram desafiadoras da chefia, como expor projetos ignorados pelo chefe para níveis hierárquicos superiores. Ver comparação no **Quadro 6**.

Partindo da verificação das maiores incidências, foi possível selecionar as cinco variáveis abaixo, candidatas a serem *drivers* numa análise de *clusters*. *Drivers* são variáveis que determinam os agrupamentos, ou seja, que permitem identificar grupos homogêneos e separar grupos heterogêneos. Nesta pesquisa, as variáveis *drivers* escolhidas foram as seguintes variáveis do tipo *dummy*:

- Efeito durante o assédio moral 2: Adversos / Contrários (um) ou não Adversos/Contrários (zero).
- Efeito durante o assédio moral 3: A vítima não pode se expressar (um) ou liberdade de expressão para a vítima (zero).
- Situação 6: envolvendo liderança e chefe (um) ou não envolvendo liderança e chefe (zero).
- Resposta da vítima ao assédio moral 1: aceitação ou não ação (um) ou ação (zero).
- Consequências 1: no relacionamento da vítima com a empresa e o trabalho (um) ou não relativas ao relacionamento da vítima com a empresa e o trabalho (zero).

A matriz de correlações não apresentou valores expressivos entre quaisquer pares dentre as cinco variáveis candidatas a *drivers*. Isto poderia distorcer os agrupamentos, já que poderia haver peso excessivo para determinada variável. Desta forma, as cinco variáveis foram mantidas como *drivers* na análise de *clusters*.

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

Utilizando o programa Minitab Versão 15, foram obtidos os *clusters* da **Figura 1**. Para método de ligação, optou-se pelo algoritmo hierárquico conhecido como método Ward. Por este método, a similaridade de observações a serem reunidas num mesmo *cluster* é obtida minimizando a soma dos desvios quadrados de cada observação para os centróides, que são os centros geométricos dos agrupamentos. Para medir distâncias entre observações foi utilizada a distância Euclidiana, ou seja, o comprimento em linha reta entre duas observações representadas graficamente. (HAIR et.al., 2010 e Métodos e Fórmulas do Minitab Versão 15).

5. RESULTADOS E VALIDAÇÃO

Foram identificados três 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 a força

- Foi o único grupo que apresentou respostas ao assédio.
- É o único que apresenta vítimas que alegam que não puderam se expressar.
- É o único que reúne profissionais com pós-graduação e diretores.
- Esse grupo não destacou ter sido contrariado, ou seja, prejudicado quanto à carreira ou financeiramente.
- 49 profissionais foram classificados nesse grupo, identificado pela linha tracejada na **Figura 1**.

Cluster 2: Mal começamos e o chefe já é problema

- Vítimas nunca dão resposta ao assédio moral sofrido.
- Maior parte dos episódios de assédio é provocada pela liderança.
- Maioria não é líder de equipes.
- Maioria com cargos de início de carreira e com menor tempo de atuação profissional.

- Maior número de mulheres.
- 13 profissionais foram classificados nesse grupo, identificado pela linha grossa na **Figura 1**.

Cluster 3: Calejados

- Vítimas nunca dão resposta ao assédio moral sofrido.
- Maioria é líder de equipes.
- A maior parte das situações de assédio não é provocada diretamente pela liderança.
- Destaque para conseqüências não ligadas ao relacionamento ao trabalho da vítima e seu vínculo com a empresa.
- 13 profissionais foram classificados nesse grupo, identificado pelas linhas duplas paralelas na **Figura 1**.

A resposta 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 dez anos. 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 dar resposta ao assédio. Por outro lado, é possível que tanto aqueles com pouca experiência profissional quanto os que estão mais próximos de poder aposentar-se tenham seus motivos para não dar resposta ao assédio moral sofrido: os de pouca experiência, por insegurança ou por ainda estarem compreendendo o ambiente de trabalho; os próximos da aposentadoria, por não quererem arriscar a concretização da mesma e eventualmente por temerem perder suas pensões.

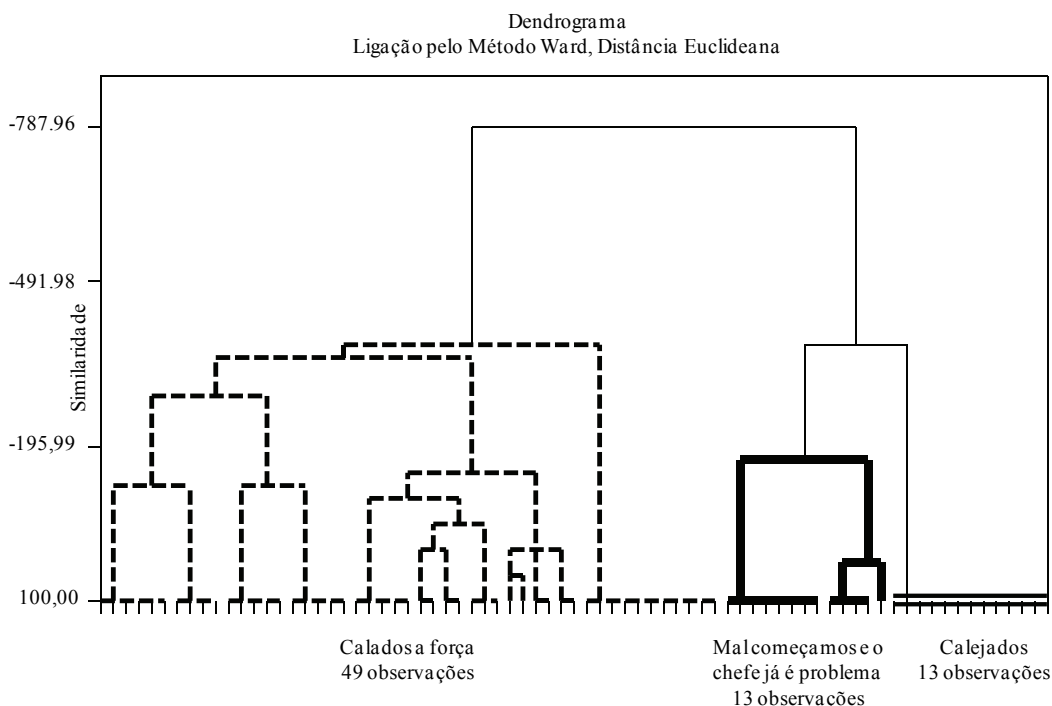


Figura 1 - Estabelecimento de três clusters pelas cinco variáveis *drivers*.

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

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 quatro vezes com apenas quatro variáveis *drivers*, escolhidas entre as cinco propostas no modelo principal, foram identificados agrupamentos muito semelhantes, o que reforça a estabilidade desses agrupamentos. Mesmo obtendo bons resultados com quatro *drivers*, optou-se por manter cinco *drivers* para preservar informação. Tomou-se o cuidado de sempre manter a variável *driver* resposta ao assédio, que é o objeto do estudo.

6. CONCLUSÕES

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 respostas, o que propiciou uma maior compreensão do perfil das vítimas e de seus comportamentos na amostra em questão.

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 identificação e prevenção, bem como a adoção de práticas e políticas que possam inibi-lo ou, quiçá, erradicá-lo.

Foi analisado o conteúdo das experiências vivenciadas 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”, “resposta da vítima ao assédio moral”, “consequências” e “assédio moral” ou “não assédio moral” – de acordo com o referencial teórico pesquisado, resultando em 72 observações de assédio moral vivenciado durante sua carreira.

A análise de agrupamentos ou *clusters* das observações daqueles profissionais que deram resposta 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 a força”, “Mal começamos e o chefe já é problema” e “Calejados”.

As respostas ao assédio moral somente foram constatadas no agrupamento denominado “Calados a força”. Esse agrupamento indica situações de assédio da liderança mais alta para a liderança intermediária, o que é reforçado pela faixa de idades e tempo de atuação profissional da maioria das vítimas. É possível que a experiência da liderança intermediária proporcione maior clareza em identificar as oportunidades de dar resposta ao assédio. Por outro lado, é possível que tanto aqueles com pouca experiência profissional quanto os que estão mais próximos de poder aposentar-se tenham suas razões para não dar resposta ao assédio moral sofrido: os de menor experiência, por insegurança ou por ainda estarem decifrando o ambiente de trabalho; os próximos de se aposentar, por não quererem arriscar a concretização da mesma e eventualmente colocarem a perder suas pensões.

Além de lançar novas perspectivas de análise sobre o assédio moral, a partir das respostas e perfis 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. Ao especificar o que foi classificado como assédio moral e o que não foi, nos **Quadros 2 e 3**, foi possível avançar nos padrões de comparação para definição de assédio moral em futuras pesquisas.

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 destes 175 profissionais 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), sendo importante destacar que ainda que estas situações não possam ser caracterizadas como assédio por não se adequarem às categorias propostas no NAQ-R, elas representam pressões para incorrer em ações graves tais como: crimes, atos ilegais, quebras de contrato e atitudes antiéticas. Isso foi um alerta para o que está acontecendo no ambiente de trabalho, que só foi permitido pelo uso de questões abertas. 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.

7. 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. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - UNIFACS - Universidade Salvador, Salvador - BA, 2003.

BARDIN, Lawrence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Assédio Moral: A violência sutil – Análise epidemiológica e psicossocial do trabalho no Brasil*. 2005. 188 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

BILGEL, Nazan; AYTAC, Serpil; BAYRAM, Nuran. Bullying in Turkish white-collar workers. *Occupational Medicine*, Oxford, v. 56, n. 4, p. 226–231, Jun. 2006.

BOLINO, Mark C.; TURNLEY, William H. Counternormative impression management, likeability and performance ratings: the use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior*, Malden, v. 24, p. 237-250, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed., Porto Alegre: Bookman, 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.

DE CUYPER, Nele; BAILLIEN, Elfi; DE WITTE, Hans. Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress*, London, v. 23, n. 3, p. 206-224, Jul./Sep. 2009.

EINARSEN, Stale. The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, Bingley, UK, v. 20, n. 1/2, p. 16-27, 1999.

_____; HOEL, Helge; ZAPF, Dieter; COOPER, Cary L. (Org). *Bullying and Harassment in the Workplace – Developments in Theory, Research, and Practice*. 2. ed., Boca Raton, FL: Taylor & Francis Group, 2011.

FOX, Suzy; STALLWORTH, Lamont E. Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of Vocational Behavior*, Amsterdam, v. 66, n. 3, p. 438–456, 2005.

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.

_____. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? *RAE eletrônica*, São Paulo: janeiro-junho, 2007.

_____; 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*, Hoboken, v. 48, n. 4, p. 313–319, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mai./Jun. 1995.

HAIR, Joseph F. Jr; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. *Multivariate Data Analysis*. 7. ed., Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

HAUGE, Lars Johan; SKOGSTAD, Anders; EINARSEN, Stale. Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work & Stress*, London, v. 23, n. 4, p. 349-358, Oct./Dec. 2009.

_____. Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, London, v. 20, n. 3, p. 220-242, Jul./Sep. 2007.

HELOANI, Roberto. Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 1, Jan./Jun. 2004.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HODSON, Randy; ROSCIGNO, Vincent J.; LOPEZ, Steven H. Chaos and the Abuse of Power: Workplace Bullying in Organizational and Interactional Context. *Work and Occupations*, London, v. 33, n. 4, p. 382-416, Nov. 2006.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, London, v. 15, n. 2, p. 165-184, 1996.

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.

MATHIESEN, Gro Ellen; EINARSEN, Stale; MYKLETUN, Reidar. The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, Hoboken, n. 49, p. 59-68, 2008.

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, p. 81-101, 2009.

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*. London, v. 20, n. 4, p. 289-302, 2006.

ÓLAFSSON, Ragnar F.; JÓHANNSDÓTTIR, Hanna L. Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, Abingdon, UK, v. 32, n. 3, August 2004.

RAYNER, Charlotte. The incidence of workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Hoboken, v. 7, n. 3, 1997, p. 199-208.

RODRIGUES, Miriam. Studies about moral harassment in Brazil: Paths travelled and many yet to go. In: *Seventh International Conference on Workplace Bullying & Harassment - Transforming Research: Evidence and Practice*. Cardiff, Grã-Bretanha. June 2010.

_____; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. Assédio moral no ambiente organizacional: proposta de mapa categorial para o estudo do fenômeno. In: *Iberoamerican Academy of Management - 6th International Conference: The Time of Iberoamerica*. Buenos Aires, Argentina. Dezembro 2009.

SAMPIERI, Roberto Hernández, COLLADO, Carlos Fenández; LUCIO, Pilar Baptista. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed., São Paulo: McGraw Hill - Artmed, 2006.

SOUZA, Vera Lúcia. *A qualificação do conceito de Assédio Moral no Brasil: Implicações práticas no Gerenciamento do Capital Humano*. 2008. 669 f. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

TEHRANI, Noreen. Bullying: a source of chronic post traumatic stress? *British Journal of Guidance & Counselling*, Lancaster, UK, v. 32, n. 3, p. 357-366, August 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

ZAPF, D. Organisational work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, Bingley, UK, v. 20, n. 1 / 2, p. 70-85, 1999.