

TRIÂNGULO DO ASSÉDIO: um modelo preditivo

RENATO ALMEIDA DOS SANTOS
S2 CONSULTORIA

TRIÂNGULO DO ASSÉDIO: um modelo preditivo

Introdução

O assédio, seja moral ou sexual, constitui uma das formas mais insidiosas de violência no ambiente organizacional, afetando não apenas as vítimas diretas, mas também o clima, a cultura e a reputação institucional. Apesar da crescente atenção midiática e jurídica ao tema, a compreensão teórica das origens do comportamento assediador ainda é fragmentada, muitas vezes restrita a explicações normativas, jurídicas ou psicopatológicas. Este artigo parte de uma abordagem comportamental para propor um modelo explicativo inédito, denominado "Triângulo do Assédio", desenvolvido a partir de entrevistas com assediadores confessos e fundamentado em revisão de literatura nacional e internacional. O modelo integra três vértices centrais: Escassez (como fator motivacional), Abuso de Poder (como oportunidade estrutural) e Racionalização (como mecanismo de autojustificação moral).

O presente artigo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais são os vetores comportamentais que sustentam e perpetuam o assédio moral e sexual no ambiente organizacional?

O objetivo geral é apresentar e fundamentar o modelo do Triângulo do Assédio. Como objetivos específicos: (i) examinar a presença de escassez, abuso de poder e racionalização no discurso e na prática de assediadores confessos; (ii) testar empiricamente a correlação entre esses vértices e a incidência de assédio, utilizando a base de dados da S2 Consultoria; e (iii) discutir implicações práticas para programas de integridade e compliance organizacional.

Fundamentação Teórica

A compreensão do assédio no ambiente organizacional requer uma abordagem que integre fatores individuais, contextuais e culturais. O modelo do "Triângulo do Assédio" proposto nesta pesquisa é inspirado em estruturas analíticas já consolidadas como o Triângulo da Fraude de Cressey (1953), que articula motivação, oportunidade e racionalização como elementos interdependentes do comportamento fraudulento. Na década de 1950, Cressey entrevistou 250 indivíduos em um período de cinco meses, sendo estes selecionados a partir de dois critérios: a pessoa deveria ter aceito um cargo ou função de confiança; e a pessoa deveria ter violado essa confiança. Foram identificados três fatores que estavam sempre presentes nos relatos sobre a violação da confiança: racionalização, pressão e oportunidade (KASSEM e HIGSON, 2012).

O primeiro vértice do Triângulo da Fraude – Racionalização trata do discernimento do indivíduo sobre o certo e errado. É a percepção moral que tem quando se depara com dilemas éticos que pautarão suas atitudes. O fraudador precisa racionalizar seus atos; em outras palavras, ele necessita justificar para si e para os outros que determinada ação não é errada ou, caso o seja, amenizar a situação flexibilizando os padrões éticos. No segundo vértice - Pressão, o Cressey (1953) aborda a necessidade ou pressão à qual o indivíduo esteja submetido e considera o contexto em que o potencial fraudador esteja vivendo em um determinado lapso temporal. A pressão situacional pode influenciar de tal maneira a decisão do indivíduo entre fazer o que julga ser o certo e o que melhor lhe apraz em uma determinada situação que pode gerar na mais comum das pessoas honestas um comportamento criminoso, como por exemplo torná-la um nazista. O último vértice do Triângulo da Fraude é a oportunidade para a obtenção do objeto da fraude, a ideia que o potencial fraudador faz do quão vulnerável o objeto está, bem como a visualização que tem dos meios para a execução dessa fraude. Coleman (1987) apresenta os seguintes fatores para a existência da

oportunidade nas organizações: o sistema de controle social da empresa (cultura organizacional que estimula condutas ilegais e desvios) e a estrutura organizacional multidivisional (a própria estrutura da organização). A ocupação profissional ou o cargo ocupado na estrutura organizacional podem aumentar ou diminuir a oportunidade de fraude, uma vez que dependendo da posição ocupada o profissional pode ter maior acesso aos bens e sistemas, bem como poderá operar a fraude com maior autonomia dentro da estrutura da organização.

Transposto para o campo do assédio, os três vértices são: *escassez* (fatores motivacionais e contextuais que geram frustração ou desejo de domínio), *abuso de poder* (condições que permitem a manifestação do comportamento por assimetria hierárquica ou omissão institucional), e *racionalização* (justificativas morais e cognitivas utilizadas pelos agressores para neutralizar o peso ético da própria conduta).

A teoria dos mecanismos de desengajamento moral, proposta por Albert Bandura (1996), está muito alinhada com a “Racionalização” pois explica como indivíduos podem adotar comportamentos antiéticos ou prejudiciais sem sofrer conflitos internos ou culpa moral. Segundo o autor, isso ocorre porque as pessoas aprendem a desativar temporariamente sua autocensura moral por meio de justificativas cognitivas, como a minimização do dano, a desumanização da vítima, a diluição da responsabilidade ou a inversão de culpa. Esses mecanismos permitem que o agente preserve uma autoimagem positiva mesmo enquanto realiza ações moralmente condenáveis. No contexto do assédio, tais estratégias são frequentemente acionadas por agressores que recorrem a argumentos como “foi só uma brincadeira”, “ela provocou” ou “era uma forma de pressionar por resultado”, ilustrando como a racionalização funciona como um pilar psicológico que sustenta a perpetuação do comportamento abusivo.

A “Escassez”, enquanto vetor psicológico, pode ser entendida como a privação (de tempo, atenção, afeto ou reconhecimento) pode distorcer o julgamento moral e favorecer escolhas antiéticas. A teoria da escassez, desenvolvida por Mullainathan e Shafir (2013), demonstra como a falta de recursos — sejam eles financeiros, temporais, emocionais ou relacionais — compromete a capacidade cognitiva e influencia negativamente o julgamento e o comportamento das pessoas. Quando indivíduos experimentam escassez, sua atenção se estreita em torno daquilo que está em falta, gerando um “túnel mental” que reduz a percepção de consequências e limita o controle inibitório. Essa restrição de foco pode levar a decisões impulsivas, éticas questionáveis ou desvios comportamentais como formas de compensação ou sobrevivência psicológica. No caso do assédio, especialmente quando analisado sob o vértice da escassez, observa-se que muitos agressores relatam carência de reconhecimento, afeto ou segurança emocional, o que contribui para a adoção de condutas abusivas como estratégias distorcidas de validação ou autoafirmação. A escassez, portanto, não é apenas uma condição material, mas um gatilho cognitivo que pode facilitar a transgressão moral.

Já o “Abuso de Poder” encontra respaldo teórico nas contribuições de Michel Foucault (1975) sobre o exercício disciplinar da autoridade, em sua obra *Vigiar e Punir*, analisa como o poder disciplinar opera nos espaços institucionais por meio de mecanismos sutis e constantes de vigilância, controle e hierarquização. Para o autor, o exercício da autoridade não depende apenas de coerção explícita, mas de técnicas que moldam comportamentos e internalizam normas a partir da observação permanente, da punição exemplar e da normalização das condutas. Esse poder disciplinar se manifesta de forma capilar, fluindo por toda a estrutura organizacional e sendo reproduzido inclusive por aqueles que o sofrem. No contexto do assédio moral, essa teoria ajuda a compreender como líderes ou superiores utilizam sua posição para impor dominação simbólica ou física sob o pretexto de disciplina,

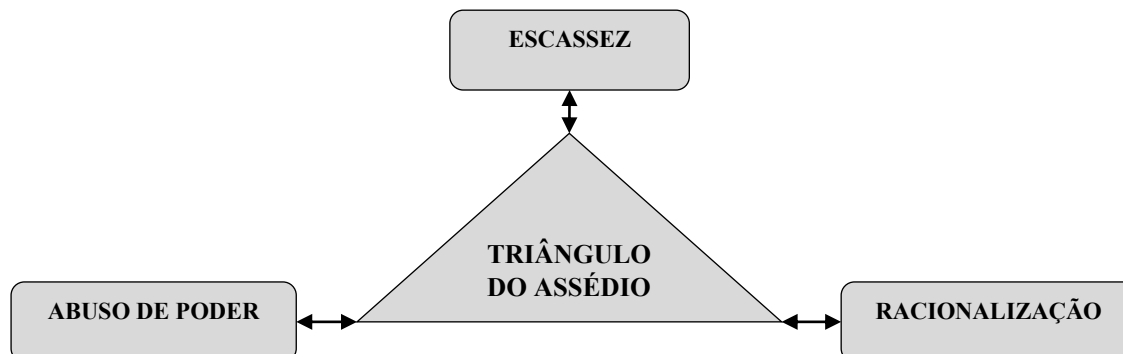
desempenho ou metas. O assédio, nesse caso, aparece como uma distorção funcional do poder disciplinar, onde a hierarquia e o controle são instrumentalizados para humilhar, submeter ou silenciar, reforçando relações assimétricas e naturalizando a violência institucional. Já o Abuso de Poder encontra guarida nas análises contemporâneas sobre machismo estrutural e masculinidade hegemônica (CONNELL, 2005), especialmente no contexto do assédio sexual. O “Guia Lilás” da CGU (2024) corrobora essa leitura ao definir o assédio como conduta associada a desequilíbrio de poder, violação de limites e práticas reiteradas que atentam contra a dignidade da pessoa.

Metodologia

1. Determinação de framework inicial

Partindo dos modelos explicativos previamente construídos, conforme citado na revisão de literatura, temos o modelo do Triângulo da Fraude, de Cressey (1953), servindo de inspiração para a estrutura conceitual do presente estudo, transferindo seus três pilares — pressão, oportunidade e racionalização — para a análise do assédio organizacional nos quais as variáveis a serem comparadas já se encontram claramente especificadas e as consideramos como framework inicial para uma ordenação conceitual de codificação e categorização (STRAUSS e CORBIN, 2008), gerando assim o modelo que denominamos provisoriamente como “Triângulo do Assédio”, representado na figura 1.

Figura 1. Triângulo do Assédio



Fonte: elaborado pelo autor

O framework inicial foi desenvolvido a partir da familiarização prévia com nosso campo de estudo, por meio da revisão bibliográfica, o que permitiu um confronto entre os sentidos construídos no processo de pesquisa e de interpretação, sem limitar a “imersão no conjunto de informações coletadas, procurando deixar aflorar os sentidos, sem encapsular os dados em categorias, classificações ou tematizações definidas a priori.” (SPINK, 2004, p. 106).

2. Confronto à teoria

Diante disso, o framework inicial foi confrontado empiricamente utilizando o banco de dados secundário da empresa de compliance, S2 Consultoria (2025), os quais são de sua propriedade, resguardando a confidencialidade da identidade dos participantes e de suas respectivas organizações. Cabe ressaltar que os nomes citados ao longo das análises das entrevistas foram alterados para outros fictícios, sem guardar qualquer relação com os nomes dos envolvidos, preservando assim a confidencialidade. A autorização do uso do Banco de

Dados seguiu as normas da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), ou Lei nº 13.709/2018 (BRASIL, 2018).

A metodologia escolhida, análise qualitativa de entrevistas, foi intencional nesse banco de dados, resultando em uma análise com funcionários de 13 (treze) organizações do setor privado brasileiro, no período de outubro de 2019 a maio de 2025. As análises constantes do banco de dados são resultados de entrevistas semiestruturadas em profundidade, tendo em média duas horas e trinta minutos cada, em um contexto de levantamento de informações quando havia indício de assédio, totalizando 27 (vinte e sete) entrevistados.

Indivíduo

Todos os entrevistados confessaram a execução do assédio durante a entrevista, relatando como foram cometidos em suas respectivas organizações, enquanto no exercício de sua função, descrevendo seu *modus operandis*, o contexto organizacional na época e as motivações que os levaram a cometer o assédio.

As entrevistas foram colhidas no processo de apuração desses assédios, quando a S2 Consultoria foi contratada para levantar informações, interromper sua execução e compreender suas causas. A todos os entrevistados, antes do início da sua respectiva entrevista, foi-lhe dado o direito de não participação em sua totalidade ou no seu transcorrer, facultando-lhe a possibilidade de desistência no momento que julgasse pertinente e, após essa declaração, todos concordaram e assinaram um “Termo de Livre Consentimento” no qual foi garantido a confidencialidade das informações prestadas e sua identidade não seria revelada fora de sua organização, razão pela qual no presente trabalho os nomes dos entrevistados serão preservados como exposto anteriormente.

Gênero

A identificação do gênero dos(as) entrevistados(as) é relevante na presente pesquisa por permitir uma análise mais precisa sobre os padrões e assimetrias relacionados ao assédio moral e sexual. O gênero influencia tanto a forma como o assédio é praticado quanto a forma como é justificado ou racionalizado, especialmente em contextos organizacionais marcados por hierarquias de poder e cultura patriarcal. Compreender como homens e mulheres se posicionam diante dessas condutas possibilita observar vieses estruturais — como o machismo institucional — e desenvolver intervenções mais efetivas e sensíveis às desigualdades de gênero no ambiente de trabalho.

Faixa Etária

A variável “faixa etária” é relevante para a pesquisa por permitir a identificação de padrões geracionais no comportamento assediador e nas formas de percepção, tolerância ou racionalização do assédio. Diferentes faixas etárias podem refletir valores socioculturais distintos, influenciando tanto o modo como os indivíduos interpretam limites interpessoais quanto a disposição para reconhecer e justificar práticas abusivas. Além disso, essa classificação contribui para compreender se há correlação entre idade e adesão a discursos tradicionais, resistência a mudanças comportamentais ou maior abertura à transformação ética, elementos essenciais para o desenho de estratégias educacionais e preventivas baseadas em ciência comportamental.

Nível Hierárquico

A classificação do nível hierárquico dos(as) entrevistados(as) é fundamental para a análise do fenômeno do assédio, pois a posição ocupada na estrutura organizacional está diretamente

relacionada à oportunidade, à impunidade percebida e ao exercício de poder. Em especial, o assédio — tanto moral quanto sexual — tende a ocorrer com maior frequência em contextos de desequilíbrio hierárquico, onde superiores se sentem autorizados ou legitimados a agir de forma abusiva. Mapear o nível hierárquico permite, portanto, identificar padrões de vulnerabilidade, localizar focos de risco e propor ações direcionadas a cada camada organizacional, com ênfase em liderança ética, responsabilização e cultura de segurança psicológica.

Tipologia

Com base no Guia Lilás 2024 da Controladoria-Geral da União (CGU, 2025), delimitamos conceitualmente os dois tipos de assédio investigados nesta pesquisa — assédio moral e assédio sexual — considerando suas características formais, subjetivas e institucionais. Essa delimitação, ainda incipiente, foi essencial para sustentar os critérios de codificação e análise dos dados:

Assédio Moral: trata-se de uma conduta abusiva, repetitiva e prolongada que tem por objetivo ou efeito desqualificar, humilhar ou desestabilizar emocionalmente o(a) servidor(a) ou empregado(a). Pode ocorrer por meio de palavras, gestos, ações ou omissões sistemáticas que geram degradação das condições de trabalho. Com frequência, esse tipo de assédio parte de superiores hierárquicos, mas também pode acontecer entre colegas.

Assédio Sexual: Refere-se a toda conduta de conotação sexual indesejada, com ou sem contato físico, que vise constranger a vítima, obter vantagem sexual ou impor intimidação sexual no ambiente de trabalho. Pode ocorrer por meio de palavras, gestos, convites, chantagens ou abordagens físicas, especialmente em contextos onde há desequilíbrio de poder (como chefias ou lideranças).

Dos 27 casos analisados, 12 foram classificados como assédio moral e 15 como assédio sexual. Essa amostra permitiu captar diferentes nuances dos comportamentos abusivos em contextos organizacionais, bem como identificar os mecanismos distintos e correlatos.

Ação Disciplinar

É relevante destacar que todas as organizações aos quais os entrevistados pertenciam possuem “programa de compliance” e são “reguladas” por órgãos externos a ela, possibilitando uma diversidade cultural e contextual a nível “meso” (SCHEIN, 2009).

A consideração da variável “medida disciplinar” aplicada em cada caso é essencial para compreender o desfecho institucional do comportamento assediador e avaliar o papel da responsabilização na contenção do desvio ético. Identificar se e como o autor foi punido (advertência, suspensão, demissão, com ou sem justa causa) permite analisar a coerência entre a gravidade do relato e a resposta organizacional, além de revelar possíveis lacunas de impunidade ou conivência institucional. Essa classificação também ajuda a investigar se a punição resultou em mudança de postura ou reforçou racionalizações defensivas, sendo, portanto, um dado-chave para entender o ciclo de prevenção, correção e transformação comportamental nas organizações.

Análise Compilada

Conforme descrito na Tabela 1, das 27 entrevistas realizadas com indivíduos envolvidos em casos de assédio nas organizações a maioria dos entrevistados é do gênero masculino (74%), o que reforça o viés de gênero predominante nas práticas de assédio, sobretudo sexual (100%

dos casos). Em termos hierárquicos, observa-se uma concentração no nível tático (48%), seguido pelos níveis operacional e estratégico (26% cada), indicando que o comportamento assediador não se restringe às altas lideranças. As faixas etárias mais frequentes estão entre 30 e 50 anos (93%), o que reforça a hipótese de que o assédio é praticado por adultos em plena atividade profissional. Quanto às medidas disciplinares aplicadas, há equilíbrio entre demissão com e sem justa causa (12 casos cada), mas em apenas 3 situações houve advertência formal, sugerindo que a responsabilização organizacional tende a ocorrer em extremos (tolerância ou punição máxima), sem ações intermediárias preventivas.

Tabela 1. Compilação da Caracterização das Entrevistas

INDIVÍDUO	GÊNERO	FAIXA ETÁRIA	NÍVEL HIERÁRQUICO	TIPO	AÇÃO DISCIPLINAR
Indivíduo 1	Masculino	30 - 40	Tático	Sexual	DEMISSÃO COM JUSTA CAUSA
Indivíduo 2	Feminino	40 - 50	Tático	Moral	DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA
Indivíduo 3	Feminino	30 - 40	Tático	Moral	DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA
Indivíduo 4	Feminino	30 - 40	Tático	Moral	ADVERTÊNCIA POR ESCRITO
Indivíduo 5	Masculino	30 - 40	Operacional	Sexual	DEMISSÃO COM JUSTA CAUSA
Indivíduo 6	Masculino	40 - 50	Tático	Sexual	DEMISSÃO COM JUSTA CAUSA
Indivíduo 7	Masculino	30 - 40	Tático	Sexual	DEMISSÃO COM JUSTA CAUSA
Indivíduo 8	Masculino	40 - 50	Operacional	Sexual	DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA
Indivíduo 9	Feminino	30 - 40	Tático	Moral	DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA
Indivíduo 10	Masculino	30 - 40	Tático	Sexual	DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA
Indivíduo 11	Masculino	30 - 40	Operacional	Sexual	DEMISSÃO COM JUSTA CAUSA
Indivíduo 12	Masculino	50 - 55	Operacional	Moral	DEMISSÃO COM JUSTA CAUSA
Indivíduo 13	Masculino	30 - 40	Estratégico	Sexual	DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA
Indivíduo 14	Feminino	40 - 50	Estratégico	Moral	ADVERTÊNCIA POR ESCRITO
Indivíduo 15	Masculino	40 - 50	Tático	Moral	ADVERTÊNCIA POR ESCRITO
Indivíduo 16	Feminino	30 - 40	Estratégico	Moral	DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA
Indivíduo 17	Masculino	40 - 50	Estratégico	Moral	DEMISSÃO COM JUSTA CAUSA
Indivíduo 18	Masculino	40 - 50	Operacional	Sexual	DEMISSÃO COM JUSTA CAUSA
Indivíduo 19	Masculino	30 - 40	Tático	Sexual	DEMISSÃO COM JUSTA CAUSA
Indivíduo 20	Masculino	40 - 50	Tático	Moral	DEMISSÃO COM JUSTA CAUSA
Indivíduo 21	Masculino	20-29	Operacional	Sexual	DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA
Indivíduo 22	Masculino	30 - 40	Operacional	Sexual	DEMISSÃO COM JUSTA CAUSA
Indivíduo 23	Masculino	40 - 50	Estratégico	Sexual	DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA
Indivíduo 24	Masculino	30 - 40	Estratégico	Sexual	DEMISSÃO COM JUSTA CAUSA
Indivíduo 25	Masculino	30 - 40	Tático	Sexual	DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA
Indivíduo 26	Feminino	40 - 50	Tático	Moral	DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA
Indivíduo 27	Masculino	40 - 50	Estratégico	Moral	DEMISSÃO SEM JUSTA CAUSA

Fonte: S2 Consultoria (2025)

A análise das referidas entrevistas se deu pela codificação (Tabela 2) que “(...) corresponde a uma transformação — efetuada segundo regras precisas — dos dados brutos (...) [e] permite uma representação do conteúdo ou da expressão” (BARDIN, 2011, p. 133) possibilitando uma comparação incidente-incidente avaliando se algum dado novo possui as mesmas propriedades das categorias identificadas e, caso positivo, esse dado novo será associado à categoria, aumentando a fundamentação empírica. Caso existissem componentes não previamente categorizados, esses foram definidos como categorias conceituais e assim sucessivamente, melhorando com isso o poder explicativo da teoria que será reforçada, complementada ou construída. Na sequência, foi realizada a codificação axial que examinou as relações entre categorias e subcategorias, buscando condições intervenientes e estratégias de ação.

Dessas análises, os códigos puderam ser confirmados e descartados com base na teoria ou resultaram em conceitos emergentes até então não observados, possibilitando assim que novas variáveis surgissem, desenvolvendo assim um framework provisório. Assim, as abordagens dedutivas e indutivas estavam presentes, portanto, o framework provisório, em conjunto com os objetivos e as proposições direcionaram a análise de conteúdo.

Tabela 2. Descrição dos Códigos e Categorização por Componentes

Código Temático	Componente do Triângulo	Tipo de Assédio	Descrição Resumida
Ambiguidade do contexto	Racionalização	Sexual	Situação em que o ambiente, as relações ou as mensagens transmitidas carecem de clareza sobre limites interpessoais.
Avanço sem consentimento	Abuso de Poder	Sexual	Iniciativas de cunho sexual realizadas sem manifestação clara de concordância por parte da outra pessoa
Busca de validação	Escassez	Sexual	Comportamento impulsionado pela necessidade de sentir-se admirado, desejado ou relevante
Carência afetiva	Escassez	Sexual	Busca de atenção ou validação emocional, mesmo em contextos inadequados como o ambiente de trabalho.
Comportamento machista	Abuso de Poder	Sexual	Ações, falas ou atitudes baseadas na crença de superioridade masculina, que reforçam estereótipos de gênero
Culpa da vítima	Abuso de Poder e Racionalização	Sexual e Moral	Responsabilização da vítima pela conduta sofrida, sugerindo que ela provocou ou mereceu.
Desqualificação profissional	Abuso de Poder	Moral	Conduta que visa questionar ou diminuir a competência técnica da vítima, frequentemente de forma pública ou reiterada
Exposição hierárquica	Abuso de Poder	Moral	Uso da posição de poder para humilhar, intimidar ou constranger subordinados.
Falta de reconhecimento	Escassez	Moral	Sentimento de invisibilidade ou desvalorização diante da organização ou liderança.
Justificativa situacional	Racionalização	Sexual e Moral	Tentativa de relativizar a conduta abusiva com base no contexto (ex: festas, estresse, álcool).
Metas inatingíveis	Abuso de Poder e Escassez	Moral	Estabelecimento de objetivos excessivamente altos ou irrealistas, impostos sem diálogo ou suporte adequado, que geram frustração e pressão abusiva
Normalização de violência	Racionalização	Moral	Aceitação tácita ou explícita de comportamentos abusivos como parte da cultura organizacional, tratados como “brincadeira”, “estilo de liderança”
Recompensa insuficiente	Escassez	Moral	Percepção de desequilíbrio entre esforço entregue e retorno recebido.
Recursos insuficientes	Escassez	Moral	Falta de condições adequadas — como pessoal, tempo, estrutura ou apoio — para executar tarefas exigidas
Sabotagem silenciosa	Abuso de Poder	Moral	Ações veladas que minam o desempenho ou a credibilidade da vítima, como ocultar informações, dificultar acesso a ferramentas ou excluir de decisões, sem confronto direto
Sobrecarga emocional	Escassez	Sexual	Estado de exaustão psíquica resultante de cobranças excessivas, clima hostil ou acúmulo de frustrações não elaboradas
Violação de limites físicos	Abuso de Poder	Sexual	Contato físico não consentido, invasivo ou inadequado, que compromete a segurança da vítima.
Álcool como justificativa	Racionalização	Sexual	Tentativa de relativizar ou isentar a conduta abusiva com base no consumo de bebidas alcoólicas, como em festas ou confraternizações

Fonte: elaborado pelo autor

Análise dos Resultados

Para enriquecer a presente pesquisa adotamos a técnica de “Análise Comparativa Qualitativa” (RAGIN, 1987; RIHOUX e LOBE, 2009) com o objetivo de buscar maior compreensão dos Assediadores. A concomitância é a prova de que uma causa existe em dois fenômenos sociais e que, portanto, tende a produzir os mesmos efeitos e ter funções semelhantes. Pela variação concomitante, ou pelo paralelismo de uma variável, pode-se verificar se a causa é permanente e, nesse caso, verificar se há uma lei de explicação.

"...para que uma variação seja demonstrativa, não é necessário que todas as variações diferentes daquelas que comparamos tenham sido rigorosamente excluídas. O simples paralelismo de valores pelos quais passam dois fenômenos, desde que tenha sido estabelecido em um número suficiente de casos bastante variados, é a prova de que existe entre eles uma relação (...). A concomitância constante é, pois, ela mesma, uma lei, seja qual for o estado dos fenômenos que restaram fora da comparação" (DURKHEIN, 1985, p. 113-114, 1ª Ed. 1893)

Os componentes repetitivos (DEMO, 2002) do Assédio gerados pela “Análise Comparativa Qualitativa” serviram como instrumento no controle racional de suas hipóteses relativas à sua prevenção. Analisadas e conhecidas as modalidades de manifestação de um fenômeno em situações socioculturais distintas, torna-se possível estabelecer os limites nos quais certos efeitos podem ou não ser atribuídos a determinados fatores causais, chegando-se assim à seleção das condições suficientes de tal fenômeno (SCHNEIDER e SCHIMITT, 1998).

A escolha pela análise qualitativa está embasada no pressuposto que este permitirá à pesquisa a análise da causa dos eventos sociais estudados, em tela: o Assédio. Por meio do método “Análise Comparativa Qualitativa”, buscamos a análise da perspectiva social, não se atendo a apenas levantar os dados em cada empresa.

As tabelas a seguir apresentam um conjunto de 81 citações literais extraídas das entrevistas com assediadores confessos, classificadas segundo os dois tipos de assédio analisados: Tabela 3 - Assédio moral (com 45 falas registradas) e Tabela 4 - Assédio sexual (com 36 falas). Cada citação foi categorizada de forma dupla: primeiro, em relação ao componente correspondente do Triângulo do Assédio — Escassez, Abuso de Poder ou Racionalização; e, em segundo lugar, com base em um código temático específico, que representa o conteúdo central da racionalização ou estratégia discursiva utilizada pelo entrevistado. Essa abordagem integrada entre estrutura conceitual e codificação temática aprofunda a análise qualitativa, permitindo mapear padrões recorrentes de discurso, justificar a árvore de associação construída e fundamentar a matriz de calor que será apresentada nas seções seguintes.

Tabela 3. Citações literais dos casos de Assédio Moral por Códigos

Indivíduo	Componente	Fala Literal	Código Temático
Indivíduo 4	Escassez	Tem duas semanas no mês que são mais críticas. Que a gente trabalha com conselho, então a gente tem muita coisa pra preparar.	metas inatingíveis
Indivíduo 27	Escassez	Eu chego uma hora, não tenho hora pra sair. Ou ainda que eu saia eu trabalho de casa. Sábado, domingo, feriado.	metas inatingíveis
Indivíduo 26	Escassez	Os conselheiros me ligam ao celular, no feriado, nem por isso reclamo de assédio moral também do meu feriado.	metas inatingíveis
Indivíduo 4	Abuso de Poder	Impedi a pessoa de sair da sala. Ontem, eu impedi o Luciano de sair da sala.	exposição hierárquica
Indivíduo 27	Abuso de Poder	A gente comprovou que ele pegou e falamos para ele não vir mais.	desqualificação profissional
Indivíduo 4	Abuso de Poder	Eu falei: Cuidado com sua postura... Foi só esse toque no ombro e ela disse que eu peguei no braço dela.	violação de limites
Indivíduo 4	Racionalização	Eu sou a pessoa mais transparente do universo. Eu não consigo esconder se estou triste, chateada.	normalização de violência
Indivíduo 27	Racionalização	Difícilmente eu falo assim, ah, puta que pariu, sua burra. Eu faço em relação apenas a uma situação.	normalização de violência
Indivíduo 26	Racionalização	Às vezes, a pessoa tá acostumada que o trabalho seja conduzido de uma certa forma. Então, ok, vamos mudar.	normalização de violência
Indivíduo 8	Escassez	Estou há sete anos aqui, e estou insatisfeito... falta de ajudantes, a gente tem que fazer tudo sozinho.	recursos insuficientes
Indivíduo 20	Escassez	Eu queria um aumento, falei do salário, mas disseram que não tem nada no mercado.	recompensa insuficiente
Indivíduo 14	Escassez	Eles reclamam que não foram reconhecidos... trabalharam por 12 horas a semana toda.	falta de reconhecimento
Indivíduo 8	Abuso de Poder	Ele está querendo levar o vento nela... Eu vi as ações que ele teve.	desqualificação profissional
Indivíduo 20	Abuso de Poder	Se tiver que mandar embora, eu vou... eu sou estilo militar.	exposição hierárquica
Indivíduo 14	Abuso de Poder	Fiquei esperando... ninguém me chamou. Ninguém me liga e nem preciso.	exposição hierárquica
Indivíduo 8	Racionalização	Eu não quero que você que demonstre que não gosta de mim, mas eu sinto.	culpa da vítima
Indivíduo 20	Racionalização	É o calor do momento. Depois está todo mundo rindo.	justificativa situacional
Indivíduo 14	Racionalização	Eu posso fazer o que eu quero, mas não quero que ele se quebre. Ele sabe o que quer dizer, mas eu não sei o que ele quer.	culpa da vítima
Indivíduo 12	Escassez	Estou cinco anos na empresa e nunca ganhei um aumento.	recompensa insuficiente
Indivíduo 9	Escassez	Tudo que pede, tu faz... O problema teu, cara, é o RH.	recursos insuficientes
Indivíduo 3	Escassez	Os caras me bypassaram... E quando tem férias, é eu que cubro as férias do cara. Na hora que dá a vaga, eu não estou pronto pra exercer a função.	falta de reconhecimento
Indivíduo 12	Abuso de Poder	A Ana entrou aqui como analista... hoje já é gerente de RH. Ela prometeu, mas disse depois que nunca prometeu nada.	desqualificação profissional
Indivíduo 9	Abuso de Poder	Quando fui depor, já fui com a intenção que a empresa me mandasse embora.	sabotagem silenciosa
Indivíduo 3	Abuso de Poder	Hoje eu estaria como gerente, mas estou aqui rebaixado. Ela acabou com a minha profissão.	desqualificação profissional
Indivíduo 12	Racionalização	Cara, boa não vai ser. Eu já falei: se não der agora, quero que me mandem embora.	normalização de violência
Indivíduo 9	Racionalização	É o calor do momento. Lá dentro o bicho pega. Depois está todo mundo rindo.	justificativa situacional
Indivíduo 3	Racionalização	Não é que eu mandei ela tomar no cu porque eu queria brigar. Foi na hora da raiva.	justificativa situacional
Indivíduo 15	Escassez	Eles reclamam... que eles não foram reconhecidos... trabalharam por 12 horas a semana toda.	falta de reconhecimento
Indivíduo 20	Escassez	Eu não tenho ainda a plena certeza que todos eles são respeitados plenamente.	falta de reconhecimento
Indivíduo 9	Escassez	Minha liderança, infelizmente, é júnior... têm dificuldade em tomar medidas mais duras.	recursos insuficientes
Indivíduo 15	Abuso de Poder	Ele saiu batendo assim... dando chamada mesmo.	exposição hierárquica
Indivíduo 20	Abuso de Poder	Na fábrica, as coisas se multiplicam muito rápido... criou-se um clima meio negativo.	sabotagem silenciosa
Indivíduo 3	Abuso de Poder	A forma é o que eu falei para ele... A gente falhou, mas a forma de comunicar precisa melhorar.	desqualificação profissional
Indivíduo 15	Racionalização	Eu tenho ciência disso... que eu, como gestor, não poderia fazer isso... mas eu não consigo olhar na cara do cidadão.	normalização de violência
Indivíduo 9	Racionalização	Eu estou errando, eu tenho noção disso.	normalização de violência

Indivíduo	Componente	Fala Literal	Código Temático
Indivíduo 3	Escassez	Os caras me bypassaram... E quando tem férias, é eu que cubro as férias do cara. Na hora que dá a vaga, eu não estou pronto pra exercer a função.	falta de reconhecimento
Indivíduo 12	Abuso de Poder	A Ana entrou aqui como analista... hoje já é gerente de RH. Ela prometeu, mas disse depois que nunca prometeu nada.	desqualificação profissional
Indivíduo 9	Abuso de Poder	Quando fui depor, já fui com a intenção que a empresa me mandasse embora.	sabotagem silenciosa
Indivíduo 3	Abuso de Poder	Hoje eu estaria como gerente, mas estou aqui rebaixado. Ela acabou com a minha profissão.	desqualificação profissional
Indivíduo 12	Racionalização	Cara, boa não vai ser. Eu já falei: se não der agora, quero que me mandem embora.	normalização de violência
Indivíduo 9	Racionalização	É o calor do momento. Lá dentro o bicho pega. Depois está todo mundo rindo.	justificativa situacional
Indivíduo 3	Racionalização	Não é que eu mandei ela tomar no cu porque eu queria brigar. Foi na hora da raiva.	justificativa situacional
Indivíduo 15	Escassez	Eles reclamam... que eles não foram reconhecidos... trabalharam por 12 horas a semana toda.	falta de reconhecimento
Indivíduo 20	Escassez	Eu não tenho ainda a plena certeza que todos eles são respeitados plenamente.	falta de reconhecimento
Indivíduo 9	Escassez	Minha liderança, infelizmente, é júnior... têm dificuldade em tomar medidas mais duras.	recursos insuficientes
Indivíduo 15	Abuso de Poder	Ele saiu batendo assim... dando chamada mesmo.	exposição hierárquica
Indivíduo 20	Abuso de Poder	Na fábrica, as coisas se multiplicam muito rápido... criou-se um clima meio negativo.	sabotagem silenciosa
Indivíduo 3	Abuso de Poder	A forma é o que eu falei para ele... A gente falhou, mas a forma de comunicar precisa melhorar.	desqualificação profissional
Indivíduo 15	Racionalização	Eu tenho ciência disso... que eu, como gestor, não poderia fazer isso... mas eu não consigo olhar na cara do cidadão.	normalização de violência
Indivíduo 9	Racionalização	Eu estou errando, eu tenho noção disso.	normalização de violência
Indivíduo 15	Racionalização	Eu também me incluo nisso... Pode até ser que eu esteja pecando de não exigir isso com todos.	culpa da vítima
Indivíduo 16	Escassez	Trabalho 16 horas por dia... Mas, no fim das contas, deu tudo certo.	recursos insuficientes
Indivíduo 14	Escassez	Tive um câncer de mama com 30 anos. Isso me colocou num lugar de aprender que o desconforto pode trazer muita coisa boa.	recursos insuficientes
Indivíduo 16	Escassez	Fiquei sem ter exatamente coragem... porque é uma gestão muito boa, gente, e aí é muito assim, tem que dar um jeito.	recursos insuficientes
Indivíduo 27	Abuso de Poder	Ela me trouxe dois pontos. Um é isso, ele põe a meta no céu para todo mundo, é uma outra dinâmica, mas vai muita pressão, burnout.	metas inatingíveis
Indivíduo 16	Abuso de Poder	Faltou, de alguma forma, algum apoio? Meu... talvez um melhor, uma melhor leitura de cenário.	metas inatingíveis
Indivíduo 3	Abuso de Poder	Na exposição... Quando a gente abriu o processo seletivo... ela me procurou pra dizer que ela gostaria de sentar nessa cadeira. E aí... ela não gostou, não se adaptou.	exposição hierárquica
Indivíduo 16	Racionalização	Eu tenho um humor muito ácido. Muito, muito. Eu faço brincadeiras com ele...	normalização de violência
Indivíduo 27	Racionalização	Para mim, tava tipo assim, eu fiz uma chamada, eu fiz outra, peguei no pé, peguei e tá tudo certo.	normalização de violência
Indivíduo 16	Racionalização	Também acredito ter havido falha na comunicação... e a devolução do telefone que estava com eles.	culpa da vítima

Fonte: elaborado pelo autor

Tabela 4. Citações literais dos casos de Assédio Sexual por Códigos

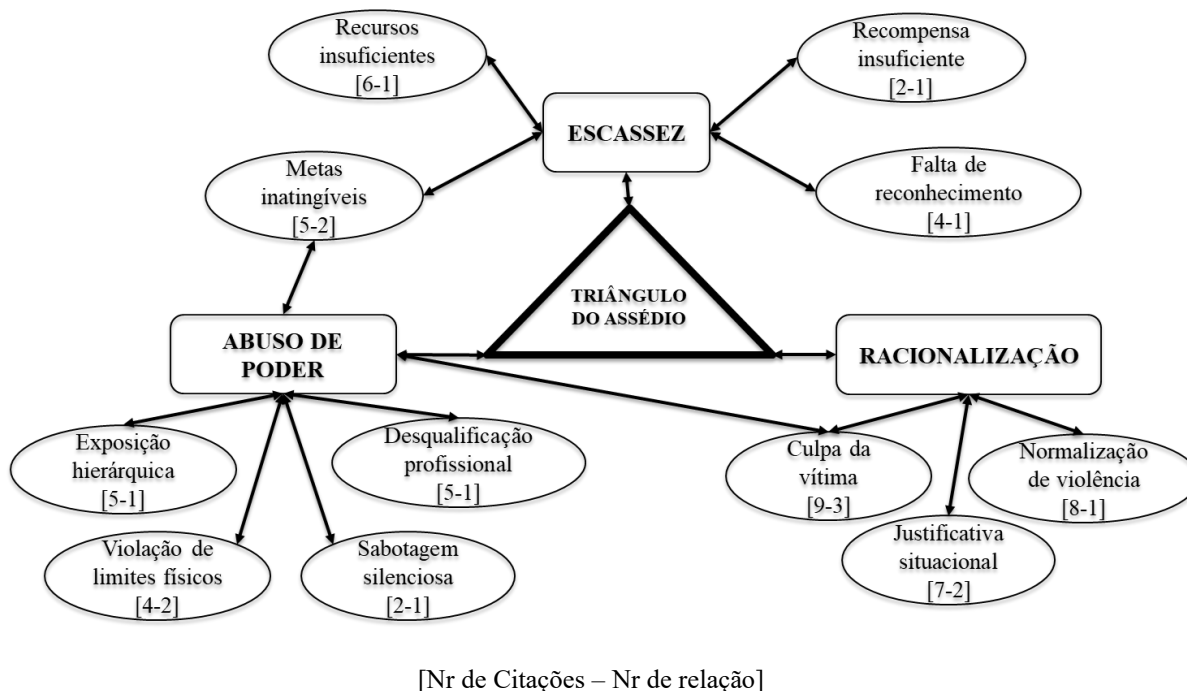
Indivíduo	Componente	Fala Literal	Código Temático
Indivíduo 7	Escassez	Estou com coisas muito piores em casa do que eu estou falando aqui...	sobrecarga emocional
Indivíduo 7	Racionalização	O que a gente está tratando aqui é uma situação de um comportamento inadequado...e não assédio sexual	justificativa situacional
Indivíduo 11	Racionalização	isso pode ter...	justificativa situacional
Indivíduo 7	Abuso de Poder	Eu fiquei até o final da festa e voltei com a Joana no táxi...ela queria...	culpa da vítima
Indivíduo 25	Abuso de Poder	Teve algumas atitudes que tomei lá no jantar que não são atitudes esperadas pela empresa...	avanço sem consentimento
Indivíduo 24	Abuso de Poder	Ela permitiu, entrei no quarto, mas posso ter cantado ela na conversa...	avanço sem consentimento
Indivíduo 25	Racionalização	Foi uma atitude impensada...	justificativa situacional
Indivíduo 24	Racionalização	A maneira que ela dançava provocou muitas pessoas...não só homens	culpa da vítima
Indivíduo 23	Racionalização	Jamais foi a intenção deixar ela constrangida...	ambiguidade do contexto
Indivíduo 17	Escassez	Estou com vontade de chorar agora, mas eu não vou	sobrecarga emocional
Indivíduo 19	Escassez	Às vezes, dá vontade de abrir a janela aqui e pular.	sobrecarga emocional
Indivíduo 13	Escassez	Eu gostaria muito que eu fosse efetivado, é uma coisa que eu estou batalhando bastante para conquistar.	busca de validação
Indivíduo 17	Abuso de Poder	Eu fui e fiz a loucura e dei um tapa na bunda dela.	violação de limites físicos
Indivíduo 23	Abuso de Poder	Ela nunca me deu liberdade para isso, que fique claro.	avanço sem consentimento
Indivíduo 22	Abuso de Poder	Posso ter cantado ela no restaurante, mas não passei a mão nela em momento algum.	avanço sem consentimento
Indivíduo 17	Racionalização	Foi o maldito álcool que tinha livre na festa.	álcool como justificativa
Indivíduo 19	Racionalização	Ela é uma pessoa muito bonita e sabe valorizar isso.	culpa da vítima
Indivíduo 17	Racionalização	Não tenho dúvida que a forma dela atiçou diversas pessoas.	culpa da vítima
Indivíduo 18	Escassez	Eu fiquei quatro anos temporário, indo e voltando pra ser efetivo.	busca de validação
Indivíduo 5	Escassez	Eu tenho duas filhas... uma guarda compartilhada, cuidado da menor em dias alternados. É bem difícil.	carência afetiva
Indivíduo 6	Escassez	Eu estava com a papelada da pensão no armário... ia entregar na semana seguinte ao RH.	sobrecarga emocional
Indivíduo 18	Abuso de Poder	Eu fui e dei uma apalpada nos seios dela. Mas ela estava mostrando a turbinada	violação de limites físicos
Indivíduo 19	Abuso de Poder	Eu falei assim: agora tem que malhar o glúteo, hein?	violação de limites físicos
Indivíduo 13	Abuso de Poder	No fim ela queria isso...pelo menos deu sinais...porque mulher quando quer, dá sinais	comportamento machista
Indivíduo 18	Racionalização	Foi cinco minutos que eu não sei explicar na minha	justificativa situacional
Indivíduo 13	Racionalização	Pra mim foi uma brincadeira... depois você começa a estudar os fatos e vê que não foi.	ambiguidade do contexto
Indivíduo 18	Racionalização	Se eu soubesse explicar o porquê, eu estaria mentindo	ambiguidade do contexto
Indivíduo 10	Escassez	Eu só queria aprofundar nossa amizade.	carência afetiva
Indivíduo 21	Escassez	Ela parecia que gostava de mim como homem	busca de validação
Indivíduo 21	Escassez	Estava mal naquele momento...estava no processo do divórcio	carência afetiva
Indivíduo 21	Abuso de Poder	Fiquei quase duas semanas sem ir pra empresa com vergonha por causa dela	culpa da vítima
Indivíduo 11	Abuso de Poder	Os caras ficam... Eles estavam meio que falando, ah, que você é meu ídolo...	comportamento machista
Indivíduo 1	Abuso de Poder	Para mim eu virei motivo de chacota para as mulheres da área	comportamento machista
Indivíduo 10	Racionalização	Eu extrapolei no álcool esse dia. Foi uma coisa que eu me envergonhei bastante depois.	álcool como justificativa
Indivíduo 6	Racionalização	Era uma pessoa que eu tive uma proximidade, que eu criei uma amizade.	ambiguidade do contexto
Indivíduo 21	Racionalização	Eu acho que ela quer ficar comigo, porque ela nunca mostrou essas fotos pra ninguém.	ambiguidade do contexto

Fonte: elaborado pelo autor

Para produzir sentido no contexto dialógico, foram desenvolvidas “Árvores de Associação”, permitindo a visualização do fluxo das associações de ideias das entrevistadas. Esse recurso possibilita compreender as singularidades de sentidos de cada tipo de Assédio (SPINK, 2004).

O desenvolvimento das “Árvores de Associação” se deu pelas codificações das citações e associações aos “componentes do Triângulo do Assédio”, conforme descrições nas Figuras 2 – Assédio Moral e 3 – Assédio Sexual.

Figura 2 – Árvore de Associação dos Componentes de Assédio Moral



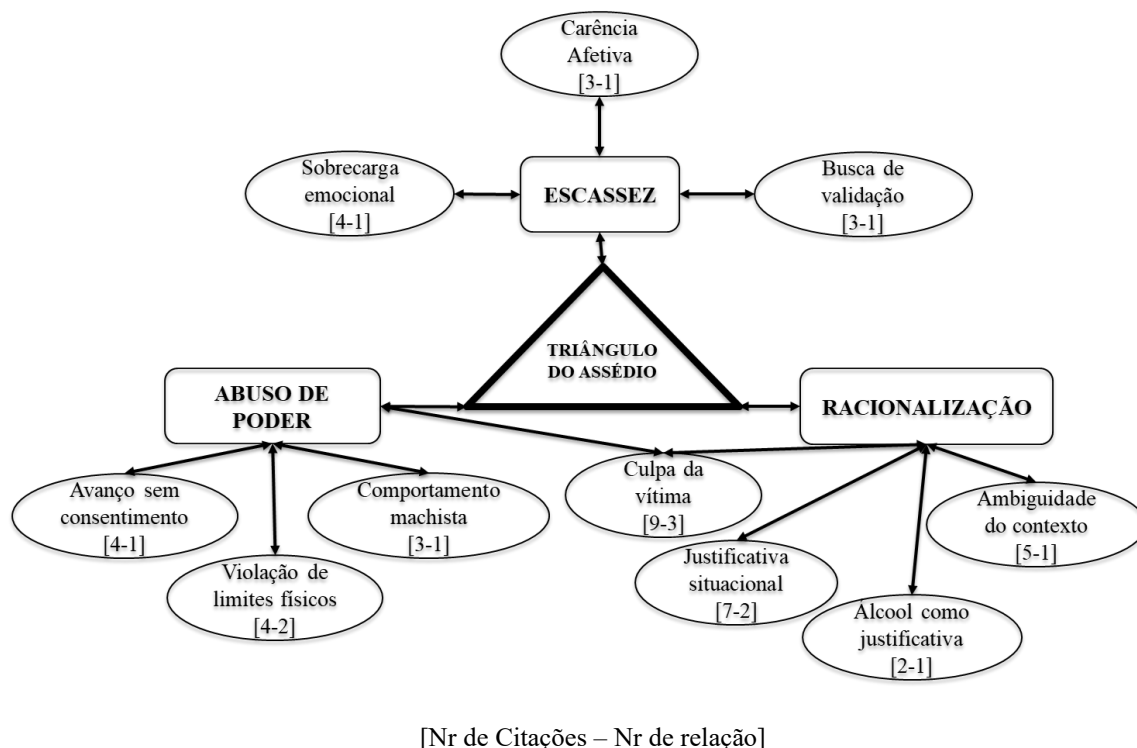
Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 2 – Árvore de Associação dos Componentes de Assédio Moral representa visualmente a estrutura comportamental por trás das práticas de assédio moral, conforme emergiram das entrevistas com assediadores confessos analisadas na pesquisa. A árvore organiza os códigos temáticos a partir dos três vértices do Triângulo do Assédio. O vértice Racionalização aparece com destaque, reunindo códigos como “normalização da violência” (8 citações), “culpa da vítima” (9), e “justificativa situacional” (7), indicando que os mecanismos cognitivos de justificação e negação da gravidade são centrais no comportamento assediador. Já o vértice Abuso de Poder agrega elementos que revelam o uso sistemático da autoridade como instrumento de opressão, como “desqualificação profissional” (5) e “sabotagem silenciosa” (2), enquanto Escassez aparece associada a pressões estruturais e emocionais como “recursos insuficientes” (6) e “metas inatingíveis” (5), que funcionam como gatilhos contextuais para o assédio.

Essa árvore reforça a ideia de que o assédio moral não é um comportamento isolado, mas um fenômeno sustentado por múltiplas dimensões que se retroalimentam. A racionalização atua como permissão interna, o abuso de poder como viabilizador externo, e a escassez como combustível motivacional — todos convergindo para a perpetuação do desvio ético. Ao organizar os códigos de forma sistemática, a figura facilita a identificação de padrões repetitivos e recorrentes no discurso dos assediadores, funcionando como uma ferramenta de diagnóstico e prevenção organizacional. A visualização também evidencia como os

fatores culturais e estruturais são decisivos para a manutenção de ambientes permissivos, sugerindo que intervenções devem atuar não apenas na responsabilização individual, mas na transformação das condições organizacionais que tornam o assédio possível e, muitas vezes, invisível.

Figura 3 – Árvore de Associação dos Componentes de Assédio Sexual



Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 3 – Árvore de Associação dos Componentes de Assédio Sexual revela a complexidade das dinâmicas que sustentam esse tipo de conduta no ambiente organizacional, também ancoradas nos três vértices do Triângulo do Assédio. A estrutura mostra que o componente mais expressivo no assédio sexual foi a Racionalização, com códigos como “ambiguidade do contexto” (5 ocorrências), “justificativa situacional” (7) e “culpa da vítima” (9), evidenciando a tentativa do assediador de suavizar ou legitimar sua conduta com argumentos como “foi só uma brincadeira” ou “ela provocou”. O vértice Escassez também se destaca com elementos subjetivos como “carência afetiva” (3), “busca de validação” (3) e “sobrecarga emocional” (4), todos com múltiplas ocorrências, sugerindo que o impulso para o comportamento assediador pode ter origem na necessidade de atenção, afeto ou reconhecimento. Já em Abuso de Poder, surgem códigos como “violação de limites físicos” (4), “comportamento machista” (3) e “avanço sem consentimento” (4), que explicitam a instrumentalização da posição hierárquica e machismo para obter favores sexuais ou invadir o espaço da vítima.

A análise da árvore de associação do assédio sexual demonstra que esse tipo de conduta vai além de impulsos isolados ou individuais — ele é sustentado por estruturas simbólicas, culturais e organizacionais. A racionalização aparece como mecanismo de autodefesa e manutenção de superioridade moral, ao passo que a escassez funciona como justificativa emocional e o abuso de poder como meio operacional. O código “comportamento machista” revela a presença do machismo estrutural como pano de fundo ideológico, sustentando a crença na superioridade masculina e na disponibilidade da mulher. Assim como no assédio

moral, a árvore demonstra que o assédio sexual se alimenta de permissividades culturais e da ausência de barreiras institucionais claras, exigindo ações preventivas que combinem educação, responsabilização e redesenho do ambiente de trabalho para interromper esse ciclo.

A Tabela 5 – Matriz de Calor: Frequência dos Códigos por Tipo de Assédio foi elaborada com o objetivo de quantificar e comparar a incidência dos códigos temáticos identificados nas entrevistas, a partir da categorização dos comportamentos segundo os vértices do Triângulo do Assédio. A visualização em formato de matriz de calor permite destacar os padrões predominantes em cada tipo de assédio — moral e sexual —, oferecendo uma leitura mais intuitiva sobre quais mecanismos cognitivos, contextuais e estruturais são mais acionados em cada caso. Essa análise quantitativa, aliada à investigação qualitativa, justifica-se pela necessidade de validar a robustez do modelo proposto, identificar focos recorrentes de risco e embasar intervenções organizacionais com maior precisão e especificidade.

Tabela 5. Matriz de Calor – Frequência dos Códigos por Tipo de Assédio

Código Temático	Componente do Triângulo	Tipo de Assédio		TOTAL
		Moral	Sexual	
Ambiguidade do contexto	Racionalização	0	5	5
Avanço sem consentimento	Abuso de Poder	0	4	4
Busca de validação	Escassez	0	3	3
Carência afetiva	Escassez	0	3	3
Comportamento machista	Abuso de Poder	0	3	3
Culpa da vítima	Abuso de Poder e Racionalização	4	5	9
Desqualificação profissional	Racionalização	5	0	5
Exposição hierárquica	Racionalização	5	0	5
Falta de reconhecimento	Abuso de Poder	4	0	4
Justificativa situacional	Abuso de Poder	3	4	7
Metas inatingíveis	Abuso de Poder e Escassez	5	0	5
Normalização de violência	Racionalização	8	0	8
Recompensa insuficiente	Escassez	2	0	2
Recursos insuficientes	Escassez	6	0	6
Sabotagem silenciosa	Abuso de Poder	2	0	2
Sobrecarga emocional	Escassez	0	4	4
Violação de limites físicos	Abuso de Poder	1	3	4
Álcool como justificativa	Racionalização	0	2	2

Fonte: elaborado pelo autor

A análise da “Matriz de Calor” (Tabela 3) revela padrões comportamentais distintos e recorrentes associados ao assédio moral e sexual, com alguns códigos aparecendo de forma mais acentuada em cada tipo. No assédio moral, destaca-se a alta frequência dos códigos “normalização da violência”, “falta de reconhecimento” e “exposição hierárquica”, indicando uma cultura permissiva sustentada por lideranças abusivas e carência institucional de valorização profissional. Já no assédio sexual, os códigos mais recorrentes foram “ambiguidade do contexto”, “carência afetiva” e “violação de limites físicos”, o que evidencia a presença de relações interpessoais marcadas por confusão de papéis, impulsividade emocional e abuso do espaço íntimo da vítima. A presença de códigos como “culpa da vítima”

e “justificativa situacional” em ambos os tipos reforça a força da racionalização como mecanismo cognitivo comum. Esses achados sustentam a robustez do modelo do Triângulo do Assédio ao evidenciar como os três vértices — escassez, abuso de poder e racionalização — se manifestam de forma recorrente e estruturada nos comportamentos analisados.

Conclusão

O comportamento humano, na perspectiva dos estudos organizacionais e da sociologia, não pode ser considerado isoladamente, mas precisa da perspectiva interacionista para analisar o micro (indivíduo), o meso (cultura) e o macro (organização) visando maior compreensão das causas e antecedentes dos assédios. “Demonizar” o assediador, considerando-o um ser anômalo em essência, é uma trilha estéril (pois, nesse caso, seria necessário transformar os indivíduos para mitigar os riscos de assédio), mas a compreensão das circunstâncias que influem na decisão do indivíduo mostra possibilidades de intervenção.

A presente pesquisa apresentou evidências de que o comportamento assediador, tanto moral quanto sexual, não é fruto exclusivo de desvios individuais ou patologias isoladas, mas resultado de uma interação dinâmica entre fatores contextuais, estruturais e cognitivos. O modelo do Triângulo do Assédio — composto por Escassez, Abuso de Poder e Racionalização — demonstrou robustez teórica e empírica ao explicar os vetores comportamentais que sustentam o assédio em ambientes organizacionais. A análise qualitativa das 27 entrevistas com assediadores confessos, reforçada pelas codificações temáticas e representação gráfica em árvores de associação e matriz de calor, evidenciou padrões recorrentes de linguagem, justificativas morais e uso assimétrico do poder. A prevalência de racionalizações como “culpa da vítima” ou “foi só uma brincadeira” revela a importância de compreender os mecanismos de desengajamento moral como mantenedores da conduta abusiva.

Se indivíduos cometem assédios por influência das contingências, por mais variadas que estas sejam, há um prenúncio alentador: é possível não só prevenir, no sentido de aumentar a eficácia dos procedimentos para lidar com o assédio, mas também há a possibilidade de relativa predição quanto à formação do agente. É possível buscar estratégias além da prevenção das consequências dos atos do assediador e avançar nessa peleja inglória de repudiar suas ações; é possível frustrar sua constituição com a adoção de medidas que busquem preservar no indivíduo a condição de trabalhador íntegro, impedindo que se torne assediador.

Adicionalmente, os dados reforçam que a escassez emocional, afetiva ou de reconhecimento — especialmente combinada com pressões por desempenho e estruturas hierárquicas rígidas — cria um ambiente propício à manifestação de práticas assediadoras. O estudo também evidencia que a racionalização moral não apenas justifica a ação para o agressor, mas encontra apoio em culturas permissivas e silenciosas, conforme apontado por Foucault (1975) e confirmado pelas falas analisadas. Nesse sentido, este artigo contribui não apenas para o avanço teórico, mas também para a prática organizacional, ao oferecer um modelo aplicável para diagnósticos, treinamentos e estratégias preventivas.

Em síntese, a presente pesquisa aponta para os seguintes aspectos: i) há caminhos por meio da ciência comportamental para compreender as causas de assédios; ii) é possível a identificação dos componentes repetitivos no comportamento de assediadores; iii) desenvolveu-se o modelo preditivo “Triângulo do assédio” a partir desses componentes; iv) há indicadores para orientar estratégias preditivas que considerem as características de cada organização; v) há o potencial para a organização influir nas contingências que podem balizar o comportamento do funcionário antes que se torne um assediador se parte significativa das causas remete ao contexto da organização.

Considerando-se o escopo da pesquisa, convém ressaltar que as entrevistas foram conduzidas em processos investigatórios (não foram produzidas exclusivamente para a pesquisa) e não tivemos acesso às informações do pós-assédio. Por conseguinte, desconhecemos os desdobramentos quanto à prevenção de futuros casos e também não temos informações sobre as consequências na vida profissional dos indivíduos estudados.

Deixamos como sugestões temas que, desde já, continuam nos interrogando: i) fazer levantamentos de novos casos de assédios em diferentes contextos; ii) testar o modelo “Triângulo do assédio” em outros casos não contemplados.

Referências bibliográficas

- BANDURA, Albert. Moral disengagement: How people do harm and live with themselves. Nova York: Worth Publishers, 1996.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, ou Lei nº 13.709/2018.
- CGU - Controladoria-Geral da União. Guia Lilás 2024. Acesso ao site <https://www.gov.br/cgu/>, em junho, 2025.
- COLEMAN, J. W. E. A elite do crime: para entender o crime de colarinho branco. Trad. Denise R. Sales. 5 ed. São Paulo: Manole, 1987.
- CONNELL, R. W. Masculinidades. 2. ed. Tradução de Sérgio Goes de Paula. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.
- CRESSEY, Donald. Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement. Montclair: Patterson Smith, 1953.
- DEMO, P. Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.
- DURKHEIN, E. As regras do método sociológico. São Paulo: Editora Nacional, 1985.
- FOUCAULT, Michel. Vigiar e Punir. Paris: Gallimard, 1975.
- FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.
- HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio moral: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- KASSEM, R. e HIGSON, A. The New Fraud Triangle Model. Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS), Vol. 3, No. 3, pp.191-195, 2012.
- MULLAINATHAN, Sendhil; SHAFIR, Eldar. Scarcity: Why Having Too Little Means So Much. New York: Times Books, 2013.
- RAGIN, Charles C. The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies. Berkeley: University of California Press, 1987.
- RIHOUX, Benoît; LOBE, Bojana. The case for qualitative comparative analysis (QCA): adding leverage for thick cross-case comparison. In: BYRNE, David; RAGIN, Charles C. (Orgs.). The SAGE Handbook of Case-Based Methods. London: SAGE, 2009. p. 222–242.
- SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHNEIDER, S. e SCHIMITT, C. J. O uso do método comparativo nas ciências sociais. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v.9, p.49-87, 1998.
- S2 CONSULTORIA. Acesso ao site <https://www.s2consultoria.com.br>, em junho, 2025.
- SPINK, M. J. Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas, 3ª ed., São Paulo, Cortez, 2004.
- STRAUSS, A, CORBIN, J. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SYKES, Gresham M.; MATZA, David. Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency. American Sociological Review, v. 22, n. 6, p. 664-670, 1957.