



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ  
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS (CESA)  
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
(CMAAd)**

**GINO AUGUSTO BACCHI**

**ENTRE O *TRIPALIUM* E A RESILIÊNCIA: UM ESTUDO SOBRE A  
CORRELAÇÃO ENTRE O ASSÉDIO MORAL E A RESILIÊNCIA.**

**FORTALEZA  
2011**

**GINO AUGUSTO BACCHI**

ENTRE O *TRIPALIUM* E A RESILIÊNCIA: UM ESTUDO SOBRE A CORRELAÇÃO  
ENTRE O ASSÉDIO MORAL E A RESILIÊNCIA.

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientação: Prof.<sup>o</sup> Dr. Daniel Rodriguez de Carvalho  
Pinheiro

**Fortaleza  
2011**

B116e

Bacchi, Gino Augusto

Entre o *Tripalium* e a resiliência: um estudo sobre a correlação entre o assédio moral e a resiliência/ Gino Augusto Bacchi. — Fortaleza, 2011.

62 p.; il.

Orientador: Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Centro Estudos Sociais Aplicados.

1. Assédio Moral. 2. Resiliência. 3. Sofrimento no Trabalho. I. Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados.

CDD: 658

**GINO AUGUSTO BACCHI**

ENTRE O *TRIPALIUM* E A RESILIÊNCIA: UM ESTUDO SOBRE A CORRELAÇÃO  
ENTRE O ASSÉDIO MORAL E A RESILIÊNCIA.

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientação: Prof<sup>o</sup>. Dr. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro.

Aprovada em: 19/05/2010

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro (Orientador)  
Universidade Estadual do Ceará

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Francisco Roberto Pinto  
Universidade Estadual do Ceará

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fátima Regina Ney Matos  
Universidade de Fortaleza

À minha família querida e em especial a Marco Aurélio Bacchi (*in memoriam*).  
DEDICO.

## AGRADECIMENTOS

Ao Grande Arquiteto do Universo, por estar sempre iluminando a minha jornada.

À FUNCAP, pelo apoio financeiro com a manutenção da bolsa auxílio.

À minha amada esposa, Glaucia Bacchi, pela forte presença em todos os momentos alegres e difíceis da vida.

Ao meu filho Ícaro Augusto Bacchi, razão de parte da minha existência, por suportar as minhas tantas ausências e sempre me receber com seu lindo sorriso.

À minha família, nas pessoas de meu pai "*in memoriam*", pelo exemplo em vida; à minha mãe, pelo carinho e dedicação de sempre; aos meus irmãos e irmã, aos meus sogro e sogra, cunhados e cunhadas pelo apoio e carinho.

A todos os colegas que caminharam juntos nesta jornada, especialmente a Diego Guerra pelas madrugadas de estudo e grande ajuda neste trabalho. Aos demais colegas Estevão Rocha, Estélio Rôla, Jakcilene Rocha e Ana Zenilce, os quais partilharam das tantas conquistas ao longo da caminhada.

A todos os funcionários da UECE, especialmente à nossa secretária da Coordenação Wlândia Mamede, pela torcida positiva e disponibilidade de sempre.

A todos os professores, que tive o prazer de ser aluno, de forma especial, à Profa. Dra. Fátima Ney Matos, pelo apoio, acompanhamento, ensinamentos e boa companhia de viagem.

Ao Coordenador Prof. Francisco Roberto Pinto, por sempre torcer e acreditar no meu potencial, instigando-me pesquisar novos temas.

À Profa. Dra. Luciana Maria Maia Viana, pelo apoio de sempre, mesmo a distância, pelo exemplo de pesquisadora e por ter sempre me incentivado a prosseguir na pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro, que sempre me passou firmeza e empolgação, pelo exemplo, pela oportunidade de compartilhar de sua cultura e por me mostrar outra forma de ver as coisas.

Aos meus alunos pela empolgação e oportunidade de trocar experiências e conhecimento.

“Quando nasce, o homem é fraco e flexível.  
Quando morre, é forte e rígido.  
A firmeza e a resistência são sinais de morte.  
A fraqueza e a flexibilidade, manifestações de vida.”  
*Lao Tsé*

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal averiguar a existência da correlação entre assédio moral e resiliência. O assédio moral no trabalho é caracterizado principalmente por conduta abusiva seja pelo empregador ou pelos empregados, com intuito de constranger, ou para efetuar a exclusão de alguém indesejado do grupo, caracterizando-se pela intencionalidade e repetitividade de longa duração. Já a resiliência é a capacidade que um ser humano, isoladamente ou como parte de um grupo social, tem de se recuperar psicologicamente quando submetido a desventuras e abusos, enfrentando-os, sendo transformado por elas, e superando-as ao final. A compreensão dos conceitos visa a auxiliar a descoberta do problema da pesquisa, disposto com o seguinte questionamento: Qual a correlação entre o assédio moral e a resiliência? Este é um estudo quantitativo, *quantum*, classificado quanto aos fins, como uma investigação exploratória, explicativa. Quanto aos meios, tem duas dimensões: inicialmente é uma pesquisa bibliográfica, e adicionalmente é uma pesquisa de campo. O campo empírico utilizado é composto de pequenos e médios negócios do ramo varejista de informática, contando com a participação de 307 indivíduos, sendo utilizados 296 entre teleatendentes e vendedores. O instrumento de pesquisa foi um questionário adaptado de duas escalas validadas anteriormente por trabalhos científicos, a de Nery (2005) para a percepção do assédio moral e a Escala de Resiliência de Wagnild & Young, traduzido por Pesce *et al.* (2005). Os dados foram trabalhados com o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 18.0, módulos de estatística descritiva, Análise Fatorial e Teste de *Mann-Whithney*. Os resultados obtidos indicam que a percepção do assédio moral se deu pela definição de quatro fatores: desprestígio; deterioração proposital; atentado contra a dignidade, e isolamento e recusa à comunicação. Já com relação à resiliência, esta foi medida com base nas médias obtidas pelos respondentes, tendo como resultado principal a mensuração de indivíduos, indicando se eles se apresentavam mais ou menos resilientes. Com os resultados obtidos, entende-se que a resiliência pode ter seu efeito como uma defesa para as ações negativas, provenientes do assédio moral, já que serve como um instrumento de defesa contra tais atos, bem como pode ser utilizada como parâmetro de seleção de pessoas para as organizações.

Palavras-chave: Assédio Moral. Resiliência. Sofrimento no Trabalho.



## ABSTRACT

This paper has as main objective to assess the existence of the correlation between moral harassment and resilience. Moral harassment at work is characterized mainly by abusive conduct by the employer or the employees, with intent to harass, or to log deleting someone unwanted group, characterized by intentionality and repetitiveness. The resilience is the ability of a human being, alone or as part of a social group, must recover psychologically when subjected to abuse and misadventures, experiencing them, being transformed by them, and beating them to the final. Understanding of the concepts is to assist the search the discovery problem, prepared with the following question: what is the correlation between moral harassment bullying and resilience? This is a quantitative study, quantum, sorted, use as a research exploratory, explanatory note. As to the means, has two dimensions: initially is a bibliographic search, and additionally is a lookup field. The empirical field used is composed of small and medium business of the branch computer retailer, with the participation of 307 people, being used 296 between customer and seller. The search tool was a questionnaire adapted from two stopovers validated previously by scientific works, the scale of perceived moral harassment of Nery (2005), and the resilience scale Wagnild & Young, translated by Pesce et al. (2005). The data were worked with software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 18.0, descriptive statistics modules, factor analysis and Test of Mann-Whithney. The results obtained indicate that the perception of moral harassment bullying was given by the definition of four factors: Disparaged; Deterioration purposeful; Attack on the dignity, and isolation and refusal to communicate. With respect to this resilience was measured on the basis of averages obtained by the respondents, having as main outcome measurement of individuals, indicating whether they were more or less resilient. With the results achieved mean that resilience can have its effect as a defense for negative actions, from bullying, since it serves as an instrument of protection against such acts, and can be used as parameter for selecting people for organizations.

Key-words: Moral harassment. Resilience. Grief at work.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

QUADRO 1 – Dimensões do assédio moral .....	17
QUADRO 2 – Fenômenos que diferem do assédio moral.....	17
QUADRO 3 – Tipologia do assédio moral.....	18
QUADRO 4 – Sujeito X Características da ação do assediador .....	19
QUADRO 5 – Condutas do Assediador .....	19
QUADRO 6 – Municípios X Leis municipais.....	23
QUADRO 7 – Consequências físicas e mentais do assédio moral .....	24
QUADRO 8 – Três aspectos da resiliência .....	27
QUADRO 9 – Tipos de fatores de proteção do indivíduo .....	29
QUADRO 10 – Passos para construção da Escala de percepção de assédio moral de Nery .....	35
QUADRO 11 – Dimensões X Variáveis.....	36
QUADRO 12 – Variáveis retiradas após aplicação da AF.....	42

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Análise de frequência dos dados.....	41
TABELA 2 – Cargas fatoriais, <i>Eigenvalue</i> , Variância Explicada e Fidedignidade da escala de assédio moral .....	44
TABELA 3 – Estatísticas teste Dimensões X Sexo .....	45
TABELA 4 – Postos Dimensões do Assédio Moral X Sexo.....	46
TABELA 5 – Postos Dimensões do Assédio Moral X Resiliência.....	48
TABELA 6 – Estatísticas Sexo X Média de Resiliência .....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF	Análise Fatorial
AMT	Assédio Moral no Trabalho
CDL	Câmara de Dirigentes Lojista
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CMAAd	Curso de Mestrado Acadêmico em Administração
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio do estado do Ceará
MSA	Medida de adequação da amostra
PMN	Pequenos e médios negócios
TEPT	Transtorno de Estresse Pós-traumático
SEBRAE	Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas
SEBRAE-CE	Serviço de Apoio às pequenas e Médias Empresas do Ceará
SEC	Sindicato dos comerciários de Fortaleza
SEITAC	Sindicato das Empresas de Informática, Telecomunicações e Automação do Ceará
SINTRATEL	Sindicato dos trabalhadores em telemarketing e empregados de empresas de telemarketing do estado do Ceará
UECE	Universidade Estadual do Ceará

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 1 – MARCO TEÓRICO PARA O CONCEITO OPERACIONAL DE ASSÉDIO MORAL</b> .....	16
<b>1.1 Que é assédio moral para a academia</b> .....	16
1.1.1 Classificação do assédio .....	16
1.1.2 Tipologia .....	18
1.1.3 Consequências para a organização e para o assediado .....	21
<b>1.2 Aspectos legais do assédio moral</b> .....	22
1.2.1 A legislação brasileira.....	22
<b>1.3 Consequências do assédio moral para a saúde</b> .....	23
<b>CAPÍTULO 2 – CONCEITO OPERACIONAL DA RESILIÊNCIA</b> .....	26
<b>2.1 Resiliência nas Ciências Sociais Aplicadas</b> .....	26
2.1.1 Definições de resiliência.....	26
2.1.2 Características da resiliência.....	28
<b>CAPÍTULO 3 – MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA</b> .....	30
<b>3.1 Classificação da pesquisa</b> .....	30
<b>3.2 Descrição do campo empírico</b> .....	31
<b>3.3 Critérios de seleção da amostra</b> .....	32
<b>3.4 Caracterização da amostra</b> .....	33
<b>3.5 Os instrumentos de coleta de dados</b> .....	33
3.5.1 Escala de percepções de assédio moral .....	34
3.5.2 Escala de medição de resiliência .....	37
<b>3.6 Procedimentos</b> .....	37
<b>3.7 Técnicas de análise de dados</b> .....	38
<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS</b> .....	40
<b>4.1 Descrição da amostra</b> .....	40
<b>4.2 Análise dos dados da escala de percepção de assédio moral</b> .....	41
<b>4.3 Análise dos dados da escala de medição de resiliência</b> .....	47
<b>4.4 Assédio moral X Resiliência</b> .....	48
<b>COMENTÁRIOS FINAIS E SUGESTÕES</b> .....	51
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	56
<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO</b> .....	60
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PERCEPÇÃO DE ASSÉDIO MORAL E MEDIÇÃO DA RESILIÊNCIA</b> .....	61

## INTRODUÇÃO

Assédio moral é caracterizado pelo abuso de poder manifestado, sobretudo por meio verbal, gestos, expressão corporal, decisões e atitudes, com objetivo de hostilizar o subordinado degradando-o e constrangendo-o, o que vai de encontro ao exposto no art. 5<sup>o</sup> da Constituição Federal (CF) de 1988, que estabelece que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza. É, ainda, uma forma de violência não física, que pode evoluir para a luta, agressão ou homicídio.

É uma situação em que um ou mais indivíduos constantemente se percebem como vítimas de ações negativas vindas de uma ou mais pessoas, numa situação em que o alvo do assédio tem dificuldade de se defender contra essas ações (HIRIGOYEN, 2005; NAMIE, 2003; EINARSEN; SKOGSTAD, 1996).

O estudo do assédio moral tem sua importância para o trabalho e justifica-se na medida em que as consequências provenientes destes atos são nocivas aos trabalhadores, que podem desenvolver doenças provenientes da exposição a esta circunstância.

Na década de 1980, o psicólogo Heinz Leymann observou que já existia um comportamento violento nas relações de trabalho no ambiente laboral. A partir deste estudo na área da Psicologia, o assédio moral no trabalho (AMT) começou a chamar a atenção dos estudiosos de outros ramos da Ciência, entre eles, a Medicina, o Direito e, mais recentemente, a Administração. No final da década de 1990, a psicanalista francesa Marie-France Hirigoyen escreveu um livro sobre AMT, relatando casos reais, em que descreve características do assediador e do trabalhador vitimado (PEIXOTO; PEREIRA, 2005).

Os reflexos para a empresa são traduzidos na diminuição do rendimento dos trabalhadores e desgaste do clima organizacional, fato que propicia uma relação social injusta.

Com relação ao Brasil, a pesquisa realizada pela Dra. Margarida Barreto contemplou 2072 trabalhadores de 97 empresas dos setores químico, farmacêutico, plástico e similares em São Paulo. A autora estimou que 42% dos trabalhadores apresentavam histórias de humilhações e constrangimentos, demonstrando o impacto do assédio moral nas organizações brasileiras (MACIEL *et al.*, 2007).

Em termos de definição jurídica, no Brasil, o assédio moral é entendido como constrangimento intencional do trabalhador. Na visão de Parreira (2007), o assédio moral assim classificado é uma prática de perseguição que, tendo agora recebido um nome, começa a ser finalmente reconhecido.

Hoel e Cooper (2000) acrescentam que nos Estados Unidos da América é crescente o número de casos judiciais em que o assédio tem sido identificado como a principal origem de reclamações. Como resultado, não só esses casos levam a um custo adicional para a organização, como a moral organizacional e as relações públicas sofrem impacto.

Namie (2003) apresenta como solução o desenvolvimento de legislação específica e clara referente ao assédio moral. Em 1998, um editorial do *Washington Post* exigia leis específicas antiassédio, sem restrição ou discriminação de grupos previamente protegidos, o que concordava com os resultados de sua pesquisa, que mostrava que somente em 25% dos casos de assédio, a vítima tem proteção por fazer parte de um determinado grupo.

Trazendo essa situação para o Brasil, observa-se que o fato de até o início do ano de 2011, não existir uma legislação específica referente a este tipo de ato, ficando sempre a cargo do juiz o entendimento sobre se houve ou não assédio moral em cada caso em análise, dificulta a definição e, por consequência, uma padronização na forma de lidar com este tipo de situação.

Apesar da existência de leis a respeito do assunto em âmbito estadual e municipal e dos projetos de lei em tramitação, o sistema jurídico brasileiro ainda não está totalmente preparado para julgar os casos de forma precisa. Analisando as decisões judiciais em casos deste tipo, é possível perceber uma inconsistência nos julgamentos e nas penalidades, bem como na existência de casos em que os magistrados confundem o assédio moral no ambiente de trabalho com ocorrências semelhantes (SILVA, J. 2010).

Partindo-se do pressuposto de que se trabalha por necessidade, seja esta para o sustento próprio ou de outrem, a natureza do trabalho está relacionada com a natureza das necessidades. O que pode levar o Homem a suportar mais ou menos pressão diante da disputa do seu espaço nas relações de trabalho.

Considerando que um mesmo ato de assédio moral pode ser percebido de maneira mais grave ou menos grave, a depender da capacidade que tenha o assediado de resistir a pressões, característica denominada como resiliência, a

pesquisa começa a se delinear na tentativa de construir marcos teóricos para definir operacionalmente o que são assédio moral e resiliência e como se relacionam.

A compreensão dos conceitos visa a auxiliar o desvendamento do problema da pesquisa, disposto com o seguinte questionamento: qual a correlação entre o assédio moral e a resiliência?

A fim de responder à pergunta de partida, os procedimentos de pesquisa — teóricos e metodológicos — foram desenhados com os seguintes objetivos de pesquisa:

Objetivo Geral: averiguar a existência de correlação entre assédio moral e resiliência.

Objetivos específicos:

- 1) Apresentar o conceito operacional de assédio moral, à luz da literatura;
- 2) Apresentar o conceito de resiliência;
- 3) Investigar se há diferença de percepção de assédio moral entre mulheres e homens;
- 4) Investigar o nível da correlação do assédio moral e a resiliência.

O trabalho está estruturado em seis partes específicas. Nesta seção, apresentam-se a introdução, suas justificativas, motivações. O capítulo 1 traz a definição operacional do assédio moral. No capítulo seguinte, observa-se a definição operacional de resiliência. No capítulo 3, são apresentados o modelo adotado para o trabalho, o campo empírico, universo, critérios de seleção da amostra, os instrumentos de coleta de dados e os procedimentos adotados. No capítulo 4, mostram-se os dados coletados no campo empírico, sua análise e discussão. Por fim, apresentam-se as considerações finais e sugestões para outras pesquisas.



## **CAPÍTULO 1 – MARCO TEÓRICO PARA O CONCEITO OPERACIONAL DE ASSÉDIO MORAL**

### **1.1 Que é assédio moral para a academia**

Um dos objetivos desta pesquisa é discutir o conceito operacional de assédio moral para construir um marco teórico e facilitar a compreensão do que é assédio moral.

O assédio moral pode se fazer presente nas mais variadas relações, sejam familiares, escolares, entre amigos ou colegas, ou em qualquer tipo de relacionamento (SILVA, A. 2010). No trabalho, é caracterizado principalmente por conduta abusiva seja pelo empregador ou pelos empregados, com intuito de constranger, ou para efetuar a exclusão de alguém indesejado do grupo, caracterizando-se pela intencionalidade e repetitividade de longa duração (HIRIGOYEN, 2005). Tal definição de assédio moral fundamenta este trabalho.

Parreira (2007) afirma que o assédio moral é difícil de ser identificado, pois a vítima é comumente envolvida em um contexto que propicia o pensamento de ser merecedora de tal situação. O abuso de poder e as manobras perversas marcam o processo de instalação do assédio moral. A vítima acaba sendo obediente e submissa a tal situação, em razão do medo que passa a reger esse tipo de relação.

O assédio moral cria um ambiente profissional desagradável e instável que acaba por comprometer o desempenho daquele que sofre a agressão dos demais que estão ao redor, assim como contribui para o surgimento de problemas ligados a relacionamentos interpessoais, criatividade e acima de tudo produtividade (BUENO, 1988; SOUZA, 2008).

#### **1.1.1 Classificação do assédio**

Hirigoyen (2005) classifica o assédio moral, como uma pressão psicológica no ambiente de trabalho envolvendo práticas como ofensas, humilhações causando danos, intimidando a vítima e tornando-a vulnerável. Elementos comuns nesta prática, além da finalidade da exclusão, são a recusa à comunicação e a conduta que sempre se apresenta agressiva, vexatória e capaz de constranger, humilhar e até inferiorizar a vítima, como se observa no QUADRO 1.

<b>OCORRÊNCIAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Recusar a Comunicação Pessoal</b>	O Agressor recusa-se a explicar sua atitude à vítima. Dessa forma, ele pode prosseguir com a agressão, pois a vítima encontra-se “paralisada” sem compreender, pensar ou reagir sobre o assunto.
<b>Desqualificar</b>	Comumente utilizando-se da comunicação não-verbal, como, por exemplo: suspiros, erguer de ombros, olhares de desprezo, silêncios, observações que acabam sendo desabonadoras. A desqualificação também é feita através de críticas indiretas, dissimuladas, em tom de brincadeiras, zombarias, ironia e sarcasmo.
<b>Desacreditar</b>	Utiliza-se de subentendidos e mentiras, fazendo a vítima perceber o que se passa sem poder se defender.
<b>Isolar</b>	Considerada mais uma etapa de desestabilização, tem o intuito de manter a vítima afastada, sozinha, fazendo crer que todos estão contra ela.
<b>Vexar</b>	Ocorre através de atribuições como tarefas inúteis ou degradantes à vítima. Pode ocorrer também pelo estabelecimento de objetivos impossíveis de serem atingidos ou por negligências, provocando agressões físicas indiretas.
<b>Induzir ao erro</b>	Propiciar formas de desqualificar a vítima, fazendo com que cometa falhas para que seja criticada e tenha uma péssima imagem de si.

QUADRO 1 – Dimensões do assédio moral.

Fonte: Adaptado de Hirigoyen (2005).

Conforme Santucci (2006), outro elemento considerado importante, além dos eventos e situações que caracterizam o assédio moral, é a repetição da conduta ofensiva ou humilhante, não podendo ser um ato esporádico, pois não traria danos à saúde psíquica ou física da pessoa. A violência psicológica deve ser regular, sistemática e durar no tempo. É necessário que se verifique pelo menos uma vez por semana e a perseguição dure pelo menos seis meses.

No QUADRO 2, observam-se alguns fenômenos comumente confundidos com o assédio moral.

<b>FENÔMENO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Estresse Profissional</b>	O estresse constitui um desgaste psíquico e o sofrimento é considerado o terreno propício para a instalação do assédio moral. Esta fase pode se prolongar desde que a agressão não seja tão intensa ou se a pessoa se recusar a abrir os olhos para a especificidade do que está tendo de suportar.
<b>Situações Conflituosas</b>	Enquanto os aspectos do assédio moral são obscuros, os conflitos são extremamente expostos, verbalizados mostrando assim seu lado positivo. Os conflitos surgem com renovação de conceitos anteriores. No conflito, cada um pode defender sua posição mostrando-se, assim, que estão em pé de igualdade. No assédio moral, a relação é marcada por uma relação de dominante <i>versus</i> dominado.
<b>Gestão por Injúria</b>	Essa expressão é utilizada para definir gestores completamente despreparados para liderar, que submetem seus liderados a terríveis pressões. O que diferencia a gestão por injúria do assédio é que aquela é notada por todos os empregados.
<b>Agressões Pontuais</b>	O assédio moral caracteriza-se, antes de tudo, pela repetição. Portanto, uma agressão verbal ou física pontual não caracteriza o assédio moral.
<b>Más Condições de Trabalho</b>	Não se pode julgar como assédio moral um ambiente mal estruturado, pouco iluminado, ou com outras condições de insalubridade. É a intenção que deve ser analisada. Acontece assédio moral quando tal ambiente de trabalho for designado a apenas um empregado, com intenção de isolamento e degradação.

QUADRO 2 – Fenômenos que diferem do assédio moral.

Fonte: Adaptado de Alkimin (2007).

Alkimin (2007) atenta para se tomar o devido cuidado para não confundir assédio moral com outros termos como o estresse ou quando surgem sentimentos de humilhação pela hierarquia de trabalho. No assédio moral sobressai-se a figura do individualismo e da arrogância, que são atitudes totalmente inadequadas e envolvem a relação de poder englobando a intenção de ofender, humilhar, constranger, diminuir o trabalhador no exercício de suas funções.

Salin (2005, *apud* MACIEL *et al.*, 2007) corrobora com Alkimin (2007), quando alerta para o fato de que em algumas profissões e organizações, os atos negativos são esperados como parte da cultura organizacional e, portanto, não são percebidos como assédio.

### 1.1.2 Tipologia

Com relação aos diversos tipos de assédio moral, observa-se, no QUADRO 3, a tipologia mais comumente encontrada na literatura, porém se deve atentar para o fato de que há um entendimento jurídico, majoritário, de reconhecer como assédio moral apenas o assédio moral vertical descendente.

TIPOLOGIA	DEFINIÇÃO
Assédio Moral Vertical Descendente	Esse tipo de assédio é feito pelo empregador, ou um preposto seu, contra um subordinado. Acontece quando, por exemplo, algum superior hierárquico se sente ameaçado por algum funcionário que possa apresentar um desempenho melhor.
Assédio Moral Horizontal	O assédio moral horizontal é aquele que ocorre entre colegas de trabalho. Ocorre muitas vezes por conflitos de relacionamentos e convivência, por discriminações como as de gênero, ou ainda por pura competitividade, que muitas vezes é estimulada por superiores.
Assédio Moral Vertical Ascendente	É aquele feito por um ou vários empregados contra seu superior hierárquico. Geralmente acontece por se tratar de superior hierárquico que abusa de seu poder de mando, agindo de maneira autoritária e soberba para com os funcionários.

QUADRO 3 – Tipologia do assédio moral.

Fonte: (ROCHA *et al.*, 2010, p. 4).

O assediador pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas, que se utiliza de mecanismos de ataque, equivocadamente, para se defender de suas frustrações e recalques.

De acordo com Parreira (2007) e Hirigoyen (2005), o assediador é caracterizado por ser um indivíduo de rápido raciocínio, egocêntrico, persuasivo, com capacidade de participar de vários grupos sociais apresentando um discurso diferente a cada situação.

Parreira (2007) caracteriza o assediador em razão do contato existente com diversos sujeitos e ambientes, como é observado no QUADRO 4.

<b>SUJEITO</b>	<b>CARACTERÍSTICA DA AÇÃO DO ASSEDIADOR</b>
<b>Vítima</b>	O assediador não discute o problema e sequer admite que exista assédio. Apresenta comportamentos imprevisíveis. Sempre culpa a vítima como forma de desviar sua atenção. Algumas vezes finge que finalmente irá escutar a vítima, mas no final essa atitude é só mais uma manobra para manipular a vítima.
<b>Empresa</b>	Apresenta-se sempre como um funcionário amável e pró-ativo, perante seus diretores. É o tipo de funcionário que mostra resultados. Ele se apresenta como uma pessoa solucionadora de problemas, mesmo que essas soluções sejam tomadas de forma impensada.
<b>Contato com o Social</b>	Ao seu redor, sempre estão as pessoas com mais poder e influência. Mostra-se sempre cheio de boas intenções e qualidades que acabam por encantar as pessoas ao seu redor.
<b>Contato com outros Funcionários</b>	O assediador em geral capta as fragilidades de seus funcionários, seus anseios e suas necessidades e acaba usando isso a seu favor. Não demonstra empatia por ninguém, apenas se aproxima dos demais, caso seja necessário, para conquistar seus objetivos.

QUADRO 4 – Sujeito X Características da ação do assediador.

Fonte: (ROCHA et al., 2010, p. 4).

Conforme Alkimin (2007), o estudo da conduta do assediador pode ser resumido pelos dados levantados por Heinz Leymann, que foi o precursor dos estudos acerca do assédio moral. As vítimas, em grande parte, são aquelas pessoas que reagem à atitude autoritária, resistindo às pressões. São considerados funcionários perfeccionistas, dedicados e capazes de se doarem completamente ao seu trabalho. Tais condutas podem ser resumidas em cinco importantes grupos, conforme se observa no QUADRO 5.

<b>CONDUTA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Deterioração proposital das condições de trabalho</b>	O agente busca meios para dificultar o desenvolvimento do trabalho da vítima, atribuindo-lhe falhas, negando informações, limitando prazos, tornando as metas impossíveis de serem alcançadas e atribuindo-lhe tal incompetência, até que a vítima peça demissão.
<b>Isolamento</b>	O isolamento ao contato pessoal é a prática mais comum do assédio moral e, quando é praticada pelo superior hierárquico, toma conta de muitos na empresa, contagiando ou gerando comodismo.
<b>Recusa de comunicação direta</b>	A recusa da comunicação é outra típica conduta em relação à vítima, pois o silêncio é uma forma de dizer o quanto ela não interessa para a empresa ou mesmo para deixá-la sem entender, ficar sem respostas para tamanho desprezo, tendo como objetivo prejudicá-la ao omitir informações importantes sobre a empresa.
<b>Atentado contra a dignidade</b>	É um processo de desqualificação feito pelo agressor à vítima, no qual ele põe em suspeita sua competência, fazendo com que ela perca a sua auto-estima e sua autoconfiança através de desprezo, críticas exageradas e gestos, dentre outras manifestações.
<b>Ataque direto à saúde da vítima com violência</b>	O assédio moral se encontra em um estágio avançado, quando a vítima sofre violência física ou apenas sofre ameaça à sua integridade física. Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada fecham-lhe a porta na cara, falam com ela aos gritos, invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas.

QUADRO 5 – Condutas do Assediador.

Fonte: Adaptado de Alkimin (2007).

Na definição de Hirigoyen (2005), o perfil traçado dos assediados geralmente os caracteriza como pessoas plenas em vitalidade, mas que temem a desaprovação e têm uma tendência a se culpar. A vítima é considerada, também, como aquela pessoa que leva o agressor a sentir-se ameaçado, seja no cargo ou na posição perante o grupo. A vítima é, normalmente, uma pessoa dotada de responsabilidade, com nível de conhecimento superior aos demais, com autoestima elevada, e que acredita plenamente nas pessoas que a cercam.

Parreira (2007), ao abordar as características das vítimas, enfatiza que estas, geralmente, são selecionadas com base naquilo que têm de mais atraente, são competentes, bem sucedidas e populares. Elas se mostram saudáveis, escrupulosas, honestas; apresentam senso de culpa muito desenvolvido, sendo muito dedicados ao trabalho; não se curvam ao autoritarismo, nem se deixam subjugar; apresentam uma competência maior que a de seu agressor; geralmente, são pessoas que possuem uma crença religiosa ou orientação sexual diferente do assediador.

Para Brito, Barros e Vieira (2007), o assédio moral visa à criação de um ambiente hostil, desestabilizando a vítima com o medo, principalmente, da perda do emprego, tornando-o dócil e menos reivindicativo. A vítima passa a ser isolada pelo grupo e frequentemente hostilizada, ridicularizada, inferiorizada e desacreditada.

O medo de perder o emprego e a vergonha das humilhações, adicionadas à competitividade excessiva, fazem com que a vítima rompa com o grupo, todos os laços afetivos e sociais.

De acordo com Maciel *et al.* (2007), quando se relaciona às diferenças de gênero, observa-se que mais mulheres relataram ter vivenciado situações constrangedoras do que os homens. Enquanto os homens evidenciaram mais situações de assédio moral no ambiente organizacional, as mulheres ressaltaram maior frequência daquelas relacionadas ao assédio moral nas questões pessoais. Tal afirmação está em conformidade com outros estudos já realizados.

Este resultado está em consonância com outros estudos já realizados que indicam que o assédio moral é maior em mulheres do que em homens (Jiménez, Muñoz, Hernández, Benadero & Carvajal, 2005; Salin, 2005), indicando que o fato de ser mulher parece ser um risco adicional para a ocorrência do assédio. Jiménez *et al.* (2005), em um estudo semelhante ao nosso, chamam a atenção para o fato de que o grupo masculino tende a relacionar os fatores organizacionais ao assédio moral, enquanto que o grupo feminino relaciona o assédio a fatores pessoais. É importante

considerar ainda que os aspectos sócio-culturais têm um importante papel na forma como homens e mulheres percebem as situações no trabalho, sendo possível que os homens se sintam ameaçados por circunstâncias de cunho mais geral relacionados à competitividade e desempenho no trabalho, enquanto que as mulheres sejam mais sensíveis aos conflitos de relacionamento pessoal (MACIEL *et al.*, 2007, p. 125-126) .

Dessa forma colocam-se como hipóteses a serem testadas:

H<sub>1</sub> – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os Homens, quando comparadas na dimensão “Desprestígio”.

H<sub>2</sub> – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os Homens, quando comparadas na dimensão “Deterioração proposital”.

H<sub>3</sub> – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os Homens, quando comparadas na dimensão “Atentado contra a dignidade”.

H<sub>4</sub> – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os homens, quando comparadas na dimensão “Isolamento e recusa à comunicação”.

### 1.1.3 Consequências para a organização e para o assediado

Conforme Thiry-Cherques (2004), as relações trabalhistas tiveram, ao longo do tempo, diferentes enfoques de proteção. Inicialmente, pretendeu-se preservar a própria vida do trabalhador frente às máquinas agressivas e ao meio ambiente quase hostil ao qual era exposto. Com o início da 1ª Guerra Mundial, a reivindicação passou a ser por proteção voltada à qualidade de vida no trabalho. Finalmente, a partir de 1968, as reivindicações sindicais voltaram-se para medidas preventivas a favor da saúde mental do trabalhador, sem que, no entanto, ainda hoje não se tenha uma ação efetiva por parte dos sindicatos.

De acordo com Tarcitano e Guimarães (2004), um ambiente laboral sadio é fruto do comportamento das pessoas que nele estão inseridas, principalmente o relacionamento interpessoal, o entrosamento, a motivação, o comprometimento e a união de forças em prol de um objetivo comum: a realização do trabalho.

Santucci (2006) afirma que a humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do trabalhador e da trabalhadora de forma direta. Compromete sua identidade, dignidade, torna turbulentas suas relações afetivas e sociais, trazendo danos à sua saúde física e mental. Isso é caracterizado como um risco invisível, porém mais do que concreto nas relações de trabalho.

Além da condição humana, o assédio moral é consequência das mudanças decorrentes da globalização e da competitividade, do ritmo acelerado da economia, de problemas internos, tais como deficiências na organização, na comunicação e na gestão, e de problemas mal conduzidos que acabam influenciando o desempenho do trabalhador.

## **1.2 Aspectos legais do assédio moral**

### **1.2.1 A legislação brasileira**

Embora a legislação brasileira, com relação ao assédio moral, seja vista como uma das mais modernas do mundo, esta se encontra em processo tímido de construção. Para Santucci (2006), o assédio moral acarreta a punição disciplinar do empregado que o pratica. Também autoriza a dispensa por justa causa dos colegas, chefes, gerentes, diretores, responsáveis pelo agir ilícito previsto no art. 483 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). O mais importante efeito jurídico é a possibilidade de gerar a reparação dos danos morais. O art. 5º incisos V e X da Constituição Federal prevê o respeito à dignidade humana, à cidadania, à imagem e ao patrimônio moral.

Em termos de legislação, o assédio moral limita-se aos órgãos da administração pública municipal e estadual. O primeiro município brasileiro que aprovou lei capitulando o assédio moral foi o de Iracemápolis no Estado de São Paulo, em abril de 2000.

Na esfera federal, existem projetos de Lei que prevêm o tratamento do assédio moral, como o projeto de nº. 4.742/201, que introduz o Art. 136-A no Decreto Lei nº. 2.848/40, do Código Penal Brasileiro, criminalizando o assédio moral. O Art. 203-A também do Código Penal brasileiro e o projeto de Lei que tem como objetivo modificar a Lei. Nº. 8.212 de 11 de novembro de 1990, Estatuto do Servidor Público. No QUADRO 6, elencam-se os municípios e suas respectivas Leis acerca do assédio moral.

MUNICÍPIOS	LEIS
Iracemópolis – SP	Lei 1.163 de 24/04/2000 e decreto regulamentador 1134/2001
Cascavel – PR	Lei 3.243 de 15/05/2001
Guarulhos – SP	Lei 358 de 19/07/2001
Sidrolândia – MS	Lei 1.078 de 05/11/2001
Jaboticabal – SP	Lei 2.982 de 17/11/2001
São Paulo – SP	Lei 13.288 de 10/01/2002
Natal – RN	Lei 189 de 2/02/2002
Americana – SP	Lei 3.671 de 07/06/2002
Campinas – SP	Lei 11.409 de 04/11/2002
São Gabriel do Oeste – MS	Lei 511 de 04/04/2003

QUADRO 6 – Municípios X Leis municipais.

Fonte: (SANTUCCI, 2006, p. 58).

De acordo com Rocha *et al.* (2010), existem alguns aspectos importantes nestas leis e projetos, que se referem aos aspectos subjetivos, às sanções e aos procedimentos.

Sampaio (2010) afirma que de acordo com dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), as três categorias que mais demandam denúncias são empregados de supermercados, teleatendimento e comerciários.

### 1.3 Consequências do assédio moral para a saúde

Na Antiguidade, o trabalho era entendido como a atividade dos que haviam perdido a liberdade. O seu significado confundia-se com o de sofrimento ou desventura. O homem, no exercício do trabalho, sofre ao hesitar sob um fardo; na tradição judaico-cristã, o trabalho é associado à percepção de punição, de maldição, como apontado no Antigo Testamento. Na Bíblia, o trabalho é representado por uma necessidade que induz à fadiga e que resulta de uma maldição: "Comerás o pão com o suor de teu rosto" (GÊNESIS, 2002). Deriva desse princípio bíblico o significado de obrigação, dever e responsabilidade.

Por muito tempo, a palavra trabalho significou experiência dolorosa, padecimento, cativo, castigo, gerando uma violência moral que pode ser classificada como uma guerra psicológica no local de trabalho agregando dois fenômenos: o abuso de poder e a manipulação perversa.

Carvalho (2009) discorre que quando o assédio moral se apresenta em fase inicial, suas características são muito parecidas com as do estresse, trazendo consequências como cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas.

No caso de outras formas de sofrimento no trabalho, estas cessam quando cessam as pressões profissionais excessivamente fortes. No assédio moral,



é necessário que a vítima potencialize as alternativas que resgatem sua autoestima e sua autoconfiança, para haver a recuperação.

Para Moura (2002), dentre as consequências mais comumente apresentadas estão: o estresse, a Síndrome-de-Burnout e o Transtorno de Estresse Pós-traumático (TEPT), que se definem no QUADRO 7.

CONSEQUÊNCIA	DEFINIÇÃO
Estresse	Estresse é definido como um processo do organismo, com componentes físicos, psíquicos e comportamentais, que ocorre quando uma pessoa se confronta com algum fator que possa quebrar sua homeostase. O termo criado por Claude Bernard designa estabilidade do meio interno que exija alguma adaptação.
Síndrome-de-Burnout	A Síndrome-de-Burnout pode ser definida como um fenômeno psicossocial. É um tipo de estresse de caráter persistente, relacionado com situações de trabalho resultante da constante e repetitiva pressão emocional, associada com intenso envolvimento com pessoas por longos períodos de tempo.
TEPT	É um tipo de transtorno de ansiedade que é desencadeada por um acontecimento traumático. Pode-se desenvolver o transtorno de estresse pós-traumático quando se experimenta ou testemunha um evento que provoca intenso medo, impotência ou horror.

QUADRO 7 – Consequências físicas e mentais do assédio moral.

Fonte: Adaptado de Rossi, Quick e Perrewé, 2009.

Com o desenvolvimento do pensamento dejouriano, que identifica as origens do sofrimento no trabalho e propicia a concepção da relação do trabalhador com esse sofrimento, e a circunstância em que o próprio trabalho se revela uma ameaça à saúde do trabalhador, o assédio moral é apenas um, dentre tantos instrumentos de pressão psíquica do trabalho (DEJOURS, 2006).

Dejours, Abdoucheli e Jayet (2009) propõe uma distinção entre os sofrimentos patogênico e criativo, propiciando a ampliação da percepção da relação entre as atuais demandas do trabalho humano, suas rupturas e a resiliência. O trabalho humano pode motivar dois tipos característicos de sofrimento: o sofrimento patogênico, que surge quando já se esgotaram todas as mudanças organizacionais do trabalho, e o sofrimento criativo, que pode beneficiar a identidade, quando aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática.

Situações estressoras desestruturam o emocional humano, causando sofrimento, que pode se transformar em patogênico na medida em que essas situações se tornam recorrentes e o indivíduo não consegue lidar de forma favorável com tais ocorrências, tornando-se refém destas. Por outro lado, se esse mesmo indivíduo sente-se apoiado ou fortalecido e reúne ferramentas que o habilitam a enfrentar essas situações adversas, pode-se falar de sofrimento criativo, pois

adquire um caráter propulsor que o impele para superar tal sofrimento e resolver a situação desencadeadora (DEJOURS, 2006).

Dessa forma, o sofrimento criativo se manifesta como a capacidade de resistir às ocorrências traumáticas e superá-las tornando o indivíduo mais resistente, característica denominada como resiliência. No próximo capítulo, define-se o conceito operacional de resiliência.

## CAPÍTULO 2 – CONCEITO OPERACIONAL DE RESILIÊNCIA

### 2.1 Resiliência nas Ciências Sociais Aplicadas

Originária do latim, a palavra *resilio* significa retornar a um estado anterior. A palavra resiliência vem sendo utilizada, na Engenharia e na Física, para definir a capacidade de um corpo físico voltar ao seu estado normal, depois de haver sofrido uma pressão externa. O conceito foi adaptado para as Ciências Sociais Aplicadas, significando a capacidade que indivíduos, grupos e organizações têm de suportar pressões, superando crises e adversidades (YUNES, 2003).

Um indivíduo, em desenvolvimento, que sofre uma situação de estresse, tende a não voltar à forma original, porque ao vivenciar tal experiência, esta será somada as suas experiências anteriores. Dessa forma, se o indivíduo for frágil, ficará mais fragilizado, se for mais forte e contar com fatores de proteção, virá à tona sua resiliência (AMPARO *et. al.*, 2008).

Assim sendo, sugere-se como hipóteses a serem testadas:

H<sub>5</sub> – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “desprestígio”, quando comparados com os menos resilientes.

H<sub>6</sub> – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “deterioração proposital”, quando comparados com os menos resilientes.

H<sub>7</sub> – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “atentado contra a dignidade”, quando comparados com os menos resilientes.

H<sub>8</sub> – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “isolamento e recusa à comunicação”, quando comparados com os menos resilientes.

#### 2.1.1 Definições de resiliência

Define-se resiliência como a capacidade que um ser humano isoladamente ou como parte de um grupo social, tem de se recuperar psicologicamente quando submetido a desventuras e abusos, enfrentando-os, sendo transformado por elas, e superando-as ao final (PINHEIRO, 2004).

A resiliência também se refere a um processo ativo, que está em conformidade com a adaptação positiva dentro do contexto de adversidade

significativa. Subentendidas em duas condições essenciais: (a) a exposição à ameaça significativa ou à adversidade grave; e (b) a realização de adaptação positiva favorecida através de grandes avanços no processo de desenvolvimento (LUTHAR; CICHETTI; BECKER, 2000).

De acordo com Mellilo e Ojeda (2005), o ser humano não nasce resiliente e nem adquire essa competência naturalmente no desenvolvimento. Os autores consideram que o desenvolvimento da resiliência depende da qualidade da interação entre a pessoa e os outros seres humanos que a cercam.

Nesse sentido, Garcia e Maia (2004) afirmam que a resiliência pode ser essencial em uma situação e ambiente e, em outros momentos, pode se mostrar deficitária. Eventualmente é encarada com momentâneo potencial que, se não for bem utilizada no ambiente, pode ser desperdiçada.

A resiliência também é explicada a partir de três dimensões, de acordo com o que se expressa no QUADRO 8.

<b>DIMENSÕES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Acadêmica	É observada pelo bom desempenho escolar e interesse nas tarefas escolares e culturais.
Social	Aparece no bom relacionamento interpessoal, competência social, capacidade de empatia e senso de pertinência dos indivíduos.
Emocional	É identificada em indivíduos com senso de autoeficácia, autoestima e confiança em suas potencialidades, bem como no conhecimento de suas limitações.

QUADRO 8 – Três aspectos da resiliência.

Fonte: adaptado de Tavares (2001) e Amparo *et. al.* (2008).

Conner (1995) contribui com a definição das características importantes da resiliência, estipulando cinco aspectos importantes: positividade, pró-ação, organização, foco e flexibilidade. A positividade e a pró-atividade induzem as mudanças ao invés de evitá-las. Com a organização, consegue-se gerenciar várias tarefas simultaneamente e com maior rapidez. O foco é o resultado da visão clara e objetiva. A flexibilidade responde a incertezas, e indivíduos resilientes conseguem gerenciar mudanças, sabendo recuperar-se com rapidez.

O indivíduo que vivencia situações de risco, que não desenvolve a competência de ser resiliente é visto como mais vulnerável a tais situações. É mister salientar que os indivíduos podem ser ora vulneráveis, ora resilientes, diante de um mesmo tipo de evento (AMPARO *et al.*, 2008).

Yunes e Szymanski (2001) revelam que a palavra risco tem conotação negativa, e a resiliência, pelo contrário, tem conotação positiva, já que os fatores de

risco relacionam-se com todos os eventos negativos de vida. A presença do risco aumenta a probabilidade de o indivíduo apresentar problemas físicos, sociais ou emocionais.

A maioria dos estudos encontrados versa acerca da resiliência entre crianças e adolescentes, no entanto, neste trabalho aborda-se a resiliência no âmbito dos indivíduos adultos.

Na vida adulta o potencial de resiliência continua a se fortalecer ou pode se enfraquecer. Nessa fase, em que os afetos alcançam maior desenvolvimento, estabelecem-se novos núcleos familiares e capacidade de estabelecer intimidade afetiva com parceiro(a) e filhos é uma das maiores necessidades. A competência e a satisfação com a ocupação, fundamentais deste momento da vida, podem estar fragilizados se o adulto estiver com seu grau de autoconfiança comprometido. A bibliografia sobre resiliência a respeito dessa fase da vida se direciona mais para a forma de enfrentar problemas como mortes e doenças (ASSIS, 2006, p. 13).

Já com relação às questões de gênero, os dois sexos apresentam, de acordo com Grotberg (2005), constâncias semelhantes de comportamentos resilientes, porém, os indivíduos do sexo masculino tendem a ser mais pragmáticos, e os do sexo feminino a mostrarem mais aptidões interpessoais e energia interna, se considerando-se as diferentes fases da vida.

Tais aptidões femininas, podem estar relacionadas às dimensões social e emocional, relacionadas por Tavares (2001) e Amparo *et al.* (2008).

Focar-se nas etapas do desenvolvimento humano como base de orientação para a promoção da resiliência do indivíduo aparenta contribuir para o entendimento de que as diferentes expectativas, medos e inseguranças pertinentes a cada fase da vida de um profissional podem afetar seu comportamento diante da percepção do assédio moral.

Assim sendo, sugere-se como hipótese a ser testada:

H<sub>9</sub> – Mulheres apresentam maiores índices de resiliência quando comparadas aos Homens.

### 2.1.2 Características da resiliência

Alguns mecanismos mediadores podem influenciar a resposta da pessoa exposta a uma situação de risco. Tais mecanismos são apresentados didaticamente no QUADRO 9. As oportunidades apresentadas às pessoas em situação de risco

também podem influenciar a forma como elas lidam com o estresse, reduzindo seu impacto e as reações negativas em cadeia (BRANDEN, 1998).

TIPOS DE FATORES	CARACTERÍSTICAS
Fatores individuais	Autoestima positiva, autocontrole, autonomia, características de temperamento afetuoso e flexível.
Fatores familiares	Coesão, estabilidade, respeito mútuo, apoio/suporte.
Fatores relacionados ao apoio do meio ambiente	Bom relacionamento com amigos ou pessoas significativas que assumam papel de referência segura e a faça sentir querida e amada.

QUADRO 9 – Tipos de fatores de proteção do indivíduo.

Fonte: adaptado de Branden (1998).

Grotberg (2005), corroborando com o pensamento supracitado, sugere que o comportamento resiliente evidencia o comprometimento do indivíduo em desenvolver sua capacidade de enfrentar, vencer e sair fortalecido de situações adversas. É um processo que excede o simples superar.

Com o aumento dos estudos científicos nesta área, observa-se que não existem pessoas insuperáveis, incapazes de se curvar diante das dificuldades e que a resiliência não é um dado inalterável nos indivíduos, mas sim, que é fruto de um processo dinâmico que, por sua vez, envolve fatores sociais e intrapsíquicos de vulnerabilidade e de proteção (ASSIS, 2006).

Outro aspecto associado à resiliência é a transformação que deve emergir do enfrentamento de situação traumática ou adversa. Neste fato, reside a principal diferença entre a resiliência humana e a dos materiais, ou seja, enquanto os materiais podem sofrer deformação ou retornar ao estado inicial depois da deformação, os seres humanos se reestruturam psico-emocionalmente buscando, através do imaginário, da subjetividade e da criatividade, uma nova forma de elaborar sua forma de interagir com o meio (BARLACH, 2005).

A resiliência está apoiada sob dois pilares: a da adversidade, que é representada pelos eventos desfavoráveis da vida; e a da proteção, que é indicada pela compreensão das formas de apoio, tanto internas, como externas ao indivíduo, que o transportam a uma reconstrução particular diante do sofrimento causado por uma adversidade (ASSIS, 2006).

No próximo capítulo, apresentam-se o método e as técnicas de pesquisa utilizadas no presente estudo.

## **CAPÍTULO 3 – MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA**

Esta pesquisa se inicia com um estudo exploratório bibliográfico que começa com o estudo sobre os conceitos operacionais de assédio moral e de resiliência. Em seguida, é realizado um estudo descritivo cujo objetivo principal foi descrever um fenômeno ou situação em um determinado espaço-tempo, através de seu registro, análise e interpretação.

Busca-se, agora, conhecer com maior propriedade os sintomas e sinais dos sujeitos da pesquisa, com relação aos conceitos operacionais já mencionados.

A metodologia do trabalho tem o intuito de mostrar como as informações, que são imprescindíveis para a estruturação e solução dos problemas da pesquisa devem ser obtidas e administradas (MALHOTRA, 2006).

Neste capítulo, portanto, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho. Os conteúdos que fazem parte da metodologia científica empregada serão expostos a fim de que os dados necessários para a realização da pesquisa de campo possam vir a ser levantados.

### **3.1 Classificação da pesquisa**

Uma pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como exploratória, descritiva, explicatória, metodológica, aplicada ou intervencionista. Quanto aos meios, como pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação ou estudo de caso (VERGARA, 2010).

Este trabalho é classificado quanto aos fins, como uma investigação exploratória, pois, de acordo com Vergara (2010), é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. É também explicativa, no sentido de que proporciona embasamento ao pesquisador sobre o assunto abordado através da bibliografia de autores que conhecem o tema abordado, e também através dos questionários aplicados.

A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificando os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Por exemplo: as razões do sucesso de determinado empreendimento. Pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações. (VERGARA, 2010, p. 47).

Quanto aos meios, tem duas dimensões. Inicialmente é uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Vergara (2010, p. 48) é um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, *web*, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa”. Adicionalmente é uma pesquisa de campo, porque é uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2010, p. 47).

Quanto ao método para coleta de dados, optou-se pelo questionário (ver APÊNDICE B), que é a forma mais usada para a coleta de dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Refere-se a um meio de obter resposta às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

De acordo com Richardson *et. al.* (1999) as pesquisas se classificam em quantitativa e qualitativa. Nas qualitativas, analisam-se os dados, combinando as respostas dos entrevistados com as opiniões do pesquisador; e na quantitativa, utilizam-se métodos e técnicas estatísticas com o intuito de mesurar relações entre as variáveis observadas. Neste método, deve-se atentar para a utilização do melhor meio possível de controle do delineamento da pesquisa a fim de que uma boa interpretação dos dados seja garantida.

Dessa forma, esta pesquisa é classificada como quantitativa. É *quantum*, no sentido em que o conceito verdadeiro, transcendental, de infinidade é que a síntese sequencial da unidade na medição de um *quantum* nunca pode ser acabada; é empírico-analítica, com base em que o método quantitativo descreve as manifestações exteriores do fenômeno (ABBAGNANO, 1998; KANT, 2001).

Significa, assim, que com base em ferramentas estatísticas tentar-se-á correlacionar as diversas ocorrências empíricas, que não são necessariamente relações de causa e efeito.

### **3.2 Descrição do campo empírico**

Foram eleitos, como campo empírico para realização do teste das hipóteses, os pequenos e médios negócios (PMN) ligados ao comércio varejista de informática, que dispõem de central de teleatendimento próprio, na cidade de Fortaleza.



Para os fins desta pesquisa, a coleta dos dados utilizou os critérios definidos pelo Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (SEBRAE, 2004), para classificação dos negócios de acordo com seu tamanho. Foram considerados micro negócios comerciais aqueles que possuem até 9 funcionários; pequenos negócios, os que possuem de 10 a 49; e médios negócios, os que possuem de 50 a 99 empregados.

Como a pesquisa visa a identificar a relação entre as variáveis do ponto de vista do trabalhador, foram escolhidos para participar da investigação os atendentes de teleatendimento e os vendedores, com mais de 06 (seis) meses de experiência na função.

Nesta pesquisa, se trabalhou-se apenas com PMN, em razão de contribuir com a geração de conhecimento científico de Administração na área de concentração em PMN, concorrendo com a linha de pesquisa do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração (CMAAd) da Universidade Estadual do Ceará (UECE).

### **3.3 Critérios de seleção da amostra**

Trabalhou-se com uma amostra por conveniência e acessibilidade, em que se selecionam os indivíduos a que se tem acesso, porém não se pode admitir que estes possam de alguma forma representar o universo (RICHARDSON *et. al.*, 1999).

Foram utilizados 4 (quatro) critérios de seleção para a amostra:

1. Negócio com número de funcionários entre 10 e 99 (SEBRAE, 2004);
2. Negócio possuidor de central de teleatendimento próprio;
3. Profissionais que trabalhavam na área de teleatendimento e de vendas, há, pelo menos, 6 (seis) meses.
4. Profissionais não terceirizados.

Definiu-se que os indivíduos participantes da pesquisa deveriam ter mais de 6 (seis) meses de experiência profissional na área, com o objetivo de obter informações reais e amadurecidas sobre o campo empírico estudado, já que profissionais que apresentam menos de 6 (seis) meses de atuação não se encaixam em um dos componentes requeridos para se determinar o assédio moral, que é sofrer algum dos tipos de ação assediadoras, por pelo menos 6 (seis) meses (SANTUCCI, 2006).

### 3.4 Caracterização da amostra

A fim de se levantar o universo de PMN ligados ao comércio varejista de informática, realizou-se uma pesquisa em diversos órgãos, entre os quais se podem citar: Câmara de Dirigentes Lojistas de Fortaleza (CDL), Sindicato dos Trabalhadores em Telemarketing e empregados de empresas de telemarketing do estado do Ceará (SINTRATEL), Serviço de Apoio às Pequenas e Médias Empresas do Ceará (SEBRAE-CE), Sindicato das Empresas de Informática, Telecomunicações e Automação do Ceará (SEITAC), Federação do Comércio do estado do Ceará (FECOMÉRCIO) e Sindicato dos Comerciantes de Fortaleza (SEC).

Em razão da falta de dados confiáveis que propiciasse um número fidedigno optou-se por trabalhar com uma amostragem por conveniência e acessibilidade. Sendo aplicados 307 questionários, em 12 PMN, identificando o sexo, a idade, a ocupação, a renda, o estado civil, a escolaridade e o tempo de serviço.

### 3.5 O instrumento de coleta de dados

Definidas as hipóteses do estudo:

H<sub>1</sub> – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os homens, quando comparadas na dimensão “Desprestígio”.

H<sub>2</sub> – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os homens, quando comparadas na dimensão “Deterioração proposital”.

H<sub>3</sub> – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os homens, quando comparadas na dimensão “Atentado contra a dignidade”.

H<sub>4</sub> – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os homens, quando comparadas na dimensão “Isolamento e recusa à comunicação”.

H<sub>5</sub> – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “desprestígio”, quando comparados com os menos resilientes.

H<sub>6</sub> – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “deterioração proposital”, quando comparados com os menos resilientes.

H<sub>7</sub> – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “atentado contra a dignidade”, quando comparados com os menos resilientes.

H<sub>8</sub> – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “isolamento e recusa à comunicação”, quando comparados com os menos resilientes.

H<sub>9</sub> – Mulheres apresentam maiores índices de resiliência quando comparadas aos homens.

A fim de testar as hipóteses, adotou-se um instrumento único, adaptado de dois instrumentos de coleta de dados quantitativos já testados e validados em outros trabalhos científicos — a escala de percepções de assédio moral de Nery (2005), e a Escala de Resiliência de Wagnild & Young, traduzido por Pesce *et al.* (2005).

As escalas foram aplicadas simultaneamente a fim de que seus resultados pudessem ser analisados através de uma correlação entre a percepção de assédio moral e a medida de resiliência. Teve-se como intuito testar se a percepção de assédio moral e a medida de resiliência são diretamente ou inversamente proporcionais ou se não possuem relação de causalidade, bem como se os indivíduos do sexo feminino apresentam maior resiliência do que os do sexo masculino, utilizando-se para tal, do teste de *Mann-Whitney*.

### 3.5.1 Escala de percepções de assédio moral

A escala de percepções de assédio moral foi adaptada da escala de percepção de assédio moral traduzida e validada estatisticamente por Nery (2005), em seu trabalho dissertativo. A escala de Nery (2005) foi traduzida e adaptada, após identificar na literatura dois instrumentos para medir o assédio moral: o de *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT-60) e a de escala de Hirigoyen.

Com base nestes dois instrumentos, Nery (2005) seguiu os passos descritos no QUADRO 10, para a construção da escala de assédio moral a ser usada neste estudo:

PASSOS	DESCRIÇÃO
1	Com o objetivo de validar um instrumento capaz de medir o assédio moral, todos os questionários foram traduzidos para o português.
2	Verificaram-se quais itens coincidiam nos questionários.
3	Montou-se um novo questionário com base nos dados encontrados e utilizou-se o formato <i>Likert</i> variando de 0 (nada em absoluto) a 4 (exageradamente) para que fosse possível medir a intensidade que as pessoas sofriam as atitudes de assédio – conforme o que já tinha sido feito no LIPT-60.
4	Com o questionário pronto, realizou-se uma análise semântica para verificação da inteligibilidade dos itens, procedeu-se a análise de cada item do questionário, pelo Grupo de Pesquisa em Psicologia do Trabalho e Organizacional (GPPTO) sendo efetuadas as correções que se fizeram necessárias, sendo dessa maneira todas as dúvidas quanto aos itens dirimidas.
5	O instrumento passou pela análise de técnicos, chegando à versão final com 58 itens para o questionário do assédio moral. Nessa etapa foram consultados psicólogos com experiência na área organizacional para que eles pudessem ajuizar se os itens realmente estavam ou não se referindo ao fenômeno por nós estudado.

QUADRO 10 – Passos para construção da Escala de percepção de assédio moral de Nery.  
Fonte: Adaptado de Nery (2005).

O instrumento original adaptado e traduzido por Nery (2005) é composto por 58 (cinquenta e oito) questões, analisadas através de uma escala do tipo *Likert* de 5 (cinco) pontos.

Nesta pesquisa utilizou-se uma versão adaptada, dividida em três partes: na primeira, coletaram-se os dados demográficos do respondente; na segunda parte, os dados relativos à percepção do assédio moral; na terceira, foi medida a resiliência.

A escala utilizada nesta pesquisa foi diminuída, após o pré-teste, em relação à escala original, de 58 (cinquenta e oito) para 20 (vinte) questões, após observar a carga fatorial aplicada na original, realizando um corte nas questões que obtiveram carga fatorial mínima de 0,50, já que o objetivo não é medir o assédio moral e sim detectar a percepção do assédio moral, que pode ser percebido com a ocorrência de apenas um dos inúmeros sinais já citados neste trabalho, sendo a única exigência a de que tenha ocorrido ao longo de no mínimo seis meses (SANTUCCI, 2006).

<b>DIMENSÕES</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
D1 - DESPRESTÍGIO	Meu trabalho é criticado destrutivamente.
	Eu sou desvalorizado frente a meus colegas de trabalho.
	Avaliam meu trabalho de maneira injusta.
	Sou obrigado a fazer tarefas absurdas ou inúteis.
	Minhas decisões são sempre contestadas.
	Meus esforços e acertos são desprezados.
	Minhas falhas e erros são extremamente valorizados.
D2 – DETERIORIZAÇÃO PROPOSITAL	Não passam minhas chamadas telefônicas, ou dizem que eu não estou.
	Fazem circular boatos falsos e infundados a meu respeito.
	Eu sou provocado até reagir de maneira agressiva.
	Sou caluniado nas minhas ausências.
	As pessoas que me apoiam são pressionadas para se afastarem de mim.
D3 – ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE	Minha vida particular é criticada.
	Insinuem ou fazem correr o boato que tenho um problema psicológico.
	Hostilizam ou zombam de minhas convicções políticas.
	Ridicularizam ou zombam de minha vida particular.
D4 – ISOLAMENTO E RECUSA A COMUNICAÇÃO	As pessoas olham para mim com desprezo.
	Minha presença é ignorada, as pessoas agem como se não me vissem.
	As pessoas estão deixando de falar comigo.
	Não consigo falar com ninguém, todos me evitam.

QUADRO 11 – Dimensões X Variáveis

Fonte: o autor.

No instrumento adaptado e adotado nesta pesquisa, mantiveram-se as 4 (quatro) dimensões encontradas na análise fatorial procedida no trabalho de Nery (2005), contidas em 20 (vinte) itens sobre assédio moral, como se observa no QUADRO 11.

Para cada uma das questões se deveriam marcar:

- (1) se não vivenciou essa conduta;
- (2) se vivenciou raramente;
- (3) se vivenciou moderadamente;
- (4) se vivenciou muito;
- (5) se vivenciou de maneira exagerada.

### 3.5.2 Escala de medição de resiliência

A escala de medição de resiliência adotada é uma adaptação da Escala de Resiliência de Wagnild & Young, traduzido por Pesce *et al.* (2005), para medição da resiliência no Brasil.

O instrumento original era composto por 25 (vinte e cinco) questões que devem ser analisadas através de uma escala do tipo *Likert* de 7 (sete) pontos.

Já a escala adaptada e aplicada nesta pesquisa também foi composta de 25 questões analisadas por uma escala tipo *Likert*, em que se optou por utilizar 5 (cinco) pontos, em razão da utilização da escala de percepção de assédio moral, que também é composta por 5 (cinco) pontos, que se deveria marcar:

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo pouco;
- (3) Não concordo nem discordo;
- (4) Concordo pouco;
- (5) Concordo totalmente.

### 3.6 Procedimentos

A primeira fase do trabalho de pesquisa foi constituída do estudo e análise de livros, artigos, dissertações e teses referentes às temáticas: assédio moral e resiliência.

A construção do conceito de assédio moral foi feita a partir da leitura de Alkimin, (2007); Brito, Barros e Vieira (2007); Carvalho (2009); Dejours (2009); Hirigoyen (2005); Parreira (2007); Santucci (2006); Maciel *et al.* (2007) e Tarcitano (2004). Já o conceito de resiliência adotado neste trabalho está fundamentado em Amparo (2008); Assis (2006); Branden (1998); Einarsen e Skogstad (1996); Godoy (1995); Grotberg (2005); Luthar, Cicchetti e Becker (2000); Mellilo e Ojeda (2005).

Após a construção dos marcos teóricos, partiu-se em busca de evidências metodológicas que pudessem auxiliar a compreensão do campo empírico da pesquisa. A descoberta dos trabalhos de Nery (2005) e da escala de percepção do assédio moral, validada em sua dissertação de mestrado, propiciou a possibilidade de estudar a temática através de uma perspectiva quantitativa, facilitando a compreensão do objeto de estudo, por desvendá-lo através de uma ferramenta de trabalho tangível.

O mesmo caminho foi percorrido em busca de um instrumento quantitativo de coleta de dados para medir a resiliência. O trabalho de Pesce *et al.* (2005), e sua checagem e validação da escala de medição da resiliência no Brasil, permitem a análise da correlação entre as variáveis assédio moral e resiliência.

Finalizada a pesquisa bibliográfica, construídos os marcos teóricos, analisados e adaptados os instrumentos de coleta de dados, a fase seguinte foi a coleta de dados através de 20 (vinte) questionários, como pré-teste, para analisar a eficácia dos instrumentos para levantamento de dados escolhidos para esse estudo.

A fase do pré-teste demonstrou que não houve necessidade de realizar nenhum ajuste na redação das questões, não ocorrendo dúvidas quanto ao preenchimento.

A estratégia utilizada foi a de bola de neve (COOPER; SCHINDLER, 2008) tomando por base os indivíduos respondentes do pré-teste, para os quais foi solicitado indicação de outros respondentes, que por sua vez indicaram outros, repetindo o processo até a terceira geração.

O pesquisador deixou o respondente à vontade para responder às questões e manteve-se próximo para caso ocorresse alguma dúvida, quando o questionário foi respondido de forma presencial, pois em 38 casos a solicitação para que o indivíduo participasse da pesquisa foi feita através de *e-mail*.

Uma informação relevante para o estudo e satisfatória do ponto de vista da ciência foi à receptividade dos respondentes.

Após a realização e análise do pré-teste, iniciou-se o restante da coleta de dados, em que foram reaplicadas as mesmas técnicas de coleta de dados utilizadas na fase do pré-teste, durante o período de 6 a 15 de abril de 2011.

### **3.7 Técnicas de análise de dados**

Os dados foram trabalhados com o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 18.0, módulos de estatística descritiva, Análise Fatorial e Teste de *Mann-Whithney*.

A Análise Fatorial foi utilizada para desvendar estruturas existentes não observáveis diretamente, através da avaliação de um conjunto de variáveis. Um dos seus principais objetivos foi buscar descrever esse conjunto através da criação de um número menor de dimensões ou fatores (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

Foi utilizada a Rotação *Varimax*, que é um dos métodos mais comuns de rotação ortogonal e é originalmente atribuída a Henry Kaiser. A finalidade do processo de rotação é apenas facilitar a interpretação dos resultados (HAIR JR. *et al.*, 2005).

A fim de comparar as médias dos grupos constituídos, utilizou-se o Teste de *Mann-Whithney*, com o intuito de organizar de forma didática a apresentação dos resultados e as próprias análises.

O próximo capítulo trata da apresentação e discussão dos resultados. Este se divide em 3 (três) partes. A primeira descreve os dados referentes à análise da estrutura fatorial da escala de assédio moral. A segunda descreve os dados relacionados à medição da resiliência e, por último, apresentam-se as correlações entre o assédio moral e a resiliência.



## **CAPÍTULO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

Os resultados são apresentados em três partes. A primeira descreve os dados referentes à análise da estrutura fatorial da escala de assédio moral. A segunda descreve os dados relacionados à medição da resiliência e, por último, vêm as correlações entre o assédio moral e a resiliência.

### **4.1 Descrição da amostra**

De um total de 307 questionários respondidos, foram considerados apenas 296, em razão da existência de 11 *missing values*, que foram retirados da amostra.

Após a análise das frequências, constatou-se que a amostra foi composta por 38,5% de homens e 61,5% de mulheres. Destes, 24% têm idade entre 17 e 21 anos; 41,4% entre 22 e 26 anos; 22% entre 27 e 31 anos; 6,4% entre 32 e 37 anos e 6,2% entre 38 e 56 anos. Com relação à ocupação, 47,3% são teleatendentes e 52,7% são vendedores. No que se refere à renda, esta se apresentou com a seguinte distribuição: 45,3% com renda até R\$ 600,00; 23,6% com renda entre R\$ 601,00 e R\$ 900,00; 12,5% com renda entre R\$ 901,00 e R\$ 1.200,00 e 18,6% com renda superior a R\$ 1.200,00. Quanto ao estado civil, os casados representam 23,6%; os solteiros 69,9%; os divorciados 5,7% enquanto os viúvos, apenas 0,7%. No que se refere à escolaridade, 2,7% cursaram até o ensino fundamental; 2,7% possuem ensino médio incompleto; 31,4% concluíram o ensino médio; 55,7% cursam o nível superior; 7,1% finalizaram o ensino superior, e apenas 0,3% são pós-graduados. Por último, com relação ao tempo de serviço, os respondentes se apresentaram com 24% entre 7 meses e 1 ano de serviço; com 44,7% os que apresentam tempo de serviço entre 1 ano e um mês e 2 anos; com 17,6% os que apresentam tempo de serviço entre 2 anos e 2 meses e 3 anos; com 3,9% aqueles com tempo de serviço entre 3 anos e 2 meses e 4 anos; e com 9,8% os respondentes com tempo de serviço superior a 4 anos. Tais dados podem ser observados na TABELA 1.

TABELA 1 – Análise de frequência dos dados

	Frequência	Percentual (%)
Sexo		
Masculino	114	38,5
Feminino	182	61,5
Idade		
17-21	71	24
22-26	123	41,4
27-31	65	22
32-37	19	6,4
38-56	18	6,2
Ocupação		
Teleatendentes	140	47,3
Vendedores	156	52,7
Renda		
Até R\$ 600,00	134	45,3
R\$ 601,00 – R\$ 900,00	70	23,6
R\$ 901,00 – R\$ 1.200,00	37	12,5
> R\$ 1.200,00	55	18,6
Estado civil		
Casado(a)	70	23,6
Solteiro(a)	207	69,9
Divorciado(a)/separado(a)	17	5,7
Viúvo(a)	2	0,8
Escolaridade		
Fundamental completo	8	2,7
Médio incompleto	8	2,7
Médio completo	93	31,4
Superior incompleto	165	55,7
Superior completo	21	7,1
Pós-graduado	1	0,3
Tempo de serviço		
7 meses - 1 ano	71	24
1 ano e 1 mês - 2 anos	132	44,7
2 anos e 2 meses - 3 anos	52	17,6
3 anos e 2 meses – 4 anos	12	3,9
> 4 anos	29	9,8

FONTE: dados da pesquisa.

#### 4.2 Análise dos dados da escala de percepção de assédio moral

Com o objetivo de analisar a validade fatorial e a consistência interna da escala de assédio moral, as respostas a essa escala foram submetidas a uma Análise Fatorial (AF).

Tal como recomendado por praticamente todos os autores, os estudos de análise multivariada iniciaram com uma análise dos dados coletados (HAIR *et al.*, 2005). Para esta análise não foram considerados os dados perdidos ou faltantes *missing values*, tendo sido retirados 11 questionários no total. Apesar de a literatura apontar que este número seja suportado (HAIR JR. *et al.*, 2005), optou-se por

eliminá-los. Não foi observado nenhum valor fora do padrão. Portanto, não houve ocorrência de *outliers*.

O método de decisão da AF adotado foi o de seis estágios, adaptado do método recomendado por Hair *et. al.* (2005), descritos a seguir, juntamente com a apresentação dos principais resultados obtidos.

No Estágio 1, o objetivo principal da AF foi o de reduzir o número de variáveis a um conjunto menor de fatores com uma perda mínima de informação. Com relação a este Estágio, observa-se que foram seis os fatores resultantes da AF, sendo que 2 (dois) que continham 3 (três) variáveis representadas por 3 (três) construtos, foram descartados por não estarem agrupadas de forma apropriada. Tais variáveis podem ser observadas no QUADRO 12. Em razão da anormalidade dos dados, aplicou-se a rotação e o teste de esfericidade de *Bartlett* (FIELD, 2009).

DIMENSÕES	VARIÁVEIS
D1 – DESPRESTÍGIO	Eu sou desvalorizado frente a meus colegas de trabalho.
D2 – DETERIORAÇÃO PROPOSITAL	Não passam minhas chamadas telefônicas, ou dizem que eu não estou.
D3 – ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE	Minha vida particular é criticada.

QUADRO 12 – Variáveis retiradas após aplicação da AF.

FONTE: dados da pesquisa.

No Estágio 2, foi analisado o tamanho da amostra. Segundo Hair *et al.* (2005), o número mínimo da amostra é 5 vezes o número de variáveis e o número mais aceitável é em torno de 10 vezes. Como foram utilizados 296 casos (questionários válidos), esta relação ficou em torno de 17, já que havia 17 variáveis.

No Estágio 3, realizou-se a análise das suposições na AF. Através destas análises, pôde-se verificar se existiam suposições não atendidas, de um ponto de vista teórico, em relação aos desvios de normalidade, da homocedasticidade e da linearidade. A matriz de correlações entre as variáveis mostrou todos os valores acima de 0,30 o que mostra ser adequada a análise fatorial. O Teste de *Bartlett* que fornece a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significantes entre pelo menos algumas variáveis mostrou-se adequado, obtendo-se o valor de 3536,491 (FIELD, 2009).

A medida de adequação da amostra (MSA), que varia de 0 a 1, sendo o valor 1 correspondente à hipótese de que cada variável é perfeitamente explicada pelas demais, ficou em 0,763, que pode ser caracterizada como adequada, segundo recomendação de Hair *et al.* (2005).

No Estágio 4, em que se determina o número de fatores, foi utilizada a AF a partir dos fatores comuns, que é recomendada quando se deseja identificar fatores ou dimensões latentes que reflitam o que as variáveis têm em comum (HAIR *et al.*, 2005). Para escolha da melhor alternativa de número de fatores, além do referencial teórico, foi considerado o critério de percentagem da variância total. Segundo Hair *et al.* (2005), nas Ciências Sociais, o valor mínimo deve ser de 60% da variância total, podendo-se aceitar alguns casos até menos que este valor. A alternativa selecionada com 4 fatores apresentou um valor de 61%.

No Estágio 5, a interpretação dos fatores foi feita conforme sugestão de Hair *et al.* (2005) em três passos. No primeiro passo, obteve-se uma indicação preliminar do número de fatores a partir da matriz não-rotacionada. Em seguida, empregou-se o método rotacional, que neste caso foi a *Varimax with Kaiser Normalization*, para conseguir soluções fatoriais mais simples e teoricamente mais significativas pela redução de cargas fatoriais significativas em mais de um fator. No terceiro passo, analisou-se a necessidade de reespecificar o modelo fatorial, eliminando variáveis da análise.

O critério de significância estatística utilizado para as cargas fatoriais foi de 0,50, que segundo Hair *et al.* (2005) é adequado para amostra de 296 elementos. A interpretação da matriz fatorial foi feita com a realização de três passos, conforme sugestão de Hair *et al.* (2005):

- 1) identificação das maiores cargas fatoriais em cada fator;
- 2) avaliação das comunalidades das variáveis para identificar variáveis com carga fatorial em mais de um fator para avaliar a necessidade da sua eliminação; e
- 3) rotular o fator de acordo com a interpretação do pesquisador.

No Estágio 6, a validação das escalas múltiplas obtidas no Estágio 5 foi realizada a partir da avaliação da sua confiabilidade estatística, que é o grau de consistência entre as múltiplas medidas de uma variável. Para este diagnóstico foi utilizada a medida do Alfa de *Cronbach*, que, segundo Hair *et al.* (2005), é a medida mais utilizada. O limite inferior adotado para se conseguir a validade da escala é igual a 0,60 para este coeficiente. O valor obtido para os 4 fatores, obtidos após a redução das variáveis, foi de 0,849, 0,871, 0,771 e 0,665, respectivamente.

A TABELA 2 mostra as Cargas Fatoriais, *Eigenvalue*, Variância Explicada e Fidedignidade da escala de assédio moral, utilizadas para percepção do assédio moral e os resultados da AF.

TABELA 2 – Cargas fatoriais, *Eigenvalue*, Variância Explicada e Fidedignidade da escala de assédio moral.

	Componentes			
	1	2	3	4
Meus esforços e acertos são desprezados	0,810			
Minhas decisões são sempre contestadas	0,780			
Sou obrigado a fazer tarefas absurdas ou inúteis	0,712			
Avaliam meu trabalho de maneira injusta	0,647			
Minhas falhas e erros são extremamente valorizados	0,631			
Meu trabalho é criticado destrutivamente	0,599			
Não consigo falar com ninguém, todos me evitam		0,801		
Insinuem ou fazem correr o boato que tenho um problema psicológico		0,800		
Hostilizam ou zombam de minhas convicções políticas		0,754		
Ridicularizam ou zombam de minha vida particular		0,673		
Fazem circular boatos falsos e infundados a meu respeito		0,579		
Minha presença é ignorada, as pessoas agem como se não me vissem			0,809	
As pessoas olham para mim com desprezo			0,627	
As pessoas estão deixando de falar comigo			0,558	
As pessoas que me apoiam são pressionadas para se afastarem de mim				0,768
Sou caluniado nas minhas ausências				0,615
Eu sou provocado até reagir de maneira agressiva				0,586
<i>Eigenvalue</i>	7,335	2,284	1,374	1,221
Variância Explicada	36,6%	11,4%	6,8%	6,1%
Fidedignidade (Alfas)	0,849	0,871	0,771	0,665

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

*Rotation Method: Varimax with Kaiser normalization.*

Nota: Todas as cargas fatoriais são superiores a 0,50, após a rotação oblíqua;

KMO = 0,763; Teste de Esfericidade = 3536,491;  $p < 0,001$ .

FONTE: Dados da pesquisa.

O primeiro fator agrupou exclusivamente as variáveis do constructo 1 – desprestígio: *Meus esforços e acertos são desprezados; minhas decisões são sempre contestadas; sou obrigado a fazer tarefas absurdas ou inúteis; avaliam meu trabalho de maneira injusta; minhas falhas e erros são extremamente valorizados; e meu trabalho é criticado destrutivamente.*

No segundo fator, agruparam-se as variáveis das dimensões 4 – Isolamento e recusa à comunicação: *Não consigo falar com ninguém, todos me evitam*, 3 – atentado contra a dignidade: *Insinuem ou fazem correr o boato que tenho um problema psicológico; hostilizam ou zombam de minhas convicções*

*políticas; ridicularizam ou zombam de minha vida particular e 2 – deterioração proposital: Fazem circular boatos falsos e infundados a meu respeito.* Observa-se que ocorreu uma predominância da dimensão 3, o que pode sugerir que a redação das questões se assemelham, e que pode induzir os respondentes a interpretá-los dentro deste fator.

No terceiro fator, o agrupamento foi exclusivamente do constructo 4 – isolamento e recusa à comunicação: *Minha presença é ignorada, as pessoas agem como se não me vissem; as pessoas olham para mim com desprezo; e, as pessoas estão deixando de falar comigo.*

No quarto fator, o agrupamento das variáveis também se deu exclusivamente em um único constructo, o 2 – deterioração proposital: *As pessoas que me apoiam são pressionadas para se afastarem de mim; sou caluniado nas minhas ausências; e, eu sou provocado até reagir de maneira agressiva.*

Diante dos resultados apresentados, infere-se que a percepção do assédio moral, por parte dos indivíduos participantes desta pesquisa, deu-se com maior incidência diante das dimensões 1 – desprestígio e dimensão 3 – atentado contra a dignidade, já que esta ocorreu com predominância do segundo fator com maior variância explicada.

A fim de verificar as diferenças entre as médias das variáveis “DESPRESTÍGIO”, “DETERIORAÇÃO PROPOSITAL”, “ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE” e “ISOLAMENTO E RECUSA À COMUNICAÇÃO”, criadas a fim de agrupar as 4 (quatro) dimensões do assédio moral, com a variável “sexo”, utilizou-se o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, cujos resultados são apresentados nas TABELA 3 e TABELA 4.

TABELA 3 – Estatísticas teste Dimensões X Sexo

	<i>REGR factor score 1 for analysis 1</i>	<i>REGR factor score 2 for analysis 1</i>	<i>REGR factor score 3 for analysis 1</i>	<i>REGR factor score 4 for analysis 1</i>
<i>Mann-Whitney U</i>	8831,000	8893,000	9379,000	9023,000
<i>Wilcoxon W</i>	15386,000	25546,000	26032,000	25676,000
<i>Z</i>	-2,158	-2,071	-1,391	-1,889
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,031	0,038	0,164	0,059

a. *Grouping Variable: Sexo*

FONTE: Dados da pesquisa.

Observa-se na TABELA 3 que a significância exata bilateral são altamente significativas para a percepção do Assédio moral pelas mulheres.

TABELA 4 – Postos Dimensões do assédio moral X Sexo

	Sexo	N	Média postos	Somatório	Percentual de diferença
Desprestígio	Masculino	114	134,96	15386,00	16%
	Feminino	182	156,98	28570,00	
	Total	296	22,02		
Deterioração proposital	Masculino	114	161,49	18410,00	-13%
	Feminino	182	140,36	25546,00	
	Total	296	-21,13		
Atentado contra a dignidade	Masculino	114	157,23	17924,00	-9%
	Feminino	182	143,03	26032,00	
	Total	296	-14,20		
Isolamento e recusa à comunicação	Masculino	114	160,35	18280,00	-12%
	Feminino	182	141,08	25676,00	
	Total	296	-19,27		

FONTE: dados da pesquisa.

Observa-se que para a variável “DESPRESTÍGIO”, o valor médio dos postos, que representam os indivíduos do sexo feminino apresentam uma percepção 16% maior do que os indivíduos do sexo masculino. Sugere-se que para a dimensão 1, as mulheres percebem mais o assédio moral, significando que a hipótese  $H_1$  – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os homens, quando comparadas na dimensão “Desprestígio”, não foi refutada.

Já para a variável “DETERIORAÇÃO PROPOSITAL”, o valor médio dos postos, que representam os indivíduos do sexo feminino apresentam uma percepção 13% menor do que os indivíduos do sexo masculino. Sugere-se que para a dimensão 2, as mulheres percebem menos o assédio moral, significando que a hipótese  $H_2$  – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os homens, quando comparadas na dimensão “Deterioração proposital”, foi refutada.

Com relação à variável “ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE”, o valor médio dos postos, que representam os indivíduos do sexo feminino apresentam uma percepção 9% menor do que os indivíduos do sexo masculino. Sugere-se que para a dimensão 3, as mulheres percebem menos o assédio moral, o que significa que a hipótese  $H_3$  – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os homens, quando comparadas na dimensão “Atentado contra a dignidade”, foi refutada.

Ao observar a variável “ISOLAMENTO E RECUSA À COMUNICAÇÃO”, os valores médios dos postos, que representam os indivíduos do sexo feminino apresentam uma percepção 12% menor do que os indivíduos do sexo masculino. Sugere-se que para a dimensão 4, as mulheres percebem menos o assédio moral, o que significa que a hipótese  $H_4$  – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os homens, quando comparadas na dimensão “Isolamento e recusa à comunicação”, foi refutada.

Os resultados obtidos causam estranheza visto que a literatura aponta para uma incidência maior de casos de assédio moral pelas mulheres (MACIEL, *et al.*, 2007). No entanto, a percepção das mulheres desta amostra indica que estas não percebem o assédio moral nas dimensões “DETERIORAÇÃO PROPOSITAL”, “ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE”, e “ISOLAMENTO E RECUSA À COMUNICAÇÃO”, mais do que os homens.

### **4.3 Análise dos dados da escala de medição de resiliência**

Para a análise da escala de medição da resiliência foi necessária a criação de uma variável denominada de “SOMATÓRIO DA RESILIÊNCIA”, com a finalidade de promover o somatório das variáveis relativas à medida de resiliência e, em seguida, foi realizada a aferição da média de cada variável.

Após este procedimento, a variável foi transformada em uma variável binária, denominada de “RESILIÊNCIA BINÁRIA”, em que essa variável assumiu o valor 0 (zero) para as médias menores que 106, representando os indivíduos com resiliência mais baixa e 1 (um) para as médias maiores que 106, simbolizando os indivíduos com maior resiliência. O desvio padrão foi de 1,76. Com tal procedimento, é possível analisar a relação das dimensões do assédio moral com a medição da resiliência dos indivíduos.

Vale salientar que, no instrumento original adotado por Pesce *et al.* (2005), o total de pontos possível era de 175, pois a escala de *Likert* adotada, variava entre 1 e 7 pontos em 25 variáveis. Já na escala adotada neste trabalho, em que a variação da escala de *Likert* foi de 1 a 5 pontos no mesmo total de variáveis, o total de pontos possível é de 125, o que significa que as médias obtidas nos dados deste trabalho representam mais que na original.



#### 4.4 Assédio moral X resiliência

Com o intuito de verificar as diferenças entre as médias das variáveis “DESPRESTÍGIO”, “DETERIORAÇÃO PROPOSITAL”, “ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE” e “ISOLAMENTO E RECUSA À COMUNICAÇÃO”, criadas a fim de agrupar as 4 (quatro) dimensões do assédio moral com a variável “RESILIÊNCIA BINÁRIA”, utilizou-se o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*, cujos resultados são apresentados na TABELA 5.

TABELA 5 – Postos Dimensões do Assédio Moral X Resiliência

	Resiliência binária	N	Médias dos postos	Somatório	Percentual de diferença
Desprestígio	0,00	221	157,57	34824,00	-23%
	1,00	75	121,76	9132,00	
	Total	296	-35,81		
Deterioração proposital	0,00	221	144,24	31877,00	12%
	1,00	75	161,05	12079,00	
	Total	296	16,81		
Atentado contra a dignidade	0,00	221	146,52	32381,00	5%
	1,00	75	154,33	11575,00	
	Total	296	7,81		
Isolamento e recusa à comunicação	0,00	221	140,66	31086,00	22%
	1,00	75	171,60	12870,00	
	Total	296	30,94		

FONTE: Dados da pesquisa.

Observa-se que para a variável “DESPRESTÍGIO”, o valor médio dos postos, que representam os indivíduos com resiliência mais alta, é 23% menor do que os que representam os indivíduos com resiliência mais baixa. Sugere-se que para a dimensão 1, os indivíduos com maior resiliência percebem menos o assédio moral. Portanto, a hipótese  $H_5$  – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “desprestígio”, quando comparados com os menos resilientes, foi refutada.

Já para a variável “DETERIORAÇÃO PROPOSITAL”, o valor médio dos postos, que representam os indivíduos com resiliência mais alta, é 12% maior do que os que representam os indivíduos com resiliência mais baixa. Sugere-se que para a dimensão 2, os indivíduos com maior resiliência percebem mais o assédio moral. Portanto, a hipótese  $H_6$  – Indivíduos mais resilientes percebem mais o

assédio moral na dimensão “deterioração proposital”, quando comparados com os menos resilientes não foi refutada.

Com relação à variável “ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE”, o valor médio dos postos, que representam os indivíduos com resiliência mais alta, é 5% maior do que os que representam os indivíduos com resiliência mais baixa. Sugere-se que para a dimensão 3, os indivíduos com maior resiliência também percebem mais o assédio moral. Portanto, a hipótese H<sub>7</sub> – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “atentado contra a dignidade”, quando comparados com os menos resilientes não foi refutada.

Ao observar a variável “ISOLAMENTO E RECUSA À COMUNICAÇÃO”, o valor médio dos postos, que representam os indivíduos com resiliência mais alta, é 22% maior do que os que representam os indivíduos com resiliência mais baixa. Sugere-se que para a dimensão 4, os indivíduos com maior resiliência percebem mais o assédio moral. Portanto, a hipótese H<sub>8</sub> – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “isolamento e recusa a comunicação”, quando comparados com os menos resilientes não foi refutada.

Tais resultados corroboram afirmações de Amparo *et al.* (2008), em que uma pessoa em desenvolvimento, que sofre um estresse, não volta à forma original, porque ao vivenciar tal experiência, esta será somada às suas experiências anteriores. Dessa forma, se a pessoa for frágil, ficará mais fragilizada, se for mais forte e contar com fatores de proteção, virá à tona sua resiliência.

Na TABELA 5 apresentam-se os resultados provenientes do cruzamento das frequências das variáveis “SEXO” e “SOMATÓRIO DA RESILIÊNCIA”.

TABELA 6 – Estatísticas Sexo X Média de Resiliência

SEXO	N Válidos	Missing	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Masculino	114	0	96,7368	13,44214	61,00	119,00
Feminino	182	0	99,9341	9,47961	65,00	119,00

FONTE: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que a média apresentada pelo sexo feminino, supera a média apresentada pelo sexo masculino, apesar da diferença ser pequena, infere-se que a Hipótese H<sub>9</sub> – Mulheres apresentam maiores índices de resiliência quando comparadas aos homens; não foi refutada.

Tal resultado confirma a teoria, em razão do que afirma Grotberg (2005), que sugere a existência de constâncias semelhantes de comportamentos resilientes por ambos os sexos, porém, os indivíduos do sexo masculino tendem a ser mais pragmáticos, e os do sexo feminino a mostrarem mais aptidões interpessoais e energia interna, considerando-se as diferentes fases da vida.

O fato de o sexo feminino se mostrar com maior aptidão interpessoal e ter maior energia interna se relaciona com as dimensões social e emocional, relacionadas por Tavares (2001) e Amparo *et al.* (2008).

Com relação à última parte do questionário, apenas oito indivíduos utilizaram o espaço destinado a comentários, e mesmo assim não comentaram nada com relação a suas experiências e/ou vivências.

Após apresentar-se-ão todos os resultados propostos neste trabalho, no próximo capítulo se apresentará as considerações finais do trabalho e sugestões para futuros trabalhos.

## COMENTÁRIOS FINAIS E SUGESTÕES

O assédio moral afeta todos os aspectos da vida de suas vítimas e das próprias organizações, indicando a necessidade de um maior aprofundamento nos estudos sobre este fenômeno no ambiente organizacional, propiciando a identificação do fenômeno, ainda em sua forma germinal, para que se possa adotar medidas que impeçam tais práticas.

Já a resiliência pode aparecer como elemento atenuador da dor sofrida pelas humilhações e desventuras sofridas pelos trabalhadores. Porém o seu desenvolvimento nos indivíduos não parece ser a solução para amenizar, nem tão pouco resolver os problemas do sofrimento no trabalho vivenciado pelos trabalhadores.

Dessa forma, esta dissertação teve por objetivo averiguar a existência de correlação entre assédio moral e resiliência, sob a ótica do próprio trabalhador.

Ao escolher versar sobre a temática, assédio moral e resiliência, existia a possibilidade de se deparar com diversas dificuldades, das mais diversas ordens, entre as quais estão a dificuldade de acesso aos respondentes em seus ambientes laborais, a dificuldade que os indivíduos apresentam ao versar sobre o assédio moral, e até mesmo, a permissão das organizações para a aplicação dos questionários.

Foram eleitos como campo empírico desta pesquisa para a realização do teste das hipóteses, os pequenos e médios negócios (PMN) ligados ao comércio varejista de informática, que dispõem de central de teleatendimento próprio, na cidade de Fortaleza. Tal escolha se deu em razão de contribuir com a geração de conhecimento científico de Administração na área de concentração em PMN, concorrendo com a linha de pesquisa do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração (CMAAd) da Universidade Estadual do Ceará (UECE), e por contemplar dois tipos de profissão que estão entre as que mais sofrem assédio moral no Brasil, teleatendentes e comerciários (SAMPAIO, 2010).

Como a pesquisa visava à identificação da relação entre as variáveis do ponto de vista do trabalhador, foram escolhidos para participar da investigação os teleatendentes e os vendedores, com mais de 06 (seis) meses de experiência na função. Em razão da falta de dados confiáveis que propiciassem um número fidedigno optou-se por trabalhar com uma amostragem por conveniência e

acessibilidade, tendo participado desta pesquisa 307 indivíduos, entre teleatendentes e vendedores.

Esse tema se mostrou instigante, na medida em que alguns aspectos foram se tornando um pouco mais claros, novas indagações surgiram e levaram a perscrutar novas questões. Aliás, este é o melhor caminho para a produção de conhecimento. De fato, o interesse inicial desta pesquisa se limitava a identificar a existência de correlação do assédio moral com a resiliência, no entanto percebe-se a importância de investigar também questões de gênero, o que, nas últimas versões dessa dissertação, passou a fazer parte dos objetivos específicos desse estudo.

Diante dos resultados obtidos, pode-se inferir que o objetivo geral e os específicos foram todos atendidos. Desse modo, a partir dos resultados apresentados nos dados referentes ao perfil geográfico desta pesquisa. É possível apresentar o perfil da maioria dos respondentes: 61,5% são do sexo feminino com predominância da faixa-etária entre 22 e 26 anos; 41,4% é vendedora; 52,7% tem renda até R\$ 600,00; 45,3%, solteira; 69,9% cursa algum curso superior; 55,7% trabalha entre 7 meses e um ano nesta função.

Com relação aos demais resultados obtidos e relacionados ao teste das hipóteses, verificou-se que a percepção do assédio moral se deu pela definição de quatro fatores: Fator 1 – Desprestígio, que expressa as atitudes que desprestigiam os indivíduos diante de seus colegas, Fator 2 – Deterioração proposital, que apresentam as atitudes que deterioram propositalmente as condições de trabalho, Fator 3 – Atentado contra a dignidade, que reuniu as atitudes referentes a ataque contra a dignidade e, por último, o Fator 4 – Isolamento e recusa à comunicação, que juntou os atos que demonstram o isolamento e a recusa de comunicação.

Ao testar a Hipótese H<sub>1</sub> – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os homens, quando comparadas na dimensão “Desprestígio”, a hipótese não foi refutada.

Já para a Hipótese H<sub>2</sub> – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os homens, quando comparadas na dimensão “Deterioração proposital”, H<sub>3</sub> – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os homens, quando comparadas na dimensão “Atentado contra a dignidade” e H<sub>4</sub> – As mulheres percebem com maior frequência o assédio moral do que os homens, quando comparadas na dimensão “Isolamento e recusa à comunicação”, estas foram refutadas.

Tal resultado causa estranheza, em razão de que a literatura aponta para uma incidência maior de casos de assédio moral pelas mulheres (MACIEL, *et al.*, 2007), no entanto, a percepção das mulheres desta amostra indica que elas não percebem o assédio moral mais do que os homens. Tal resultado pode estar atrelado ao tempo de serviço que, em sua maioria, apresentou-se entre 7 meses e 1 ano, sendo talvez pouco tempo para esta percepção.

Já com relação à resiliência esta foi medida com base nas médias obtidas pelos respondentes, tendo como resultado principal a mensuração de indivíduos, indicando se eles se apresentavam mais ou menos resilientes.

As hipóteses que testavam os aspectos da resiliência apresentaram os seguintes resultados: as hipóteses H<sub>6</sub> – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “deterioração proposital”, quando comparados com os menos resilientes; H<sub>7</sub> – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “atentado contra a dignidade”, quando comparados com os menos resilientes; H<sub>8</sub> – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “isolamento e recusa à comunicação”, quando comparados com os menos resilientes; H<sub>9</sub> – Mulheres apresentam maiores índices de resiliência quando comparadas aos homens; não foram refutadas. Já a hipótese H<sub>5</sub> – Indivíduos mais resilientes percebem mais o assédio moral na dimensão “desprestígio”, quando comparados com os menos resilientes, foi refutada.

Tais resultados corroboram ainda as afirmações de Amparo *et al.* (2008), em que uma pessoa em desenvolvimento, que sofre um estresse, não volta à forma original, porque ao vivenciar tal experiência, esta será somada as suas experiências anteriores. Dessa forma, se a pessoa for frágil, ficará mais fragilizada, se for mais forte e contar com fatores de proteção, virá à tona sua resiliência.

Grotberg (2005) sugere a existência de constâncias semelhantes de comportamentos resilientes por ambos os sexos, porém, os indivíduos do sexo masculino tendem a ser mais pragmáticos, e os do sexo feminino a mostrarem mais aptidões interpessoais e energia interna, considerando-se diferentes fases da vida.

O fato de o sexo feminino se mostrar com maior aptidão interpessoal e ter maior energia interna se relaciona com as dimensões social e emocional, relacionadas por Tavares (2001) e Amparo *et al.* (2008), o que pode explicar o maior índice de resiliência apresentado na pesquisa.

Com os resultados obtidos entende-se que a resiliência pode ter seu efeito como uma defesa para as ações negativas, provenientes do assédio moral, já que serve como um instrumento de defesa contra tais atos.

A resiliência pode ser utilizada como parâmetro de seleção para as organizações, porém se corre o risco das organizações servirem cada vez mais como ambientes propícios para a prática de atos negativos e nocivos aos trabalhadores, ao invés de servirem de ambiente de sobrevivência e desenvolvimento humano.

Preocupa o fato de as pessoas mais resilientes perceberem mais o assédio moral e, mesmo assim, manterem-se em seus postos de trabalho, como se pode observar pelos dados desta pesquisa. Tal fato pode indicar que estamos preparando pessoas para suportarem mais o sofrimento no trabalho, ao invés de despertar a vontade de evitá-los.

Apesar de o presente trabalho trazer novas contribuições para o estudo do assédio moral e da resiliência, algumas reflexões devem ser feitas. Por exemplo, do ponto de vista autocrítico, o estudo apresentou limitações, principalmente no que se refere ao tipo de população que foi utilizada como amostra, que foi composta apenas de teleatendentes e vendedores, não possibilitando uma generalização dos resultados.

Com relação ao instrumento utilizado, entende-se que ele é extenso, podendo ser reduzido e revalidado, o que poderá propiciar um maior interesse dos indivíduos a participarem como respondentes.

Baseados nos dados observados neste estudo e, apesar das limitações encontradas, assinala-se a necessidade de outras pesquisas que investiguem o assédio moral e as relações de gênero do trabalho, bem como verificar as questões de poder nas organizações, para que seja possível o fortalecimento e ampliação da área de conhecimento sobre o assédio moral no trabalho e desenvolver-se o conhecimento e a consequente aplicação dos preceitos de resiliência no campo da gestão de pessoas.

Como sugestão para novas pesquisas, apresentam-se os seguintes questionamentos: qual a relação da resiliência nas relações de poder nas organizações? Qual a importância da resiliência nos processos seletivos? Qual a importância do indivíduo resiliente para as organizações modernas? Qual a medida

de resiliência necessária para suportar os sofrimentos no trabalho? Qual tipo de liderança propicia o aparecimento de casos de assédio moral no trabalho?

Por fim, espera-se que este trabalho possa contribuir para a academia e para os PMN, no sentido do despertar para a necessidade da promoção da dignidade do trabalhador, despertá-lo para o trabalho digno, e que produza sentidos que se operam no fazer e viver o cotidiano sadio nas organizações, na valorização das experiências e modo de viver de cada indivíduo.



## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. Tradução Alfredo Bosi. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998. Título original: *Dizionario di filosofia*, 1901.
- ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2007.
- AMPARO, Deise Matos do. *et al.* **Adolescentes e jovens em situação de risco psicossocial**: redes de apoio social e fatores pessoais de proteção. Estudos de Psicologia (Natal) [online]. vol.13, n.2, 2008.
- ASSIS, Simone Gonçalves de (Coord.). **Superação de dificuldades na infância e adolescência**: conversando com profissionais de saúde sobre resiliência e promoção da saúde. Rio de Janeiro: FIOCRUZ/ENSP/CLAVES/CNPq, 2006.
- BARLACH, Lisete. **O que é resiliência humana?** Uma contribuição para a construção do conceito. 2005. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-19062006-101545/pt-br.php>>. Acesso em: 6 abr. 2011.
- BRANDEN, N. **Auto-estima**: como aprender a gostar de si mesmo. São Paulo: Saraiva, 1998.
- BRITO, Lydia M. P.; BARROS, Sônia Maria Pinheiro de; VIEIRA, Ricardo Sérgio. Pressão, sobrecarga de trabalho e realização de tarefas fora da jornada de trabalho: a face mais objetiva do assédio moral. In: **Práticas de pesquisa em Gestão de Pessoas**: percepções de fragmentos e contradições do microcosmo do cotidiano do trabalho. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2007.
- BUENO, Franciso da S. **Grande dicionário etimológico-prosódico da língua portuguesa**. São Paulo: Lisa, 1988.
- CARVALHO, Nordson Gonçalves de. **Assédio moral**: na relação de trabalho. São Paulo: Rideel, 2009.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CONNER, D. R. **Gerenciamento na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7ª ed. São Paulo: Bookman, 2008. Reimpressão.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, José Maria. **Análise Multivariada**. São Paulo, Atlas, 2007.

DEJOUR, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 7ª ed. Rio de Janeiro: FVG, 2006.

DEJOUR, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2009.

EINARSEN S.; SKOGSTAD A. *Bullying at work: epidemiological findings in private and public organizations*. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, 185-201, 1996.

FIELD, Andy. *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARCIA, I.; MAIA, M. Resiliência e o pensamento Winnicotiano. 2004. **Artigos**. Disponível em: <<http://www.psicologia.com.br.pt/artigos>>. Acesso em: 24 fev. 2011.

GÊNESIS. In: **A BÍBLIA**: tradução ecumênica. São Paulo: Paulinas, 2002.

GROTBERG, E. H. Introdução: novas tendências em resiliência. In: MELLILO, A.; OJEDA, E. N. S. **Resiliência**: descobrindo as próprias fortalezas. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2005.

HOEL, H.; COOPER, C. *Destructive conflict and bullying at work*. **British Occupational Health Research Foundation (BOHRF)**, 2000.

KANT, Immanuel. **Crítica da razão pura**. Fundação Calouste Gulbenkian: Lisboa, 2001. Tradução Manuela Pinto dos Santos e Alexandre Fradique Morujão.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Pesquisa. In: **Técnica de pesquisa**. 3ª. ed. revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 1996.

LUTHAR, S. S.; CICHETTI, D.; BECKER, B. *The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work*. **Child Development**, 71(3), 543-562, 2000.

MACIEL, Regina Heloisa; CAVALCANTE, Rosemary; MATOS, Teresa G. R.; RODRIGUES, Suzineide. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. In: **Psicologia & Sociedade**; 19 (2): 117-128, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MELLILO, A.; OJEDA, E. N. S. **Resiliência**: descobrindo as próprias fortalezas. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MOURA, Mauro Azevedo. **Assédio moral**. 2002. Disponível em: <<http://mobbing.nu/estudios-assediomoral.doc>>. Acesso em: 20 fev. 2011.

NAMIE, G. *Workplace bullying: escalated incivility*. **Ivey Business Journal** November/December 2003. 1-6

NASCIMENTO, Mascaro A. C. Sônia. **O Assédio moral no ambiente de trabalho**. [s.l.], abr. 2004. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5433&p=1>>. Acesso em: 28 out. 2010.

NERY, Denise Cristina M. dos S. **Trabalho masculino, trabalho feminino: representações sociais e assédio moral**. Originalmente apresentada como dissertação de Mestrado, Universidade Católica de Goiás (UCG), 2005. Disponível em: <[http://tede.biblioteca.ucg.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=147](http://tede.biblioteca.ucg.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=147)>. Acesso em: 06 mar. 2011.

PARREIRA, Ana. **Assédio moral**: um manual de sobrevivência. São Paulo: Russel, 2007.

PESCE, Renata P. *et al.*. Adaptação transcultural, confiabilidade e validade da escala de resiliência. **Cadernos de saúde pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 436-448, 2005.

PEIXOTO, Osvaldo da Silva; PEREIRA, Ivonete Vieira. Assédio moral no trabalho: repercussões sobre a saúde do Trabalhador. In. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, Belo Horizonte. Vol. 3. Nº 2, p. 135-7. ago-dez, 2005.

PINHEIRO, Débora Patrícia Nemer. **A resiliência em discussão**. Psicologia em estudo [online]. vol.9, n.1, 2004.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Jakcilene D.; BACCHI, Gino Augusto; MOREIRA, Elaine Cristina F.; PINTO, Francisco Roberto. A Contribuição dos gestores ao combate e redução de práticas de assédio moral em *call center*. In: XIII SEMEAD, 2010, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/783.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2010.

ROSSI, Ana Maria; QUICK, James Campbell; PERREWÉ, Pamela L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: o positivo e o negativo. São Paulo: Atlas, 2009.

SAMPAIO, Fernando André. Encontro no Recife trata de assédio moral no ambiente de trabalho. **Notícias**. 2010. Disponível em: <<http://pe360graus.globo.com/noticias/cidades/servico/2010/12/02/NWS,525296,4,286,NOTICIAS,766-ENCONTRO-RECIFE-TRATA-ASSEDIO-MORAL-AMBIENTE-TRABALHO.aspx>>. Acesso em: 09 mar. 2011.

SANTUCCI, Luciana. **Assédio moral no trabalho**. Belo Horizonte: Jurídica, 2006.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2004.  
**Pesquisa**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/br/pesquisa\\_exportacao4/definicoes.asp](http://www.sebrae.com.br/br/pesquisa_exportacao4/definicoes.asp)>. Acesso em: 07 mar. 2011.

SILVA, Ana Beatriz B. **Bullying**: mentes perigosas nas escolas. Rio de Janeiro, Objetiva, 2010.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. Assédio Moral: a importância da prova. **Boletim Jurídico**, 2010. Uberaba/MG, a. 3, no 138. Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=750>>. Acesso em: 18 jan. 2011.

SOUZA, Vera Lúcia de. **A qualificação do conceito assédio moral no Brasil**: implicações nas práticas de gerenciamento do capital humano. São Carlos, 2008. Originalmente apresentada como dissertação de Mestrado, Universidade Federal de São Carlos. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/>>. Acesso em: 31 out. 2010.

TARCITANO, João Sérgio de Castro; GUIMARÃES, Cerise Dias. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Juiz de Fora, Atlas, 2004.

TAVARES, J. **Resiliência e educação**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Sobreviver ao trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 12ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YUNES, M. A. M. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, p. 75-84. 2003. Edição especial.

YUNES, M. Â. M.; SZYMANSKI, H. Resiliência: noção, conceitos afins e considerações críticas. In: TAVARES, José (Org.). **Resiliência e educação**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Caro(a) trabalhador(a),

Sou Gino Augusto Bacchi, aluno do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Estadual do Ceará, e estou desenvolvendo uma pesquisa sobre a correlação entre assédio moral e resiliência.

É importante esclarecer que se trata de uma pesquisa acadêmica na área de Administração e gostaria de poder contar com a sua colaboração respondendo ao questionário a seguir.

Preciso que você responda ao questionário com sinceridade e procure NÃO deixar nenhuma questão em branco.

Suas respostas são confidenciais, portanto não é necessário escrever o seu nome.

Saliento que não existem respostas certas ou erradas, o que interessa é a sua sincera opinião.

Agradeço desde já sua participação!!!

Gino Augusto Bacchi  
E-mail: g.bacchi@uol.com.br  
Pesquisador – Mestrando em Administração  
Universidade Estadual do Ceará

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PERCEPÇÃO DE ASSÉDIO MORAL E MEDIÇÃO DA RESILIÊNCIA

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa acadêmica em Administração realizada pelo pesquisador Gino Augusto Bacchi, com o intuito de verificar se existe correlação entre a percepção de assédio moral e a resiliência, entre os trabalhadores de teleatendimento e vendedores de comércios de informática da cidade de Fortaleza.

Solicita-se a cooperação, no sentido de responder a este instrumento de forma completa, não deixando nenhum campo sem resposta.

O instrumento está dividido em quatro partes. A primeira contendo seus dados pessoais, a segunda com questões relativas à percepção do assédio moral, a terceira para se medir a resiliência e a quarta e última para que você exprima algum comentário que não tenha sido contemplado no questionário, caso seja de sua vontade.

### Parte I - Dados demográficos:

1. **Idade:** \_\_\_\_\_
  2. **Sexo:**  Masculino  Feminino
  3. **Ocupação:**  tele atendente  vendedor
  4. **Renda:**  Até R\$ 600,00  entre R\$ 601,00 e R\$ 900,00  entre R\$ 901,00 e R\$ 1.200,00  
 maior que R\$ 1.200,00
  5. **Estado civil:**  Casado(a)  Solteiro(a)  Divorciado(a)/separado(a)  Viúvo(a)
  6. **Escolaridade:**  Fundamental incompleto  Fundamental completo  Médio incompleto  
 Médio completo  Superior incompleto  Superior completo  Pós-graduado
  7. **Tempo de serviço:** \_\_\_\_\_
- 

### Parte II – Percepção do assédio moral

Abaixo há uma lista de diferentes situações que você pode ter sofrido em seu ambiente de trabalho. Marque em cada uma delas o quanto que você as vivenciou, assinalando com um X a opção desejada:

- (1) Se nunca vivencia essa conduta;
- (2) Se raramente vivencia;
- (3) Se vivencia moderadamente;
- (4) Se vivencia frequentemente;
- (5) Se sempre vivencia.

8. Não passam minhas chamadas telefônicas, ou dizem que eu não estou	1	2	3	4	5
9. Meu trabalho é criticado destrutivamente	1	2	3	4	5
10. Minha vida particular é criticada	1	2	3	4	5
11. As pessoas olham para mim com desprezo	1	2	3	4	5
12. Minha presença é ignorada, as pessoas agem como se não me vissem	1	2	3	4	5
13. As pessoas estão deixando de falar comigo	0	1	2	3	4
14. Não consigo falar com ninguém, todos me evitam	1	2	3	4	5
15. Eu sou desvalorizado frente a meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5
16. Fazem circular boatos falsos e infundados a meu respeito	1	2	3	4	5
17. Insinuem ou fazem correr o boato que tenho um problema psicológico	1	2	3	4	5
18. Hostilizam ou zombam de minhas convicções políticas	1	2	3	4	5
19. Ridicularizam ou zombam de minha vida particular	1	2	3	4	5
20. Avaliam meu trabalho de maneira injusta	1	2	3	4	5
21. Minhas decisões são sempre contestadas	1	2	3	4	5
22. Sou obrigado a fazer tarefas absurdas ou inúteis	1	2	3	4	5
23. Eu sou provocado até reagir de maneira agressiva	1	2	3	4	5
24. As pessoas que me apoiam são pressionadas para se afastarem de mim	1	2	3	4	5

25. Meus esforços e acertos são desprezados	1	2	3	4	5
26. Sou caluniado nas minhas ausências	1	2	3	4	5
27. Minhas falhas e erros são extremamente valorizados	1	2	3	4	5

### Parte III – Medição da resiliência

Abaixo há uma lista de diferentes situações que você pode ter passado em sua vida. Marque em cada uma delas o quanto que você as vivenciou.

Assinale com um X no número:

- (1) Discordo totalmente;
- (2) Discordo pouco;
- (3) Não concordo nem discordo;
- (4) Concordo pouco;
- (5) Concordo totalmente

28. Ao fazer planos, eu os levo sempre até o fim	1	2	3	4	5
29. Eu costumo lidar com os problemas de qualquer forma	1	2	3	4	5
30. Eu sou capaz de depender de mim mais do que qualquer outra pessoa	1	2	3	4	5
31. Manter interesse nas coisas é importante para mim	1	2	3	4	5
32. Eu posso estar por minha conta se eu precisar	1	2	3	4	5
33. Eu sinto orgulho de ter realizado coisas em minha vida	1	2	3	4	5
34. Eu costumo aceitar as coisas sem muita preocupação	1	2	3	4	5
35. Eu sou amigo de mim mesmo	1	2	3	4	5
36. Eu sinto que posso lidar com várias coisas ao mesmo tempo	1	2	3	4	5
37. Eu sou determinado	1	2	3	4	5
38. Eu raramente penso sobre o objetivo das coisas	1	2	3	4	5
39. Eu faço as coisas um dia de cada vez	1	2	3	4	5
40. Eu posso enfrentar tempos difíceis porque já experimentei dificuldades antes	1	2	3	4	5
41. Eu sou disciplinado	1	2	3	4	5
42. Eu mantenho interesse nas coisas	1	2	3	4	5
43. Eu normalmente posso achar motivo para rir	1	2	3	4	5
44. Minha crença em mim mesmo me leva a atravessar tempos difíceis	1	2	3	4	5
45. Em uma emergência, eu sou uma pessoa em quem as pessoas podem contar	1	2	3	4	5
46. Eu posso geralmente olhar uma situação de diversas maneiras	1	2	3	4	5
47. Às vezes eu me obrigo a fazer coisas querendo ou não	1	2	3	4	5
48. Minha vida tem sentido	1	2	3	4	5
49. Eu não insisto em coisas as quais eu não posso fazer nada sobre elas	1	2	3	4	5
50. Quando eu estou numa situação difícil, eu normalmente acho uma saída	1	2	3	4	5
51. Eu tenho energia suficiente para fazer o que eu tenho que fazer	1	2	3	4	5
52. Tudo bem se há pessoas que não gostam de mim	1	2	3	4	5

### Parte IV – Comentários

---



---



---



---



---



---



---



---