

# Assédio moral e resiliência no local de trabalho

## *The moral harassment and resilience in the workplace*

Gino Augusto Bacchi<sup>1</sup>

Daniel Rodrigues de Carvalho Pinheiro<sup>2</sup>

Francisco Roberto Pinto<sup>3</sup>

### Resumo

O objetivo desta pesquisa é investigar eventuais correlações entre assédio moral (ou “bullying”) e resiliência no local de trabalho. 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, na cidade de Fortaleza, 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 Pesceet *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-Whitney*. Os

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração, Especialista em Gestão de Organizações do Terceiro Setor, Bacharel em Administração. Universidade Estadual do Ceará (UECE) e Faculdade OBOÉ. Rua Carolino Aquino, 257, bairro de Fátima, Fortaleza, CE. CEP: 60.050-140. E-mail: g.bacchi@uol.com.br

<sup>2</sup> Doutor em Sociologia, arquiteto, urbanista, professor do Mestrado de Administração da Universidade Estadual do Ceará e professor titular da Universidade de Fortaleza. Endereço: Av. Washington Soares, 1321, CCH, Edson Queiroz, Fortaleza, CE. CEP: 60.811-905. Email: observatoriodecultura@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Gestão de Empresas (Univ. Coimbra), Doutor em Administração (Univ. Federal da Paraíba), Professor e Coordenador do Mestrado Acadêmico em Administração da Univ. Estadual do Ceará. End.: Av. Paranjana, 1700 – CESA/CMAAd – Itaperi – CEP: 60.714-903. E-mail: roberto.pinto@uece.br

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. Local de Trabalho.

### **Abstract**

*The objective of this research is to investigate possible correlations between bullying and resilience in the workplace. 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, in Fortaleza city, 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-Whitney. 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.*

**Keywords:** Moral harassment. Resilience. Suffering. Workplace.

## Introdução

Assédio moral é um a abuso ou ofensa sistematicamente praticada que leva a vítima a sofrer em virtude de palavras, gestos, expressão corporal, decisões, violência física, violência psíquica ou atitudes hostis, degradantes ou constrangedoras. No local de trabalho, a vítima costuma ser um colega ou um subordinado. É uma situação em que um ou mais indivíduos constantemente se percebem como vítimas de ações degradantes 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).

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).

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.

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 teórico para definir operacionalmente o que são assédio moral e resiliência e como se relacionam.

Diante de tal situação, o objetivo principal deste artigo é averiguar a existência de correlação entre assédio moral e resiliência.

O trabalho está estruturado em cinco partes específicas. Nesta seção, é realizada a introdução onde são apresentados o contexto, objetivo e a relevância do trabalho. Na segunda seção, para dar sustentação ao trabalho, é apresentado o referencial teórico. Segue-se a metodologia aplicada na pesquisa, para a elaboração e prospecção dos dados e análise destes. A quarta seção faz referência à apresentação dos resultados dos dados coletados. Finalmente, são apresentadas as considerações finais sobre os achados e feitas às recomendações para estudos futuros relacionados ao tema.

## **1 Referencial Teórico**

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.

### **1.1 Definição operacional de Assédio Moral**

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).

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.

OCORRÊNCIAS	DESCRIÇÃO
<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.
Desqualificar	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.
Desacreditar	Utiliza-se de subentendidos e mentiras, fazendo a vítima perceber o que se passa sem poder se defender.
Isolar	Considerada mais uma etapa de desestabilização, tem o intuito de manter a vítima afastada, sozinha, fazendo crer que todos estão contra ela.
Vexar	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.
Induzir ao erro	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.

FENÔMENO	DESCRIÇÃO
<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.
Situações Conflituosas	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.
Gestão por Injúria	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.
Agressões Pontuais	O assédio moral caracteriza-se, antes de tudo, pela repetição. Portanto, uma agressão verbal ou física pontual não caracteriza o assédio moral.
Más Condições de Trabalho	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.

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.

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 4.

CONDUTA	DESCRIÇÃO
Deterioração proposital das condições de trabalho	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.
Isolamento	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.
Recusa de comunicação direta	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.
Atentado contra a dignidade	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 autoestima 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. Agride-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 4** – 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.

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.

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.

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 5.

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 5** – 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.

## 1.2 Definição operacional de Resiliência

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).

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; CICCHETTI; BECKER, 2000).

De acordo com Melliilo 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 6.

DIMENSÕES	DEFINIÇÃO
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 6** – 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, proação, 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).

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.

Alguns mecanismos mediadores podem influenciar a resposta da pessoa exposta a uma situação de risco. Tais mecanismos são apresentados didaticamente no QUADRO 7. 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 7** – 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).

Na próxima seção, apresentam-se o método e as técnicas de pesquisa utilizadas no presente estudo.

## 2 Método da pesquisa

Este trabalho 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.

Os dados foram analisados com o auxílio dos softwares *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) módulos de estatística descritiva, Análise Fatorial e Teste de *Mann-Whitney*. 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*.

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.

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.

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.

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 *et al.*, 2005).

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



### 3 Análise dos resultados

#### 3.1 Análise da percepção do Assédio Moral

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 da seguinte forma:

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 tele atendentes 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.

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 *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).

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. Em razão da anormalidade dos dados, aplicou-se a rotação e o teste de esfericidade de *Bartlett* (FIELD, 2009).

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 Hairet *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 Hairet *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 Hairet *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 *Varimaxwith 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 Hairet *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 Hairet *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 *Hairet 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.

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: *Insinuam 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.

Observa-se que para a variável “DESPRESTÍGIO”, os valores médios dos postos, que representam os indivíduos do sexo feminino, apresentam uma percepção 16% maior do que os indivíduos do sexo masculino. 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.

Com relação à variável “ATENTADO CONTRA A DIGNIDADE”, os valores médios dos postos, que representam os indivíduos do sexo feminino apresentam uma percepção 9% menor do que os indivíduos do sexo masculino.

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.

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.

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

Para a análise da escala de medição da resiliência foi necessária à 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.

### **3.3 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 1.

**Tabela 1 – 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 representamos indivíduos com resiliência mais alta, é 23% menor do que os que representam os indivíduos com resiliência mais baixa.

Já para a variável “DETERIORAÇÃO PROPOSITAL”, o valor médio dos postos, que representamos indivíduos com resiliência mais alta, é 12% maior do que os que representam os indivíduos com resiliência mais baixa.

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.

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.

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

**Tabela 2** – 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.

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, na próximaseção se apresentará as considerações finais do trabalho e sugestões para futuros trabalhos.

## **Considerações finais**

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 possam 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.

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.

Diante dos resultados obtidos, pode-se inferir que o objetivo geral foi atendido. 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 verificou-se que a percepção do assédio moral se deu pela definição de quatro fatores: Fator 1 – Desprestígio, que expressa às 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.

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.

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.

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.

Por fim, espera-se que este trabalho possa contribuir para a academia e para os Pequenos e Médios Negócios, 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

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. *Estud. Psicol.*, Natal, 2008, v. 13, n. 2, p. 165-174, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2008000200009>>. Acesso em: 6 abr. 2011.

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 em Psicologia Social)-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.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

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.

CONNER, D. R. *Gerenciamento na velocidade da mudança*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em Administração*. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, José Maria. *Análise Multivariada*. São Paulo: Atlas, 2007.

DEJOUR, Christophe. *A banalização da injustiça social*. 7. 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 public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 185-201, 1996.

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

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

GÊNESIS. Português. In: BIBLIA sagrada. Tradução ecumênica. São Paulo: Paulinas, 2002. p. 1-37.

GROTBERG, E. H. Introdução: novas tendências em resiliência. In: MELLILO, A.; OJEDA, E. N. S. *Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas*. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 15.

HAIR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

LUTHAR, S. S.; CICHETTI, D.; BECKER, B. The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *ChildDevelopment*, v. 71, n. 3, p. 543-562, 2000.

MACIEL, Regina Heloisa et al. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. *Psicologia & Sociedade*, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 117-128, 2007.

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*, v. 68, n. 2, p. 1-6, Nov./Dec. 2003.

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: 6 mar. 2011.

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

PEIXOTO, Osvaldo da Silva; PEREIRA, Ivonete Vieira. Assédio moral no trabalho: repercussões sobre a saúde do Trabalhador. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, Belo Horizonte, v. 3, n. 2, p. 135-137, ago./dez. 2005.

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.

PINHEIRO, Débora Patrícia Nemer. A resiliência em discussão. *Psicologia em Estudo*, v. 9, n.1, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v9n1/v9n1a09>>. Acesso: 5 jan. 2011.

ROCHA, Jakcilene D. et al. A Contribuição dos gestores ao combate e redução de práticas de assédio moral em *callcenter*. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 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. (Org.). *Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo*. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

SOUZA, Vera Lúcia de. *A qualificação do conceito assédio moral no Brasil: implicações nas práticas de gerenciamento do capital humano*. 2008. 108 f. Dissertação ( Mestrado em Psicologia Social)-Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/>>. Acesso em: 31 out. 2010.

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

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.