



UNIFACS
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PAULA PINTO RAMALHO

A RELAÇÃO ENTRE O DISCURSO DA RESILIÊNCIA E O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Salvador
2018

PAULA PINTO RAMALHO

A RELAÇÃO ENTRE O DISCURSO DA RESILIÊNCIA E O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, MLaureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof^o Dr^o Jair Nascimento Santos.

Salvador
2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities)

Ramalho, Paula Pinto

A relação entre o discurso da resiliência e o assédio moral nas organizações. / Paula Pinto Ramalho.- Salvador: UNIFACS, 2018.

93 f. : il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Profº Drº Jair Nascimento Santos.

1. Administração de empresas. 2. Assédio moral. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 658.4012

PAULA PINTO RAMALHO

A RELAÇÃO ENTRE O DISCURSO DA RESILIÊNCIA E O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos – Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Lindomar Pinto da Silva _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Denize Grzybovski _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras
Universidade de Passo Fundo

Salvador de _____ de 2018.

Dedico este trabalho a meus pais, Francisco Paulo da Silva Ramalho e Elisa Maria Pinto Ramalho (*in memoriam*), pelo apoio incondicional em todos os momentos e constante incentivo ao crescimento profissional das filhas, sempre nos encorajando em cada projeto. Obrigada pelo amor e carinho eterno.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por ter me iluminado em mais uma jornada, e me permitido esta graça alcançada.

À minha família, meus pais, que sempre foram a minha essência, minha base; a meu esposo Moisés Hage e meu filho Marcelo Hage, por compreenderem a minha ausência nestes meses de dedicação a este trabalho, sem o apoio de vocês este sonho não seria possível; a tio Roberto Pinto, sempre presente, me incentivando e apoiando; à minha irmã Marina, pela parceria e cumplicidade de sempre; à Mercês, pelo seu amor e dedicação;

Ao meu orientador professor Jair Santos, que com seu olhar crítico e sensível me fez ampliar os horizontes e “sair da caixa” toda vez em que eu “assumia o discurso conformista” da resiliência e da precarização das relações trabalhistas. Você me fez enxergar a Gestão de Pessoas com um outro olhar;

Ao professor Lindomar Silva pela sua atenção, que até mesmo nas suas férias se dispôs a me atender. Sua disponibilidade, acessibilidade, dedicação aos alunos foi sem dúvida um grande diferencial neste mestrado, que nos impulsionou, estimulou ao alcance dos nossos resultados;

Aos meus amigos, especialmente a Rita de Cássia Sá e Silva, que me acolheu nos momentos mais críticos e contribuiu muito para que tornasse a pesquisa possível;

A todos os entrevistados que passaram por um constrangimento muito doloroso no ambiente de trabalho, mas entenderam que não podiam se calar diante dos acontecimentos e me receberam, pois quanto mais abordarmos o assunto, maior será a probabilidade de evitarmos que novos casos aconteçam;

Aos colegas, professores e profissionais da UNIFACS que me permitiram vivenciar esta experiência maravilhosa que é o mestrado.

“E um dia você aprende... que realmente pode suportar, que realmente é forte, e que pode ir muito mais longe depois de pensar que não se pode mais.”

(William Shakespeare)

RESUMO

Este estudo investigou como as empresas estão legitimando o assédio moral por meio do discurso da resiliência. Para fundamentação teórica abordou o conceito de resiliência, de assédio moral e a relação entre os dois temas. Optou-se pelo estudo exploratório, tendo como modelo uma abordagem qualitativa. Foram entrevistados nos meses de Janeiro e Fevereiro de 2018 dez trabalhadores, sendo sete vítimas de assédio moral e três membros de comissão de investigação. Os sujeitos da pesquisa foram escolhidos através da técnica do *snowball* (Bola de Neve), tendo como instrumento de coleta entrevista semiestruturada individual, presencial. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Os resultados revelaram que as empresas discursam que precisam de pessoas resilientes em seu quadro de empregados para superarem as adversidades do mercado, mas na prática querem mesmo empregados permissivos ao enfraquecimento das relações de trabalho, por naturalizarem no seu cotidiano situações de autoritarismo, abuso de poder. Os dados revelaram ainda que mesmo que o indivíduo apresente fatores protetores para superar adversidades organizacionais, ele não consegue se manter resiliente em um contexto de estresse intenso, como o assédio moral pois adocece e sofre abalo psicológico. A pesquisa traz como limitação a abordagem apenas ao assediado, não sendo investigado a percepção do gestor e dos demais componentes do grupo. Como contribuição, foi revelado que o discurso da resiliência nas organizações leva à prática de Assédio Moral no trabalho, uma vez que alguns gestores se beneficiam do indivíduo resiliente para adotarem práticas abusivas nas relações de trabalho, com a anuência deste trabalhador que se obriga a suportar pela obrigatoriedade da resiliência. Ocorre que este empregado não age de forma espontânea pois finge ser resiliente para se manter no ambiente corporativo. Desse modo, infere-se que o conceito de resiliência na Administração não se sustenta nas empresas e precisa ser remodelado ou abandonado. Espera-se que este estudo possa contribuir para que a academia, profissionais de gestão de pessoas, sindicatos e gestores reflitam quanto aos impactos da precarização das relações de trabalho, através de um olhar mais atento ao assédio moral e às suas consequências. Baseados nos dados observados neste estudo, assinala-se a necessidade de outras pesquisas para mensurar resiliência e aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Resiliência. Assédio moral. Assédio moral no trabalho.

ABSTRACT

This study investigated how companies are legitimizing harassment through the discourse of resilience. To base the concept of resilience, of harassment and a relationship between the two themes. The exploratory study was based on a qualitative approach. They were interviewed in January and February of 2018, having been seven victims of harassment and three members of investigation commission. The individuals of the research were selected through the technique of snowball, having as instrument of individualized, face-to-face voice analysis. The data were treated by content analysis. The results revealed that the companies discourse that they need resilient people in their employees to overcome the adversities of the market, but they are also favorable at the same time as the labor relations, by naturalization in their daily life, situations of authoritarianism, Power abuse. The data also revealed the same as the individual presents protectors to overcome organizational adversities, he is not able to recover from a context of intense stress, such as bullying for work and psychological apprehensions. The research brings a limited approach to the harassed, not investigating the perception of the manager and the other components of the group. As a contribution, it was revealed that the discourse of resilience in organizations led to the practice of harassment at work, since some managers benefited from the type of work to make abusive reforms in the labor relations, with an agreement of this worker for the obligation of resilience. You do not have to register as a customer spontaneously to adapt to the corporate environment. In this way, it is inferred that the concept of resilience in the administration is not sustained in the companies and needs to be remodeled or abandoned. The hope is that this study can help the academy, health professionals, unions and managers to reflect the impacts of the precariousness of labor relations through a closer look at bullying and its consequences. Based on the data observed in this study, it is pointed out the need for other research to measure resilience and organizational learning.

Keywords: Resilience. Harassment. Harassment at work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Síntese Teórica	20
Figura 1 - Modelo de representação dos fatores de risco e proteção sobre o indivíduo em seu trabalho	25
Quadro 2 - Categorização dos indicadores de assédio moral e resiliência	48
Quadro 3 - Composição dos indicadores de Assédio Moral e Resiliência	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 RESILIÊNCIA	15
2.1.1 Definição de resiliência.....	15
2.1.2 Fatores de risco e protetores ligados à resiliência nas organizações	25
2.1.3 Características do indivíduo resiliente.....	27
2.1.4 O discurso da resiliência nas organizações	28
2.1.5 Pesquisas recentes sobre resiliência.....	30
2.2 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	31
2.2.1 Definição de assédio moral no trabalho.....	31
2.2.2 Causas de assédio moral no trabalho	35
2.2.3 Fases do assédio moral no trabalho	36
2.2.4 A conduta do agressor que valida o assédio moral na organização.....	37
2.2.5 Consequências do assédio moral	38
2.2.6 Estudos recentes sobre assédio moral no trabalho	40
2.3 A RELAÇÃO ENTRE O DISCURSO DA RESILIÊNCIA E O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES	41
3 MÉTODO.....	46
3.1 SUJEITOS DA PESQUISA.....	46
3.2 INSTRUMENTO	47
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	47
4 ANÁLISE DOS DADOS	49
4.1 REVELAÇÕES DE CAMPO SOBRE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	49
4.1.1 As causas do assédio moral no trabalho.....	49
4.1.2 A conduta do gestor assediador.....	61
4.2 REVELAÇÕES DE CAMPO SOBRE A RESILIÊNCIA NAS EMPRESAS.....	66

4.2.1 Os fatores de riscos e os fatores de proteção encontrados nas organizações	67
4.2.2 Verificar se os assediados são resilientes no conceito da Administração	69
4.2.3 O discurso da resiliência nas organizações e a sua relação com o assédio moral no trabalho	72
5 CONCLUSÃO	80
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	91
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA	92

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho sofreu mudanças nas últimas décadas, iniciadas a partir do Fordismo, com a reestruturação produtiva e automatização dos processos. Para tanto, o trabalhador teve que desenvolver competências como adaptabilidade e flexibilidade, destacadas a partir da década de 70 pelo Volvismo, um modelo de produção que demandava um trabalhador multiquificado para o desenvolvimento de múltiplas tarefas.

Com o avanço da tecnologia, que desencadeou o processo da globalização, o mercado passou por muitas transformações, surgindo na década de 90 muitos estudos na Administração sobre a gestão de mudanças. Para trabalhar esta temática junto aos seus empregados, as organizações adotaram o conceito de resiliência, por ser conhecido como a capacidade do indivíduo para enfrentar os problemas sem se entregar a eles.

A resiliência é um fenômeno antigo, utilizado pela Física para trabalhar o grau de elasticidade da matéria ao resistir a um evento estressante sem sofrer deformação permanente. Este conceito foi adotado pela Psicologia para trabalhar o grau de elasticidade do indivíduo ao resistir uma adversidade e superá-la, se adaptando positivamente a ela. Na Administração, o termo foi utilizado para definir o grau de resistência do empregado quanto submetido a um evento estressor, sem sofrer abalos, retornando ao seu estado anterior após o estresse.

As empresas passaram a requisitar profissionais que aderissem às mudanças, sem resistência, e apresentassem habilidades para atuar nessas situações imprevisíveis, mantendo saúde plena e alta produtividade. Este era o perfil do empregado resiliente adotado pela Administração.

Porém, a exposição demasiada deste trabalhador às situações de risco é desgastante, estressante, e traz consequências negativas para ele e para o sistema organizacional, podendo gerar conflitos, uma vez que não existe resistência absoluta quando se trata de pessoas, pois todos têm seus limites.

Nota-se que algumas empresas discursam aos seus empregados que a resiliência é a chave para o sucesso, mas na prática, percebe-se que este discurso remete a tolerância, submissão e aceitação à precarização das relações trabalhistas, que pode levar ao assédio moral.

O assédio moral no trabalho se confirma por meio de tratamento abusivo, com ações intencionais repetitivas, que abalam o psicológico do trabalhador, gerando um clima organizacional degradante, hostil, que compromete a motivação dos empregados, além de interferir na produtividade e resultados organizacionais.

Com objetivo de naturalizar e legitimar estas práticas ofensivas, algumas empresas adotam o argumento da resiliência para endossar a permissividade à degradação da relação entre empregador e empregado, permitindo que o assédio moral se torne parte do cotidiano organizacional.

Este estudo se propõe investigar a relação entre a resiliência e o assédio moral pois ainda há espaço na literatura para avaliar estas duas temáticas, uma vez que a maioria dos estudos no campo da Administração busca medir o grau de resiliência nos empregados em determinadas situações de risco, mas poucos estudos apresentam as consequências desta exposição, que podem levar ao assédio moral.

Apenas um trabalho foi encontrado com abordagem a estes dois eixos temáticos, mas o objetivo nessa pesquisa não é revisitar a relação entre o assédio moral e a resiliência, que foi objeto de estudo de Bacchi e Pinheiro (2011), mas analisar como esta relação se estabelece no contexto organizacional, verificando a aplicação do discurso da resiliência como meio para prática de assédio moral.

O presente projeto de pesquisa propõe o seguinte problema: “Como o discurso da resiliência legitima a prática de assédio moral nas organizações?” A partir do problema de pesquisa e da contextualização, estabeleceu-se como objetivo geral desta dissertação apresentar como as empresas estão sendo permissivas ao assédio moral por meio do discurso da resiliência, pelo olhar dos assediados, tendo os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as causas do assédio moral no trabalho;
- b) verificar a conduta do gestor que levou ao assédio moral no trabalho;
- c) identificar os fatores de risco e de proteção encontrados nas organizações, percebidos pelos assediados;
- d) analisar as características dos assediados para verificar se são resilientes no conceito da Administração;
- e) analisar o discurso da resiliência nas organizações e a sua relação com o assédio moral, na percepção dos empregados.

Para desenvolvimento da pesquisa, optou-se pelo estudo exploratório, tendo como modelo uma abordagem qualitativa. Os sujeitos da pesquisa foram trabalhadores vítimas de assédio moral ou que foram membros de alguma comissão de investigação sobre assédio moral ocorrido na organização.

Para identificar os sujeitos da pesquisa, utilizou-se a técnica do *snowball* (Bola de Neve), devido às dificuldades encontradas para obter os entrevistados (vítimas de assédio moral), pela reserva e desconforto do entrevistado em abordar a vivência do assédio moral sofrido no trabalho, além do medo por retaliação. Como instrumento de coleta, optou-se por realizar entrevista semiestruturada individual.

Observou-se nas entrevistas, na percepção dos empregados, se os gestores se apropriaram do conceito da resiliência para praticar assédio moral na organização. As entrevistas ocorreram de forma presencial, sendo que o anonimato dos indivíduos e das organizações foi assegurado pelo uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), mesmo sendo uma pesquisa de opinião. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo.

Para fundamentar este estudo, a pesquisa foi desenvolvida em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, onde são apresentados o contexto, objetivo e a relevância do trabalho; O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre resiliência, assédio moral e a relação entre os dois temas, respectivamente, dando sustentação ao trabalho; O terceiro capítulo sobre o método de estudo aplicado; O quarto capítulo traz a análise dos resultados dos dados coletados e finalmente o quinto capítulo apresenta as considerações finais sobre os achados bem como as recomendações para estudos futuros relacionados ao tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 RESILIÊNCIA

2.1.1 Definição de resiliência

A resiliência costuma ser definida como a capacidade de responder satisfatoriamente a uma situação de estresse. Está apoiada sob dois pilares: a adversidade e a proteção (ASSIS, 2006). Originária do latim, a palavra *resilio* denota retornar a um estado anterior (PINHEIRO, 2004; YUNES, 2003).

O fenômeno da resiliência foi estudado por diferentes áreas, sendo pioneiro no campo da Física, muito estudado na Psicologia e atualmente vem sendo abordado pela Administração, mas não há consenso na sua definição, uma vez que a teoria apresenta retrocesso e distorções, principalmente pela tentativa de rotulação de algo complexo, que necessita de maior clareza nas definições (GIBSON, TARRANT, 2010; IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017; JUNQUEIRA; DESLANDES, 2003; PINHEIRO, 2004; YUNES, 2003; ZIMMERMAN; ARUNKUMAR, 1994).

Na Física surgiu o primeiro estudo sobre resiliência, com o cientista inglês Thomas Young em 1807 (BARLACH, 2005; BRANDÃO; MAHFOUD; GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011; YUNES, 2003), que através do módulo de elasticidade, definiu resiliência como a capacidade máxima de um material absorver uma pressão sem sofrer deformação permanente ou a capacidade que a zona elástica de um material tem de voltar ao normal depois de cessada a fonte de energia que causa a deformação (BRANDÃO; MAHFOUD; GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011; ORIOL-BOSCH, 2012; POLETTO; KONNER, 2008; YUNES, 2003).

O conceito de resiliência na Física trata da resistência da matéria às situações de impacto, choque ou pressão sem perder as suas propriedades, ou ainda a capacidade de um corpo recuperar seu estado após pressões deformadoras (BRANDÃO; MAHFOUD; GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011; ORIOL-BOSCH, 2012; YUNES, 2003).

O termo surgiu na Psicologia na década de 70, por pioneiros como Ann Masten, Edith Grotberg, E. James Anthony, Emory Cowen, Norman Garmezy, Lois Murphy, Michael Rutter, Michael Ungar, Emmy Werner, Ruth Smith, Suniya Luthar (BRANDÃO; MAHFOUD; GIANORDOLI-NASCIMENTO, 2011; IRIGARAY; PAIVA;

GOLDSCHMIDT, 2017; MASTEN, 2001; YUNES, 2003) e não é tão clara como na Física, devido à complexidade nos estudos dos fenômenos humanos, não tendo como comparar resiliência de materiais com resiliência de pessoas (YUNES, 2003).

Para Brandão, Mahfoud e Gianordoli-Nascimento (2011, p.3), este conceito não foi transposto de forma fidedigna nas ciências humanas, pois “os estudos deveriam investigar o quanto as pessoas poderiam suportar de pressão, ou de estresse, antes de apresentarem abalo psicopatológico irreversível”, mas o que passou a ser abordado foi como as pessoas se abalam, se transformam e se recuperam sob uma pressão.

A primeira geração de pesquisadores na Psicologia queria descobrir que fatores protetores estariam presentes em crianças que apesar de inseridas em situações adversas, apresentaram saúde emocional e alta competência. Associavam a resiliência a sinônimo de invencibilidade, invulnerabilidade, mediante exposição à adversidade, como se houvesse resistência absoluta ao estresse (MASTEN, 2001; ORIOL-BOSCH, 2012; RUTTER, 1993; WERNER, 1995; YUNES, 2003).

O psiquiatra Rutter (1993) chegou à conclusão em seus estudos que a ideia de resiliência como resistência absoluta era equivocada, pois ninguém tem resistência absoluta e, embora alguns indivíduos sejam mais resistentes do que outros, todos têm seus limites e, quando submetidos a algo muito nocivo, adoecem.

Assim, o conceito de resiliência como invulnerabilidade foi reformulada na Psicologia, por reconhecer que uma pessoa não pode absorver um evento estressor e voltar igual à forma anterior, passando a ser reconhecida como a habilidade de superar as adversidades, uma vez que ele aprende e amadurece com suas experiências (POLETTTO; KOLLER, 2008; YUNES, 2003).

A segunda geração de pesquisadores na Psicologia associou resiliência a uma adaptação positiva, a prevenção, superação, desenvolvimento perante uma adversidade mas reconheceu que esta exposição traz consequências ao indivíduo, que deixa de ser “invulnerável” (CARVER,1998; DYER; MCGUINNESS, 1996; INFANTE, 2005; IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017; JACKSON; FIRTKO; EDENBOROUGH, 2007; JUNQUEIRA; DESLANDES, 2003; LARANJEIRA, 2007; PINHEIRO, 2004; POLETTTO; KOLLER, 2008; RICHARDSON, 2002; REICH; ZAUTRA; HALL, 2010; RIBEIRO et al. 2011; SILVA; ELSEEN; LACHARITÉ, 2003;

TUGADE; FREDRICKSON, 2004; YUNES, 2003; ZIMMERMAN; ARUNKUMAR, 1994).

Para estes pesquisadores da segunda geração na Psicologia, a resiliência se compara a um elástico que, após uma tensão inicial, volta ao mesmo estado, porém a diferença é que ele não retorna ao estado anterior, mas sim supera (ou se adapta) diante de um risco, e possibilita ao indivíduo novos caminhos de vida, a partir do enfrentamento de situações estressantes e/ou traumáticas (JUNQUEIRA; DESLANDES, 2003).

Ao final da década de 90, os pesquisadores passaram a propor uma remodelagem ao conceito da resiliência para o desenvolvimento humano, por entenderem que ela estava sendo sistematizada nas últimas três décadas, comparando resiliência de materiais com resiliência de pessoas, responsabilizando o indivíduo por resolver problemas cuja solução fugia às suas competências (INFANTE, 2005; JUNQUEIRA; DESLANDES, 2003; MARTINEAU, 1999; PINHEIRO, 2004; LARANJEIRA, 2007; SILVA; ELSEN; LACHARITÉ, 2003; YUNES, 2003).

Segundo Pinheiro (2004), a resiliência não é um atributo fixo, não é uma qualidade que nasce com o indivíduo, havendo mudanças ao longo do tempo, e seus estudos devem considerar diversas variáveis e processos. Para Barlach (2005) trata-se de um erro comparar pessoas com matéria, visto que enquanto os materiais podem sofrer deformação e retornar ao estado inicial, os seres humanos se reestruturam psico-emocionalmente de forma a interagir com o meio, não sendo possível comparar resiliência humana com resiliência de matéria.

Na Administração, o conceito da resiliência passou a ser adotado na década de 90, sendo utilizado inicialmente para medir o grau de resistência das pessoas ou organizações quando submersas a choques, sendo Conner (1995) um dos pioneiros no estudo. Para ele, pessoas resilientes estavam sujeitas ao estresse, mas tinham uma capacidade muito maior de se erguer e recuperar seu equilíbrio, mantendo alta qualidade e produtividade no trabalho, preservando sua saúde física e emocional.

A resiliência na Administração é descrita por alguns autores como a capacidade de enfrentar adversidades, recuperação do equilíbrio e adaptação positiva, superação de desafios, que pode ajudar as organizações a prosperar em ambientes difíceis ou voláteis, sendo uma qualidade importante aos indivíduos, organizações e sistemas para responder de forma proativa as mudanças

(ALBUQUERQUE; PEDRON, 2016; HORNE III; ORR, 1997; IRIGARAY et al. 2016; ORIOL-BOSCH, 2012; SABBAG, 2012).

Porém, nem todos os autores percebem a resiliência como algo positivo para a organização e, assim como ocorreu com a Psicologia, o conceito passou a ser questionado, por ser estigmatizado e atribuir responsabilidades organizacionais aos trabalhadores sob pretexto de resiliência (AMPARO et al., 2008; JACKSON; FIRTKO; EDENBOROUGH, 2007).

Segundo Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011), alguns autores percebem a resiliência organizacional como uma capacidade de se recuperar de situações inesperadas, estressantes e adversas e regressar de onde pararam, se assemelhando às definições de resiliência nas Ciências Físicas, mas outros entendem que a resiliência organizacional vai além da restauração, pois inclui o desenvolvimento de novas capacidades e até mesmo cria novas oportunidades.

Para Bacchi e Pinheiro (2011), além da capacidade de enfrentamento, recuperação e transformação do indivíduo, a resiliência acarreta em uma acomodação nos seus empregados. Já para Mendes et al. (2015), a resiliência é a capacidade que o indivíduo possui para superar de forma positiva as dificuldades encontradas e por esse motivo, as empresas estão selecionando profissionais com esta competência.

Segundo Goldschmidt e Irigaray (2016, p.13) a resiliência é “a capacidade processual, dinâmica e ecossistêmica, ativada por indivíduos e sistemas em face de adversidade que permite a recuperação do equilíbrio e a realização de uma adaptação saudável”.

Assim, a definição da resiliência sofreu avanço e retrocesso nas diversas áreas desde a sua criação na Física por Thomas Young em 1807, e posteriormente adaptada para a Psicologia por E.J. Anthony em 1974, que associou o termo a indivíduos invulneráveis. Anos depois que o conceito passou a ser abordado na Psicologia, alguns autores como Rutter (1993), Zimmerman e Arunkumar (1994) trouxeram uma outra proposta, pois entenderam que não existia indivíduo com resistência absoluta.

No mesmo período Werner e Smith (1995) retrocede à esta definição, pois atrela resiliência a resistência absoluta, mas os autores Dyer e McGuinness (1996), reforçam a ideia de Rutter (1993) considerando que a vulnerabilidade do ser humano

interfere na resiliência. Carver (1998), Masten (2001), Revich et al (2002), Silva, Elsen e Lacharité (2003), Yunes (2003), Pinheiro (2004), Poletto e Konner (2008) entendem que a resiliência deve ser associada a superação do indivíduo a um evento estressante. Autores como Richardson (2002), Junqueira e Deslandes (2003), Infante (2005), Grotberg (2006), Campbell, Sills e Stain (2006), Jackson, Firtko e Edenborough (2007), Laranjeira (2007), Reich, Zautra e Hall (2010), Oriol-Bosch (2012), passaram a considerar resiliência também como adaptação positiva, além de superação à adversidade.

A definição da resiliência também sofreu algumas variações no campo da Administração, sendo inicialmente introduzida por Conner em 1995 para definir o poder de recuperação do indivíduo a um evento estressante, mantendo produtividade e preservando a saúde física e mental. Outros autores como Job (2003), Sabbag (2012) também seguiram esta mesma linha. Porém autores como Amparo et al. (2008), Bacchi e Pinheiro (2011), Jackson, Firtko, Edenborough (2007) passaram a questionar este conceito por entenderem que a resiliência implicava risco à saúde dos trabalhadores.

Os estudos mais recentes sobre resiliência na Administração apontam a temática como benéfica, associando à recuperação e adaptação positiva, como os trabalhos de Rodrigues (2016), Goldschmidt e Irigaray (2016), Beuren e Santos (2017), e Sousa et al (2017).

Para ilustrar estas diferentes definições sobre resiliência, bem como a evolução e retrocesso dos conceitos apresentados pelos diversos autores ao longo dos anos, foi elaborada uma síntese teórica, conforme consta no Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese Teórica

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO	PALAVRA-CHAVE	ÁREA	ANÁLISE
1807	Thomas Young	Capacidade de um material absorver energia sem sofrer deformação plástica permanente.	Resistência absoluta da matéria	Física	Início do conceito.
1974	E. J. Anthony	Resistência à adversidades e estresse psicológico, com saúde emocional e alta competência.	Invulnerabilidade de	Psicologia	Retrocesso: Comparou resistência de pessoas com resistência de matéria.
1993	Rutter	A resiliência é um conceito interativo que se refere a uma resistência relativa a experiências de risco ambiental, ou a superação de estresse ou adversidade.	Resistência relativa, com superação	Psicologia	Avanço: Introdução da superação ao conceito.
1994	Zimmerman e Arunkumar	Resiliência refere-se a uma "habilidade de superar adversidades, o que não significa que o indivíduo saia da crise ileso, como implica o termo invulnerabilidade".	Superação	Psicologia	Estagnação
1995	Werner e Smith	Capacidade de resistência diante do estresse. Processo dinâmico de adaptação positiva no contexto de adversidade.	Resistência Adaptação	Psicologia	Retrocesso Volta o conceito da resistência
1996	Dyer e McGuinness	Resiliência é a habilidade de se recuperar da adversidade, mas ninguém escapa ileso, havendo um equilíbrio mutável entre vulnerabilidade e resiliência e entre os eventos da vida.	Recuperação Equilíbrio	Psicologia	Estagnação
1998	Carver	Sugere resiliência como um retorno ao nível de funcionamento anterior, ou seja, recuperação e como a superação, como uma movimentação para um nível superior de funcionamento após um evento estressante.	Recuperação Superação	Psicologia	Estagnação
2001	Masten	A resiliência refere-se a uma classe de fenômenos caracterizados por bons resultados em risco de ameaças graves à adaptação ou ao desenvolvimento.	Adaptação positiva Transformação do indivíduo Adversidades	Psicologia	Estagnação

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO	PALAVRA-CHAVE	ÁREA	ANÁLISE
2002	Reivich et al.	Resiliência é a força básica, subjacente a todas as características positivas na maquiagem emocional e psicológica de uma pessoa. A falta de resiliência é a principal causa do funcionamento negativo. Sem resiliência, não há coragem, nem racionalidade, nem percepção.	Superação Força	Psicologia	Estagnação
2002	Richardson	Descrita como a força motivacional dentro de todos que os leva a buscar sabedoria, auto realização e altruísmo, e estando em harmonia com uma fonte espiritual de força, sendo a resolução para adversidades que termina em uma adaptação positiva	Sabedoria Auto realização Adaptação positiva	Psicologia	Estagnação
2003	Junqueira e Deslandes	Resiliência é a possibilidade de superação num sentido dialético, isto é, representando um novo olhar, uma resignificação do problema, mas que não o elimina, pois constitui parte da história do sujeito.	Superação Resignificaç ão	Psicologia	Estagnação
2003	Silva, Elsen e Lacharité	Capacidade de enfrentar e responder de forma positiva às adversidades e suas potenciais consequências negativas, o que não significa que a pessoa não experimente o estresse, o desconforto ou que não se sinta atingida pela situação adversa.	Enfrentamento Estresse	Psicologia	Avanço: Considera as consequên cias do enfrentame nto
2003	Yunes	A resiliência é a capacidade de enfrentar e responder de forma positiva às adversidades e suas potenciais consequências negativas. Não significa que a pessoa não experimente o estresse, desconforto ou que não se sinta atingida pela situação adversa.	Adversidades Positivismo Estresse	Psicologia	Estagnação
2004	Pinheiro	É a capacidade que tem um ser humano de se recuperar psicologicamente, quando submetido às adversidades.	Recuperação	Psicologia	Estagnação
2005	Infante	Capacidade universal que uma pessoa, grupo ou comunidade possui para prevenir, minimizar ou superar os impactos causados pelas adversidades; Capacidade de sair fortalecido ou transformado.	Superação	Psicologia	Estagnação

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO	PALAVRA-CHAVE	ÁREA	ANÁLISE
2006	Grotberg	A resiliência é a capacidade humana de resistir e lidar com esse bombardeio de eventos estressantes e traumáticos que nos causam sofrimento, de modo que a experiência nos fortalece pois ganhamos mais confiança em nossas habilidades, além da capacidade de gerar mudanças e minimizar ou erradicar as fontes de estresse ou trauma.	Resistência Estresse Mudanças	Psicologia	Estagnação
2006	Campbell, Sills e Stain	A resiliência refere-se à capacidade de um indivíduo prosperar apesar da adversidade.	Transcender, superar ou transformar	Psicologia	Estagnação
2007	Jackson Firtko e Edenborough	Capacidade de o indivíduo ajustar a adversidade, manter equilíbrio, senso de controle sobre seu ambiente, e continuar a seguir em frente de maneira positiva.	Superação Equilíbrio, controle	Psicologia	Estagnação
2007	Laranjeira	O conceito de resiliência pode ser considerado como uma resposta complementar à abordagem da vulnerabilidade, mas não corresponde por isso à ideia de invencibilidade ou insensibilidade, remete, pelo contrário, para a ideia de flexibilidade e de adaptação.	Adaptação Flexibilidade	Psicologia	Estagnação
2008	Poletto e Konner	Ela aprende, cresce, desenvolve e amadurece	Superação	Psicologia	Avanço: Propõe superar o conceito na Psicologia e agrega o fator aprendizagem ao conceito
2011	Ribeiro et al.	A resiliência é um fenômeno importante no ambiente organizacional uma vez que as adversidades presentes demandam mobilização de recursos para seu enfrentamento.	Enfrentamento	Psicologia	Estagnação
2012	Oriol-Bosch	Resiliência expressa a adaptabilidade dos indivíduos ou grupos frente aos desafios e ameaças. Considera como uma competência porque pode ser aprimorada.	Adaptabilidade Competência	Psicologia	Retrocesso: Traz resiliência como competência a ser aprimorada.

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO	PALAVRA-CHAVE	ÁREA	ANÁLISE
1995	Conner	A resiliência permite recompor a mudança num processo inteligível e gerenciável. Pessoas resilientes se recuperam mais rapidamente, mantendo um nível mais alto de qualidade e produtividade, preservando a saúde física e emocional.	Recuperação Equilíbrio Qualidade Produtividade	Administração	Início na adm. Retrocesso: Remete ao conceito da Física, ignorando os avanços na Psicologia.
1997	Horne III e Orr	Todos os sistemas organizacionais contêm certo grau de capacidade de resiliência interna que permite a flexibilidade, a curvatura e a modelagem em torno das mudanças ambientais	Flexibilidade Curvatura Modelagem	Administração	Estagnação
2003	Job	Resiliência é a elasticidade que permite que o indivíduo fique firme em ambientes imprevisíveis, retornando ao seu estado original, após ser submetido ao estresse e ao sofrimento causado pelas mudanças, tendendo a se tornar indivíduos mais fortes e crescer com base em suas experiências, ao invés de se sentirem esgotadas e derrotadas.	Elasticidade, superação, adversidade, sofrimento, estresse Retorno ao estado original	Administração	Retrocesso ao conceito da Física
2008	McManus	A resiliência organizacional é definida como uma função da consciência global da situação, das vulnerabilidades fundamentais e da capacidade de adaptação de uma organização em um ambiente complexo, dinâmico e inter-relacionado.	Vulnerabilidade Adaptação	Administração	Estagnação
2010	Dahms	Apresenta a resiliência como a capacidade de uma organização se antecipar e responder à incerteza em um ambiente complexo, ou seja, é a sua capacidade de adaptação, de realizar a gestão efetiva do risco.	Adaptação Gestão de Risco	Administração	Estagnação
2010	Gibson e Tarrant	Capacidade de administrar ou se recuperar dos efeitos adversos da volatilidade do sistema	Adaptação, recuperação, gestão de risco	Administração	Estagnação

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO	PALAVRA-CHAVE	ÁREA	ANÁLISE
2012	Sabbag	Competência de indivíduos ou organizações que fortalece, permite enfrentar e até aprender com adversidades e desafios, e acredita que para aprimorá-la seria por meio de educação com treinamentos vivenciais.	Competência Aprendizagem	Administração	Retrocesso porque a resiliência é intrínseca ao indivíduo.
2011	Hall	A capacidade de resiliência de uma organização é desenvolvida através do gerenciamento estratégico de recursos humanos que criam competências entre os principais funcionários, que, quando agregados no nível organizacional, conseguem responder de forma resiliente quando experimentam choques severos	Superação choques severos	Administração	Estagnação
2016	Rodrigues	Resiliência é a capacidade processual, dinâmica e ecossistêmica, ativada por indivíduos e sistemas em face de adversidades, para a geração de uma resposta que permita a recuperação do equilíbrio e a realização de uma adaptação positiva.	Recuperação Equilíbrio Adaptação positiva	Administração	Estagnação
2016	Albuquerque e Pedron	A resiliência é vista como uma qualidade que pode ajudar as organizações a prosperar em ambientes difíceis ou voláteis.	Superação	Administração	Retrocesso. Nem todos são, mas todo tem os seus limites.
2016	Goldschmidt e Irigaray	Capacidade processual, dinâmica e ecossistêmica, ativada por indivíduos e sistemas em face de adversidade que permite a recuperação do equilíbrio e a realização de uma adaptação saudável.	Recuperação Adaptação	Administração	Estagnação
2017	Beuren e Santos	O termo resiliência está relacionado com respostas, tanto individuais como organizacionais, às turbulências e descontinuidades.	Respostas às turbulências	Administração	Estagnação
2017	Sousa et al.	O termo “resiliência” era inicialmente utilizado para se referir à capacidade de recuperação do indivíduo após o enfrentamento de situações adversas. Atualmente, a utilização da expressão resiliência foi ampliada, associando-a a situações estressoras, flexibilidade,	Recuperação, Resistência, Colapso	Administração	Retrocesso. Sugere que a resiliência seja a “cura” para a síndrome de <i>Burnout</i>

ANO	AUTOR	DEFINIÇÃO	PALAVRA-CHAVE	ÁREA	ANÁLISE
		resistência (<i>endurance</i>) e colapso (síndrome de <i>Burnout</i>)			

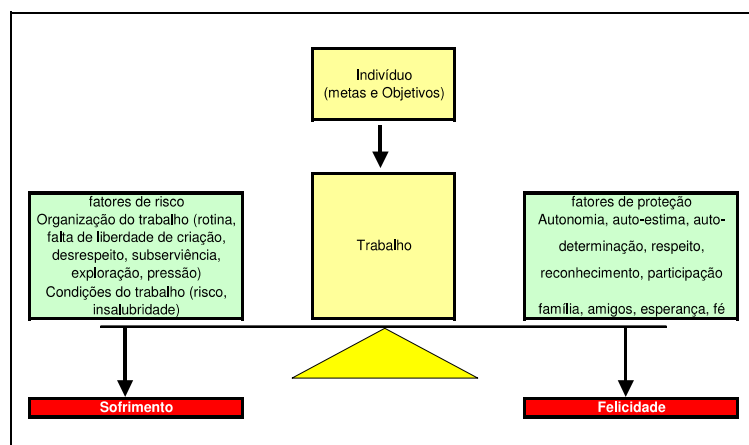
Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2017).

2.1.2 Fatores de risco e protetores ligados à resiliência nas organizações

Muitos autores definem causas distintas para a resiliência, mas o que a maioria converge é que este fenômeno se inicia mediante exposição à fatores de risco e apoio nos fatores de proteção para superá-los (ASSIS, 2006; JOB, 2003; IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017).

De acordo com Job (2003, p.165), “uma vez que o sofrimento no trabalho é inevitável, o desafio é definir as ações susceptíveis de modificá-lo e de favorecer sua transformação”, pois quando o sofrimento se transforma em criatividade, diminui o risco de uma desestabilização psíquica e somática do indivíduo. O autor propôs um modelo para descrever a influência dos fatores de risco e proteção sobre os indivíduos no ambiente de trabalho, apresentado no Quadro 2.

Figura 1 - Modelo de representação dos fatores de risco e proteção sobre o indivíduo em seu trabalho



Fonte: Job (2003, p.166)

Para enfrentar estas adversidades, o indivíduo pode contar com os fatores protetores, que auxiliam neste processo de enfrentamento e superação. Segundo Poletto e Koller (2008), quando contextos diversos interagem positivamente, podem promover processos de resiliência e resultar em uma melhor qualidade de vida.

Para Rutter (1993), os fatores de risco são as adversidades encontradas como problemas crônicos vividos pela sociedade como a pobreza, discórdia entre casais, criminalidade, doenças. A presença de uma condição adversa está atrelada ao conceito de resiliência, uma vez que diz respeito a uma capacidade de enfrentar e responder bem quando há perigo, ou seja, a pessoa experimenta o estresse e conserva as marcas do que enfrentou (POLETTI; KOLLER, 2008; SILVA; ELSÉN; LACHARITÉ, 2003).

Para Job (2003, p.166) os fatores de risco no trabalho são “a rotina, falta de liberdade de criação, desrespeito, subserviência, exploração, pressão, risco e insalubridade”. Para Guimarães e Rimoli (2006), os fatores de risco são entendidos como fatores contribuintes para a ocorrência de violência no ambiente laboral.

Para Gibson e Tarrant (2010), as organizações que se esforçam pela resiliência demonstram sua capacidade de entender melhor esses fatores de risco, bem como suas próprias vulnerabilidades e criam capacidades adaptativas para prevenir, reduzir, responder e recuperar-se dos extremos da incerteza de hoje. Mas o enfrentamento aos fatores de risco tem consequências.

Os fatores de risco possuem grande possibilidade de causar danos, ameaças, perigos. Cabe ao indivíduo perceber, descobrir como melhor se adaptar e aprender com a experiência adversa (IRIGARAY; PAIVA; GOLDSCHMIDT, 2017). Para enfrentar estes fatores de riscos e superá-los, o sujeito utiliza fatores que o ajudam a se proteger, atenuando ou neutralizando os efeitos destes riscos, através dos fatores protetores.

Os estudos sobre resiliência buscaram identificar que fatores levavam o indivíduo a uma adaptação positiva, saudável. Estes fatores foram identificados como fatores de proteção (MASTEN, 2001; RUTTER, 1993; WERNER, 1995).

Werner (1995) realizou um estudo que acompanhou por 32 anos 698 crianças nascidas no Havaí, as quais um terço vivia em condições vulneráveis. O estudo mostrou que as crianças que se desenvolveram positivamente foram as que obtiveram fatores de proteção, que incluía laços afetivos positivos dentro da família e suporte emocional fora de casa (professor, amigos), principalmente nos momentos de maior estresse.

Assim, para Job (2003, p.166), os fatores de proteção no contexto empresarial podem ser considerados como redutores das influências negativas para

aceitar o risco e buscar meios de enfrentar uma dificuldade, “como a autonomia, a autoestima, a auto-determinação, o respeito, o reconhecimento, a participação, a família, amigos, a esperança e a fé”.

Segundo Oriol-Bosch (2012), o indivíduo resiliente crê que a sua atuação pode modificar a situação em que se encontra, que os fracassos são evitáveis e superáveis, os indivíduos e os grupos podem ser vulneráveis se modificam as suas condições de vida por mudanças forçadas em seu entorno. Para Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017), fatores individuais, sociais, culturais e ambientais influenciam a capacidade global de um indivíduo se recuperar.

2.1.3 Características do indivíduo resiliente

Existe um interesse muito grande dos pesquisadores em compreender por que alguns indivíduos superam e saem fortalecidos de adversidades que devastam a maioria afetada por elas (ORIOI-BOSCH, 2012; RUTTER, 1993), já que esta descoberta pode auxiliar no tratamento de doenças psíquicas.

Segundo Oriol-Bosch (2012), a resiliência individual tem descrita as seguintes dimensões: confiança em si mesmo, coordenação, autocontrole e compostura (nível de ansiedade baixo), e persistência em seus compromissos. Para o autor o indivíduo resiliente crê que a sua atuação pode modificar a situação em que se encontra, que o esforço persistente merece a pena e as situações perigosas e que os fracassos são inevitáveis e superáveis, sem que causem uma ansiedade excessiva ou um desejo de se render.

Como características do indivíduo resiliente Conner (1995) traz a flexibilidade, positividade, foco, organização, equilíbrio, pró-atividade, alto nível de produtividade, saúde física e emocional e Dyer e McGuinness (1996) trazem o senso de si mesmo, determinação e temperamento fácil.

Para Job (2003) e Sabbag (2012), as características do indivíduo resiliente são a baixa suscetibilidade, enfrentamento efetivo, resistência à destruição, criatividade, gosto por mudanças, auto eficácia elevada, senso de humor e equilíbrio emocional, autocontrole, persistência, solucionador de problemas, empatia, pró-atividade, competência social, tenacidade, otimismo, flexibilidade, não resistente a mudança, confiança.

2.1.4 O discurso da resiliência nas organizações

Com as mudanças de mercado decorrentes do processo da globalização, a resiliência passou a ser trabalhada nas organizações após publicações dos estudos de Conner (1995), o qual acreditava que o principal fator de sucesso da organização era a capacidade do empregado em absorver as mudanças organizacionais sem alterações no seu comportamento ou disfunções, se mantendo resiliente.

Assim, para atuar neste novo contexto da globalização, as empresas adotaram empregados resilientes, tolerantes, como parâmetro para seleção e retenção de pessoas, que saibam conviver com o estresse, com capacidade de superar de forma positiva as adversidades do mercado, cumprindo metas acirradas em prazos exíguos, mantendo eficiência, qualidade e produtividade (MENDES et al., 2015; MORETTO, 2010).

Percebe-se que as empresas discursam que precisam de empregados resilientes que se adaptam ao mercado, quando na verdade estimulam práticas que precarizam as relações de trabalho nas suas instalações, e para isso recrutam empregados mais permissivos. Este trabalhador necessita apresentar resultados e a sobreviver ao novo contexto, com realização do trabalho a qualquer tempo, em qualquer lugar (BARLACH, 2005).

Este novo arranjo no mercado promoveu uma redefinição entre capital e trabalho e trouxe novas exigências ao perfil desse trabalhador (CIMBALISTA, 2007), que passou a necessitar de características e habilidades que ultrapassam seus limites físicos e psíquicos, culminando à sua exaustão (RIBEIRO et al., 2011).

Para Junqueira e Deslandes (2003), o fato de o sujeito desenvolver a resiliência não significa que ele “superou” todo o trauma, e nem que será resiliente sempre. Para Barlach (2005, p.54), “ver o mundo cor-de-rosa em situações adversas pode significar uma recusa em enfrentar o problema, ou seja, uma falsa resiliência”. Para Laranjeira (2007, p.330), “o indivíduo resiliente permanece um ser que foi ferido, cuja ferida não está completamente cicatrizada e pode estar mascarada pelo comportamento resiliente.

Segundo Amparo et al. (2008), um indivíduo que sofre uma situação de estresse tende a não voltar à forma original, porque ao vivenciar tal experiência, esta será somada às experiências anteriores, e ele não consegue ser o mesmo após ser submetido ao desgaste, que traz consequências à sua saúde e ao seu

comportamento. Assim, este discurso da resiliência não se sustenta, uma vez que o empregado que se submete a um estresse demasiado não consegue se manter produtivo e leva consequências negativas desta exposição.

Este discurso da resiliência se torna conveniente apenas para a empresa, uma vez que remete à imposição de tolerância, submissão com adaptação positiva às adversidades geradas pela própria organização. Para Ribeiro et al. (2011, p.631), faz-se necessário “diferenciar resiliência e subserviência, pois a resiliência não significa adaptação total dos indivíduos ao contexto organizacional, pois isso seria uma submissão”.

Percebe-se em muitas situações que os empregados fingem resiliência por necessidade, para garantir o seu espaço na empresa, o que leva a outros problemas. Esta resiliência “fingida” foi definida por Martineau (1999) como resiliência performativa, pois seria uma *performance* definida em conformidade com as normas sociais, ou empresariais, com objetivo de agradar ou enganar.

O empregado finge concordar e obedece às regras como uma forma de proteção, por medo de retaliação, caso não cumpra o que lhe foi determinado. O empregado se faz de tolerante e se conforma a estas normas para garantir a sua sobrevivência (CIMBALISTA, 2007; IRIGARAY et al., 2016).

Para Irigaray et al. (2016), a adoção de comportamento resiliente do empregado pode ocorrer em “conformidade” às normas sociais, sendo manifesto com o objetivo de agradar ou enganar, em troca de um “preço” demasiado alto para a saúde mental deste indivíduo, que pode aparentar estar bem, sem estar de fato, visto que ele adota estratégias de sobrevivência para se manter inserido no ambiente, ratificando a resiliência em sua forma “performativa”.

Assim, percebe-se que a aplicação deste discurso de resiliência dentro das organizações deve ser mais responsável. Ribeiro et al. (2011, p.631) informam que cabe aos profissionais de gestão de pessoas “reconhecer a existência dos fatores de risco na cultura das organizações, e se apropriar criticamente e de forma reflexiva destes fatores e de suas consequências tanto para a saúde do trabalhador quanto para o ambiente de trabalho”.

Embora a resiliência possa aparecer como elemento que diminui a dor sofrida pelas humilhações e desventuras vivenciadas pelos trabalhadores, o seu

desenvolvimento nos indivíduos não parece ser a solução para amenizar ou resolver os problemas do sofrimento no trabalho, segundo Bacchi e Pinheiro (2011).

2.1.5 Pesquisas recentes sobre resiliência

Algumas pesquisas recentes sobre o fenômeno da resiliência no Brasil apontam a sua aplicação para medir o grau, a intensidade da resiliência em diversas situações, como Scherer e Minello (2013) que avaliaram o comportamento resiliente de expatriados brasileiros na China. Damascena, França e Silva (2015) analisaram o locus de controle e resiliência do profissional contábil. Mendes et al. (2015) analisaram a intensidade da resiliência e o estresse no setor bancário. Gerhard et al. (2015) estudaram a resiliência na representação das feiras livres e Costa et al. (2016) abordaram a resiliência na cadeia de suprimentos por meio de um estudo de caso.

Pesquisas apontaram a importância da resiliência para a formação de administradores, apresentando como uma característica que pode ser estimulada nos cursos de formação, como para Noguchi e Medeiros (2014), que estudaram a resiliência dos futuros administradores da geração Y, Vieira e Cerqueira-Adão (2016), que identificaram quais aspectos são abordados no curso de Administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA que permitam a formação de um Administrador com características resilientes.

A resiliência foi estudada também na percepção dos gestores, através dos trabalhos de Ronchi et al. (2015), que abordaram a resiliência e qualidade de vida na percepção do líder, e revelaram contradição e um distanciamento entre os temas na percepção dos gestores e prática, e pelo trabalho de Goldschmidt e Irigaray et al. (2016), que apresentaram uma proposta de desconstruir o construto da resiliência sob a ótica dos gestores.

Já Irigaray et al. (2016) discutiram a resiliência e as estratégias de sobrevivência dos homossexuais masculinos no ambiente de trabalho. Já Ogiwara e Dalmarco (2016) debatem o conceito de resiliência e sua engenharia através de uma pesquisa bibliográfica sobre fundamentação teórica, definindo os principais conceitos, sua amplitude e contextualização progressiva.

Um estudo de caso sobre como as práticas de gestão contribuem para gerenciar eventos climáticos adversos e como o Sistema de Controle Gerencial

(SCG) é utilizado e se modifica para contribuir com à resiliência organizacional foi realizado por Silva et al. (2016).

Já Albuquerque e Pedron (2016) trouxeram uma abordagem da resiliência como resposta da UFMT às políticas de ações afirmativas, trazendo como uma qualidade que pode ajudar as organizações prosperarem em ambientes difíceis ou voláteis, através de um estudo de caso único em uma universidade federal. Rocha et al. (2016) analisaram a cultura organizacional de um hospital psiquiátrico e identificaram a capacidade de resiliência dos trabalhadores de enfermagem, chegando à conclusão que os valores organizacionais refletem o modelo de organização do trabalho na instituição, o qual desvaloriza as necessidades dos trabalhadores e exige maior capacidade de resiliência.

A relação entre *burnout* e resiliência em docentes de uma universidade pública do estado de Ceará foi tratada por Sousa et al. (2017), através de um estudo de caso. Já Beuren e Santos (2017) examinaram os reflexos das configurações habilitantes e coercitivas do SCG na resiliência organizacional. Costa et al. (2017) investigaram como a resiliência pode influenciar a redução do desperdício de alimentos e Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017) abordaram a resiliência organizacional, propondo um modelo integrado para análise do tema.

A maioria dos trabalhos recentes publicados no Brasil abordam a resiliência inserida na organização a partir de uma perspectiva positiva, como proposta de relação saudável entre o trabalhador e o seu ambiente laboral. Apresentando este viés mais crítico ao conceito, destacamos apenas os trabalhos de Irigaray et al. (2016), que apresentaram os riscos existentes no contexto organizacional, o que nos leva a refletir quanto a necessidade de mais trabalhos sobre resiliência e os riscos que as adversidades implicam à saúde do trabalhador.

2.2 ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

2.2.1 Definição de assédio moral no trabalho

A globalização desencadeou alterações nas relações de trabalho e acarretou regressão aos direitos trabalhistas conquistados, com aumento da carga de trabalho, o tempo de dedicação, a responsabilidade, aumento do ritmo de trabalho e do estresse, além de exigências de formações e qualificações contínuas, o que tornou

um ambiente de trabalho de competitivo, agressivo, humilhante, de medo e precariedade, onde a chantagem e individualismo ganham espaço (LEYMANN, 1990; SUÁREZ, 2002).

Embora o assédio moral exista desde as primeiras relações de trabalho, somente na década de 90 foi considerado um fenômeno preocupante nas organizações, devido aos impactos econômicos que ele apresentava (SUÁREZ, 2002). Os primeiros estudos foram realizados por Konrad Lorenz, avaliando o comportamento de animais de pequeno porte, que quando ameaçados por animais maiores, desenvolviam comportamento agressivo, sendo denominado de *mobbing* (GRZYBOVSKI; MOZZATO; GUEDES, 2010). O tema ficou conhecido através do estudo de Leymann (1990), sendo definido como uma comunicação hostil, antiética e sistemática, dirigida a uma vítima indefesa, desamparada, gerando um terror psicológico.

A partir deste estudo o assédio moral no trabalho passou a ser abordado em outros ramos como Medicina, Direito e Administração (BACCHI; PINHEIRO, 2011; FREITAS, 2001; GUIMARÃES; CANÇADO, 2013; GUIMARÃES; RIMOLI, 2006; HIRIGOYEN, 1998; SUÁREZ, 2002; VASCONCELOS; BERTINO, 2017). Existem muitas definições para o assédio moral no trabalho, mas no geral configura-se como ações depreciativas contínuas que acarretam efeitos psicológicos à vítima.

Outra pesquisadora sobre o assédio moral no trabalho foi a psicóloga francesa Hirigoyen (1998), que o definiu como uma conduta abusiva que se manifesta de forma clara por comportamentos, palavras, atos, gestos, que causam abalos à personalidade, à dignidade e integridade do indivíduo, devastando o clima de trabalho.

O assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade em desqualificar e fragilizar a vítima (FREITAS, 2001; HELOANI, 2004; HIRIGOYEN, 1998; LEYMANN, 1990, 1996), com objetivo de neutralizar seu poder nas relações sociais e laborais, levando-a a uma despersonalização.

Para Suárez (2002, p.285) “o assédio moral é um comportamento não desejado que tem como objetivo atentar contra a dignidade da pessoa e criar um entorno intimidatório, hostil, degradante, humilhante e ofensivo”. Para Grzybovski, Mozzato e Guedes (2010, p.73), o assédio moral no trabalho “constitui-se numa manipulação mal intencionada insidiosa oriunda das pressões originadas pela

organização do trabalho, a qual afeta o equilíbrio psíquico e a saúde mental das vítimas”.

Para os Bacchi e Pinheiro, (2011), o 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 constringendo-o, podendo evoluir para uma agressão ou mesmo um homicídio.

O assédio moral é uma prática inoportuna e abusiva, que atinge a integridade física e moral do trabalhador, por meio de condutas de perseguição repetitivas e prolongadas, inferiorização, humilhação, hostilização, depreciação e exposição da vítima (MENDONÇA; SANTOS; PAULA, 2015; NOGUEIRA; FERREIRA, 2017)

Para ser considerado assédio, alguns elementos são essenciais: temporalidade, intencionalidade, direcionalidade, repetitividade, habitualidade, limites geográficos, degradação deliberada das condições de trabalho, repetição da conduta ofensiva, sistemática e duradoura (BARRETO; HELOANI, 2015; FREITAS, 2001; LEYMANN, 1990, 1996). Existem muitas distorções no conceito de assédio moral nas organizações. Um momento mais tenso, de nervosismo ou de mau humor não necessariamente é um assédio moral (FREITAS, 2001).

Para Freitas (2001) e Hirigoyen (1998), o assédio moral pode ocorrer em diferentes setores, advindo do comando hierárquico vertical (ascendente ou descendente) ou horizontal (colegas da mesma hierarquia). Segundo Freitas (2001), o assédio moral vertical descendente (do superior para os subordinados) é o mais frequente devido ao contexto entre o poder e o medo da perda do emprego, que provoca situações dessa natureza.

A identificação do assédio moral nas organizações é difícil, pois a vítima é envolvida em um contexto que a leva a pensar ser merecedora de tal situação, e os trabalhadores em geral têm receio de expor o assunto por medo de retaliações, além da tendência de omissão dos colegas, que evitam ser testemunhas quando o caso se torna público (FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 1998; MENDONÇA; SANTOS, PAULA, 2015).

Para Guimarães e Rimoli (2006), o assédio moral afeta também todas as pessoas que testemunham e observam as agressões em seu local de trabalho, que se tornam vítimas indiretas, uma vez que todo este contexto acarreta estresse aos

envolvidos e provoca uma alteração imediata e duradoura nas relações interpessoais, na organização do trabalho e no entorno laboral em seu conjunto.

A vítima normalmente não traz nenhuma patologia ou fraqueza psíquica, mas o assédio desencadeia nela uma reação ao autoritarismo e a sua recusa a se submeter à autoridade é que a designa como alvo. Sua desqualificação é aceita em silêncio ou endossada pelo grupo, que trata o caso como superficial (FREITAS, 2001). Pressionada ao limite, não raro a vítima se torna aquilo que se diz dela e faz o que dela se espera, visto que uma pessoa assediada se torna desatenta, ineficaz e sensível às críticas (FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 1998).

Devido ao medo da denúncia, a impunidade se torna um agravante à prática do assédio moral nas empresas. Para Hirigoyen (1998), as práticas de gestão pouco claras representam uma autorização implícita para os comportamentos individuais perversos.

Segundo Constantinescu (2014), a prevenção é a forma mais eficiente de combate ao assédio, através de treinamentos em programas educacionais ou, se já iniciado, através de uma intervenção de um especialista para fazer a mediação. Para Olete, Silva e Paiva (2016), o assédio moral implica na revisão de políticas e práticas de gestão, que promovam o reconhecimento do sujeito em sua magnitude, e a humanização do ambiente de trabalho.

Já Nogueira e Ferreira (2017) entendem como imprescindível que as organizações atuem positivamente nas atividades de apurar, coibir, punir os responsáveis, sem exceções e identificaram que no Brasil, quase a metade dos estados brasileiros não possuem legislação específica contra o assédio moral, e quatro estados possuem legislações genéricas, ficando sempre a cargo do juiz o entendimento sobre se houve ou não assédio moral, o que dificulta uma padronização no seu tratamento (BACCHI; PINHEIRO, 2011).

Para Vasconcelos e Bertinho (2017), os casos de assédio no ambiente de trabalho se classificam em moral e profissional, por entenderem que o assédio moral tem como característica a personalidade, ou seja, os objetivos do agressor são pessoais e no assédio profissional, o ofensor enquadra-se como instrumento de um modelo de produção 'pseudo-justificador'.

O fenômeno do assédio moral apresenta muitas definições, mas todas convergem para as distorções nas relações de trabalho, provocadas por condutas

abusivas, tortura psicológica e sofrimento mediante a postura antiética de quem as executa (GRZYBOVSKI; MOZZATO; GUEDES, 2010).

2.2.2 Causas de assédio moral no trabalho

Existem muitas possibilidades para a prática do assédio moral nas empresas, que podem estar vinculados ao agressor, à vítima ou à organização, segundo Leymann (1990). Assim, Nunes e Tolfo (2013) consideram como um fenômeno de multicasualidade, já que envolve aspectos psicológicos, pessoais, organizacionais e ambientais.

Geralmente, o assédio moral começa pelo abuso de um poder, segue por um abuso narcísico no qual o outro perde a autoestima e pode chegar, às vezes, ao abuso sexual (HIRIGOYEN, 1998). O abuso de poder e autoritarismo iniciam a instalação do assédio moral, por meio de manobras como uma leve mentira, uma falta de respeito, e se intensifica repetidamente promovendo situações humilhantes (FREITAS, 2001; HELOANI, 2004; HIRIGOYEN, 1998; GUIMARÃES; CANÇADO, 2013; VASCONCELOS; BERTINO, 2017).

Foi apontado por alguns pesquisadores que o preconceito pode ser uma das causas para iniciar o assédio. Suárez (2002) informou que há maior ocorrência de casos de assédio moral no trabalho em mulheres, na faixa etária entre 40 e 55 anos (HIRIGOYEN, 1998).

Para Barreto e Heloani (2015), Guimarães e Cançado (2013) e Oleto, Silva e Paiva (2016), o assédio se inicia com um ato de intolerância, racismo ou discriminação, mesmo se falando tanto em diversidade, gerando um grande sofrimento. Segundo Suárez (2002), em países como o Brasil, Malásia e Argentina, o assédio moral no trabalho aparece igualmente vinculado à corrupção.

Para Nunes e Tolfo (2013), em muitas organizações, o empregado é estimulado a obter os resultados acima de tudo, utilizando-se de métodos, manipulações e atos violentos para atingir suas metas e, em organizações que os agressores sabem que não serão punidos, tendem a elevar ocorrências de assédio moral no trabalho. Segundo Lima et al. (2014), os sistemas de gestão organizacionais tornam propícios a ocorrência de assédio moral no trabalho.

Para Barreto e Heloani (2015), os novos riscos que autorizam a prática do assédio moral são: a redução dos direitos dos trabalhadores; a ampliação das

exigências na contratação; individualização; discurso empresarial de que todos os trabalhadores são parceiros, empreendedores e colaboradores, o que logo é desmascarado com as práticas abusivas; o aumento das terceirizações e quarteirizações, com precarizações nas relações de trabalho.

Segundo Rocha et al. (2016) disseram que o modelo de organização sofre influência dos valores organizacionais, o qual desvaloriza as necessidades dos trabalhadores e exige maior capacidade de resiliência. Para Silva, Castro e Dos-Santos, (2018), Guimarães e Cançado (2013) e Rocha et al. (2016), a cultura organizacional e a estrutura hierarquizada na organização tornam-se propícia à ocorrência do assédio moral. O estudo de Silva, Castro e Dos-Santos (2018) identificou haver relação entre cultura, satisfação e assédio moral, onde a cultura organizacional apresenta um papel relevante no aparecimento ou manutenção do assédio moral.

Para Guimarães, Cançado e Lima (2016), a falta de interferência das áreas de recursos humanos na intermediação dos conflitos, a cultura organizacional e a estrutura rígida podem favorecer a ocorrência do assédio, bem como garantir a impunidade do agressor. Para Olete, Silva e Paiva (2016), o assédio ocorre também devido à falta de políticas e práticas de gestão de pessoas que promovam o reconhecimento do indivíduo e a humanização do ambiente de trabalho.

2.2.3 Fases do assédio moral no trabalho

Segundo Leymann (1990) o fenômeno do assédio moral no trabalho se relaciona com a conduta humana em organizações. O autor desenvolveu um importante estudo que dividiu as agressões do assédio moral em quatro fases: Fase 1- Incidente crítico original; Fase 2- *Mobbing* e estigmatização; Fase 3-Administração de pessoal e a Fase 4- Expulsão.

A **primeira fase** corresponde à fase inicial, onde ocorre um incidente crítico original, normalmente desencadeado por um conflito, geralmente sobre o trabalho, podendo ocorrer em outras situações. Esta fase não costuma ser duradoura. (LEYMANN, 1990). Para Hirigoyen (1998) e Freitas (2001), o assédio moral nas organizações inicia de forma insignificante e propaga-se pelo fato de a vítima não denunciar, deixando passar as insinuações e as chacotas.

A **segunda fase** do assédio moral corresponde à fase das agressões e da estigmatização da vítima, sendo uma fase duradoura. Segundo Leymann (1990), as ações manipuladoras são usadas durante um longo período, com a intenção de causar danos como: Ferir a reputação da vítima com calúnia; Falta de comunicação, com o isolamento da vítima, olhares repreensores; Circunstâncias sociais com isolamento da vítima; Impossibilidade de realizar seu trabalho, por não receber tarefas ou receber tarefas humilhantes ou sem sentido; Violência e ameaças de violência.

Para Hirigoyen (1998), o agressor busca desqualificar a vítima com suspiros, desprezo, observações desabonadoras, críticas indiretas, dissimuladas, em tom de brincadeiras, zombarias, ironia, sarcasmo, desacreditando-a com mentiras e calúnias, recusando se comunicar com ela, que se sente “paralisada” sem compreender o assunto, mantendo-a isolada do grupo, exercendo atribuições sem sentido, além de levá-la a indução de erro, fazendo com que cometa falhas para que seja criticada e tenha uma péssima imagem.

A **terceira fase** do assédio moral ocorre quando a situação se torna pública, oficializada, de conhecimento da alta administração. Percebe-se que nesta fase, as vítimas podem sofrer injustiças, já que o gerenciamento tende a assumir os preconceitos dos colegas de trabalho, com o agravante de nem sempre existir requisitos legais existentes para amparo à vítima (LEYMANN, 1990).

A **quarta e última fase** é quando há a expulsão do envolvido, normalmente da vítima, que pode levá-la a graves consequências como a licença por doença de longo prazo, desemprego, tratamento psiquiátrico, e até mesmo suicídio (LEYMANN, 1990).

2.2.4 A conduta do agressor que valida o assédio moral na organização

As relações de trabalho estão inseridas em um ambiente competitivo, de pressão e cobrança por resultados, disputas de poder, busca de oportunidades e interesses pessoais, o que o torna um ambiente propício a conflitos. Embora exista uma valorização do trabalho de equipe, percebe-se na prática que o individualismo ainda prevalece neste ambiente (BARRETO; HELOANI, 2015; FREITAS, 2001).

Muitas empresas utilizam um discurso falacioso de humanização, *empowerment*, “colaboradores parceiros”, mas na prática favorecem as hierarquias,

a centralização de poder e o autoritarismo, com abusos e excessos no tratamento do seu pessoal, gerando uma administração por estresse, com ocorrência de ações perversas, sem escrúpulos, articuladas com intuito de constituir ciladas para suas vítimas, tornando mais difícil a sua coibição (BARRETO; HELOANI, 2015; FREITAS, 2001).

O agressor se utiliza de diversos meios para neutralizar a sua vítima, que incluem: a recusa de comunicação direta, onde o conflito não é aberto, e a vítima, não sabe definir bem contra o quê deve lutar; a desqualificação sutil, insinuante e não-verbal, com suspiros, olhares de desprezo; o descrédito, com a construção de um argumento falso, mal-entendidos; o isolamento, com a quebra de todas as alianças possíveis, sendo provada de reuniões informais e até mesmo formais; o vexame e constrangimento, dando-lhe tarefas inúteis, degradantes, com objetivos inatingíveis, trabalho extra; a indução ao erro, fazendo a vítima errar para depois desqualificá-la e o assédio sexual, que é uma forma de assédio moral (HIRIGOYEN, 1998; FREITAS, 2001).

2.2.5 Consequências do assédio moral

Para Leymann (1990, 1996), os efeitos ocasionados pelo assédio moral no indivíduo são sociais, com isolamento; social-psicológico, com a perda de recursos de enfrentamento; psicológico, gerando na vítima um sentimento de desespero, desamparo, raiva, ansiedade; psicossomático e psiquiátrico, levando o indivíduo a depressões, hiperatividade, compulsão, suicídios, doenças psicossomáticas.

Hirigoyen (1998) destaca seis consequências para a vítima: a renúncia, a confusão mental, a dúvida, o estresse, o medo e o isolamento. O perfil traçado dos assediados para a autora geralmente os caracteriza como pessoas plenas em vitalidade, leva o agressor a sentir-se ameaçado, mas que temem a desaprovação e tem uma tendência a se culpar.

Para Suárez (2002) o assédio moral ataca a dignidade do trabalhador, a integridade da sua pessoa e aos seus direitos no trabalho, colocando em perigo seu o equilíbrio pessoal e a sua saúde, além de levar consequências ao seu entorno familiar e social.

Como consequências do assédio moral no indivíduo incluem-se a estigmatização e privação dos direitos da vítima, adoecimento, aposentadoria

precoce, suicídio, dificuldade de se manter e encontrar emprego, desmotivação, insatisfação (GUIMARÃES; CANÇADO, 2013; BARRETO; HELOANI, 2015; LEYMANN, 1990, 1996), queda de auto-estima, e, cada vez mais, a pessoa sente-se humilhada, usada, suja (FREITAS, 2001). Para Barreto e Heloani (2015) as consequências do assédio moral no trabalho são aumento dos acidentes, doenças, transtornos mentais e mortes (acidentes fatais e suicídio).

O assédio moral acarreta ônus financeiro à instituição devido a queda de produtividade, fofocas entre colegas, absenteísmo, rotatividade, perda de qualidade, aumento de custo, declínio no rendimento, indenização à vítima, custos com medicamentos, tratamentos psicoterápicos e psiquiátricos, custos com processos judiciais e indenizações. Além de perdas de conhecimento técnicos específicos, com a saída de alguns empregados (FREITAS, 2001; LEYMANN, 1990, 1996; GUIMARÃES; CANÇADO, 2013; SUÁREZ, 2002).

Segundo Leymann (1990), o assédio moral gera consequências econômicas graves para a organização, visto que uma pessoa pode ser paga por longo período sem produtividade, ou afastada por doença, necessidade de intervenção de outros profissionais que mobilizam esforço (e custo) na produção de trabalho, estimando custo anual nos Estados Unidos entre 30.000 a 100.000 dólares por empregado exposto ao assédio.

O assédio moral interfere negativamente na produtividade, na realização profissional, no desempenho, na criatividade e na motivação da vítima, causando impacto na organização com rotatividade de empregados, absenteísmo, perda de tempo com conflitos, comprometimento da qualidade do trabalho, alcança a coletividade na organização, influencia os relacionamentos interpessoais, com impacto em todo ambiente laboral, além do impacto na imagem da empresa (VASCONCELOS, 2015).

Para Vasconcelos e Bertino (2017), percebe-se uma inatividade dos gestores em tomar atitudes para descontinuar a prática do assédio nas organizações, mas esta ação não os dispensam de responsabilidade legal, uma vez que a omissão da administração perante os excessos praticados no ambiente de trabalho facilita a sua ocorrência, oferecendo respaldo às condutas nocivas, assentando e naturalizando a violência.

2.2.6 Estudos recentes sobre assédio moral no trabalho

A pesquisa de Bacchi e Pinheiro (2011) apresentou a correlação entre assédio moral e resiliência e testou se a percepção de assédio moral e a medida de resiliência são diretamente ou inversamente proporcionais ou se não possuem relação de causalidade, chegando a conclusão 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 estes atos, mas não investigou se de fato os assediados poderiam de fato se manterem resilientes ao assédio.

Nunes, Tolfo e Nunes (2013) pesquisaram sobre o assédio moral em universidade: a violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos e identificou que o setor do ensino é mais propenso à ocorrência de violências pelas especificidades das próprias organizações educacionais. Já Nunes e Tolfo (2013) abordaram um estudo sobre a dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho.

Guimarães e Cançado (2013) realizaram o estudo “Desvelando consequências do Assédio Moral: A Voz do Assediado” que investigaram as consequências do assédio moral para o assediado, para o assediador, para a organização e para a sociedade, na percepção do assediado, em uma instituição federal de ensino superior (IFES).

Já Paixão et al. (2013) realizaram um estudo para verificar a percepção de professores de graduação em Administração sobre o assédio moral, na relação aluno-professor. Rodrigues e Freitas (2014) realizaram um estudo similar sobre o assédio moral nas instituições de ensino superior do curso de Administração de Empresas.

O estudo de Lima et.al (2014) trouxe uma abordagem sobre o assédio moral e violências no trabalho no setor bancário. Já Constantinescu (2014), abordou um estudo sobre o terror psicológico no local de trabalho.

Barreto e Heloani (2015) pesquisaram sobre a violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais, trazendo uma análise da intolerância e suas manifestações nas sociedades modernas, em particular nos espaços de trabalho. Já Vasconcelos (2015) escreveu um artigo sobre o assédio moral no ambiente corporativo, caracterizando-o à luz do paradigma conceitual da dignidade humana.

Mendonça, Santos e Paula (2015) realizaram uma pesquisa bibliométrica para identificar pesquisas internacionais, nacionais e lacunas para estudo do assédio moral no período de 2000 até 2014. Encontraram 38 artigos, que analisaram metodologia, autores, média anual de publicação, ranking das principais obras utilizadas e propuseram uma agenda de pesquisas.

O estudo de Heinzmann e Valadão Júnior (2016) trouxe uma análise da (quase) Maioridade do assédio moral por meio da Bibliometria. Foram analisados 83 artigos, destes, 50 publicados em periódicos internacionais e 33 em periódicos nacionais.

Oleto, Silva e Paiva (2016) pesquisaram sobre o assédio moral e pessoas com deficiência com o objetivo de analisar características do assédio moral contra pessoas com deficiência presentes em processos trabalhistas, e concluíram que, mesmo em situação de diversidade, esses fatos relacionados a assédio ocorrem, o que implica em revisão de políticas e práticas de gestão de pessoas que, de fato, promovam o reconhecimento do sujeito.

Já Silva, Castro e Dos-Santos (2018) estudaram a influência da cultura organizacional mediada pelo assédio moral na satisfação no trabalho, com o objetivo de avaliar a relação entre o assédio moral, a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, partindo de uma abordagem quantitativa, chegando a conclusão que foi possível identificar as relações estabelecidas entre cultura, satisfação e assédio moral, indicando haver relações importantes entre estes conceitos.

Nogueira e Ferreira (2017) fizeram uma abordagem sobre sistematização legislativa do assédio no âmbito das Administrações Públicas Estaduais no Brasil. Vasconcelos e Bertino (2017) investigaram sobre os limites do poder diretivo do gestor nas relações de trabalho através de uma análise de casos de assédio moral e profissional.

2.3 A RELAÇÃO ENTRE O DISCURSO DA RESILIÊNCIA E O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES

Os Estados, segundo Bourdieu (2001), são os responsáveis pelas medidas econômicas fracassadas pois, apoiam o fortalecimento das exigências patronais nas relações de trabalho que, sob disfarce de flexibilização, possibilitam uma relação cada vez mais desequilibrada, devido à precariedade e inércia destes governantes.

Segundo Moretto (2010), os Estados permitem a “marginalização social”, que leva o trabalhador a perder gradativamente direitos e garantias sociais, como flexibilização salarial e de horário, entre outras e, ao optar pela indiferença, as organizações permitem a ocorrência de um ambiente propício, sendo responsável pelo adoecimento individual e coletivo dos seus empregados.

A crise econômica gera um avanço de processos abusivos no ambiente de trabalho levando muitas empresas a permitir uma violência indireta ao seu trabalhador, sob ordem de “tolerância”, segundo Grzybovski, Mozzato e Guedes (2010). Este trabalhador “resiliente” se expõe ao risco sem ter opção (SUÁREZ, 2002; TEDESCO, 2010; VECCHI, 2010) e, pela falta de oportunidades no mercado, pelo medo do desemprego, se torna complacente, indiferente e omissivo, em troca de pequenas compensações (FREITAS, 2001; MORETTO, 2010; VECCHI, 2010).

Esse trabalhador multifuncional e polivalente se sujeita aos estilos de gestão, se adapta a situações adversas não por ser “resiliente”, mas porque este contexto exige dele maiores concessões, uma vez que as situações adversas podem acarretar em perda do emprego e podem ser transformadas em instrumento de manipulação por parte das chefias e colegas de trabalho, gerando medo, uma vez que este indivíduo acuado se resigna e cede (CIMBALISTA, 2007).

Segundo Ribeiro et al. (2011), o sujeito que se sente ameaçado constantemente vive sob tensão se submete ao trabalho sob pressão, a fim de não cometer erros que possam lhe acarretar punição ou demissão. Mas segundo Oriol-Bosch (2012), aquele profissional que não desenvolve recursos psicológicos suficientes para lidar com as obrigações e deficiências do sistema, desenvolve doenças psíquicas como o estresse, depressão, fobias, dentre outras patologias, em consequência ao fracasso da resiliência individual frente aos conflitos nas tomadas de decisões.

Estas consequências físicas e emocionais decorrentes de exposição prolongada a situação de estresse foi chamada por Rutter (1993), nos estudos da Psicologia, como o alto preço da resiliência, pois embora exista uma promessa otimista quanto a este fenômeno, não deve ser a única resposta para a superação, visto que existem outros fatores distintos que precisam ser levados em conta como variável do comportamento do indivíduo, visto que pessoas supostamente resilientes apresentaram depressão.

Diante da permissividade às práticas degradantes nas empresas, o assédio moral tem se naturalizado “como uma espécie de componente do cotidiano” (SARAIVA, 2010, p.13), sendo legitimado através de práticas hostis, abuso de poder e autoritarismo, cabendo aos empregados o papel da submissão, sob o pretexto da tolerância e resiliência.

Para os autores Grzybovski, Mozzato e Guedes (2010, p.70), o assédio moral no trabalho hoje “legitima-se com argumentos mais sofisticados que promovem ao trabalhador a sensação de ansiedade e insegurança em virtude das profundas mudanças socioeconômicas induzidas pela globalização”. Segundo Moretto (2010, p.62), no contexto atual, “o trabalhador é considerado pela sua capacidade de ser produtivo e de sobreviver à situação de pressão ou de estresse”.

Estudos realizados por Bacchi e Pinheiro (2011) constataram que a resiliência serve como um instrumento de defesa contra ações negativas, como o assédio moral, que pode ser percebido de maneira mais grave ou menos grave, a depender do grau de resiliência do assediado e da sua capacidade de resistir às pressões. Com empregados mais tolerantes ao assédio, as organizações tornam-se ambientes propícios para sua ocorrência.

Segundo Anjos, Grzybovski e Machado (2010, p.104) as “fachadas bonitas das empresas escondem um sofrimento psicológico, e revela a necessidade de inclusão da dimensão subjetiva e da perspectiva humanística crítica na análise das organizações”. Para os autores, o olhar ao indivíduo se mostra importante para manter a motivação e produtividades visto que a pressão psicológica que aparentemente “impulsiona” as ações deste indivíduo, se mostra ineficaz.

O olhar para o indivíduo se torna fundamental nas relações de trabalho, que é reflexo da sociedade em que estão inseridos. As condições físicas são extremamente importantes, mas as condições psicológicas também interferem na sua capacidade produtiva e devem ser observadas. Segundo Moretto (2010, p.51), “no ambiente competitivo da dinâmica capitalista, o resultado, a produtividade do trabalhador é o que conta para a empresa, e o aspecto humano é relegado a segundo plano, na maior parte das vezes”, visto que o indivíduo é considerado como mais um número.

Porém, as características comportamentais dos seus gestores não podem ser esquecidas nas organizações. As empresas precisam estar mais atentas aos seus

gestores e às suas práticas de gestão. Segundo Anjos, Grzybovski e Machado (2010), gestores despreparados, sem inteligência emocional podem se tornar risco em potencial para o negócio da empresa. O preço que se paga dentro de um contexto de assédio moral é alto, traz prejuízo tangíveis e intangíveis, como o prejuízo à imagem da companhia.

Alguns gestores acreditam, segundo Nunes e Tolfo (2013), que a abordagem excessiva, agressiva para obtenção de resultados é um modo de conseguir um desempenho positivo, que pode levar à obtenção de melhores condições na empresa, mas na prática, este efeito é reverso.

Para Barreto e Heloani (2015, p.557), “o abuso de poder cria focos de instabilidade e tensões, o que transforma o lugar de trabalho em um espaço degradado, inseguro e arriscado e que afeta a todos” e para adotar medidas preventivas, faz-se necessário identificar, eliminar, controlar estes riscos não visíveis, desde esclarecimento e sensibilização quanto aos direitos do outro até a adoção de uma política de tolerância zero à violência nas relações laborais.

Algumas empresas, segundo Vasconcelos (2015), estimulam o individualismo, ao invés de cooperação, tornando-se facilitadoras de iniciativas assediadas, mas cabe ao empregador manter um ambiente de trabalho saudável, respeitar os direitos trabalhistas, de forma a coibir o assédio moral, até mesmo porque, a submissão por parte da vítima não implica em aceitação autêntica, mas circunstancial, cabendo denúncias e providências jurídicas futuras.

Para Rocha et al. (2016), as empresas que possuem culturas orientadas para o trabalho com estrutura verticalizada, hierarquias rígidas e centralização de poder têm trabalhadores que se sentem desvalorizados, desmotivados, mas as empresas com culturas orientadas para os trabalhadores, que valorizam as suas competências, habilidades individuais, autonomia e liberdade no trabalho, têm trabalhadores que sentem melhor satisfação individual e bem-estar.

Os estudos de Vasconcelos e Bertino (2017) identificaram que as situações de assédio nas relações trabalhistas ultrapassam os espaços interpessoais e que a mera pressão de trabalho despropositada assume conotação de abuso do poder razão de seu descabimento. Para os autores, cabe ao empregador, viabilizar um ambiente de trabalho saudável à convivência social, incentivando condutas éticas e

respeitosas, coibindo abusos corporativos, que trazem consequências devastadoras aos envolvidos.

3 MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, exploratória, que investigou “Como o discurso da resiliência legitima a prática de assédio moral nas organizações?”. O objetivo geral é apresentar como as empresas estão sendo permissivas ao assédio moral por meio do discurso da resiliência.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma investigação exploratória de dois eixos temáticos, resiliência e assédio moral, sendo a investigação exploratória útil no levantamento de respostas à questão norteadora e aos objetivos desta pesquisa e, ainda, a possíveis novos “problemas” de pesquisas.

3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram escolhidos como alvo para a elaboração da dissertação os trabalhadores que foram vítimas de assédio moral no trabalho ou que foram membros de alguma comissão de investigação sobre assédio moral ocorrido na organização.

Para identificação da amostra na execução desta pesquisa de campo optou-se pela técnica do *snowball* (“Bola de Neve”), devido à complexidade em identificar a população escolhida (vítimas de assédio moral no trabalho), por se tratar de um tema desconfortável, sigiloso, tornando-se difícil o acesso a estes trabalhadores bem como a disponibilidade deles em responder sobre um tema delicado.

Assim, a técnica do *snowball* se tornou adequada uma vez que os participantes iniciais deste estudo indicaram novos participantes, até o alcance do ponto de saturação, ou seja, quando os novos entrevistados passaram a repetir os conteúdos já obtidos em entrevistas anteriores, sem acrescentar novas informações relevantes à pesquisa (BALDIN, 2011). Embora o ponto de saturação tenha sido percebido na oitava entrevista, foi mantida a meta inicial de realização de dez entrevistas, que confirmaram a saturação dos assuntos abordados, sem acréscimo de novas contribuições relevantes à pesquisa.

Embora houvesse a possibilidade de encontrar alguns problemas para execução das entrevistas devido ao tema ser constrangedor, de difícil identificação, foi conseguido uma amostra de sete empregados assediados e três empregados participantes de comissão de investigação de assédio moral.

3.2 INSTRUMENTO

Como instrumento de coleta de dados optou-se pela entrevista semiestruturada, contendo itens abertos e uma pergunta fechada. Como objeto de exploração foi utilizado o material discursivo produzido nas falas dos depoentes.

O roteiro da entrevista apresentou dados pessoais do entrevistado, como gênero, escolaridade, profissão, a percepção do empregado quanto ao assédio moral na organização, o conceito e a conduta do agressor e a percepção do empregado quanto à resiliência aplicada ao contexto organizacional, com perguntas que buscam identificar como o trabalhador percebe o seu conceito, suas características, grau de importância na organização.

Para elaboração do roteiro de entrevista, foi utilizada a literatura sobre resiliência e sobre assédio moral, sendo as perguntas elaboradas a partir do conteúdo citado neste estudo.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

O instrumento de pesquisa foi aplicado em trabalhadores de diferentes segmentos na cidade de Salvador/BA. As entrevistas ocorreram de forma presencial, e o anonimato dos indivíduos e das organizações foi assegurado pelo uso do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), mesmo sendo uma pesquisa de opinião. As entrevistas foram realizadas nos meses Janeiro e Fevereiro de 2018, com 10 empregados que sofreram assédio moral ou foram membros de comissão de investigação.

Estas entrevistas tiveram a duração média de quarenta minutos e foram registradas através de gravação digital de áudio e depois, transcritas. Esse registro permitiu a posterior transcrição literal das falas dos pesquisados, constituindo um meio de validação da pesquisa qualitativa, focando as fases: pré-análise, codificação e tratamento dos dados (BARDIN, 2011).

Inicialmente foi realizada escuta e transcrição da entrevista, seguida pela análise do material. Os dados foram tratados a partir da análise de conteúdo.

Para analisar os dados, o referencial teórico foi dividido em dois eixos temáticos: assédio moral e resiliência, que se subdividiram em cinco indicadores, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Categorização dos indicadores de assédio moral e resiliência

REFERENCIAL TEÓRICO					
CONCEITO	EIXO TEMÁTICO	INDICADORES	FONTE DADOS	TECNICA COLETA	ANÁLISE DADOS
RELAÇÃO ENTRE RESILIÊNCIA E ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	CAUSA DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	EMPREGADOS VÍTIMAS DE ASSÉDIO MORAL OU QUE ACOMPANHARAM ALGUMA INVESTIGAÇÃO DE ASSÉDIO MORAL NA ORGANIZAÇÃO	ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA	ANÁLISE DE CONTEÚDO
		PRÁTICAS DO GESTOR ASSEDIADOR			
	RESILIÊNCIA	FATORES DE RISCO E DE PROTEÇÃO			
		CARACTERÍSTICAS DOS ASSEDIADOS			
		O DISCURSO DA RESILIÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO EM RELAÇÃO COM O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO			

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2018).

Para o eixo da resiliência, foram utilizados três indicadores: os fatores de risco e proteção encontrados nas organizações; as características dos assediados e o discurso da resiliência e a sua relação com o assédio moral no trabalho; e para o eixo do assédio moral, foram utilizados dois indicadores: causas do assédio moral e condutas do gestor assediador conforme apresentado no Quadro 03.

Quadro 3 - Composição dos indicadores de Assédio Moral e Resiliência

RESUMO DOS INDICADORES					
ASSÉDIO MORAL		RESILIÊNCIA			
CAUSAS	PRÁTICAS DO GESTOR ASSEDIADOR	FATORES DE RISCO	FATORES DE PROTEÇÃO	CARACTERÍSTICAS DOS ASSEDIADOS	O DISCURSO DA RESILIÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM O ASSÉDIO MORAL
Abuso de poder Autoritarismo Cultura organizacional Hierarquia rígida Preconceito	Recusar a comunicação direta Desqualificar Desacreditar Isolar Vexar e constranger Empurrar o outro a cometer uma falta Assediar sexualmente	Rotina Falta de liberdade de criação Desrespeito Subserviência Exploração Pressão Risco Insalubridade	Autonomia Auto-estima Auto-determinação Respeito Reconhecimento Participação Família Amigos Esperança Fé	Flexibilidade Positividade Foco Organização Equilíbrio Pró-atividade Alto nível de produtividade Saúde física e emocional	Empregados mais resilientes tornam as organizações ambientes propícios para o assédio moral
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (AUTORES)					
FREITAS (2001), GUIMARÃES e BARRETO (2015), GUIMARÃES e CANÇADO (2013), HELOANI (2004), HIRIGOYEN (1998), PARREIRA (2007), VASCONCELOS (2017).	FREITAS (2001); HIRIGOYEN (1998)	JOB (2003)	JOB (2003)	CONNER (1995)	RAMOS e DUTRA (2013)

Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2018).

4 ANÁLISE DOS DADOS

A entrevistas foram trabalhadas por meio da análise de conteúdo, que possibilitou avaliar qual a relação entre os dois eixos temáticos deste trabalho, a resiliência e o assédio moral. Os dados encontrados permitem entender como o discurso da resiliência é aplicado nas organizações, na visão dos empregados assediados.

Dos dez entrevistados nove eram mulheres, com faixa etária (média) de 42 anos, confirmando o dito por Hirigoyen (1998), que as mulheres com faixa etária entre 40 e 55 anos são mais assediadas. Dos entrevistados, nove são profissionais de nível superior completo e um incompleto. O tempo médio de empresa dos entrevistados foi de quatro anos.

4.1 REVELAÇÕES DE CAMPO SOBRE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

A pesquisa investigou dois indicadores em relação ao eixo temático do assédio moral no trabalho, que foram as causas que motivaram o evento, bem como as práticas executadas pelo gestor assediador. Embora as causas do assédio moral no trabalho não sejam foco desta investigação, foram mantidas como objetivo específico devido a sua importância para a contextualização do evento.

Esta pesquisa apresentou apenas situações de assédio moral no trabalho por comando hierárquico vertical descendente (do superior para os subordinados), por ser o interesse deste estudo verificar se os gestores estão se apropriando do conceito da resiliência como forma de assediar os seus empregados, mas o assédio moral no trabalho pode ocorrer em diferentes posições hierárquicas, entre colegas de trabalho, e também do subordinado para o gestor, conforme dito por Freitas (2001) e Hirigoyen (1998).

4.1.1 As causas do assédio moral no trabalho

As entrevistas de campo apresentaram diversas causas para a ocorrência do assédio moral no trabalho, o que confirmou se tratar de um fenômeno decorrente de multicasualidade, conforme dito anteriormente por Nunes e Tolfo (2013). Os dados confirmaram que o assédio moral no trabalho pode acontecer com qualquer trabalhador há qualquer momento da sua carreira profissional, como dito por

Hirigoyen (1998) que acredita não existir um perfil psicológico típico das vítimas, já que o assédio se alastra devido ao contexto profissional.

Este estudo confirmou este pensamento de Hirigoyen (1998), que o assédio ocorre em decorrência de uma característica do perfil do agressor, que quando encontra meios na organização para atuar sem limites, seu comportamento se potencializa. As seleções lexicais encontradas nas falas dos entrevistados que explicam esta afirmativa são: dominar, permitir, intrínseco, se aproveitar, grosso, maturidade, decência, perfil dos gestores, má índole.

Perfil do agressor:

(Entrevistado 2): “O assédio depende muito de quem está na gestão, na **visão do gestor** [...], se **ele permite** ou se **ele não permite**”.

(Entrevistado 3): “O assédio está mais no **comando de quem assedia**, eu acho que **qualquer pessoa pode ser vítima de assédio**”.

(Entrevistado 6): “Com relação à personalidade do assediador, eu acho que é uma coisa **intrínseca**, quem é **assediador** vai ser, e quem não é, não vai **se aproveitar**”.

(Entrevistado 9): “A empresa pode incentivar a prática, mas quando o profissional tem a **maturidade, a decência** e tem o profissionalismo, ele não faz isso”.

(Entrevistado 10): “As organizações estão mais propícias à esta situação [assédio] por conta do **perfil dos gestores**, que não sabem lidar muito bem com estas situações de crise”, ou “Quem ele [o gestor] enxerga que abaixa a cabeça, ele faz a festa!”, ou “Quem tem uma **má índole**, leva isso para as últimas consequências”.

A pesquisa encontrou causas vinculadas ao agressor (abuso de poder, autoritarismo, despreparo do gestor, insegurança e preconceito), à organização (hierarquia rígida, cultura organizacional, ausência de regras claras, impunidade, omissão, favorecimentos e privilégios) e à sociedade (crise econômica). Não foi encontrado neste estudo causa relacionada à vítima, como dito por Leymann (1990).

Os relatos dos entrevistados demonstraram que os gestores assediadores têm um perfil dominador, autoritário e sentem necessidade de demonstrar que exercem o controle sobre a vítima, que fica impedida até mesmo de executar as suas atividades, o que mostra que o assediador não age em benefício da organização, mas para atingir sua meta pessoal de se sobrepor ao assediado, se mostrando como o mais “poderoso” para a equipe.

A entrevista confirmou o dito por Bacchi e Pinheiro (2011), Barreto e Heloani (2015), Freitas (2001), Grzybovski, Mozzato e Pereira (2010), Guimarães e Cançado (2013), Heloani (2004), Hirigoyen (1998), Vasconcelos e Bertino (2017), que o abuso de poder e autoritarismo são causas para a ocorrência do assédio, com objetivo de

hostilizar o subordinado. As seleções lexicais identificadas para o abuso de poder são: posição, menos poder, poder, pirracenta, dominar, empoderado, obrigar.

Abuso de poder:

(Entrevistado 1): " Eu as vi em uma **posição** de menos **poder** e sei que o **poder incentivou**, motivou e amplificou um comportamento equivocado".

(Entrevistado 3): "Tem algumas situações de assédio que você percebe que a pessoa tem o **poder** e é **pirracenta**, quer levar, **dominar** o outro porque se sente **empoderado**".

(Entrevistado 6): "O colega foi **exonerado porque me ajudou**".

(Entrevistado 7): "Ela me **obrigava a** demitir pessoas que eu não queria".

(Entrevistado 9): "Ele me dava uma meta para cumprir e no outro dia a meta já era completamente diferente".

As seleções lexicais que correspondem a situações de autoritarismo são: quando eu disser, eu mando, não tem argumento, não admitia, a palavra dele e ponto final, demandei e acabou, murro na mesa, solicitação grosseira, gritos.

Autoritarismo:

(Entrevistado 1): " Quando **eu** disser para você fazer uma coisa, é para você fazer exatamente como eu estou **mandando...**".

(Entrevistado 2): "Não **existia argumento**, o diálogo era a opinião dele..." ou ainda "Ele **não admitia**, ele batia o pé e era a **palavra dele e ponto final**, eu **que demandei e acabou**".

(Entrevistado 8): "Eu já vi situações de **dar murro na mesa**".

(Entrevistado 10): "Tem a questão também de fazer as solicitações de uma **maneira grosseira, com gritos**, mas isso é normal, a própria diretoria grita".

Além destas causas, foi sugerido pelos entrevistados que o despreparo do gestor, tanto técnico quanto emocional, também é um motivo para iniciar o assédio moral no trabalho, tanto nas empresas públicas quanto nas privadas. Pelas entrevistas, percebe-se que a falta de preparo deste gestor na organização possibilita equívocos na sua gestão, confirmando o dito por Anjos, Grzybovski e Machado (2010), que gestores despreparados podem se tornar um risco para o negócio da empresa.

Este estudo confirmou que o despreparo do gestor leva a conflitos e a comportamentos inadequados. Os subordinados percebem quando há uma deficiência técnica ou emocional no gestor, que gera insatisfação na equipe, pois a empresa poderia dar oportunidade a profissionais mais capacitados para o cargo.

O desequilíbrio emocional do gestor foi apontado em todas as entrevistas, ou seja, mesmo que tenha competência técnica, os gestores que praticaram assédio moral no trabalho não apresentaram competência emocional para trabalhar com pessoas. Foram destacadas as seleções lexicais despreparo, capacitação, conhecimento técnico, autoconhecimento, saber, competência técnica.

Despreparo do Gestor:

(Entrevistado 1): "Nenhum **gestor estava preparado** para gerir pessoas, estavam preparados para gerir processos, o que é diferente".

(Entrevistado 3): "Pessoas assumem o papel de liderança sem ter o devido **preparo, a devida capacitação**, são pessoas que tem o **conhecimento técnico**, mas do ponto de vista das relações humanas, **não são preparados**".

(Entrevista 4): "Os casos identificados de assédio foram devido a comportamentos de pessoas que não estavam **preparadas** ocupando função de gestão".

(Entrevistado 5): "Um **despreparo** tanto de **termos técnicos** e da parte **interpessoal, autoconhecimento**, de tudo"

(Entrevistado 8): "O subordinado não consegue respeitar o seu superior por entender que ele não tem **competência técnica** para estar atuando em determinada função" ou "Ele não **sabe nada, ele é só político**".

Este gestor despreparado, quando se sente desprestigiado pelo subordinado, seja por uma reação, um confronto ou revide, o ataca com o intuito de "apagar esta vítima", conforme dito por Freitas (2001) e Hirigoyen (1998), que o assédio pode acontecer quando uma vítima reage ao autoritarismo de um chefe. Este estudo confirmou que, quando a vítima reage, os ataques tendem a se intensificar. Apenas um caso (entrevistado 10) foi constatado que, após a reação da vítima, o gestor sanou ou diminuiu as agressões. As seleções lexicais destacadas nas falas dos entrevistados que reforçam este pensamento foram: não vou fazer, mandar, não concordar, me queimar, bater de frente, discordar, impulsionar, reagir, enfrentar, revidar, discordar, botar para fora, não permitir.

Revide

(Entrevistado 1): "**Não vou fazer** exatamente **como você manda** [...] Isso **mudou** toda a nossa **relação**. Ele meio que passou a **me queimar** para as pessoas".

(Entrevistado 3): "Pessoas que **contestam** mais, que reivindicam mais, elas acabam sendo mais objeto de um **assédio**".

(Entrevistado 5): "Quando alguém **bate de frente, e discorda**, o assédio começa a se **tornar cada vez mais forte**".

(Entrevistado 6): "**Percebi** logo no início e tive como começar a **reagir**, em que pese a minha **reação** só **impulsionou** o problema".

(Entrevistado 8): "Isso [o confronto] não vai muito adiante, porque logo a chefia imediata **disponibiliza** o empregado"

(Entrevistado 9): "Quem **enfrentava** [...] ele **botava para fora**".

(Entrevistado 10): "Um dia ela fez uma cena diante de todos os colegas [...] e eu chamei minha diretora, contei o que houve, disse que sofri assédio moral, porque eu já tinha visto o que era, e **eu não vou permitir que isso continue acontecendo**, ou você vai lá, conversa e para, ou eu vou levar para a delegacia do trabalho [...] então o tratamento mudou, com outras pessoas não se colocaram, mas comigo mudou".

Outra causa de assédio moral no trabalho encontrada é a insegurança do gestor que, quando percebe uma competência em um subordinado a qual ele não tem, se sente inseguro, ameaçado, pois a sua competência pode ser questionada

pelos demais. Estes sentimentos como inveja, raiva e medo de falhar compõem a base dos estados de ansiedade e angústias do homem moderno, segundo Job (2003), levando à insegurança do gestor. As seleções lexicais destacadas foram: aparecer mais, destaque, falta de competência, mostrar mais.

Insegurança do gestor:

(Entrevistado 1): "No departamento dele, ele tinha que **aparecer mais**".

(Entrevistado 5): "Se você estiver abaixo do líder e se **destaca**, se ele não tiver esta **competência** e a pessoa começa a **aparece mais**, é um ponto para o assédio".

(Entrevistado 7): "Ser **mais competente**, ou ter uma **competência** que a pessoa não tem, ao invés dela somar com você, aprender com você, ela começa a **atacar a pessoa**, e começa a querer denegrir o trabalho, a imagem..." ou "Sempre que alguém **mostrava mais serviço do que ela**, a solução de um problema **se destacava**, é essa pessoa aqui... e ela entrava de sola".

Outra causa encontrada para ocorrência de assédio moral no trabalho foi o preconceito do gestor, que é um comportamento intrínseco do indivíduo, que tem nele estas concepções equivocadas e, quando presente no líder de equipe, acaba prejudicando os empregados que se enquadram nestes grupos minoritários, com práticas discriminatórias, diferenciação no tratamento e sobrecarga de atividades.

Os resultados reforçaram o dito por Barreto e Heloani (2015), Hirigoyen (1998), Oletto, Silva e Paiva (2016) e Nogueira e Ferreira (2017) que identificaram ser o preconceito uma das causas para iniciar o assédio moral, com um ato de intolerância, racismo ou discriminação, que ocorrem mesmo se falando tanto em diversidade nos dias atuais. As seleções lexicais destacadas foram: nordestino, mulher bonita, homossexual, gordinha, deficiente, relação opressora, machista, mulheres.

Preconceito:

(Entrevistado 1): "Tinha o **nordestino** que ele pegava no pé, tinha um **homossexual**, que ele distanciava, tinha uma **menina muito bonita** no departamento que ele tinha relacionamento afetivo, e tinha uma outra menina **gordinha**, desajeitada, que ele dava muito trabalho".

(Entrevistado 2): "Ele era **preconceituoso**, entrei na cota de **deficiente**".

(Entrevistado 5): "Já está grávida? Não vai engravidar este ano não, né?"

(Entrevistado 9): "Era uma empresa completamente **machista**, onde 99% dos funcionários eram homens, devido a natureza do negócio", ou "Com os demais não eram assim, porque eu era a única mulher na equipe, então não tinha essa **relação opressora** como ele tinha comigo" ou "Na empresa existia prática de assédio moral, existiu com minha amiga, existiu também em São Paulo, sempre com mulheres, ou a maioria com **mulheres**".

Dentre as causas de assédio moral no trabalho vinculadas à organização, constatou-se que a cultura organizacional e a estrutura rígida e hierarquizada potencializam o risco da sua ocorrência, pois, se o indivíduo que tem este perfil

incoerente encontra na empresa meios para executar tais práticas, o problema toma uma proporção maior, servindo como um estímulo ao agressor.

As entrevistas confirmaram o dito por Guimarães e Cançado (2013), que a cultura e a estrutura rígida e hierarquizada na organização favorecem interesses pessoais, abusos de poder e manipulações, o que foi constatado nesta pesquisa e por Silva, Castro e Dos-Santos (2018), que a cultura organizacional apresenta um papel relevante no aparecimento ou manutenção do assédio moral no trabalho. As seleções lexicais relacionadas à cultura organizacional foram: ranço do coronelismo, cultura muito forte, autoridade, fazer tudo.

Cultura organizacional:

(Entrevistado 3): "A empresa ainda tem o **ranço do coronelismo**".

(Entrevistado 4): "Como é uma organização muito antiga, tem uma **cultura muito forte**, influencia o assédio".

(Entrevistado 5): "A cultura ainda é aquela ideia de **autoridade**, de que a gente nunca pode contrariar, de que a gente tem que fazer tudo que ele quer, eu acho que a gente ainda tem que **fazer tudo** o que o chefe quiser".

(Entrevistado 10): "Se você está em uma **cultura organizacional** que não é esta [de praticar assédio], você vai tolir que esses gestores tenham espaço para essa conduta, se você está em uma empresa que não olha com bons olhos o assédio, eles vão evitar".

As seleções lexicais relacionadas à hierarquia rígida foram: hierarquias, verticalizada, superior ou inferior, de cima para baixo, dever, centralizador, hierarquizado.

Hierarquia rígida:

(Entrevistado 1): "As **hierarquias** continuam muito bem **divididas** no Brasil".

(Entrevistado 2): "Essas relações de poder sempre foram tratadas assim de forma muito **verticalizada**".

(Entrevistado 5): "O próprio assédio indica uma posição de **hierarquia**".

(Entrevistado 6): "Entre você ter um problema entre **o superior ou inferior**, você vai ter com o **inferior**, é claro".

(Entrevistado 8): "E a coisa vem **de cima para baixo** e o empregado só recebe a informação do **dever** a ser cumprido".

(Entrevistado 10): "O modelo de gestão da diretoria foi pensado para ser desta forma, ser muito **centralizador**, muito **hierarquizado**, que vai na contramão do que as empresas são hoje".

Em todas as entrevistas, os gestores praticantes de assédio se beneficiavam de alguma influência, quer seja política ou favorecimentos pessoais dos superiores, agindo de forma inoportuna sem medo de retaliações dos demais, apostando na impunidade.

Este estudo identificou casos de favorecimentos e privilégios tanto nas empresas públicas quanto nas privadas, onde gestores sem competência técnica e emocional ocupavam cargos na gestão não por mérito, mas por favorecimentos,

amizades ou politicagem, o que confirma o dito por Suárez (2002), que em países como o Brasil, o assédio moral no trabalho aparece vinculado à corrupção, apresentando uma relação forte com a política.

Nas empresas públicas, ficou evidente a interferência política na gestão, onde pessoas de baixo nível de escolaridade passaram a exercer altos cargos na diretoria, não pela meritocracia, mas por privilégios políticos, o que culminou em muitos conflitos e situações de assédio moral no trabalho, visto que os subordinados, se sentiram incomodados em terem que se reportar a pessoas sem qualificação técnica e profissional.

Nas empresas privadas, os gestores assediadores eram beneficiados com “amizades” dos superiores, o que lhes dava certa segurança para agir de forma autoritária. As seleções lexicais relacionadas aos favorecimentos e privilégios foram: favorecimentos, ganhos secundários, amiga dela, incentivo, influência política, influência política partidária, pistolão, costas largas, tratamento diferenciado.

Favorecimentos e privilégios:

(Entrevistado 1): "Os **favorecimentos** continuam acontecendo, os privilégios com amigos continuam acontecendo"

(Entrevistado 2): "A empresa tem muita **influência política**, o que favorece o assédio"

(Entrevistado 3): "Pessoas que não tem um determinado perfil, mas exercem um poder dentro da organização **devido a natureza política**".

(Entrevistado 6): "Estavam lá por **favorecimentos políticos, pistolão**, gente conhecido da área jurídica, com cargos altos, filhos de juiz... Cargos comissionados que a pessoa ficava **na mão de quem contratou**".

(Entrevistado 7): "Se eu falasse com a gerente de RH que **era amiga dela**, não ia dar em nada".

(Entrevistado 8): "**Influência política** não tem como não existir numa **empresa pública**" ou "Nós temos um grau de **insatisfação** muito grande, hoje, nos empregados, em função disto [...] da quantidade de **cargos que foram criados para acomodar respectivos políticos**" ou "A empresa tinha realmente carreira, ela investia no empregado, ela investia desde o incentivo, numa graduação, de uma pós-graduação, de um mestrado, de um doutorado. Então, você forma um capital intelectual e você mesmo perde, para **atender um critério político**".

(Entrevistado 9): "Mas quando entraram pessoas com **incentivo a mais** [...] foi completamente diferente, totalmente opressor, repressor, traumático".

(Entrevistado 10): "Quando há **costas largas**, o **tratamento é diferenciado**. A **influência política partidária** está muito presente ali dentro, a maioria das pessoas que estão ali foram indicadas porque são amigos, porque tem **influência política**".

Foi encontrado nas entrevistas que a falta de regras claras na organização e na legislação brasileira favorecem ao assédio moral no trabalho, confirmando o dito por Hirigoyen (1998) e Oleto, Silva e Paiva (2016), que as práticas de gestão pouco claras levam a comportamentos inadequados, que por não ter de forma explícita o

que é certo ou errado, podem gerar interpretações equivocadas. Estas dúvidas entre o que é assédio ou conflito levam inclusive a possibilidade de banalização do conceito, confirmando o dito por Freitas (2001). As seleções lexicais encontradas foram: confusão, novo, não tem debate, setor para normatizar, regulamentar, enquadrar, responder pelos seus atos, subjetividade, comprovar, punição, noção, certo ou errado.

Ausência de regras claras:

(Entrevista 3): “Muitas vezes não é um **assédio**, é um **conflito**” ou “Existe muita **confusão** em torno do **assédio**. Tem gestor que é **mau educado** e não é **assediador**” ou “A empresa já vem trazendo alguma coisa, mas ainda é **novo, não tem um debate** mais avançado nesse sentido”.

(Entrevista 4) “Na sua grande maioria são **conflitos naturais do trabalho**. Se o gestor pede para o empregado cumprir uma norma estabelecida e acordada no plano de trabalho do empregado, ele está assediando” ou ainda “Em um ano, só tivemos apenas dois casos configurados como assédio, isso em uma empresa com quase 6 mil empregados”.

(Entrevista 4) “Não existe uma **filosofia** ou setor que a gente possa buscar, que a gente possa **discutir**, que a gente possa **falar**”.

(Entrevistado 8) “Eu acho que a questão do assédio é um fato **novo**, precisa ser **normatizado** para ter efetividade. A partir do momento que ele for **normatizado**, as pessoas vão ser **enquadradas**, elas vão **responder pelos seus atos**. Mas, enquanto houver esta **subjetividade**, onde se comprova o assédio, hora se **comprova** um **comportamento cultural**, que aí não caracteriza, propriamente, um **assédio**, ele não tem **punição** e se ele não tem **punição**, ele **não tem noção** do que é **certo e o que é errado**” ou “A falta de **regulamentação** do que de fato é assédio, fica muito na interpretação, muito subjetivo”.

Esta falta de regras claras e de legislação levam a duas outras causas abordadas: a impunidade e a omissão dos colegas. Em relação à impunidade, ficou evidente a sensação de que nada vai acontecer ao gestor assediador, que por se sentir seguro, mantém as práticas abusivas na sua gestão. As entrevistas demonstraram que normalmente apenas o empregado sofre as consequências, conforme sugerido por Freitas (2001) e Hirigoyen (1998) e por isso, se torna imprescindível que as organizações apurem, coíbam e punam os responsáveis, como dito por Nogueira e Ferreira (2017). As seleções lexicais destacadas foram: certeza, denúncia, acolhido, passar a mão na cabeça, deixar para lá, não ia dar em nada, calar.

Impunidade:

(Entrevistado 1): “Se tivessem **certeza** que uma **denúncia** poderia ser feita e você **acolhido**...”

(Entrevistado 6): “Procurei uma instância superior e o superior **passou a mão na cabeça dele**...”

(Entrevistado 7): “A menina do RH me dava alguns conselhos e mandava **deixar para lá**, porque se eu falasse com a gerente de RH que era amiga

dela, **não ia dar em nada**, se eu falasse com a superintendente também **não ia dar em nada**, então eu ficava **calada** e pronto".

Este estudo ainda revelou que, a empresa que possui um comitê de assédio implantado para investigação não apresenta uma avaliação imparcial. Como não existem regras claras, a investigação deste comitê se torna subjetiva, permite a interferência política na gestão, que só abre inquérito para apuração quando há interesse da organização. As seleções lexicais destacadas foram: realmente apuradas, impunidade, permanecer, piorar, agravar, casos não apurados, interesse político, impacto na imagem da organização.

Apuração da comissão

(Entrevistado 3): "Importante, que a empresa tenha uma comissão e que as coisas sejam **realmente apuradas**, que não caiamos naquela coisa que no Brasil é muito comum da **impunidade**, porque se as coisas vão passando **impunes**, a tendência é aquilo **permanecer, piorar, agravar**".

(Entrevistado 8) "Tem muitos casos de assédio que **não são devidamente apurados**, porque não é do **interesse político**, a gente não vai ser "bobinhos" de dizer que isso não existe, existe, mas infelizmente é assim que funciona" ou "Não é só o empregado ser assediado, que fique claro isso. A **empresa foi lesada? Aí há o critério de se instaurar**. Em linhas gerais, por ser uma empresa pública, uma apuração desta natureza, ela tem que configurar o assédio moral versus o **impacto disso na imagem da organização**. É isso que faz com que uma empresa pública ela dentro dessa apuração de um ato administrativo faça gerar um processo de apuração".

A impunidade foi demonstrada através dos desfechos dos casos após a situação do assédio moral no trabalho:

- a) (Entrevistado 1): Optou por não denunciar, porque o presidente agia da mesma forma, e pediu demissão da empresa. O gestor continua na empresa. A vítima decidiu não mais ser subordinado em organizações e abriu seu próprio negócio.
- b) (Entrevistado 2): Foi transferido de área, entrou com uma ação coletiva com outros deficientes físicos que também foram assediados por este gestor. A vítima após um tempo afastada, conseguiu reintegrar à empresa e voltou às suas atividades. O gestor saiu da área porque foi promovido.
- c) Os entrevistados 3 e 8 são integrantes de comissão investigativa e por não terem passado pela experiência do assédio moral no trabalho, não foram relatados.
- d) (Entrevistado 4): Embora este entrevistado não tenha sido assediado, ele trouxe um caso de assédio moral no trabalho ao qual ele presidiu a

investigação. Neste caso, que foi configurado o assédio do gestor para o subordinado, o empregado ficou afastado por um tempo, mas retornou às suas atividades laborais em outra gerência, e o gestor foi afastado da função e encaminhado para uma reciclagem, para a área de educação, para que pudesse ter um preparo. Não houve penalidade na esfera jurídica.

- e) (Entrevistado 5): Pediu demissão dias depois da entrevista. O gestor permanece no cargo. A vítima faz tratamento psicológico e toma medicamentos para suportar o estresse vivido.
- f) (Entrevistado 6): Foi demitida por justa causa, após apuração de inquérito administrativo que não foi imparcial. A vítima recorreu a justiça e ganhou todas as instâncias até o momento. Será reintegrada e receberá uma indenização da empresa, referente a quase 8 anos de salários, gratificações e multas. O gestor continua na empresa, mas estagnou no cargo. A vítima ainda necessita de acompanhamento psicológico.
- g) (Entrevistado 7): Foi demitida por justa causa, não denunciou porque o gestor assediador se beneficiava de favorecimentos pessoais, e não botou na justiça, mas ficou com traumas psicológicos e não consegue voltar a trabalhar. O gestor continua no cargo.
- h) (Entrevistado 9): Foi demitida por justa causa, quando estava de atestado médico. O gestor a demitiu no meio da rua e ainda tentou invadir a casa dela para pegar os equipamentos da empresa. A vítima sofre até hoje depressão profunda, tem acompanhamento psiquiátrico, e entrou com uma ação penal. Teve o assédio reconhecido pela perícia técnica, mas o julgamento ainda não foi finalizado. O gestor permanece no cargo. A vítima decidiu não mais ser subordinado em organizações e abriu seu próprio negócio.
- i) (Entrevistado 10): A empregada já pediu para sair duas vezes, mas voltou atrás porque precisa se sustentar. Como a vítima impôs respeito logo no início dos ataques, e ameaçou denunciar o assédio na delegacia regional do trabalho, as agressões foram diminuídas, o que contradiz a literatura atual, mas o fato do empregado ser especialista

na sua área, sendo contratado por mérito, pode justificar a “tolerância” deste gestor assediador, visto que a empresa necessita dos seus serviços especializados.

Dos oito entrevistados que passaram por situação de assédio moral no trabalho, apenas um continua na empresa subordinado ao agressor. Os demais saíram por demissão ou por transferência de área. Esta pequena amostra leva a refletir o quanto as empresas brasileiras e a legislação brasileira precisam avançar quanto ao combate e prevenção do assédio moral no trabalho, confirmando o dito por Nogueira e Ferreira (2017).

Com a impunidade instalada, a omissão dos colegas se torna óbvia, sendo outra causa para o assédio moral na esfera organizacional. As entrevistas mostraram que a desqualificação da vítima é aceita em silêncio ou endossada pelo grupo, que trata o caso como superficial, ou finge que nada percebe, conforme dito por Freitas (2001).

O medo da denúncia ou confronto, devido à impunidade e o medo de retaliação, foram constatados por Freitas (2001), Hirigoyen (1998), Mendonça, Santos e Paula (2015), Silva (2011) e Vasconcelos e Bertino (2017). Esta pesquisa constatou também a existência de omissão dos superiores ao assédio moral no trabalho. As seleções lexicais recorrentes foram medo e omissão, mas destacam-se ainda: não falar, retaliação, superiores faziam mais, tirou o corpo fora, não se meteu, podia ser o próximo, ninguém se envolveu.

Omissão:

(Entrevistado 1): “Você sentia que discordavam em vários momentos, mas por questão de **medo**, de **retaliação**, por **medo** de perder um emprego tão bom, com um salário tão bom, **não falavam nada**” ou “Não adianta **falar nada** com ninguém, pois **todos [os gestores] fazem a mesma coisa**”.

(Entrevistado 5): “A gente não reportou o assunto ao superior porque **o superior faz mais**”.

(Entrevistado 6): “Eles se **omitiram**, porque tinham mais comissionados do que efetivos”, ou “Minha chefe, exatamente por estar abaixo dele, **tirou o corpo fora, não quis se meter**” ou “Falaram, olha eu não vou poder te ajudar porque eu tenho família, tenho filho, preciso desse dinheiro”.

(Entrevistado 7): “Os colegas me apoiavam, mas eram **omissos**” ou “Se eu que era supervisora **não podia falar**, imagine eles...”.

(Entrevistado 9) “**Não falavam** o que realmente estavam pensando, não atendiam o telefone porque eles também estavam com **medo** de perder seus empregos, porque estava nítido para eles o que estava acontecendo, que ele queria que eu pedisse demissão, então eles **podiam ser o próximo**” ou “Todo mundo foi **omisso**, as pessoas se **omitiram**. Não sei se é comum isso, mas **ninguém se envolveu** não”.

Outro agravante encontrado para a ocorrência do assédio moral no trabalho foi a crise econômica do país, pois os gestores sabem da necessidade dos empregados, que dificilmente encontrarão outras oportunidades no mercado, e fazem uso desta situação para solicitá-los maior produtividade, maior desempenho, hora-extra sem remuneração, diminuição salarial, com a desculpa de que tem uma fila de pessoas interessadas no cargo dele lá fora. A crise econômica foi apontada por diversos autores como um potencial risco ao assédio, como Bourdieu (2001), Grzybovski, Mozzato e Guedes (2010), Moretto (2010), Saraiva (2010), Suárez (2002), Tedesco (2010) e Vecchi (2010).

Os entrevistados apontaram que a crise econômica é um estímulo não só para o agressor, mas para a organização explorar este trabalhador. As seleções lexicais encontradas foram: crise financeira, enxugar, fazer mais com menos, incerto, acontecer, submeter, sobrecarga, não saber lidar.

Crise econômica no Brasil:

(Entrevistado 1): "A **crise financeira** faz com que os departamentos se **enxuguem** muito".

(Entrevistado 2): "E hoje eu vejo que a empresa está **demitindo**, não está contratando, e nós vamos ter que **fazer mais com menos**".

(Entrevistado 4): "O país está **incerto** com **o que vai acontecer**, e com isso a organização também em alguns momentos se vê um pouco sem entender o que é **que vai acontecer** e isso acaba refletindo tanto para os empregados".

(Entrevistado 5): "Pela **crise**, casa vez mais acho que a gente sofre mais assédio, a gente acaba se **submetendo** ou vivendo situações que são características de um assédio devido a todo esse contexto".

(Entrevistado 6): "Principalmente diante da **situação [crise]** que estamos passando, um pai de família, que tem filho para criar, vai fazer o que? Ou ele é resiliente, ou ele vai **ficar sem nada...**".

(Entrevistado 10): "Cada vez mais eu venho enxergando que as organizações estão mais propícias à esta situação [assédio], por causa da **crise**".

As entrevistas mostraram que o contexto econômico promove enxugamento do quadro e acúmulo de atividades, confirmando o que foi dito por Freitas (2001), Grzybovski, Mozzato e Guedes (2010), Moretto (2010), Saraiva (2010), Suárez (2002), Tedesco (2010) e Vecchi (2010), que a crise econômica possibilita a adoção de estratégias perigosas utilizadas por algumas empresas que refletem na precarização das relações de trabalho, sob ordem de "tolerância" ou "resiliência" aos trabalhadores.

Assim, os entrevistados apontaram que empresas muito hierarquizadas, com cultura organizacional mais agressiva, que permitem influências políticas, favorecimentos e privilégios, autoritarismo e abuso de poder, favorecem os conflitos

que podem levar ao assédio moral no trabalho, principalmente se tiverem no poder gestores despreparados tecnicamente e emocionalmente.

4.1.2 A conduta do gestor assediador

Ainda referente ao eixo do assédio moral no trabalho, foram encontradas nas entrevistas de campo relatos de manobras praticadas pelos gestores assediadores, que impactavam não só a vítima, como todo o grupo e a própria organização. O líder executa ações para desqualificar, fragilizar a vítima, até atingir o seu objetivo maior, que é de despersonalizá-la, como dito por Freitas (2001), Heloani (2004), Hirigoyen (1998) e Leymann (1990).

Uma das práticas encontradas neste estudo foi a recusa da comunicação direta, quando existe a apresentação de conflito com ataque não explícito, fazendo com que a vítima não saiba o que ocorre e muitas vezes se sente culpada, o que confirma o dito por Freitas (2001) e Hirigoyen (1998). A vítima normalmente é ignorada pelo agressor. As seleções lexicais encontradas foram: o que fiz, ocupada, o que está acontecendo, não ouvir, ignorar.

Recusar a comunicação direta:

(Entrevistado 1): "E eu ficava pensando, **o que fiz** de errado?"

(Entrevistado 7): "Quando eu queria falar com ela, ela dizia que estava **ocupada**, e eu sabia que não estava, estava conversando".

(Entrevistado 9): "Como eu não **sabia o que estava acontecendo** comigo, eu tentava obedecer ao que ele estava falando" ou "Era **como um cachorro** falando, olhava para mim, mas **não estava ouvindo**, me **ignorava** completamente".

Este estudo constatou que outra prática encontrada foi a desqualificação deste profissional, de forma sutil, insinuante e não-verbal, que leva a vítima a se questionar se é mesmo competente, confirmando o que já havia sido dito por Freitas (2001) e Hirigoyen (1998). Geralmente esta desqualificação é realizada sutilmente no grupo, em reuniões, ou por meio de comentários duvidosos. As seleções lexicais encontradas foram: se questiona profissionalmente, tem competência ou não tem competência, humilhar, desfazer, nas entrelinhas.

Desqualificar:

(Entrevistado 5): "Você **se questiona profissionalmente** se você tem **competência ou não tem competência**".

(Entrevistado 6): "Na última vez que estive lá, eu saí chorando. Ele me chamou na frente de todas as pessoas e me **humilhou**".

(Entrevistado 7): "Nas reuniões **desfazia** das pessoas" ou ainda "Não era muito explícito, era muito nas entrelinhas..."

Outra prática encontrada foi o descrédito deste profissional, como dito por Freitas (2001) e Hirigoyen (1998), que insinuam a incompetência da vítima, com difamações, calúnias, mentiras e subentendidos maldosos. As seleções lexicais encontradas foram: queimar, contaminar imagem, atividades incompatíveis, desvalorizar, incompetente, descomprometidas.

Desacreditar:

(Entrevistado 1): "Ele meio que passou a **me queimar** por fora para as pessoas", ou "O presidente me mandou obedecer ao gestor [...] percebi naquele momento que havia **contaminado** a minha **imagem**".

(Entrevistado 2): "Ele me mandava fazer **atividades que não eram compatíveis** com meu cargo. Me mandava ir para o estoque controlar materiais, arrastar caixas, móveis e eu não conseguia fazer porque sou deficiente física".

(Entrevistado 5): "Você **é incompetente**, aos gritos, na frente de quem for [...] É comum [...]".

(Entrevistado 9): "Ele deixava entender para os outros colegas que eu era **incompetente**. Já teve em reuniões de todo mundo fazer apresentação e ele deixar a entender que o meu trabalho estava pior que o de todo mundo".

(Entrevistado 10): "Tiveram que trazer uma pessoa de fora para repetir o que a gente já tinha dito, e a partir daí ser aceito, porque até aí a gente estava errada, a gente não entendia, éramos **descomprometidas** [...]".

Os entrevistados mostraram que um dos reflexos do ataque é o isolamento, principalmente nos casos em que os colegas foram omissos, confirmando o que diz Freitas (2001) e Hirigoyen (1998), que o isolamento também é uma prática comum aos assediados. Foi percebido isolamento do agressor, dos colegas, e da própria vítima, que se isolava por não se sentir bem no ambiente. As seleções lexicais encontradas foram: deixava de chamar, me afastei, saí do ambiente, me isolaram, não atendiam, estavam com medo.

Isolar:

(Entrevistado 1): "Ele misturava o pessoal com o profissional, quando você fazia algo que não agradasse na empresa, ele **deixava de te chamar** a frequentar a casa dele..."

(Entrevistado 9): "Os colegas eram os mesmos, e eu tinha uma boa relação com eles, mas quando essa pessoa entrou, eu senti que eles **me isolaram, houve isolamento**" ou "Eu ligava para os meus colegas [...] e eles **não atendiam** o telefone, ou falavam que não estava acontecendo nada, que era impressão minha, depois falava comigo que estava em reunião, pessoas que tinham comigo uma relação mais próxima e ele simplesmente **isolavam**, ou não falavam o que realmente estavam pensando, não atendiam o telefone porque eles **também estavam com medo** de perder seus empregos".

Outra prática relatada pelos entrevistados é que o gestor tinha como hábito vexar e constranger a vítima, fazendo-a executar tarefas inúteis e degradantes, com objetivos inatingíveis e trabalho extra para depois nem olhar, conforme previsto por Freitas (2001) e Hirigoyen (1998). As seleções lexicais encontradas foram: nunca lia,

tarefa sem fundamento, murros na mesa, meta alterada, ser motorista, fazer ata, subestimar, função mais baixa, humilhação, vexatório.

Vexar e Constranger:

(Entrevistado 7): "Ela mandava a gente fazer relatórios que ela **nunca abria para ler**", ou "As vezes as pessoas exigem coisas de você que **não tem fundamento**, mas você quer atender a expectativa daquela pessoa", "Ela pegava situações particulares e jogava na frente de outras, causando **constrangimento...**"

(Entrevistado 8): "Eu já vi situações de darem **murro na mesa** em reuniões".

(Entrevistado 9): "Ele me dava uma meta para cumprir e no outro dia **a meta já era completamente diferente**" ou "A **meta** de todo mundo era normal, a minha era **alterada toda hora**" ou "Me botava para pegar 10 horas de estrada sem necessidade, que eu podia ir de avião, me faziam viajar, isso é estresse, é abuso, ignorância, porque eu ficava sem produtividade, eu não fui contratada para **ser motorista**, eu fui contratada para dar resultado" ou "Ele tentava me calar nas reuniões com os revendedores e eu ficava como a pessoa que estava **fazendo ata**, me **subestimava**, me colocava em uma **função mais baixa** do que eu tinha, e aquilo me deprimia...eu ficava como motorista, ia buscar ele em casa, para poder ir para os lugares, e **não podia falar nada...** uma pessoa que passou para um processo seletivo de gerente, que sabia de tudo que estava acontecendo em uma região, e o que podia fazer crescer, e me **transformei em quem fazia a ata**".

(Entrevistado 10): "A instituição teve que enxugar o quadro e no momento do desligamento, ao invés de chamar um a um, colocou todos os profissionais em uma sala, a diretoria chegou com uma lista, e na frente de todos os colegas, foi dizendo quem ficava e quem saía e o motivo. **Humilhação** das pessoas até o último minuto" ou "Eu acompanhei minha mãe em um procedimento médico e em uma reunião com a diretoria veio este assunto de uma maneira bem **vexatória**".

Foram também relatados casos que caracterizavam situações que o agressor empurrava" a vítima a cometer um erro, o que se torna fácil uma vez que este indivíduo submetido ao assédio trabalha sob muita pressão, de forma desconcentrada. Assim, o agressor consegue justificar a "incompetência" da vítima, para posteriormente justificar a sua expulsão da empresa. Esta prática também foi tratada nos estudos de Freitas (2001) e Hirigoyen (1998). As seleções lexicais encontradas foram: penalidades, comportamento deliberado, prejudicar o desempenho, pedir para sair, demitida, processada, forjar, criar contexto, reverter a demissão, reintegração, desestabilizar, provocar assédio, desconfortável.

Empurrar o outro a cometer uma falta:

(Entrevistado 4): "Constatamos um **comportamento deliberado** do gestor com este objetivo, de **prejudicar este desempenho** da atividade".

(Entrevistado 6): "Você tem duas opções: ou você **pede para sair** ou você vai ser **demitida** ou **processada**", ou então "Abriram uma sindicância, abriram um processo administrativo, **forjaram testemunhas**, onde o chefe da comissão era comissionado, todo mundo era comissionado [...] eles **criaram todo aquele contexto** para mostrar que eu estava errada, no

âmbito administrativo eles concluíram assim, mas quando fui para a justiça **consegui reverter**".

(Entrevistado 7): "Tiveram casos dela me obrigar demitir pessoas que eu não via o motivo, e depois ela chegava para pessoa e **dizia que eu que estava querendo** mandar ela embora".

(Entrevistado 9): "Então eu me **desestabilizava** completamente" ou "talvez por instrução lá de cima, da diretoria, você **provocar um assédio moral** para que a pessoa se sinta **desconfortável**, para pedir demissão... é mais cômodo para a empresa, só que gera um problema muito grande, só que apostam na sorte porque não sabem se o funcionário vai pedir demissão, se vai entrar em depressão, se vai botar na justiça, então demora muito tempo para ver o resultado disso".

Entre os dez casos estudados, dois apresentaram situação de assédio sexual cometida pelo gestor, que é considerado pela literatura como uma forma de assédio moral, conforme dito por Freitas (2001) e Hirigoyen (1998). As seleções lexicais encontradas foram: propostas constantes, relacionamento afetivo, investir, negativa, teve um caso.

Assediar sexualmente:

(Entrevistado 1): "Uma empregada me informou no RH que estava **recebendo propostas constantes** do gestor e inclusive aumento abrupto de salário para se tornar amante dele", ou "Tinha uma menina muito bonita no departamento que ele tinha **relacionamento afetivo**", ou "Disseram que o final de semana foi estendido para as funcionárias que ele escolheu".

(Entrevistado 6): "Ele **estava investindo**, teve a **negativa**, e a partir deste momento, ele falou assim, agora você vai se ferrar " ou "Ele **teve um caso** com uma pessoa anteriormente e depois que ele não quis mais, passou a fazer assédio moral com ela, mas comigo foi outro sentido, ele não conseguiu e passou para o assédio moral".

Além destas práticas já previstas por Freitas (2001) e Hirigoyen (1998), foi identificado também neste estudo que o mercado econômico interfere nas relações de trabalho, sendo apontado como causa para ocorrência de assédio moral, pois em tempos de crise financeira, percebe-se uma precarização nas relações trabalhistas, com enxugamento do quadro de profissionais, acúmulo de atividades e desvalorização do trabalhador, como dito por Cimbalista (2007) e Moretto (2010). Com isso, as entrevistas apresentaram que algumas práticas de assédio moral no trabalho possuem interferência da situação econômica do país.

A sobrecarga de trabalho é uma prática que pode caracterizar um assédio moral, sendo muito comum ocorrer em tempos de crise econômica, onde as empresas diminuem o quadro de empregados e os que ficam absorvem as atividades dos postos cortados. Assim, foi percebido nas entrevistas que alguns gestores entendem a sobrecarga como algo natural, e exigem mais do que o estabelecido no contrato de trabalho, e em alguns casos, utiliza a "crise" como desculpa para penalizar apenas a sua vítima.

As seleções lexicais encontradas foram: sobrecarregada, além da minha capacidade, cobrança excessiva, 24 horas disponível, não recebia por isso, atender as loucuras, metas abusivas, primeira a chegar e última a sair, dormir na instituição.

Sobrecarga de trabalho:

(Entrevistado 2): "Eu fico **sobrecarregada** e o outro colega tinha folgas e horários flexíveis, menos trabalho. Eu via a **colega sem tarefa**" ou "Estava digitando **além da minha capacidade**".

(Entrevistado 5): "Na minha realidade ele [o assédio moral] é muito presente, de uma **cobrança excessiva** e então eu tenho que estar **24 horas disponível**, mas eu **não fui contratada para estar 24 horas disponível**, eu tenho que estar disponível com **telefone, WhatsApp, liga 11 horas da noite, 5 horas da manhã, e você tem que responder na mesma hora**."

(Entrevistado 7): "O discurso dela era não faça isso [hora extra], mas depois falava, você sabe que **preciso para segunda-feira...**" ou "Já saí **sábado 6, 7 horas da noite, tendo chegado 9 da manhã...** comendo lanche, catando os biscoitos das gavetas, porque não tinha onde comer. **Domingo também...** Eu **não recebia por isso**. Sem falar que emendava a **madrugada** em casa para **atender as loucuras dela** [...] para ela nem olhar o relatório".

(Entrevistado 9): "Eles [a diretoria] precisavam atingir uma meta, mas passavam para a área comercial uma meta muito mais alta, que se fosse atingida, garantia a meta deles" ou "Recebia ligações dia de **sexta feira a noite** para perguntar porque que eu não tinha feito uma coisa que ele tinha comentado".

(Entrevistado 10): "Eu estava **sobrecarregada**, de estresse, era a **primeira a chegar e a última a sair**, e fazendo as coisas sozinha e ouvindo grito, com coisas que não era a minha função, mas é este o perfil lá dentro" ou "As empresas estão diminuindo o quadro, os funcionários estão **sobrecarregados** e muitos gestores **não sabem lidar** muito bem com estas situações de crise" ou "Eu já vi profissionais lá sem dormir, que **dormiram literalmente dentro da instituição trabalhando**, mas no outro dia tinham que estar lá 8 horas da manhã, sem ganhar hora extra, sem ganhar nada, com filho doente, morrendo, com medo de cuidar do filho porque a gestão vai achar ruim..."

As entrevistas apontaram que os gestores estão se aproveitando do contexto econômico para tratar seus subordinados como se estivesse fazendo um favor em mantê-los empregados, criando assim um vínculo de dependência com este subordinado, por meio de chantagem, para que aceitem as regras organizacionais sob pretexto de serem resilientes, confirmando o dito por Moretto (2010), que o trabalhador é requisitado pela sua capacidade de ser produtivo e sobreviver a situações de pressão ou estresse, como previsto por Conner (1995).

As seleções lexicais encontradas foram: ele promovia milagres, conquistas devido ao chefe, tem mais vinte esperando, estou pagando muito para você, deve lealdade a ele, está aqui por ele, tem um monte de gente querendo entrar, quem tem não valoriza, não vão encontrar outra oportunidade vai ser convidado a sair, vista

com maus olhos por questionar, cordeirinho, precisa ser resiliente e aceitar tudo, sem coragem de reagir.

Chantagem pelo emprego

(Entrevistado 1): "Nunca era merecimento do funcionário! Era sempre para o funcionário achar que ele só estava ali porque ele **promovia os milagres**. Tudo que você **conquistava era devido ao chefe. Deve lealdade** a ele, você **está aqui por minha causa**" ou "**Se você não quiser tem mais vinte esperando** e é até bom que você saia que eu boto seu cargo com um salário menor, porque **estou pagando muito para você**".

(Entrevistado 2): "**Quem não tiver esta capacidade eu acho que vai ser convidado a sair**, vai ser colocado a disposição".

(Entrevistado 5): " Tem **um monte de gente querendo entrar**", "Tem **tanta gente desempregada**, mas **quem tem não valoriza** o que tem..." ou "Quem não se enquadra, **pede para sair**".

(Entrevistado 6): "Eu estava agindo certo, queria o correto, mas **fui vista com maus olhos**, como mulher problema. Até o momento que eu estava lá, fui a única que contestei" ou "Um pai de família que tem filho para criar, vai fazer o que? Ou ele é resiliente, ou ele vai ficar sem nada..."

(Entrevistado 7): "A característica que ela queria era aquela pessoa bem **cordeirinho**, que tudo que ela dissesse sim senhora, sim senhora."

(Entrevistado 9): "Ele ligava para mim e eu me acabava de chorar no telefone, meu marido olhando para mim e eu chorando, porque ele estava fazendo coisas absurdas comigo e eu **não estava tendo coragem de reagir** para não perder o emprego".

(Entrevistado 10): "Toda reunião a gente ouve isso, que **o mercado está muito difícil**, que **vocês não vão encontrar outra oportunidade**, então é quase uma lavagem cerebral na pessoa" ou "Muitas pessoas acham que **é um favor** desse grupo que receberam e que **precisam ser resilientes de aceitar tudo** que vem de lá, inclusive assédio moral".

Assim, as ações executadas pelo agressor que configuraram o assédio moral relatadas nas entrevistas incluem a recusa de comunicação direta, a desqualificação, o descrédito, o isolamento, o vexame e constrangimento, a indução ao erro e o assédio sexual, além de práticas de assédio moral vinculadas à crise econômica, como a sobrecarga de trabalho e a chantagem pelo emprego, fazendo com que o empregado aceite as condições organizacionais sem reclamar.

4.2 REVELAÇÕES DE CAMPO SOBRE A RESILIÊNCIA NAS EMPRESAS

O eixo temático da resiliência foi abordado de forma a identificar respostas aos três indicadores na percepção dos entrevistados, como os fatores de risco e proteção encontrados nas organizações, avaliação para saber se os assediados são resilientes no conceito da Administração e o discurso da resiliência nas organizações e a sua relação com o assédio moral.

Nesse contexto de crise, de alta produtividade, de busca pela garantia ou manutenção do emprego, as empresas adotam a resiliência como característica

necessária aos trabalhadores, como dito por Moretto (2010), que os processos de seleção das organizações estão se estruturando para captar profissionais que saibam conviver com pressão o estresse. Assim, este estudo aborda os possíveis riscos da resiliência organizacional.

4.2.1 Os fatores de riscos e os fatores de proteção encontrados nas organizações

O fenômeno da resiliência na Administração inicia mediante uma exposição do empregado ou da organização à uma adversidade. Assim, para ser considerado resiliente, este empregado ou organização deve enfrentar esta adversidade, mantendo alta produtividade, sem fracassar. Para que isso aconteça, faz-se necessário os fatores de proteção, que são considerados como apoio para este enfrentamento, conforme dito por Assis (2006) e Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017).

Os fatores de risco encontrados nas empresas identificadas pelos entrevistados são a falta de liberdade de criação, o desrespeito, a subserviência, a exploração, a pressão, a falta de autonomia, o medo de perder o emprego, o risco e a insalubridade, que causam sofrimento no trabalhador e que podem estar vinculadas às práticas de assédio moral no trabalho, como dito por Job (2003). As seleções lexicais identificadas foram: irritada por sugerir mudanças, pressão, adaptação constante, cobrança excessiva

FATORES DE RISCO

Falta de liberdade de criação:

(Entrevistado 5) "Quando alguém traz ideias inovadoras, o assédio se torna cada vez mais forte".

(Entrevistado 7): "Ela ficava irritada quando a gente sugeria mudanças e ela sempre dizia que isso não vai dar certo".

(Entrevistado 10): "Na reunião para planejamento estratégico da instituição não houve facilitador, então você tinha gestores com uma opinião, e equipe técnica com outra opinião e como não tinha facilitador, tudo que a equipe técnica trouxe, ficou lá [risos]. "

Desrespeito:

(Entrevistado 5): "Você é incompetente, aos gritos, na frente de quem for...É comum".

Subserviência:

(Entrevistado 8): "Eles [os empregados] ficam omissos, até por uma questão de serem subalternos".

Exploração:

(Entrevistado 5): "Sofro cobrança excessiva".

Pressão:

(Entrevistado 1): "Então é muita pressão para que aquela pessoa se adapte o tempo inteiro, um desafio atrás do outro".

Falta de autonomia:

(Entrevistado 10): "Uma instituição com diversos projetos, programas, ficar tudo na mão da diretoria... da decisão de um papel higiênico na mão de um diretor, então é impossível, você não consegue dar celeridade".

(Entrevistado 7): "Se eu tomasse decisões sem passar por ela, tinha problema".

Medo de perder o emprego:

(Entrevistado 1) "Você sentia que discordavam em vários momentos, mas por medo não falavam nada".

(Entrevistado 10): "Algumas pessoas se submetem porque tem medo, por conta da crise do mercado, que acha que não vão conseguir outra coisa".

Risco:

(Entrevistado 9): "Me botava para pegar dez horas de estrada, sem necessidade, que eu podia ir de avião [...] não fui contratada para ser motorista".

Insalubridade:

(Entrevistado 7): "Mandava ela para trabalhar em uma área mofada, cheia de papéis, e a menina ficou doente".

Todos os entrevistados disseram que estas adversidades trazem consequências negativas a quem vivencia, o que se assemelha ao dito por Amparo et al. (2008), Cimbalista (2007), Jackson, Firtko e Edenborough (2007), que entendiam ser estressante e traumática.

Para conseguir força para enfrentar, superar estas situações estressantes, os empregados recorrem aos fatores de proteção. As entrevistas revelaram que esses fatores de proteção no contexto empresarial podem ser considerados como apoio para enfrentar uma dificuldade, como dito por Job (2003) e Ribeiro et al. (2011), o que não significa que o indivíduo sobreviveu ileso às adversidades.

Os entrevistados citaram como fatores de proteção a família, os pares e as áreas de suporte das empresas, como o Serviço Social, a Medicina do Trabalho, comissões de assédio, comissões de ética e sindicato. As áreas de suporte só foram identificadas nas entrevistas em grandes empresas. As seleções lexicais encontradas que reforçam os fatores de proteção foram: refúgio com família, esposo, apoio dos colegas, estão no mesmo barco, colega, vítimas, conversa, união, áreas de saúde, RH, serviço social, sindicato, brigar por direitos.

FATORES DE PROTEÇÃO:**Participação da família e dos amigos:**

(Entrevistado 1): "Busquei refúgio com a família, porque o meio na organização estava contaminados".

(Entrevistado 9): "Meu esposo sofreu junto comigo, quando aconteceu".

Apoio dos pares:

(Entrevistado 2): "Busquei apoio nos colegas de trabalho, que me ajudaram muito".

(Entrevistado 3): "Os colegas se solidarizam, na verdade eles são pares, estão no mesmo barco, se aconteceu com o colega pode acontecer

comigo", (Entrevistado 5): "A maioria dos colegas entram no movimento, porque como todo mundo já foi uma vítima, então acontecem que rebatem, discutem com ele em defesa da vítima".

(Entrevistado 10) "Se a gente não tivesse essa união, não teria ninguém mais lá não".

Áreas de suporte:

(Entrevistado 2): "Procurei conversar com a área de saúde, com o RH..."

(Entrevistado 3) "Buscam as áreas de apoio, o serviço social, a medicina do trabalho que também é muito buscada nestes casos, buscar serviços também na área de saúde, na rede credenciada".

(Entrevistado 6): "Quando fui assediada, não tinha sindicato, era uma associação de pessoas comissionadas, mas hoje tem sindicato, que tem mais autonomia para brigar pelos direitos".

Embora os entrevistados tenham identificado fatores de risco e de proteção, eles não conseguiram se mostrar resilientes no contexto do assédio moral, visto que quando expostos a uma situação de estresse intenso não conseguiram suportar por muito tempo.

4.2.2 Verificar se os assediados são resilientes no conceito da Administração

Para realizar esta medição, foram considerados as características identificadas por Conner (1995) ao empregado resiliente. São elas: **flexibilidade, positividade, foco, organização, equilíbrio, pró-atividade, alto nível de produtividade e saúde física e emocional**, visto que são características identificadas na Administração para definir o empregado resiliente. A percepção de cada entrevistado foi considerada para esta verificação:

Entrevistado 1: O empregado não buscou se adaptar diante do contexto adverso da organização, não foi flexível, tinha foco, pró-atividade, mas atuava seguindo os seus princípios, mesmo sem o aval do gestor, fingia que fazia o que lhe foi mandado, demonstrava claramente a sua insatisfação. Não aguentou o ambiente de pressão, se sentiu desrespeitada e decidiu se desligar da empresa. Por estas razões, ele não se assemelha ao conceito de resiliência na Administração.

(Entrevistado 1): "Se eu concordar, bacana, mas caso eu não concorde, eu vou no departamento de pessoal e peço a minha demissão", ou "Eu sou uma cabeça pensante" ou "Eu fingia que estava fazendo o que ele queria" ou ainda "Eu saí porque eu não compactuava com este tipo de comportamento".

Entrevistado 2: Embora se considere resiliente, quando ele se sentiu desrespeitado pelo gestor não tentou se adaptar ao ambiente e buscou meios para ser transferido do setor. O entrevistado fingia que fazia a atividade, mas mandava

outro colega fazer, teve queda na produtividade e adoeceu, o que, no conceito da Administração, não o caracteriza como resiliente.

(Entrevistado 2): A forma que vi foi de sair do setor para não entrar em embate com a minha chefia imediata", ou "Eu não conseguia fazer. Mandava outro colega fazer por mim e dizia para ele que eu tinha feito" ou "Eu acho que eu tenho uma boa capacidade de me adaptar, pois me adaptei em outros lugares" ou, "A minha resiliência foi para o espaço. Eu adoeci", ou "Eu estava doente, eu ia quinze a vinte vezes no banheiro e só botava muco, eu ia para o ambulatório tomar soro, perdi peso, estava muito magra, e ele não via isso, não sensibilizava ele. Fiquei de atestado" ou ainda "Eu cheguei ao insuportável".

Entrevistado 3: Embora a entrevistada não tenha vivenciado o assédio moral no trabalho, ela realiza o acolhimento dos empregados diariamente na organização, e na percepção dela, o empregado que passa por uma situação de criticidade como o assédio moral sofre bastante e adocece, o que não faz dele um profissional resiliente dentro do conceito da Administração.

(Entrevistado 3): "A relação é tão sofrida [em uma situação de assédio moral] que o empregado adocece, vai para emergência, procura ajuda fora dos muros da empresa, e de certa forma também o atestado médico é a forma legal de você sair um pouco daquele ambiente, de você estar submetido a esta situação dolorosa"

Entrevistado 4: O entrevistado nunca sofreu assédio moral no trabalho, mas preside a comissão de assédio da sua empresa, e na sua percepção, o empregado que passa por uma situação de assédio fica fragilizado, abalado. Ele não consegue ser resiliente por não manter alto nível de produtividade e saúde física e mental.

(Entrevistado 4): "O assédio quando ele acontece, a pessoa fica muito fragilizada. Quando efetivamente acontece o assédio, ela fica fragilizada e essa busca de ajuda ela é muito delicada" ou "Caso nós percebamos que é algo mais grave, mesmo que não se configure um assédio, mas há um abalo, do empregado, um abalo psicológico neste sentido, a gente também encaminha este empregado para a área social que também dá todo um apoio social, um encaminhamento médico para esse empregado".

Entrevistado 5: Embora o entrevistado se considere resiliente, seu depoimento constatou que mediante situação de assédio moral ele adoeceu, sofreu muito, conseguiu se recuperar, desenvolveu algumas estratégias de superação e suportou trabalhar neste ambiente por três anos, mas, dez dias após a entrevista, pediu demissão. No conceito da Administração, o fato dele ter sofrido, adoecido e ter pedido demissão, descaracteriza-o como empregado resiliente.

(Entrevistado 5): "Se eu não fosse resiliente, com certeza eu já tinha chutado o balde" [dias depois ele pediu demissão], ou "Eu sofri muito no começo, sofri mesmo, de adoecer..."

Entrevistado 6: Este entrevistado afirmou que não era resiliente, fato que foi comprovado ao longo da entrevista, visto que desde a primeira insatisfação, o empregado contestou, questionou bastante, e denunciou o que não considerava correto, o que culminou na sua demissão por justa causa. O empregado se mostrou inflexível perante a organização, adoeceu, entrou em depressão. O caso foi parar nos tribunais, ao qual o empregado ganhou todas as instâncias até o momento.

(Entrevistado 6): "Eu particularmente vi na minha folha, logo no primeiro contracheque e fui no RH contestar" ou "Eu disse que o fato disso sempre ser assim não significava que estava certo" ou "fui a única que contestei" ou "Não sou resiliente, nem um pouco" ou "Então eu afrontei, levei até aonde dava" ou ainda "Fiquei muito nervosa também, entrei em depressão, fui afastada por conta deste problema, fiquei afastada oito meses pelo INSS, por licença saúde".

Entrevistado 7: Embora o entrevistado se considere resiliente, seu depoimento constatou que ele adoeceu, fisicamente e emocionalmente, sofreu muito, não conseguiu se adaptar ao ambiente tenso, o que não o caracterizou como resiliente no conceito da Administração.

(Entrevistado 7): "Acho que fui resiliente", ou "Eu passava por coisas na sala dela, e eu me abalava, mas eu como supervisora, eu não podia passar isso para as pessoas que estava comigo", ou "porque eu ficava muito abatida", ou "Eu adoeci, tive duas vezes herpes zoster lá, que quando a gente está muito estressada a imunidade baixa, e ele aparece" ou "Eu absorvia, a ponto de acordar de noite, ter insônia."

Entrevistado 9: Embora o entrevistado se considere resiliente, seu depoimento constatou que ele adoeceu, sofreu muito, e ainda traz marcas profundas do que sofreu. Assim, no conceito da Administração, o fato dela ter sofrido e adoecido, descaracteriza como um empregado resiliente.

(Entrevistado 9): "Qual foi a pergunta mesmo? (O entrevistador repete). Sim... (pausa). Vou te pedir desculpas porque eu estou com falta de concentração, e este é um dos sintomas da depressão... Você não consegue se concentrar, às vezes eu respondo mais não consigo me concentrar na pergunta. Eu fiquei com sequelas, vamos dizer assim" ou "Comecei a ter ataques de choros, não queria trabalhar, o ânimo, a alegria que eu tinha de trabalhar virou um pânico, porque não era mais o prazer que eu tinha antes, eu tinha medo, eu tinha muito medo".

Entrevistado 10: Embora o entrevistado se considere resiliente, quando foi submetido a uma situação estressante, ele adoeceu. Além disso, ele se impõe quando sofre ataques abusivos dos gestores, mostrando claros sinais que não se submete à condição adversa, não é flexível e impõe respeito.

(Entrevistado 10): "Eu chamei minha diretora, contei o que houve, disse que sofri assédio moral, porque eu já tinha visto o que era, e eu não vou permitir que isso continue acontecendo, ou você vai lá, conversa, ou eu vou levar

para a delegacia do trabalho [...] então o tratamento mudou, com outras pessoas que não se colocaram continuou, mas comigo mudou” ou “Sim, eu me considero resiliente. Eu já pedi para sair duas vezes, mas eu me considero resiliente [risos]” ou “Eu fui para minha nutricionista com tique nervoso, chorando, sobrecarregada, de estresse”.

Na percepção dos entrevistados, o assédio moral no trabalho traz consequências negativas, causa sofrimento e adoecimento a quem vivencia. As entrevistas mostraram também que, como dito por Anjos, Grzybovski e Machado (2010), o comportamento do indivíduo está relacionado ao aprendizado e quando a vítima passa por uma situação de estresse, como o assédio moral no trabalho, ela não consegue voltar a forma original, pois ela aprende com toda a experiência negativa e estabelece defesas para as próximas ocorrências.

Aprendendo com o trauma

(Entrevistado 2): “Eu não soube dar [limite], e acabei me dando mal. Eu cheguei no insuportável. Errei em não ter gritado antes.”

(Entrevistado 7): “Hoje eu aprendi com essa situação que a gente não pode deter tudo... não dá para absorver tudo”.

(Entrevistado 9): “O assédio leva marcas profundas, não só para a pessoa, como para a família da pessoa, para o universo da pessoa”.

Assim, as entrevistas mostraram que os indivíduos que sofreram assédio moral no trabalho não são resilientes no conceito da Administração como dito por Conner (1995), uma vez que não preservaram sua saúde física e emocional. As vítimas de assédio moral sofreram com traumas e não voltaram à sua forma original, confirmando o dito por Rutter (1993), que nenhum indivíduo é invulnerável, e que todos têm seus limites.

4.2.3 O discurso da resiliência nas organizações e a sua relação com o assédio moral no trabalho

Embora a resiliência seja um fenômeno que possui muitas variações no seu conceito utilizado por diversas áreas de estudo, como a Física, Psicologia, Administração, os entrevistados demonstraram conhecimento do conceito utilizado pela Psicologia, que associa resiliência à adaptação positiva. O campo lexical identificado foi: adaptação, adaptar, enfrentamento, superar, reinventar, aceitar, adequar sem agressão, firmeza, acreditar.

A resiliência para o entrevistado:

(Entrevistado 1): “Resiliência tem haver com [...] senso de **adaptação**.”

(Entrevistado 2): “É a capacidade de se **adaptar**, é a estratégia de **enfrentamento**.”

(Entrevistado 3): “É a capacidade da pessoa **superar** as adversidades.”
 (Entrevistado 5): “É a capacidade de se **reinventar** diante das dificuldades.”
 (Entrevistado 6): “É a capacidade de **aceitar** determinadas coisas, mas dentro de um limite.”
 (Entrevistado 7): “Essa é a palavra do momento...”
 (Entrevistado 10): “Eu vi no dicionário outro dia [risos] Eu acho que resiliência é ter **firmeza** de propósito, quando você **acredita** na causa.”

Apesar de todos entrevistados entenderem a resiliência como uma característica positiva, quando aplicada ao ambiente organizacional, acreditam ser perigosa. Os empregados perceberam que ao requisitarem trabalhadores resilientes, através de um discurso ao qual aborda adaptação positiva, a empresa quer na verdade a aceitação ao estresse organizacional, confirmando o dito por Moretto (2010), que pela lógica capitalista, o trabalhador deve ser produtivo e sobreviver a situações de pressão ou estresse. As seleções lexicais destacadas foram desespero, medo, necessidade, adaptar, sujeitar ao assédio, muito trabalho, aceitar, explorar, obedecer, adoecer.

A resiliência para a organização, na visão do entrevistado

(Entrevistado 1): “A resiliência real, que acontece nas empresas, que é a resiliência do **desespero**, do **medo**, da **necessidade** do emprego, e isso acontece em diversos níveis culturais, não só nos baixos, porque se a empresa oferece um bom salário”...
 (Entrevistado 2): “Não sei se resiliência é sempre positiva [...] As pessoas que mais se adaptam a estas situações [aos riscos do mercado], são as mais **sujeitas ao assédio**”.
 (Entrevistado 5): “Se a pessoa tiver muita resiliência, ela conseqüentemente vai ter **muito trabalho**”.
 (Entrevistado 6): “Para mim a intenção [da organização] é exatamente conseguir pegar pessoas que **aceitem mais** para poder **explorarem mais**”.
 (Entrevistado 10): “Contrataria [empregados resilientes] para evitar o *turnover*, pois se não tiver resiliência e não acreditar no propósito, vai realmente **sair** porque é um **ambiente muito complicado, muito tóxico**. Se ele não tiver lá sabendo que pode ter benefícios de aprendizado, e conhecimento, ele **não se sujeita ficar**.”

Ao aplicar o discurso da resiliência, a empresa defende exclusivamente os interesses organizacionais. A organização requisita empregados resilientes com a intenção de manter no quadro funcionários mais tolerantes, que cooperem com as imposições organizacionais. Este discurso da resiliência foi percebido em uma entrevista realizada com um gestor que compõe uma comissão de assédio moral em uma organização. As seleções lexicais encontradas foram: a partir de agora será assim, aceitar de forma branda, impor, agir, desafio, dificuldade em aceitar.

A resiliência para a organização, na visão de um gestor:

(Entrevistado 4): “A resistência [à mudança] ela é muito grande, é um **problema** na organização, o que a leva a **impor** em alguns momentos **ações para que as coisas aconteçam**, olha já que não está havendo

cooperação, a partir de agora será assim..." ou "A resiliência é a capacidade de você trabalhar ou **aceitar** de forma mais **branda, pensar** de que forma você tem que **agir**, de que forma você tem que lidar com estas situações. É o grande **desafio** que nós temos que **enfrentar** hoje diante de todas estas **mudanças**, e é justamente esta dificuldade que estamos enxergando nos empregados, dentro da organização, porque as pessoas estão acostumadas a ter um status quo, a uma cultura organizacional que hoje ela é necessária que se mude, que se transforme, para empresa inclusive continuar existindo, para as pessoas continuarem a ter o seu trabalho e essa **dificuldade de aceitar, de pensar** sobre isso tudo, e aí seria esta resiliência".

O relato demonstrou que a real intenção da empresa não é manter no quadro empregados resilientes, mas obter funcionários que não irão contestar as decisões organizacionais. Desta forma, o assédio moral no trabalho pode se naturalizado no cotidiano, conforme dito por Saraiva (2010), que as empresas exigem dos trabalhadores necessidade de adaptações, aceitações, consentimentos tendo como desculpa a otimização de resultados, como encontrado por Ronchi et al. (2015), que os gestores possuem um discurso contraditório entre as práticas organizacionais e a qualidade de vida.

Para a empresa, empregado resiliente é o que tem a capacidade de aceitar de forma mais "branda" as ações organizacionais, sem resistência ou dificuldade à mudança. Este discurso remete à submissão do trabalhador, que também foi percebido pelos entrevistados, conforme dito por Job (2003) e Ribeiro et al (2011), que a submissão é um dos motivos de sofrimento encontrados nas relações de trabalho atuais. As seleções lexicais destacadas foram: não bater de frente, não falar, não reclamar, calar, reservada, precisar, submeter, necessidade, submissão, medo, permitir, nunca reagir, subserviência, subalterno.

Resiliência x Submissão:

(Entrevistado 1): "Buscava [a empresa] empregados com o perfil de **não falar, não reclamar, mais caladas**, mais **introvertidas**, que precisavam do emprego, de preferência que vieram do exterior, que são sozinhas, e **não podem reclamar** porque não conhecem as leis brasileiras, como chilenos, uruguaios, colombianos, argentinos, e são pessoas mais **caladas**, mais **reservadas**" ou "Esse funcionário pode ser lançado a **situações muito adversas**, pode sofrer muita **pressão psicológica**, ele **precisa do emprego**, ele é vulnerável e a **vulnerabilidade** é um ponto que está muito latente e que tem haver com a questão da resiliência, você se **adapta** se você **precisa do emprego**".

(Entrevistado 5): "O bom profissional [para a organização] é esse, que **não se abala**, que é **submisso**, então não vai se negar à coisa do estar sempre disponível ao que eles prezam, priorizam...".

(Entrevistado 6): "As organizações estão se aproveitando da **necessidade** da pessoa de trabalhar e se utilizam de mecanismos que você não se **submeteria** normalmente, como trabalhar com o salário mais baixo, trabalhar fora de sua jornada, exercer uma função além do que você seria obrigado...".

(Entrevistado 8): “**Nunca reagem, nunca reagem**, aí que eu te afirmo novamente que não se trata da **resiliência** e sim da **subserviência**” ou “Eles ficam **omissos**, até por uma questão de serem **subalternos**”.

(Entrevistado 10): “Algumas pessoas se **submetem** porque **tem medo**, por conta da **crise do mercado**, que acha que não vão conseguir outra coisa, são poucas as pessoas que não **permitem**” ou “Muitos não fazem nada por medo de **retaliação**, pela influência política, [...] por trabalhar em uma instituição tocada por um grupo que tem um peso...”.

Para sobreviver ao meio, os funcionários adotam estratégias de adaptação, o que não significa que sejam resilientes, o que se assemelha ao dito por Irigaray et al. (2016) e Martineau (1999), que os empregados se utilizam de estratégias e fingimentos para se sentirem aceitos no contexto organizacional. As seleções lexicais destacadas foram: deixar, fazer o que mandar, aprender, tomar meus gritos, exigir, estratégia, descansar o coração, juntar.

Estratégias de adaptação:

(Entrevistado 1): “**Deixa** esse cara falar... vou ouvir e **fazer o que ele quer**... agora posso pagar minha faculdade, ajudar minha mãe...”.

(Entrevistado 5): “Já sei como é, vou, **tomo meus gritos** e volto, já não me causa aquele incômodo, aquele sofrimento que me causava antes” ou “e você vai criando as suas estratégias, né?”

(Entrevistado 7): “Mas também se a pessoa começa a **exigir coisas muito além**, você vai **descansar seu coração**. Aí eu sei que daqui para cá, eu não posso ir. Eu não tenho o controle de tudo”.

(Entrevistado 10): “Os técnicos lá **se juntam**, porque a gente sabe que se não se juntar, a gente perde força mesmo, mas a estratégia lá é estratégia de guerra”.

O fingimento dito por Irigaray et al. (2016) e Martineau (1999) foi percebido nas entrevistas visto que o indivíduo finge concordar e obedecer às regras com o objetivo de agradar ou enganar para se manter no emprego, mas eles não são resilientes, trata-se de uma resiliência definida por Martineau (1999) como uma resiliência performativa, para se manter em conformidade com as normas. Este empregado sob pressão articula, espera o melhor momento para sair da empresa e não produz o quanto deveria. As seleções lexicais destacadas foram: não fazer, gravar conversa, medo, sair daqui, retaliação, sair de lá, não voltar mais.

Resiliência performativa:

(Entrevistado 1): “Eu **fingia** que estava fazendo o que ele queria”.

(Entrevistado 2): “Eu não conseguia **fazer**. Mandava outro colega fazer por mim e **dizia para ele que eu tinha feito**”.

(Entrevistado 5): “Tenho colegas **que gravam** algumas situações porque dizem que depois **vão tomar as devidas providências**” ou “Está todo mundo meio que querendo fechar ciclos, deixa eu fechar esse ciclo para **sair** daqui”.

(Entrevistado 7): “Me viam correndo, **agoniada** para fazer os relatórios que ela pedia, e me diziam assim, você está correndo mas quer apostar quanto que **não vai dar em nada**, que ela não vai nem olhar esse relatório?”

(Entrevistado 10): “Muitos **não fazem nada por medo de retaliação**, mas alguns acho que ainda vão fazer, porque tem situações são muito complicadas” ou “Quando o projeto acaba, já é uma desculpa para você **sair de lá e não voltar mais**”.

Foi dito pelos entrevistados que a adoção de comportamento resiliente com o objetivo de agradar ou enganar reflete na saúde mental das vítimas, confirmando o dito por Irigaray et al. (2016) e por Rutter (1993), que consideraram como o “alto preço da resiliência”. O assédio moral e o ambiente tenso das organizações provocaram sofrimento e adoecimento aos envolvidos, confirmando o dito por Amparo et al. (2008), Job (2003), Oriol-Bosch (2012), Ribeiro et al. (2011).

As seleções lexicais destacadas nas falas dos entrevistados que confirmam esta afirmativa são: insuportável, enxaqueca, dor de estômago, alergia, insônia, adoecer, insuportável, fragilizar, abalo psicológico, sofrer, ânimo, nervoso, depressão, devastado, explodir, perder o equilíbrio, tremer, taquicardia, coração disparar, gagueira, agressiva, crise de choro, insônia, estresse, esquecimento, dor nas costas, sobrecarga, tique nervoso, tomar remédio para conseguir trabalhar.

O alto preço da resiliência:

(Entrevistado 2) “Eu cheguei no **insuportável**. Errei em não ter gritado antes”.

(Entrevistado 5): “Tem total histórico de **adoecimento** [na equipe], **faltas por estar doente**, as pessoas chegam sem **ânimo** para ir trabalhar, as pessoas chegam lá e começam a ter **enxaqueca, dor de estômago, alergia, insônia**, que a gente fala que **insônia** é o primeiro sintoma, a gente fala quando chega um com **insônia** que é o primeiro sintoma, as pessoas **adoecem**”.

(Entrevistado 7): “Minha outra amiga ficou **devastada...**” ou “Me deu vontade de **explodir** ali, **perder o equilíbrio**, ali... Eu passava por coisas na sala dela, e eu me **abalava**”.

(Entrevistado 9): “Eu comecei a perceber o assédio quando eu **me tremia** toda, **me tremia** quando falava com ele, eu tinha **taquicardia**, o **coração disparava** constantemente, quando era cobrada de alguma coisa” ou “Então eu suava, a minha mão, eu **gaguejava**, então quando eu comecei a perceber problemas de saúde, eu comecei a ficar preocupada, eu estava extremamente **agressiva** com meu esposo quando chegava em casa, extremamente **agressiva...**”, ou “**Sofria estresse absurdo** ao ponto de começar a **esquecer as coisas**, ou das **costas ficar doendo** demais, quando me botava para pegar 10 horas de estrada” ou “O assédio moral leva **marcas profundas**, não só para a pessoa, como para a família da pessoa, para o universo da pessoa” ou “Eu tentava obedecer ao que ele [o gestor] estava falando, só que o **obedecer** a ele, me adoeceu”.

(Entrevistado 10): “Você vê alguns colegas **manifestarem no corpo** isso, então acontece, de colega **tomar remédio para conseguir trabalhar**”.

Os entrevistados percebem que há uma linha muito tênue entre a resiliência e o assédio moral no trabalho, como observado por Ribeiro et al. (2011). A resiliência está sendo utilizada como forma de institucionalizar a exploração aos empregados

nas organizações por gestores despreparados que fazem uso deste contexto de crise, para atuar de forma inadequada. As seleções lexicais encontradas foram: resiliência, exploração, linha tênue, visão do empregado, visão do empregador, insatisfação, suportar assédio, ser tolerante, não agredir, tênue o limiar da resiliência para o assédio, oxidativo, favor, serviço remunerado.

O limiar entre resiliência e assédio moral no trabalho

(Entrevistado 6): “A pessoa não pode te obrigar a fazer nada ilegal, não pode fazer ilegalidades, como verifiquei no meu caso, porque aí **já não é questão de resiliência, é questão de exploração**”, ou “Tem coisas que acho que não é mais questão de resiliência, que já ultrapassou esta barreira. Então tem essa **linha tênue entre a exploração e a resiliência**, e acho que é **difícil você identificar** até onde vai uma e começa a outra, porque quem está do lado do **empregado tem uma visão**, e quem está do lado do empregador tem outra...”.

(Entrevistado 8): “Essa resiliência aplicada neste contexto organizacional, sinceramente, eu vejo que há muita **insatisfação**”.

(Entrevistado 9): “Resiliência não tem nada a ver com **suportar um assédio**, é você **ser tolerante** nas ações, mas que **não te agrida**. A partir do momento que te agride, não é **resiliência**, é **assédio moral**”, ou “Eu acho que é **muito tênue, o limiar da resiliência para o assédio**, mas quando te agride, não é mais ser resiliência, porque **tem uma agressão**, não tem como ter resiliência ou “Quando a pressão do gerente, da empresa passa a **ser oxidativo** [...] não tem mais a ver com **resiliência**, tem mais a ver com **assédio moral**”.

(Entrevistado 10): “As pessoas confundem resiliência com **gratidão**, acham que aquilo ali é **um favor** que ele te deu, quando na verdade é um **serviço** que você está sendo **remunerado**.”

Sendo assim, este estudo confirmou através da percepção de empregados que sofreram assédio moral no trabalho, que a relação entre **a resiliência e o assédio moral no contexto organizacional se dá como uma máscara para legitimar práticas abusivas e degradação da relação de trabalho**, como dito por Moretto (2010), que chama esta degradação de marginalização social.

As entrevistas revelaram que a permissividade às práticas degradantes das relações de trabalho implica em perda de produtividade, rotatividade, perda de capital intelectual, batalhas judiciais, gastos com indenizações, clima organizacional ruim, como previsto por Freitas (2001), Leymann (1990) e Guimarães e Cançado (2013).

As seleções lexicais encontradas foram: falta por doença, sem ânimo, perda do prazer de trabalhar, desmotivados, resultados catastróficos, pânico, medo, processo trabalhista, baixa produtividade, rotatividade.

Baixa produtividade, afastamento por doença, rotatividade

(Entrevistado 5) “Tem muitas **faltas por estarem doentes**, as pessoas chegam sem **ânimo** para ir trabalhar [...] as pessoas **perdem o prazer, o tesão de trabalhar** na instituição”.

(Entrevistado 8) “Então, a gente vê um monte de gente **desmotivada**, que para mim é a pior coisa que pode acontecer dentro de uma organização, você ter os empregados **desmotivados**, e aí conseqüentemente os seus **resultados vão ser catastróficos**”.

(Entrevistado 9) “Eu não queria trabalhar, **o ânimo**, a **alegria** que eu tinha de trabalhar virou um **pânico**, porque não era mais o **prazer** que eu tinha antes, eu tinha **medo**, eu tinha **medo**” ou “No **processo trabalhista** a audiência é no 3º andar e eu fico no 4º, para não ter que olhar para a cara de ninguém, porque eu ainda sofro com isso. Quem vão são prepostos da empresa eram colegas que trabalhavam comigo. Então eu não quero contato, é **doloroso**, é **sofrido**, é **desgastante**, você revive de uma certa forma aquilo” ou “Quando a pressão do gerente, da empresa passa a ser **oxidativo**, aí é prejudicial, o **rendimento não tem como a ser alto**, porque a pessoa vai ter problema de saúde. Você vai entrar em **baixa produtividade**, porque **depressão baixa a produtividade**.”

(Entrevistado 10): “Ultimamente está tendo mais **rotatividade**, mesmo na crise... Alguns profissionais não se adaptam de jeito nenhum...”

Os entrevistados revelarem que há permissividade das áreas de recursos humanos para manutenção de práticas abusivas, bem como omissão mediante casos de assédio moral no trabalho. Os depoimentos dos entrevistados mostraram a insatisfação com estas áreas, que não tem atuado como deveriam, se omitindo em muitos momentos quando deveriam estar tratando estas questões, na intervenção e prevenção destas práticas, o que se assemelha ao que foi dito por Cimbalista (2007), Guimarães, Cançado e Lima (2016). As seleções lexicais encontradas foram: deixar para lá, afastar de observar o ser humano, falta de conhecimento de política de RH, falha no RH, RH omissivo, perceber mais, ouvir, papo cara a cara, não tem interesse.

Omissão das áreas de Recursos Humanos

(Entrevistado 7): “A menina do RH me dava alguns conselhos e **mandava deixar para lá**, porque se eu falasse com a gerente de RH que era amiga dela, não ia dar em nada”.

(Entrevistado 8): “Os critérios e políticas de recursos humanos eles estão se **afastando** cada vez mais **de observar o ser humano**” ou “A **falta de conhecimento de política de recursos humanos** da empresa, de valores, gera comumente esse ambiente [o assédio moral]” ou “**A falta de Políticas de Recursos Humanos** tem impacto muito negativo nos resultados em qualquer organização”.

(Entrevistado 9): “Eu acho que há muita **falha no RH** da empresa, acho que o **RH é muito omissivo**, para **ouvir o funcionário**...um **papo cara a cara**, para **perceber mais** o funcionário. Mas as empresas não investem no RH nesse nível, porque **não tem interesse**”.

(Entrevistado 10) “Trabalhei em uma empresa que tinha um **código de ética**, mas mesmo assim não necessariamente era seguido aquilo ali, porque não havia **estímulo**”.

Esta falta em olhar o indivíduo, de respeitar o seu intelecto, respeitar seus limites, favorecem para que práticas de autoritarismo, abusos de poder e assédio

moral no trabalho ocorram. As entrevistas confirmaram o dito por Oleto, Silva e Paiva (2016), que as políticas e práticas de gestão devem promover a humanização do ambiente de trabalho. Percebe-se na prática que o individualismo ainda prevalece neste ambiente, confirmando o dito por Freitas (2001), Barreto e Heloani (2015). As seleções lexicais destacadas nas falas são: ambiente igualitário, ambiente humanizado, individualizado, desvalorização do humano, desvalorização profissional, sujeito menos visto, ser humano, impessoais, subestimar, um número a mais.

Falta de Humanização:

(Entrevistado 1): “Eu acho que essa tentativa de tornar o **ambiente muito igualitário**, com tratamento muito **humanizado**, que é a ideia inicial a ser passada pela empresa, na prática ela não funciona”.

(Entrevistado 3): “Este despreparo faz com que estas questões do **humano** que são complexas, precisam ser vistas de uma forma **individualizadas** passem despercebidos, e aí fica lhe dando com as situações como se pudesse lidar de forma genérica”.

(Entrevistado 5): “É uma **desvalorização do ser humano** e principalmente **do profissional** que ali existe” ou “Cada vez mais tem que produzir e acho que aí cada vez mais o **sujeito é menos visto** enquanto sujeito e enquanto ser humano”.

(Entrevistado 8): “As empresas estão muito mais **impessoais**, e isso tem um reflexo latente na finalização do cumprimento de metas, no atingimento de metas”.

(Entrevistado 9): “**Subestimam** aquela capacidade que você tem de raciocínio, simplesmente tratam você como **um número a mais**, para simplesmente cumprir tabela, cumprir o que a diretoria está mandando, mas não é assim...”

Assim, neste ambiente competitivo, o aspecto humano é em grande parte relegado a segundo plano, confirmando o dito por Moretto (2010). As entrevistas revelaram a necessidade de obter um olhar mais humanizado aos empregados. A manutenção deste discurso de resiliência remete a uma grave submissão e medo, e deve ser abandonado ou remodelado pela Administração.

5 CONCLUSÃO

Este estudo visou apresentar como as empresas estão sendo permissivas ao assédio moral por meio do discurso da resiliência dentro das organizações, tendo como embasamento teórico os dois eixos temáticos: assédio moral e resiliência. Para o eixo do assédio moral, foram apresentados como objetivos específicos as causas do assédio moral e a conduta do gestor assediador. Já para o eixo e da resiliência, foram apresentados três objetivos específicos, os fatores de risco e proteção encontrados nas organizações, as características dos assediados e o discurso da resiliência percebido pelos entrevistados e a sua relação com o assédio moral no trabalho.

Acerca do objetivo específico referente às causas que favorecem ao assédio moral no trabalho, o resultado foi alcançado visto que foram identificadas ocorrências vinculadas ao agressor (abuso de poder, autoritarismo, despreparo do gestor, insegurança e preconceito), à organização (hierarquia rígida, cultura organizacional, ausência de regras claras, impunidade, omissão, favorecimentos e privilégios) e à sociedade (crise econômica), não sendo encontrado causa relacionada à vítima. Assim, o assédio moral no trabalho se confirmou como um fenômeno de multicausalidade, podendo ocorrer por meio de uma ou mais causas e, quanto mais causas relacionadas à organização, maior a probabilidade de sua ocorrência.

Em relação ao objetivo específico referente a conduta do agressor, o resultado foi alcançado visto que foi verificado recusa à comunicação, desqualificação, descrédito, isolamento, situações vexatórias, constrangimento, indução ao erro, assédio sexual, conforme previsto no embasamento teórico. Este estudo trouxe ainda como contribuição que a situação econômica do país corrobora com condutas inadequadas como a sobrecarga de trabalho e a chantagem pelo emprego, que potencializam a precarização do trabalho, mediante uma maior oferta de trabalhadores em relação ao número de vagas existentes no mercado. Percebeu-se que as empresas estão se tornando permissivas a comportamentos inadequados na gestão, o que culmina em apoio ao assédio moral.

Acerca do objetivo específico referente a resiliência, como fatores de risco encontrados na organização foram identificados a falta de liberdade, desrespeito, subserviência, exploração, pressão, falta de autonomia, medo, risco insalubridade e

adoecimento. Para superá-los, os empregados recorriam aos fatores de proteção, que eram apoio da família, dos amigos, dos pares e das áreas de apoio na empresa, como serviço social, sindicatos, serviço médico. Assim, o estudo revelou que, embora os entrevistados tenham identificado os fatores de risco organizacionais e tenham buscado apoio nos fatores de proteção para superá-los, eles não foram suficientes ao desenvolvimento da resiliência, visto que as pessoas podem sofrer de diferentes maneiras, sendo importante considerar essas diversidades.

De acordo com a análise do objetivo específico relacionado às características dos assediados, que avaliou se os entrevistados eram resilientes, foi constatado que nenhum deles se enquadra ao conceito de resiliência na Administração. Todos apresentaram situações de sofrimento, baixa produtividade e adoecimento. Assim, o objetivo específico foi alcançado, uma vez que demonstrou que não existe empregado que consiga se manter resiliente mediante uma situação prolongada de estresse organizacional, como um assédio moral. O fator aprendizado interfere no comportamento do indivíduo, que não consegue enfrentar o estresse sofrido e voltar a ser exatamente como era antes, visto que o assédio deixa sequelas psicológicas em quem o vivencia.

Acerca do objetivo específico que se refere ao discurso da resiliência aplicado nas organizações e a sua relação com o assédio moral, o resultado foi alcançado, uma vez que foi evidenciado pelos entrevistados que as empresas em que eles trabalhavam submetiam os empregados à precarização das relações de trabalho e imputavam a eles a responsabilidade de desenvolver a resiliência para superar o ambiente impróprio causado pelos gestores, que se apropriavam de forma indevida do discurso da resiliência para praticar o assédio moral.

Desse modo, este estudo revelou que o discurso da resiliência legitima a prática de assédio moral nas organizações através da naturalização de condutas abusivas, sob pretexto de obediência, tolerância, objetivando aceitação e consentimentos deste trabalhador a situações que extrapolam o contrato de trabalho, como exigências de hora extra sem remuneração, estar 24 horas disponível no celular, trabalhar sábados e domingos sem receber por isso, tratamento hostil, clima organizacional baseado em medo e tensão. O estudo mostrou que os trabalhadores não conseguem resistir por muito tempo a este ambiente que leva ao esgotamento físico e psíquico, adoecimento, configurando o

assédio moral. Assim, a resiliência está sendo utilizada como forma de legitimar a exploração dos empregados nas organizações.

O objetivo geral deste estudo foi alcançado, uma vez que foi apresentado pelos assediados que algumas empresas estão estimulando práticas autoritárias na sua gestão, colocando no poder gestores sem preparo para lidar com equipes, corroborando com violência moral, com agressões verbais, condutas inadequadas, estímulo à competição entre os empregados. Algumas empresas têm priorizado a contratação de profissionais submissos e que necessitam do emprego, para que se submetam a este contexto, sendo conveniente para elas terem empregados “resilientes” que suportem estas práticas.

Os entrevistados abordaram que cabe aos gestores, aos profissionais da saúde ocupacional, aos profissionais de recursos humanos a responsabilidade em preservar a saúde física e mental dos seus trabalhadores. As situações de violência e agressão existentes nas empresas devem ser percebidas pelos responsáveis, que devem adotar ações que possam prevenir, evitar e coibir condutas inadequadas.

Este estudo revelou que a percepção dos entrevistados sobre a resiliência encontrada nas organizações se assemelha ao conceito de “resiliência performativa”, onde os empregados fingem que são resilientes, mantendo conformidade com as orientações do gestor apenas para agradar ou enganar, objetivando garantir sua manutenção na empresa, mas eles não concordam com o contexto, sofrem com a situação e alguns boicotam a empresa.

Este estudo apresentou como limitações a abordagem apenas da percepção do assediado, não sendo investigada aqui a percepção do gestor e dos demais componentes do grupo, o que traria uma visão mais completa para um diagnóstico mais preciso.

Esta pesquisa traz como contribuição que o conceito da resiliência apropriado pela Administração não se sustenta na organização, uma vez que o indivíduo quando submetido a um estresse intenso e prolongado, como o assédio moral, ele se rompe, se destrói, adocece, baixa sua produtividade, ele finge adaptação por medo. Isso ocorre porque a resiliência humana não é uma característica estática, ela resulta de múltiplas interações, e é momentânea, pois a qualquer momento o sujeito tido como resiliente pode se tornar vulnerável. Assim, da mesma forma que

aconteceu na Psicologia, o conceito de resiliência nas organizações precisa ser remodelado ou abandonado no campo da Administração.

Por fim, espera-se que este estudo possa contribuir para que a academia, profissionais de gestão de pessoas, sindicatos e gestores reflitam quanto aos riscos da adoção do discurso da resiliência que, se apropriado inadequadamente, pode levar ao assédio moral. Faz-se necessário, principalmente em momentos de crise no mercado, o resgate da individualidade e dignidade do trabalhador, respeitando seus limites, trazendo-o para a organização de forma mais inclusiva.

Baseados nos dados observados neste estudo, assinala-se a necessidade de outras pesquisas para mensurar resiliência e aprendizagem organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Rosa de Almeida Freitas; PEDRON, Cristiane Drebes. Resiliência organizacional: o caso da ação afirmativa na UFMT. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** 2016. p.1-15.
- 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**, México, v.13, n.2, p.165-174, set. 2008.
- ANJOS, Losangeles Sutil Guerreiro; GRZYBOVSKI, Denize; MACHADO, Rebel Zambrano. O gestor narcisista destrutivo e o assédio moral nas empresas humanísticas. In: GRZYBOVSKI, Denize; MOZZATO, Anelise; PEREIRA, André (Org.). **Assédio moral no trabalho: múltiplos olhares**. Passo Fundo: Imed, 2010. p. 91-118.
- ASSIS, Simone Gonçalves de; PESCE, Renata Pires; AVANCI, Joviana Quintes. Resiliência enfatizando a proteção dos adolescentes. In: RESILIÊNCIA enfatizando a proteção dos adolescentes. [S.l.]: [s.n.], 2006. p. 144-144.
- BACCHI, Gino Augusto; PINHEIRO, Daniel Rodriguez de Carvalho. Entre o Tripalium e a Resiliência: Um estudo sobre a correlação entre o assédio moral no trabalho e a resiliência. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO-AMPAD,3., 2011, João Pessoa. **Anais...** 2011. p.1-17.
- BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. *Snowball* (Bola De Neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – EDUCERE, 10., 2011, Paraná. **Anais...** 2011. p.329-341.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 2011. v. 70.
- BARLACH, Lisete. **O que é resiliência humana?** Uma contribuição para a construção do conceito. 2005.119 f. Dissertação (Mestrado de Psicologia)- Universidade de São Paulo - USP. São Paulo. 2005.
- BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, jul./set. 2015.
- BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Vanderlei dos. Reflexos das Configurações Habilitantes e Coercitivas do Sistema de Controle Gerencial na Resiliência Organizacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2017, São Paulo. **Anais...** 2017. p.1-17.
- BOURDIEU, Pierre. **Contrafogos 2: por um movimento social europeu**.1.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.p.7-29.

BRANDÃO, Juliana Mendanha; MAHFOUD, Miguel; GIANORDOLI-NASCIMENTO, Ingrid Faria. A construção do conceito de resiliência em psicologia: discutindo as origens. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v.21, n.49, p. 1-12, maio/ago. 2011.

CARVER, Charles S. Resilience and thriving: issues, models, and linkages. **Journal of social issues**, Miami, v. 54, n. 2, p. 245-266, 1998.

CIMBALISTA, Silmara. Subjetividade e resiliência: o cotidiano adverso do trabalho flexível. In: ENCONTRO NACIONAL DA ABET, 10., 2007, Rio de Janeiro, 2007. p.2-20.

CONNER, Daryl R. **Gerenciando na velocidade da mudança**: como gerentes resilientes são bem-sucedidos e prosperam onde os outros fracassam. Rio de Janeiro: IBPI. 1995.

CONSTANTINESCU, Viorel. Mobbing: psychological terror in the workplace. **International Conference on scientific paper**, Brasov, may. 2014.

COSTA, Flávio Henrique de Oliveira et al. Caracterização dos facilitadores para criação de resiliência na cadeia de suprimentos: um estudo de caso a partir das atividades da logística. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** 2016. p.1-21.

COSTA, Flávio Henrique de Oliveira et al. Caracterização dos facilitadores para criação de resiliência na cadeia de suprimentos: um estudo de caso a partir das atividades da logística *inbound*. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2017, São Paulo. **Anais...** 2017. p.1-16.

DAMASCENA, Luzivalda Guedes; FRANÇA, Robério Dantas de; SILVA, José Dionísio Gomes da. Relação entre locus de controle e resiliência: um estudo com profissionais contábeis. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** 2015. p.1-15.

DYER, Janyce G.; MCGUINNESS, Teena Minton. Resilience: analysis of the concept. **Archives of Psychiatric Nursing**, v.10, n.5, p.276-282, out.1996.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun.2001.

GERHARD, Felipe; PEÑALOZA Verônica; CARVALHO, Helder Araujo de; SOUSA Caio Victor de Paula. Resiliência em Feiras Livres. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** 2015. p.1-17.

GIBSON, Carl A; TARRANT, Michael. Conceptual models approach to organizational resilience. **Australian Journal of Emergency Management**, Australian, v. 25, n.2, p. 6-12, feb. 2010.

GOLDSCHMIDT, Cristina Chaves; IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. Resiliência:(des) construindo o constructo sob a ótica dos gestores. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 9., 2016, Belo Horizonte. **Anais...** 2016. p. 1-17.

GRZYBOVSKI, Denize; MOZZATO, Anelise Rebelato ; GUEDES, Jones Gabriel. Assédio moral no trabalho: contextualizando a violência perversa. In: GRZYBOVSKI, Denize; MOZZATO, Anelise; PEREIRA, André (Org.). **Assédio moral no trabalho: múltiplos olhares**. Passo Fundo: Imed, 2010. p. 67-90.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; RIMOLI, Adriana Odalia. "Mobbing" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 183-191, maio/ago. 2006.

GUIMARÃES, Carmelita Angélica; CANÇADO, Vera L. Desvelando Consequências do Assédio Moral: a voz do assediado. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO-ANPAD, 4., 2013, Brasília. **Anais...** 2013. p.1-4.

GUIMARÃES, Carmelita Angélica; CANÇADO, Vera L; LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho. Assédio moral no trabalho e suas consequências: estudo de caso em instituição federal do ensino superior. **Revista de Administração**, São Paulo, v.51, n.2, p.151-164, abr./jun. 2016.

HEINZMANN, Lígia Maria; VALADÃO JUNIOR, Valdir Machado. Assédio Moral: Análise da (quase) maioria de um tema por meio da Bibliometria. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 9., 2016, Belo Horizonte. **Anais...** 2016. p.1-22.

HELOANI, Roberto. Pensata- Assédio Moral – Um ensaio sobre a expropriação da dignidade do trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 10, p.1-8, jan./jun.2004.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien**. Syros, Paris,1998.

HORNE III, John F.; ORR, John E. Assessing behaviors that create resilient organizations. **Employment Relations Today**, v. 24, n. 4, p. 29-39, dez. 1997.

INFANTE, Francisca. A resiliência como processo: uma revisão da literatura recente. In: MELILLO, Aldo; OJEDA, E. N. S. e colaboradores. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 23-38.

IRIGARAY, Helio Arthur Reis et al. Resiliência, orientação sexual e ambiente de trabalho: uma conversa possível? In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Saúpe. **Anais...** 2016. p.1-15.

IRIGARAY, Helio Arthur; PAIVA, Kely Cesar Martins de; GOLDSCHMIDT, Cristina Chaves. Resiliência Organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.15, n.1, p.390-408, set. 2017.

JACKSON, Debra; FIRTKO, Angela; EDENBOROUGH, Michel. Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. **Journal of advanced nursing**, Sydney, v. 60, n. 1, p. 1-9, jun. 2007.

JOB, Fernando Pretel Pereira. **Os sentidos do trabalho e a importância da resiliência nas organizações**. 2003. 242f. Tese (Doutorado)- Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2003.

JUNQUEIRA, Maria de Fátima Pinheiro da Silva; DESLANDES, Suely Ferreira. Resiliência e maus-tratos à criança. Rio de Janeiro, **Cadernos de Saúde Pública**, v.19, n.1, p.227-235, jan./fev. 2003.

LARANJEIRA, Carlos Antônio Sampaio de Jesus. Do vulnerável ser ao resiliente envelhecer: revisão da literatura. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Viseu, v. 23, n. 3, p. 327-332, jul./set. 2007.

LENGNICK-HALL, Cynthia A.; BECK, Tammy E., LENGNICK-HALL, Mark. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, Texas, v.21, n. 3, p. 243-255, jul.2010.

LEYMANN, Heinz. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims. Stockholm**, v.5, n.2, p.119-126, dez.1990.

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

LIMA, Cristiane Queiroz Barbeiro et.al. Assédio moral e violências no trabalho: caracterização em perícia judicial. Relato de experiência no setor bancário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v.39, n.129, p.101-110, jul. 2014.

MASTEN, Ann S. Resilience processes in development. **American Psychologist**. Minnesota, v.56, n. 3, p. 227-238, mar. 2001.

MARTINEAU, Sheila. **Rewriting resilience**: a critical discourse analysis of childhood resilience and the politics of teaching resilience to "kids at risk". 1999. 255 f. Tese (Doutorado)-University of British Columbia. Vancouver, 1999.

MENDES, Caroline et al. Resiliência e estresse: análise do setor bancário a partir do quest_resiliência. In: ENCONTRO DA ANPAD, 39., 2015. Belo Horizonte. 2015.p.1-19.

MENDONÇA Juliana Moro Bueno; SANTOS, Marcelo Augusto Finazzi, PAULA, Kesley Moraes. Assédio Moral no Trabalho: Pesquisas Internacionais, Produção Nacional e Lacunas para Estudos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** 2015. p.1-19.

MORETTO, Cleide Fátima. O mercado de trabalho e o assédio moral: discussões no entorno da economia do trabalho. In: GRZYBOVSKI, Denize; MOZZATO, Anelise; PEREIRA, André (Org.). **Assédio moral no trabalho**: múltiplos olhares. Passo Fundo: Imed, 2010. p. 49-66.

- NOGUCHI, Leonardo Menário; MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. Resiliência e Ética: desafios da contemporaneidade na formação de administradores da geração Y. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** 2014.p.1-19.
- NOGUEIRA, Rafael Maia; FERREIRA, Raphael Rodrigues. A sistematização legislativa do assédio no âmbito das administrações públicas estaduais no Brasil. In: ENGPR 2017- ANPAD, Curitiba, 2017. **Anais...** 2017. p.1-9.
- NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência de assédio moral no trabalho. **Revista de Gestão e secretariado**, São Paulo, v.4, n.2, p.90-113, jul./dez, 2013.
- NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa; NUNES, Letícia Soares. Assédio Moral em Universidade: a violência identificada por servidores docentes e técnico-administrativos. **Revista Organizações em Contexto-online**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 18, p. 25-61, jul./dez. 2013.
- OLETO, Alice de Freitas; SILVA, Alice Gerlane Cardoso da; PAIVA, Kely César Martins de. Assédio moral e pessoas com deficiência: um estudo de processos do Tribunal Superior do Trabalho ou Encontros entre a Diversidade e o Abuso. In: ENCONTRO DO ANPAD, 40.,. 2016, Costa do Sauipe. **Anais...** 2016.p.1-16.
- OGIWARA, Renan Sahity Araujo; DALMARCO, Gustavo. A engenharia de resiliência no processo de inovação. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Sauipe. **Anais...** 2016. p.1-13.
- ORIOLO-BOSCH, Albert. Resiliencia. **Educación médica**, Barcelona, v. 15, n. 2, p. 77-78, jun. 2012.
- PAIXÃO, Roberto Brasileiro et al. Por que ocorre? Como lidar? A percepção de professores de graduação em Administração sobre assédio moral. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.3, p.516-528, jul./set. 2013.
- PINHEIRO, Débora Patricia Nemer. A resiliência em discussão. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.9, n.1, p.1-10, jan./abr. 2004.
- POLETTI, Michele; KOLLER, Sílvia Helena. Contextos ecológicos: promotores de resiliência, fatores de risco e de proteção. **Estudos de psicologia**, Campinas, v. 25, n. 3, p. 405-416, jul./set. 2008.
- REICH, Jonh W; ZAUTRA, Alex J.; HALL, Jonh Stuart. Resilience: A new definition of health for people and communities. **The Guilford Press**, New York, p.3-12. 2010.
- RIBEIRO, Ana Cláudia de Araújo et al. Resiliência no trabalho contemporâneo: promoção e/ou desgaste da saúde mental. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 16, n. 4, p. 623-633, out./dez. 2011.
- RICHARDSON, Glenn E. The Metatheory of Resilience and Resiliency. **Journal of Clinical Psychology**, Utah, v.58, n.3, p.307–321, mar. 2002.

ROCHA, Fernanda Ludmilla Rossi et al. Cultura organizacional de um hospital psiquiátrico e resiliência dos trabalhadores de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v.69, n.5, p.1-11, set./out. 2016.

RODRIGUES, Miriam; FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem a sua ocorrência. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.12, n.2, p.285-301, abr./jun. 2014.

RONCHI, Carlos César; CARVALHO, Thiago Neves; BANDEIRA, Nehemias Pinto; MELO JÚNIOR, Samuel de Miranda. Resiliência e Qualidade de Vida: as reverberações discursivas no imaginário dos líderes. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. 2015, Salvador, 2015.p.1-13.

RUTTER, Michael. Resilience: some conceptual. **Journal of adolescent health**, New York, v.14, p.626-631, dez. 1993.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Resiliência: Competência para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012. 223p.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Assédio moral: encarando o *iceberg*. In: GRZYBOVSKI, Denize; MOZZATO, Anelise; PEREIRA, André (Org.). **Assédio moral no trabalho: múltiplos olhares**. Passo Fundo: Imed, 2010. p. 11-15.

SCHERER, Laura Alves; MINELLO, Italo Fernando. Resiliência e Expatriação: das adversidades à dinâmica do comportamento resiliente de expatriados. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** 2013.p.1-16.

SILVA, Aluska Suyanne Marques da. Assédio moral no ambiente de trabalho. **Revista Jurídica Orbis**, v. 2, n. 1, p. 99-120, 2011.

SILVA, Lindomar Pinto da; CASTRO, Miguel Angel Rivera; DOS-SANTOS, Marcos Gilberto. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, art. 5, p. 249-270, mar./abr. 2018.

SILVA, Mara Regina Santos da; ELSÉN, Ingrid; LACHARITÉ, Carl. Resiliência: concepções, fatores associados e problemas relativos à construção do conhecimento na área. **Paidéia**, Rio Grande, v.13, n.26, p.147-156. dez. 2003.

SILVA, Marcia Zanievicz da et al. Práticas de gestão e contribuição do sistema de controle gerencial para o desenvolvimento da resiliência à eventos climáticos adversos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** 2016. p.1-17.

SOUSA, Juliana Carvalho et al. Relação entre síndrome de *burnout* e resiliência na atividade docente superior. In: ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 2017, São Paulo. **Anais...** 2017. p.1-16.

SUÁREZ, Óscar Arroyuelo. La violencia psicológica en el lugar de trabajo en el marco de la Unión Europea. **Lan Harremanak. Revista de Relaciones Laborales**, n. 7, v.2, p. 279-296. 2002.

TEDESCO, João Carlos. O mundo do trabalho: centralidade e mediação social. In: GRZYBOVSKI, Denize; MOZZATO, Anelise; PEREIRA, André (Org.). **Assédio moral no trabalho: múltiplos olhares**. Passo Fundo: Imed, 2010. p. 27-48.

TUGADE, Michele M.; FREDRICKSON, Barbara L. Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. **Journal of Personality and Social Psychology**, Bethesda, v.86, n.2, p. 320-333, feb. 2004.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia. Assédio moral nos ambientes corporativos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.13, n.4, p.822-851, out./dez. 2015.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia; BERTINO, Rafaela Maria Jose. Limites do poder diretivo do gestor nas relações de trabalho: Uma análise de casos de assédio moral e profissional. ENGP 2017-ANPAD, Curitiba, 2017. **Anais...** 2017. p.1-9.

VECCHI, Ipojucan Demétrius. Assédio moral no trabalho. In: GRZYBOVSKI, Denize; MOZZATO, Anelise; PEREIRA, André (Org.). **Assédio moral no trabalho: múltiplos olhares**. Passo Fundo: Imed, 2010. p. 17-21.

VIEIRA, Paula Renata da Costa; CERQUEIRA-ADÃO Sebastião Ailton da Rosa. A resiliência como uma característica para a formação do profissional de administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** 2016. p.1-16.

YUNES, Maria Angela Mattar. Psicologia positiva e resiliência: o foco no indivíduo e na família. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, p.75-84, jun. 2003.

WERNER, Emmy E. Resilience in development. **Association for Psychological Science**, Canada, v.4, n.3, p. 81-85, jun.1995.

WERNER, Emmy E. Vulnerable but invincible: high risk children from birth to adulthood. **European Child & Adolescent Psychiatry**, v.5, n.1, p.47-51, mar.1996.

ZIMMERMAN, Marc A.; ARUNKUMAR, Revathy. Resiliency research: implications for schools and policy. **Social Policy Report**, v.8, n.4, p.1-14, 1994.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do estudo: A Relação entre o Discurso da Resiliência e o Assédio Moral.

Pesquisador(a) responsável: PAULA PINTO RAMALHO

Instituição / Departamento: Programa de Pós Graduação Stricto Sensu - PPGA - Mestrado em Administração da Universidade Salvador UNIFACS

Endereço do(a) pesquisador(a) responsável: Rua Leonor Calmon, 74, apt1002, Salvador/BA

Telefone do(a) pesquisador(a) responsável para contato: (71) 99983-2900

Local da coleta de dados: Salvador/Ba

Prezado(a) Senhor(a):

- Você está sendo convidado(a) a responder às perguntas desta entrevista de forma totalmente **voluntária**;
- Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento;
- Os pesquisadores deverão responder a todas as suas dúvidas antes que você se decidir a participar;
- Você tem o direito de **desistir** de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade.

Objetivo do estudo: Apresentar como os gestores se apropriam do discurso da resiliência para praticar assédio moral nas organizações.

Procedimentos. Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas na entrevista, respondendo às perguntas formuladas.

Benefícios. Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você.

Riscos. A participação na entrevista não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica.

Sigilo. As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciência e de acordo do participante (sujeito da pesquisa)

Ciente e de acordo com o que foi, anteriormente exposto, eu

_____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Salvador, ___ de Fevereiro de 2018.

Assinatura do sujeito de pesquisa

Ciência do(a) pesquisador(a) responsável pelo projeto:

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito de pesquisa ou representante legal para a participação neste estudo.

Salvador ___ de Fevereiro de 2018
Assinatura do responsável pelo projeto

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA - EMPREGADO VÍTIMA DE ASSÉDIO MORAL

DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO	
GÊNERO:	IDADE:
ESCOLARIDADE:	
PROFISSÃO:	
ÁREA DA EMPRESA:	
TEMPO DE EMPRESA:	
PERGUNTAS	
1. NA TUA OPINIÃO, AS ORGANIZAÇÕES ESTÃO TORNANDO O AMBIENTE PROPÍCIO À PRÁTICA DE ASSÉDIO? POR QUÊ?	
2. NA TUA OPINIÃO, QUAIS FATORES LEVARAM AO ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL?	
3. NA SUA OPINIÃO, O ASSÉDIO MORAL OCORRE POR INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL OU POR CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DO GESTOR?	
4. QUAL A TUA PERCEPÇÃO ACERCA DOS RELACIONAMENTOS ENTRE A CHEFIA E SEUS SUBORDINADOS?	
5. NA TUA OPINIÃO, HAVIA A PRÁTICA DE ASSÉDIO MORAL NESTES RELACIONAMENTOS ENTRE CHEFIA E SUBORDINADOS? POR QUÊ? CITE EXEMPLOS DE FALAS/SITUAÇÕES QUE JUSTIFICAM O ASSÉDIO	
6. NA TUA OPINIÃO, QUAL O MARCO INICIAL PARA A INSTALAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL?	
7. NA TUA OPINIÃO, COMO O ASSÉDIO MORAL É PRATICADO NAS ORGANIZAÇÕES? CITE EXEMPLOS	
8. QUE MEIOS SÃO UTILIZADOS PARA SE PROTEGER DO ASSÉDIO?	
9. QUAL A TUA PERCEPÇÃO A RESPEITO DA SENSIBILIZAÇÃO POR PARTE DOS COLEGAS/ ORGANIZAÇÃO QUANDO EXPLICITADO O ASSÉDIO?	
10. CITE CARACTERÍSTICAS DO EMPREGADO PRIORIZADAS PELO GESTOR ASSEDIADOR. LEVE EM CONSIDERAÇÃO CARACTERÍSTICAS DAS PESSOAS QUE TINHAM BOM RELACIONAMENTO COM O GESTOR.	
11. ESCOLHA DENTRE AS CARACTERÍSTICAS ABAIXO QUAIS O GESTOR ESCOLHERIA COMO PRIORITÁRIAS, NA SUA OPINIÃO (NUMERAR POR GRAU DE IMPORTÂNCIA):	
invulnerabilidade	prestatividade
conformismo	positividade
versatilidade	temperamento fácil
flexibilidade	adaptabilidade
determinação	comprometimento
obediência	aceitabilidade
perseverança	autocontrole
Submissão	pró-atividade
12. QUAL A TUA PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AOS MOMENTOS EM QUE OS SUBORDINADOS DISCORDAVAM DO GESTOR ASSEDIADOR? QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DESTA DESCORDÂNCIA E O QUE O GESTOR DIZIA SOBRE ELAS?	

13. O QUE VOCE ENTENDE POR RESILIENCIA?

14. NA SUA OPINIÃO, QUAL O INTERESSE DO GESTOR/ORGANIZAÇÃO POR OBTER NA SUA EQUIPE EMPREGADOS COM PERFIL RESILIENTE?

15. VOCÊ ACREDITA QUE EXISTE EMPREGADO RESILIENTE? EXPLIQUE SUA OPINIÃO.

16. QUAL SUA PERCEPÇÃO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE RESILIÊNCIA E ASSÉDIO MORAL?

17. VOCÊ SE CONSIDERA COM PERFIL RESILIENTE?