



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA



INSTITUTO DE PSICOLOGIA

Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

*Ana Maria Souto Ferraz*

**ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: RELAÇÕES COM BASES DE  
PODER DO SUPERVISOR, AUTOCONCEITO PROFISSIONAL E  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

**UBERLÂNDIA  
2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

*Ana Maria Souto Ferraz*

**ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: RELAÇÕES COM BASES DE  
PODER DO SUPERVISOR, AUTOCONCEITO PROFISSIONAL E  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Orientador(a): Profa. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins

**UBERLÂNDIA  
2009**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

F381a Ferraz, Ana Maria Souto, 1981-  
Assédio moral no trabalho : relações com bases de poder do supervisor,  
autoconceito profissional e satisfação no trabalho / Ana Maria Souto Ferraz. - 2009.  
xi, 151f. : il.

Orientador: Maria do Carmo Fernandes Martins.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.  
Inclui bibliografia.

1. Assédio - Teses. 2. Satisfação no trabalho - Teses. 3. Auto percepção - Teses. I. Martins, Maria do Carmo Fernandes. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós- Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU:

331.04

---



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA



INSTITUTO DE PSICOLOGIA

Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

*Ana Maria Souto Ferraz*

**ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO: RELAÇÕES COM BASES DE  
PODER DO SUPERVISOR, AUTOCONCEITO PROFISSIONAL E  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Dissertação aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia Aplicada.

**Banca Examinadora:** Uberlândia, 02 de outubro de 2009.

---

Profa. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins – UFU  
(orientadora)

---

Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira – UFU

---

Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani – UNICAMP

---

Profa. Dra. Margarida Maria Silveira Barreto – FCMSCSP  
(membro suplente)

Dedico esta obra à minha família e amigos,  
que tanto me apoiaram nesse caminho.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu marido, André, pelo carinho, apoio incondicional, e pela compreensão de minha ausência.

À Maria Júlia, minha melhor obra, pela troca de amor e aprendizado diários.

Aos meus pais e irmãos, pelas lições e vivências únicas.

Aos meus sogros e cunhadas(os), pelo abraço familiar com que me recebem.

À minha orientadora, Maria do Carmo, pela confiança e elogios a mim oferecidos, e pela competência e brilhantismo com que rege a própria vida.

Ao Instituto de Psicologia e ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, especialmente aos professores do Mestrado, pelas contribuições, e à Marineide, pela presteza e acolhimento.

Aos colegas de Mestrado, pela possibilidade de troca de conhecimentos. Em especial à Vanessa Rodrigues e Flávia Tavares, pelos laços construídos antes mesmo de sermos mestrandas.

Aos amigos, queridos, por impulsionarem meus passos.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

## RESUMO

A preocupação com os reflexos da nova organização do trabalho tem apresentado como consequência um destaque maior ao estudo de variáveis relativas ao homem como trabalhador e à própria organização pelo impacto que podem gerar nos trabalhadores e nos resultados organizacionais. Assédio moral no trabalho desponta como um tema importante neste contexto e, como construto novo, justifica-se a necessidade de maior número de estudos, buscando delinear o fenômeno no âmbito organizacional, e enriquecer sua compreensão junto a outros construtos da área. A exploração do assédio moral pela *percepção da frequência* de ocorrência dos atos hostis e pelo *impacto afetivo* sentido pelas vítimas de assédio é assunto novo e faz parte da investigação proposta. O objetivo geral deste estudo foi investigar a influência dos tipos de bases de poder (perícia, coerção, recompensa e legítimo) no assédio moral (percebido e sentido) no trabalho, e deste no autoconceito dos trabalhadores (fatores: realização, autoconfiança, competência e saúde) e na satisfação no trabalho (fatores: com o suporte organizacional, com a utilidade social da organização e do trabalho, com o relacionamento afetivo no trabalho, e com o reconhecimento profissional). Trata-se de um estudo de campo e ex-post facto, de corte transversal, do tipo exploratório e correlacional. As variáveis foram avaliadas por escalas válidas e fidedignas, todas autoaplicáveis. Participaram do estudo 191 trabalhadores voluntários, com idade média de 28 anos (DP = 8), sendo 64,6% do sexo feminino, oriundos de diversas organizações. A análise dos dados foi feita por estatísticas descritivas e análises de regressão, tendo-se utilizado o pacote estatístico SPSS. A escolaridade variou entre ensino fundamental incompleto até pós-graduação completa, sendo que 74,6% do total de participantes possuíam ensino médio completo e desempenhavam, em maior parte, funções administrativas (29,5%) e de atendimento/recepção (13,1%), sendo 91% trabalhadores de organizações privadas. Os resultados revelaram que bases de poder não



predizem a percepção nem o impacto afetivo do assédio moral, e estes, por sua vez, sequer mediam a relação entre bases de poder e autoconceito profissional e satisfação no trabalho. Teste do modelo reelaborado que reuniu bases de poder e assédio moral como antecedentes de autoconceito e satisfação no trabalho foi realizado por meio de regressões lineares múltiplas padrão. Os resultados revelaram que base de poder de perícia explicou uma pequena parte da variância do autoconceito profissional de competência. Mas o principal preditor de autoconceito profissional e de satisfação com utilidade social da organização e do trabalho foi a percepção do assédio moral profissional no trabalho. Pode-se concluir que perceber assédio moral no trabalho parece gerar nos trabalhadores maiores efeitos negativos do que sentir-se humilhado pelos atos hostis percebidos ou pela percepção da utilização pelo supervisor de bases de poder identificadas na literatura como impactantes negativas das variáveis consequentes investigadas neste estudo.

Palavras-chave: assédio moral no trabalho, autoconceito profissional, satisfação no trabalho.

## ABSTRACT

The concern with the effects of the new organization has presented as a consequence greater emphasis to the study of variables related to man as a worker and the organization itself to the impact that may arise among employees and organizational outcomes. Harassment at work is emerging as an important theme in this context and as a new construct, justified the need for further studies, to define the phenomenon within organizational, and enrich your understanding with other constructs of the area. The exploration of moral harassment by the frequency of occurrence perceived of hostile acts and the emotional impact felt by victims of harassment is a new subject and is part of the proposed research. The aim of this study was to investigate the influence of types of power bases (expertise, coercion, reward and legitimate) in the moral harassment (perceived and felt) at work, and in the workers' professional self-concept (factors: achievement, confidence, competence and health) and in the job satisfaction (factors: the organizational support, the usefulness of social organization and work with the affective relationship at work, with professional recognition). This is a field study and ex-post facto, cross-sectional, exploratory and correlational study. The variables were assessed by valid and reliable scales, all self-administered. The study included 191 volunteers, mean age 28 years ( $SD = 8$ ), and 64.6% female, from different organizations. Data analysis was done by descriptive statistics and regression analysis, having been used the statistical package SPSS. Education level ranged from primary school through graduate track, which 74.6% of participants had high school and worked in mostly administrative duties (29.5%) and attendance/reception (13.1%), with 91% employees of private organizations. The results showed that power bases did not predict the perception nor the emotional impact of moral harassment, and these, in turn, even mediate the relationship between power bases and

professional self-concept and job satisfaction. Test redesigned model that brought power bases and moral harassment as antecedents of self-concept and job satisfaction was conducted by means of multiple linear regressions standard. The results showed that power base of expertise explained a small proportion of the variance of professional self-concept of competence. But the main predictor of professional self-concept and satisfaction with social utility of the organization and the work was the perception of harassment training at work. It can be concluded that perceived harassment at work seems to generate among the workers more negative effect than feeling humiliated by hostile acts or by perception of use by the supervisor power bases identified in the literature as impacting consequent negative variables investigated in this study.

**Keywords:** moral harassment, professional self-concept, job satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

### FIGURAS

<b>Figura 1. Descrição dos sintomas de assédio moral</b>	<b>28</b>
<b>Figura 2. Modelo de meta-análise proposto por Bowling e Beehr (2006)</b>	<b>40</b>
<b>Figura 3. Modelo integrado de L'Écuyer</b>	<b>69</b>
<b>Figura 4. Modelo hipotético do estudo</b>	<b>84</b>
<b>Figura 5. Modelo resultante do teste do modelo parcial com bases de poder como antecedentes de percepção do assédio moral (profissional e pessoal) e impacto do assédio moral</b>	<b>111</b>
<b>Figura 6. Modelo resultante do teste do modelo que reuniu percepção de bases de poder e percepção e impacto do assédio moral como antecedentes de autoconceito e de satisfação no trabalho</b>	<b>112</b>

### QUADROS

<b>Quadro 1. Estratégias caracterizadoras de assédio moral no trabalho</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 2. Tipologia das bases de poder</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 3. Outras diferenciações da tipologia das bases de poder</b>	<b>57</b>
<b>Quadro 4. Descrição dos componentes de autoconceito</b>	<b>65</b>
<b>Quadro 5. Fatores de autoconceito no trabalho</b>	<b>71</b>
<b>Quadro 6. Fatores teóricos e empiricamente identificados por Martins (1984)</b>	<b>77</b>
<b>Quadro 7. Descrição dos instrumentos do estudo</b>	<b>92</b>

### TABELAS

<b>Tabela 1. Descrição da amostra</b>	<b>98</b>
<b>Tabela 2. Correlações de Pearson entre as variáveis deste estudo</b>	<b>104</b>
<b>Tabela 3. Confiabilidade dos instrumentos para a respectiva amostra</b>	<b>105</b>
<b>Tabela 4. Médias e desvios-padrão de todos os aspectos (fatores) avaliados neste estudo</b>	<b>107</b>
<b>Tabela 5. Modas estatísticas e frequências de respostas dos participantes nos aspectos (fatores) avaliados</b>	<b>108</b>

## SUMÁRIO

<b>Um Recorte do Mundo do Trabalho</b>	<b>1</b>
<b>1. Assédio Moral no Ambiente de Trabalho</b>	<b>11</b>
1.1. <i>A Problemática Terminológica: as Variações do Fenômeno de Assédio Moral</i>	11
1.2. <i>Histórico e Definição de Assédio Moral</i>	15
1.3. <i>As Regras do Jogo: o Funcionamento do Fenômeno</i>	19
1.4. <i>A Legislação</i>	29
1.5. <i>O Assédio Moral no Trabalho: Estudos, Antecedentes e Consequentes</i>	32
1.5.1. <i>Uma Meta-Análise</i>	39
<b>2. Poder: Dominação X Influência</b>	<b>48</b>
2.1. <i>Bases de Poder do Supervisor</i>	50
2.1.1. <i>Outras Diferenciações e Elaborações Acerca da Tipologia de Bases de Poder</i>	56
2.1.2. <i>Estudos sobre Bases de Poder, Antecedentes e Consequentes</i>	58
<b>3. Autoconceito</b>	<b>62</b>
3.1. <i>Autoconceito Profissional: Estudos, Antecedentes e Consequentes</i>	66
<b>4. Satisfação no Trabalho</b>	<b>73</b>
4.1. <i>Estudos sobre Satisfação no Trabalho, Antecedentes e Consequentes</i>	78
<b>5. Justificativa, Problema, Modelo e Objetivo de Pesquisa</b>	<b>82</b>
5.1. <i>Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis</i>	85
<b>6. Método</b>	<b>91</b>
6.1. <i>Instrumentos</i>	91
6.1.1. <i>Apuração dos Resultados</i>	91
6.1.2. <i>Interpretação dos Resultados</i>	93
6.2. <i>Procedimentos</i>	95
6.2.1. <i>De Coleta de Dados</i>	95
6.2.2. <i>De Análise de Dados</i>	96
<b>7. Participantes</b>	<b>97</b>
<b>8. Resultados</b>	<b>99</b>
8.1. <i>Análises Preliminares</i>	99
8.2. <i>Análises dos Pressupostos da Regressão</i>	99
8.2.1. <i>Proporção de Casos por VI</i>	99
8.2.2. <i>Honestidade das Correlações</i>	100
8.2.3. <i>Dados Omissos</i>	100
8.2.4. <i>Outliers (valores extremos)</i>	100
8.2.5. <i>Multicolinearidade e Singularidade</i>	101

<b>8.2.6. Normalidade</b>	<b>101</b>
<b>8.2.7. Linearidade e Homocedasticidade</b>	<b>101</b>
<b>8.2.8. Padrões de Associação entre Antecedentes e Consequentes</b>	<b>102</b>
<b>8.3. Confiabilidade dos Instrumentos</b>	<b>105</b>
<b>8.4. Descrição estatística das variáveis</b>	<b>106</b>
<b>8.5. Resultados das Análises de Regressão Linear Padrão</b>	<b>110</b>
<b>9. Discussão</b>	<b>115</b>
<b>10. Conclusão</b>	<b>120</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO I. Escala de Bases de Poder do Supervisor</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO II. Escala de Percepção do Assédio Moral no Trabalho</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO III. Escala de Impacto Afetivo do Assédio Moral no Trabalho</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO IV. Escala de Autoconceito Profissional</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO V. Escala de Satisfação no Trabalho</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO VI. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b>	<b>150</b>
<b>ANEXO VII. Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa</b>	<b>151</b>

## Um Recorte do Mundo do Trabalho

Pesquisadores do campo do Comportamento Organizacional (CO) têm demonstrado profunda preocupação em pesquisar as variáveis relativas ao homem e à organização que, de certa maneira, podem refletir significativamente nos resultados organizacionais, e vice-versa. Essa compreensão propõe, por sua vez, melhorar a qualidade de vida do homem no que se refere ao trabalho e, simultaneamente, influenciar os resultados organizacionais de modo positivo, vez que estudos na área têm demonstrado que melhores condições de trabalho e suporte organizacional e do chefe produzem um importante impacto nesta relação.

Malvezzi (2004) comenta que o trabalho é “uma prática transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser” (p. 13). Compreende-se, aí, que o trabalho representa uma estruturação significativa na vida do indivíduo/trabalhador: estrutura (ou desestrutura) seu tempo, seus objetivos, e atualmente sua saúde física e mental. Na etimologia da palavra trabalho são encontrados termos latinos – *tripalium*, *trabacula* – associados à tortura. Contudo, apesar de possuir um significado vinculado a sofrimento, o trabalho ocupa também uma posição de destaque, de importância e de prazer, sendo, portanto, um objeto com atribuição de significados múltipla e ambígua (Borges & Yamamoto, 2004).

Codo (1996) define que “trabalho é uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado” (p. 25), configurando, para o autor, uma relação tripla: Sujeito – Significado – Objeto. Constata, ainda, que reconhecer o circuito de construção de significados que um trabalho gera e as cisões aí existentes é um poderoso instrumento de gestão. Neste tocante, o administrador tem a possibilidade de realizar um planejamento global estratégico de ações e prioridades em Recursos Humanos, que o faz deslocar-se da posição defensiva de “remediar” para uma posição de “prevenir”, pautada num extenso diagnóstico das relações entre trabalho e trabalhador.

Em acréscimo, Jacques (1996) discute que o termo trabalho é difícil de ser definido, mas reconhece o valor de sua articulação à identidade no papel social a ele conferido. Isto reforça a noção de que indivíduos e trabalho/organizações influenciam-se reciprocamente. A autora esclarece que “a importância e exaltação máximas conferidas ao trabalho na sociedade ocidental concedem ao papel do trabalhador lugar de destaque entre os papéis sociais representativos do eu” (p. 42), e menciona Arendt (1981) para reforçar que ao se dizer ‘quem é’, implica-se a ideia de ‘o que alguém é’, reservando destaque ao papel do trabalhador. À medida que um conjunto social é subsidiado por valores de utilidade, como é na sociedade contemporânea, o fato de não estar incluído nesse modelo e/ou em suas formas organizativas e relacionais pode promover experiências de sofrimento e refletir, por conseguinte, na qualidade de vida de sua população. A discussão articulada entre identidade e trabalho se torna indispensável (ou dispensável) conforme prioritário ou não o destaque atribuído à qualidade de vida da população por dada sociedade.

Lima (1996) também segue nessa linha identitária, porém abarcando um foco mais voltado aos reflexos dessa identidade “indivíduo *versus* trabalho” na saúde mental, partindo da compreensão que o ser que trabalha é também um pai de família, possui afeto, relações e vida externa à organização, e vice-versa: não se pode considerar o mesmo indivíduo como dois seres distintos e habitando o mesmo corpo. É preciso considerar o discurso dos sujeitos e sua atividade concreta de trabalho, em suas condições sociais, técnicas e organizacionais, uma vez que tal vivência subjetiva do prazer e do sofrimento no trabalho só poderá ser objetivada pelo contraponto do discurso dos sujeitos e a avaliação sistemática de sua situação de trabalho.

As atividades de trabalho aparecem como essenciais à construção das interações humanas, o que permite afirmar, segundo Zanelli e Bastos (2004), que as modificações vivenciadas no mundo do trabalho, no decorrer dos séculos, suscitam diferentes formas de



subjetivação, ou seja, desenvolvimento emocional e cognitivo das pessoas, e de constituição dos agrupamentos humanos e da sociedade como um todo. Levando ao plano psicológico, as pessoas têm seus valores, autoestima e projeto de vida afetados, além da esfera profissional.

Ainda nessa reflexão sobre trabalho e identidade, Borges e Yamamoto (2004) apresentam cinco dimensões didaticamente organizadas e atreladas uma às outras, que norteiam tal movimento reflexivo. A *dimensão concreta* refere-se às condições ambientais e/ou materiais em que o trabalho é realizado, como segurança física e conforto, e à tecnologia disponível para tal. *Dimensão gerencial* consiste na forma de gestão do trabalho, de acordo com o exercício de planejamento, organização (divisão e distribuição de tarefas), direção e controle do mesmo. A *dimensão socioeconômica* engloba a articulação do modo de realização do trabalho com as estruturas sociais, econômicas e políticas em um patamar macro da sociedade, considerando aspectos como nível de oferta de emprego, força de trabalho e crescimento econômico societal. A dimensão derivada das grandes correntes do pensamento é a *dimensão ideológica*, que trata do discurso elaborado e articulado sobre o trabalho, no nível coletivo e societal, numa justificativa do entrelaço das demais dimensões. E por último, e não menos importante, a *dimensão simbólica*, na qual os aspectos subjetivos da relação de cada indivíduo com o trabalho são explorados. Entender o funcionamento das quatro primeiras dimensões, e seu emaranhado, conduz à compreensão (ou ao menos tentativa de) desta última.

Num momento em que as empresas estão cada vez mais enxutas, com um número reduzido de empregados e ancoradas por serviços terceirizados, o que configura uma nova relação empregado-empregador – a dos “empregados” indiretos, aumento no trabalho autônomo, e surgimento de pequenas empresas –, duas grandes controvérsias ganham destaque. A primeira é a mudança na noção de emprego: discussões sobre o fim do emprego, a emergência de uma sociedade de serviços e a composição da força de trabalho heterogênea. A segunda está relacionada aos padrões de desempenho e qualificação exigidos do

trabalhador: a natureza das mudanças das ocupações e nas tarefas que as compõem (o desenho dos postos de trabalho) suscita questionamentos sobre qualificação, polivalência e politecnicidade (Borges-Andrade, Abbad & Martins, 2001).

Rompendo o paradigma de Taylor (1856-1915) e o subsequente de Ford (1863-1947), nos quais houve fragmentação dos postos de trabalho e formatação da rotina de trabalho, o paradigma atual de especialização flexível torna-se conflitante com o anterior, já que exige maior flexibilização das funções, envolvendo rodízio de tarefas, acréscimo de novas tarefas aos cargos já existentes, e um número muito maior de atividades realizadas em equipes (L.R.S. Machado, 1992).

O trabalho se tornou uma experiência mais complexa, uma vez que sai do espaço conhecido e visível, de relativamente fácil controle, e desloca-se para um contexto de ambiguidade e incertezas. Assim, um dos mais significativos desafios do trabalhador é enfrentar uma rotina de discontinuidades que o forçam a um ajustamento contínuo, para o qual lhe falta sensibilidade e apoio da organização (Malvezzi, 2004).

Esse trabalhador tece com a organização uma relação de retorno (Siqueira & Gomide, 2004): pelas suas ações de trabalho, espera receber em troca recursos que satisfaçam suas necessidades pessoais, familiares e profissionais, e almejam, ainda, manter uma relação de troca justa, visando obter apoio por parte da organização em determinados momentos de dificuldades, reciprocidade em reconhecimento aos atos de trabalho espontâneos quando a empresa precisa dele, o que reforça dentro de si um “conjunto complexo de crenças e expectativas sobre o comportamento do seu empregador nesse intercâmbio de ofertas e retornos” (p. 308).

Para Malvezzi (2004) as referidas mudanças, conseqüentes da globalização, concretizam e solidificam grandes mudanças na profissionalização, nas identidades profissionais, no vínculo de emprego, nas carreiras e mesmo na própria arquitetura das

empresas, o que faz levantar questões preexistentes sobre competência, vínculo com o trabalho, poder, valores e desenvolvimento.

Acompanhando o processo de globalização e suas rápidas mudanças, as organizações de trabalho encontram-se também em um ritmo acelerado, forçando o trabalhador a se transformar e/ou se adaptar na mesma velocidade: a máquina substitui o homem, um novo perfil profissional é exigido, o trabalho se torna seletivo, as relações de contrato de trabalho se modificam (Heloani, 2004). O que é possível perceber, pela cadência dessa evolução, é que justamente a identidade do trabalhador é colocada em jogo.

Sob esta ótica, Heloani (2004) ressalta um grande paradoxo: se o trabalho se torna precário e seletivo, há uma competição entre os homens pela aquisição e manutenção de um posto de trabalho; contudo, uma vez no posto de trabalho, a organização prega discursos de cooperação e trabalho em equipe. E essa hipercompetitividade, como o autor nomeia, é por si só promotora de uma violência, resultante da armadilha motivada pelo sistema, fato este também confirmado por Schmidt (2002).

Passa a existir, então, uma ideia de que os fins justificam os meios (Hirigoyen, 2002a). A lógica do mercado incentiva cada um a se ultrapassar, oferecendo o melhor de si para o sistema de que faz parte, com a finalidade de preservar sua estabilidade (De Gaulejac, 2006). Assim, constrói-se uma contraposição de papéis dentro da organização em que, de um lado, alguém faz uso de artifícios que, quando lançados sobre outra(s) pessoa(s), ajudam a construir o fenômeno de assédio moral no ambiente de trabalho.

Partindo da presente discussão é notável que a própria globalização da economia provoque uma deriva feita de exclusão, de desigualdades e de injustiças que se instala na sociedade, sustentando, por sua vez, um clima carregado de agressividade, tanto no mundo do trabalho como no âmbito social. As consequências suscitadas por esse fenômeno são a internalização e reprodução de práticas agressivas nas relações entre colegas, promovendo

indiferença ao sofrimento do outro e naturalização dos desmandos dos superiores; dificuldade ou incapacidade para confrontar as agressões da organização de trabalho e interagir em equipe; ruptura de laços de afeto entre os pares, culminando em relações frias e endurecidas; valorização do individualismo e estabelecimento do “pacto do silêncio” no coletivo; riscos à saúde, comprometimento da identidade e dignidade, podendo resultar em morte; sentimento de inutilidade e coisificação do sujeito; descontentamento, desinteresse e ausência de prazer no trabalho; elevação do absenteísmo, queda da produtividade; demissão forçada e desemprego (Assédio Moral, 2004).

Conforme mencionam a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial da Saúde (OMS), se a década passada foi marcada pelas ocorrências das lesões por esforço repetitivo, a década atual é configurada pela manifestação do estresse, da depressão, do pânico, da tortura psicológica e outros danos psíquicos relacionados com as novas políticas de gestão na organização de trabalho (Yokoyama, 2005).

Há muito se sabe de situações de humilhação e violência psicológica no ambiente de trabalho, porém pouco se falou. Enquanto os atos humilhantes, traduzidos em atrocidades de um sujeito contra outro, eram considerados corriqueiros e normais, a manifestação de assédio moral e toda sua implicância tornou-se banalizada pela sociedade e subestimada pelas organizações de trabalho (Di-Martino, Hoel & Cooper, 2003).

Ainda hoje tal situação se repete, porém o tema vem ganhando força em estudos e exposições literárias na busca de compreender o fenômeno, seus antecedentes e seus consequentes, seja para a vítima, seja com um foco no agressor, seja para a organização em que se manifesta. Como apresenta Heloani (2004), o fenômeno é velho, sua discussão é que é recente.

Às vezes, entender e detectar o assédio moral é difícil, visto que sua violência se traduz muito mais em palavras (ou ausência delas), gestos e olhares, do que em atos físicos,

confundindo até mesmo a própria vítima. Logo, é importante compreender que nem toda violência é física. Evidências têm emergido, nos últimos anos, considerando o impacto e o dano gerado pela violência não-física, psicológica, caracterizando o assédio moral em face de seu caráter epidêmico que se faz presente nos contextos organizacionais (Barreto, 2003; Chappel & Di-Martino, 1999; Einarsen, 2000; Hoel, Sparks & Cooper, 2001; Leymann, 1996b; Piñuel y Zabala, 2003a).

O fato de o problema ter sido ignorado só o fez tomar proporções maiores, portanto, o que há de novo sobre este assunto é justamente a urgência de ser debatido, estudado e combatido a nível global, talvez numa dimensão considerada por Ramakul (2002) de *violência no local de trabalho*. Essa discussão acerca do fenômeno de assédio moral tem percorrido áreas distintas, como Sociologia, História, Direito, Psicologia, Filosofia e Medicina, levando a diálogos que perpassam suas fronteiras, fazendo com que o discurso seja, muitas vezes, interdisciplinar, num convite à reflexão sobre o que se passa no universo do trabalho.

Freitas (2007) ressalta a importância em se estudar o fenômeno, suas consequências, suas formas de manifestação, os níveis de responsabilidades envolvidos entre os diferentes atores, a definição de bases legais para punição e o tratamento que deve ser oferecido às vítimas desta perversidade; entretanto, apregoa que essa violência que se estabelece e cresce vertiginosamente não pode ser pensada e avaliada sem antes entender algumas causas enraizadas no processo e na organização do trabalho, bem como nos significados que são socialmente construídos e aceitos pelos indivíduos, grupos e instituições. Portanto, para adentrar o fenômeno localizado na esfera organizacional, é preciso percorrer, também, o caminho da globalização.

A leitura que se faz da manifestação do assédio moral no trabalho permeada pela compreensão das mudanças do mercado e da globalização aparece ricamente desmascarada nas palavras de Courpasson (conforme citado em De Gaulejac, 2006):

Hoje em dia um risco maior reside na possibilidade de não mais fazer parte do jogo organizacional. Ao mesmo tempo, desenvolve-se a ideia de que fazer parte do jogo é em si mesmo uma recompensa. Situamo-nos, portanto, em um sistema minimalista, porém impiedoso, de luta para se permanecer no jogo e, se possível, na competição (p. 72).

No Brasil, a discussão e reflexão sobre o assédio moral no trabalho são recentes, e ganhou destaque a partir da pesquisa brasileira realizada por Barreto (2003), intitulada “Uma jornada de humilhações”, fruto de sua dissertação de mestrado em Psicologia Social.

O site nacional [www.assediomoral.org.br](http://www.assediomoral.org.br) que explora o tema (Assédio Moral, 2004), prestando esclarecimentos e manifestações para combater a ocorrência do assédio moral no trabalho, discute a importância de se compreender a relação estabelecida entre a organização, as condições de trabalho e os trabalhadores, já que estas condicionam em grande parte a qualidade de vida, e aquilo que se manifesta no ambiente organizacional é, por sua vez, fonte de discussão para a democracia e os direitos humanos.

Sendo assim, este estudo é justificado pela urgência de discussão acerca do tema *assédio moral no local de trabalho* e pela possível contribuição ao estudo do fenômeno, que se encontra ainda pouco explorado em pesquisas no campo do Comportamento Organizacional. Investigar o que provoca impacto nesse fenômeno e alguns possíveis consequentes certamente será útil para a área de conhecimento, para futuros estudos e para a compreensão do fenômeno. Pensando-se nesta contribuição e em função de indícios de

possíveis relações percebidos na revisão bibliográfica, fazem parte, também deste estudo, as variáveis *bases de poder do supervisor*, *autoconceito profissional* e *satisfação no trabalho*.

Constitui-se o **primeiro capítulo** de um histórico acerca do assédio moral no ambiente de trabalho, discutindo sua terminologia e conceituação, seu funcionamento, a legislação existente, além de alguns estudos relacionados com o tema. A exploração do assédio moral tanto pela *percepção da frequência* de ocorrência dos atos hostis bem como pelo *impacto afetivo* sentido pelas vítimas de assédio é assunto novo e faz parte da investigação aqui proposta.

O **segundo capítulo** contextualiza o poder e, mais especificamente, as bases de poder utilizadas pelo supervisor, variável que nesta investigação será estudada como um antecedente para a ocorrência da percepção e do impacto afetivo do assédio moral no trabalho.

No **terceiro capítulo** faz-se um levantamento bibliográfico sobre o autoconceito profissional, que ora será avaliado como consequente do assédio moral no trabalho, medido nas duas vertentes anteriormente apontadas.

A satisfação no trabalho é introduzida no **quarto capítulo** e também compõe um consequente a ser investigado a partir do impacto da frequência de assédio moral no trabalho, e do impacto afetivo na(s) vítima(s).

No **quinto capítulo** são apresentados a justificativa, a problemática, o modelo hipotético e os objetivos de pesquisa, e são dadas as definições constitutivas e operacionais de cada variável estudada.

O **sexto capítulo** descreve todo o método do estudo, desde os instrumentos utilizados até os procedimentos de coleta e análise de dados.

O **sétimo capítulo** descreve as características dos participantes do estudo.

O **oitavo capítulo** apresenta os resultados, relatando aqueles das análises preliminares, dos pressupostos da regressão, da confiabilidade dos instrumentos, da estatística das variáveis, e das análises de regressão.

No **nono capítulo** os resultados são discutidos, e no **décimo capítulo** o trabalho é concluído.

Apresentam-se ainda, as referências bibliográficas, fonte de embasamento e desenvolvimento deste trabalho, e os anexos necessários à compreensão do mesmo.



## 1. Assédio Moral no Ambiente de Trabalho

O recorte apresentado acerca do mundo do trabalho e as demais relações aí existentes, e daí resultantes, ocupa-se fundamentalmente em delinear os aspectos que permeiam o cenário em que o fenômeno de assédio moral se desenrola. Tal exposição intenta justificar os motivos pelos quais atos de humilhação ou violência se manifestam no contexto de trabalho e seja, muitas vezes, banalizado.

Para o levantamento bibliográfico, foram utilizadas bases de dados diversas, como American Psychological Association (APA), Annual Reviews, Blackwell, JSTOR, OVID, Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PePSIC), Web of Science, PsycINFO, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Science Direct, Social Science Full Text, Wilson Web, Banco de Teses da CAPES, além do Google Acadêmico, através do qual diversos trabalhos relevantes puderam ser encontrados, uma vez que não estavam indexados nas bases acima citadas. As palavras de busca sobre o assédio moral no trabalho foram: assédio moral, mobbing, harassment, acoso laboral e bullying, prioritariamente, e exploradas em um período de tempo de 1976 a 2009.

Daqui em diante maior atenção será dada à ocorrência do fenômeno propriamente dito, buscando contextualizá-lo ao campo do Comportamento Organizacional.

### ***1.1. A Problemática Terminológica: as Variações do Fenômeno de Assédio Moral***

Para compreender o que vem a ser assédio moral é preciso, inicialmente, fazer uma exposição dos diferentes termos encontrados na literatura, nacional e internacional, para que sua definição não se perca entre a terminologia. Em publicação recente de Bonafons, Jehel, Hirigoyen e Coroller-Béquet (2008) apresenta-se uma discussão sobre o entrave à pesquisa, e

até mesmo à aplicação jurídica do termo “assédio moral no trabalho”, em razão das múltiplas denominações que aparecem.

Seixas e Bresciani (2006) falam sobre a dificuldade de atribuição de um único significado ao termo assédio, que possui caráter polissêmico. Apresentam, entre seus achados, a palavra *harcèlement* para a definição em francês, e as variações *harassment*, *stalking*, *mobbing*, *bullying*, *employee abuse* e *bossing* para o inglês.

Foram encontradas também, a partir dos levantamentos de Yokoyama (2005) e Guimarães e Rimoli (2006), definições de assédio moral e variações do fenômeno apresentados por espaço geográfico: *harcèlement moral* (se refere às sutis agressões) – França; *bullying* (significa maltratar, intimidar) – Canadá e Inglaterra; *bossing* – Inglaterra, Austrália e Irlanda; *harassment* (traduz-se em incomodar, assediar) – Estados Unidos; *mobbing* (no sentido de molestar) – Estados Unidos, países nórdicos, bálticos e da Europa Central; *whistleblowers* (refere-se àquele que realiza uma denúncia, tratando-se, portanto, de um tipo específico de assédio moral, traduzido em silenciar quem não obedece às regras do que está em questão) – África do Sul, Austrália, Canadá, Estados Unidos, Hong Kong, Inglaterra, Nova Zelândia; *murahachibu* (no sentido de ostracismo social), *madogiwazoku* (diz respeito a pôr de lado os empregados muito velhos ou inúteis pelo uso de agressões ou pressões psicológicas), *ijme* (significa assédio, porém no sentido de tornar o indivíduo adaptado, como forma de controle social) – Japão; *coacção moral* – Portugal; *acoso moral*, *acoso psicológico* ou *psicoterrorismo* – países hispânicos; *assédio moral*, *assédio psicológico* – Brasil.

São ainda encontrados os termos *workplace mistreatment* (Harlos & Axelrod, 2005), *hostigamiento psicológico* (Fornés, Martínez-Abascal & García de la Banda, 2008), *petty tyranny* (Ashforth, 1997), *scapegoating*, *health endangering leadership*, *workplace trauma* (Einarsen, 2000), *moleste psicologiche* (Di-Martino et al., 2003), *collana mobbing* (Guedes,

2003), *emotional abuse, persecution at work, victimization at work, acoso laboral, e persécution au travail* (ILO Thesaurus, 2005).

Maciel, Cavalcante, Matos e Rodrigues (2007) esclarecem a diferenciação entre os termos mobbing e bullying realizada pelo Comitê Nacional Inglês sobre o assédio, que aponta o termo mobbing para caracterizar o assédio moral que ocorre no trabalho, referindo-se a relações sutis entre o assediador e o indivíduo ou equipe de trabalho e manifestação de comportamentos como, por exemplo, o isolamento da vítima, e dificilmente de violência física; já o termo bullying está mais relacionado às agressões físicas ou ameaças, formatando situações de assédio entre escolares e crianças.

Koubi (2006) apresenta uma discussão acerca da tênue fronteira que divide os conceitos de *assédio moral* e *assédio psicológico*. Mesmo que aproximadas, as características *moral* e *psicológico* se referem a dados distintos no contexto do indivíduo assediado, pois a primeira o desestabiliza socialmente e a outra pessoalmente. Para Koubi, a coerção moral não advém da mesma natureza da violência psicológica.

A respeito dessa diversidade de termos, Leymann (1996a) conclui que mudar ou adotar uma terminologia única não seria tão benéfico para as diferentes áreas de pesquisa quanto definir o termo que se faz uso. Não há necessidade, portanto, de haver interferência na escolha da terminologia de um estudo, desde que o pesquisador esclareça o objeto desse estudo, focalizando o fenômeno e relacionando-o com o que já foi pesquisado. Ainda, Skogstad, Matthiesen e Einarsen (2007) comentam que mesmo com essa diversidade de termos, o fenômeno por trás deles é o mesmo: os maus tratos sistemáticos sobre um empregado por outro(s) membro(s) da organização, por um período de tempo, e que causa danos sociais, psicológicos, ocupacionais e físicos no alvo.

Na literatura nacional, encontra-se maior incidência do termo *assédio moral no trabalho*, mas são identificados também os termos *tortura psicológica* (Edward, 2005;

Trombetta, 2005), *violência moral* (Trombetta, 2005), *violência psicológica* ou até mesmo *psicoterrorismo no trabalho* (Maciel et al., 2007).

Apesar destas distinções terminológicas de assédio moral por localização geográfica, encontra-se em diferentes estudos uma adoção do termo que não segue uma regra, sendo adotado aquele com que o autor mais se identifica, como é o caso de Guimarães e Rimoli (2006), autoras nacionais que adotaram o termo *mobbing*.

Ademais, identifica-se a partir de Trice e Beyer (1984, 1987, conforme citados em Oliveira, 1997) a definição de *ritos de degradação*, e de Rory O'Day (1987, conforme citado em Oliveira, 1997) a definição de *rituais de intimidação*, que fazem parte no contexto organizacional dos ritos como um elemento da Cultura Organizacional. Faz-se uso dos ritos de degradação para remover os membros de alto nível de uma organização, com o intuito de dissolver identidades sociais e desprover-lhes poder, em casos de demissão, exposição pública das falhas e incompetências, e afastamento do cargo, podendo constituir àqueles que o vivenciam uma situação de humilhação. Os rituais de intimidação se assemelham aos ritos de degradação, porém se referem aos membros organizacionais que não ocupam cargos de alto nível e que desejam promover mudanças, sendo então contidos pela gerência através de intimidação (anulação, isolamento, difamação e expulsão).

Apesar do caráter humilhante identificado nestes dois termos, não foi encontrado nenhum estudo sobre o assédio moral no trabalho que tenha apontado tal aproximação conceitual. Por constituir-se em um elemento usado pela própria organização para reafirmar a importância de seus valores organizacionais e defender seus limites, parece que os ritos de degradação se aproximam mais do conceito de *assédio organizacional* (Araújo, 2006; Soboll, 2008), que será explicado no subtítulo 1.2. Já os rituais de intimidação parecem se aproximar da definição de *whistleblowers*.

Partindo dessa revisão de termos, conceitos e definições, sendo possível encontrar discussões similares acerca de terminologias diferentes, para que não haja distorção de sentidos no presente estudo, a expressão *assédio moral* será aqui adotada como termo principal, e os estudos em que o mesmo se baseia foram explorados dentre as variadas terminologias acima descritas, desde que contextualizadas às organizações e trabalho. Para identificar a figura que provoca o assédio será utilizado o termo *assediador* ou *agressor* (independente dos termos diversos encontrados na literatura, compreendendo da mesma forma como foi acima apresentado acerca da terminologia *assédio moral*), e aquele que sofre o assédio será denominado *assediado* ou *vítima* (considerando que há momentos em que as palavras *agressor* e *vítima* se fazem mais adequadas ao contexto discutido).

### ***1.2. Histórico e Definição de Assédio Moral***

Por assédio moral entende-se um comportamento interpessoal destinado a intencionalmente agredir outro empregado no local de trabalho (Aquino & Lamertz, 2004). Coyne, Craig e Chong (2004) apontam uma tendência em compreender o assédio moral como a ocorrência de ações repetitivas e duradouras que provocam um desequilíbrio das relações de poder entre a(s) vítima(s) e o(s) agressor(es), incluindo um elemento de subjetividade por parte da vítima em termos de como ela percebe esses atos e seus efeitos. Para Rospenda (2002), partindo de definições de Keashly, Hunter e Harvey (1997) e Richman et al. (1999), o assédio moral constitui interações interpessoais hostis como gritar, julgar ou sujeitar a humilhação sem fazer referências explícitas ao gênero ou qualquer outra característica legalmente protegida por um status social.

No Brasil, Barreto (2003) impulsionou a discussão acerca do tema. Para a autora, assédio moral é definido como a exposição repetitiva e prolongada dos trabalhadores, ao

longo da jornada de trabalho e realização de suas atividades, a situações de humilhação, vexame e constrangimento, ocorrendo comumente em relações hierárquicas autoritárias, negativas, desumanas e desprovidas de ética, provenientes de um ou mais chefes e direcionadas a um subordinado, desestabilizando a vítima e sua relação com o ambiente de trabalho e a organização.

Nery (2005) faz um interessante quebra-cabeça conceitual, apresentando definições em separado para *assédio* e para *moral*. Discute que assédio, segundo o dicionário Houaiss da língua portuguesa, significa estabelecer um cerco com a intenção de exercer domínio ou perseguição constante em relação a alguém, e moral se trata de um conjunto de regras de conduta esperadas em um grupo social. Ainda ao se levantar o que compõe ou não o assédio moral, é importante frisar que este não se trata de assédio sexual e/ou racial, bem como de agressões ou violências físicas, já que os mesmos possuem outras manifestações e efeitos (Guimarães & Rimoli, 2006).

Conforme mencionado anteriormente, o fenômeno de assédio moral não é atual, porém não havia sido descrito e sistematicamente investigado até o começo dos anos 80. Leymann (1996b) aponta que Brodsky, já em 1976, se referiu ao tema utilizando a expressão “the harassed worker”, entretanto, apenas algumas situações de assédio foram caracterizadas como situações de estresse no trabalho, sem tratar o assunto como um fenômeno de estudo específico no contexto de trabalho. Isto só se fortaleceu nos anos 90 quando apareceram indícios de que o assédio no trabalho é destrutivo ao ambiente laboral, reduzindo a produtividade e favorecendo o absenteísmo em decorrência dos danos psicológicos que envolve (Freitas, 2001).

Como objeto de pesquisa, o assédio moral foi destacado em 1984, por Leymann e Gustavsson (conforme citado em Leymann, 1996b), popularizando-se particularmente a partir dos estudos de Heinz Leymann (1990, 1996b), psicólogo do trabalho atuante na Suécia,

aparecendo com a denominação *mobbing*, derivativa de *mob*, que significa bando, plebe (Hirigoyen, 2002a), e também definida como cercar, atacar (Nery, 2005; Yokoyama, 2005), traduzindo a ideia de algo irritante, amolador ou importuno.

O conceito de *mobbing* foi identificado e explorado partindo da *etologia*, ciência que estuda o comportamento dos animais, sendo utilizado a priori por Konrad Lorenz em seus estudos com gansos e gaivotas, referindo-se ao tipo de agressão promovida por um grupo de animais a um animal intruso ou indesejado (Guimarães & Rimoli, 2006; Pedroso, Limongi, Martins, Hrdlicka, Jorge & Cornetta, 2006). Ao adaptar o termo para o contexto de organizações e trabalho, Leymann (1990) o explicou como um fenômeno manifestado por violência psicológica extrema exercida de maneira sistemática e recorrente por uma pessoa ou grupo de pessoas sobre outra pessoa no local de trabalho. Define, também, que sua ocorrência se dá durante um tempo prolongado, sendo por mais de seis meses, e que os ataques se repitam numa frequência média de duas vezes na semana. O objetivo do assédio moral é desestabilizar ou mesmo destruir as redes de comunicação da vítima, arrasar sua reputação, atrapalhar a execução de seu trabalho e conseguir enfim que essa pessoa abandone o local de trabalho.

Assim, o assédio moral pode ser compreendido, segundo Leymann (1990, 1996b), como um psicoterrorismo, uma desqualificação gratuita pautada em comunicação hostil e sem ética, sendo dirigida de modo sistemático por um ou mais indivíduos contra outro. Este alvo é, por consequência, levado a uma situação prolongada de solidão e exposição a ataques persistentes e frequentes, e por um período prolongado, o que conduz, por sua vez, ao martírio psicológico, psicossomático e social para a vítima.

A simples identificação de atividades hostis não caracteriza, para Leymann (1996b), o assédio moral. Apesar de geralmente ser a elas atribuído um caráter negativo, muitas vezes não são por si mesmas puramente negativas, podendo consistir numa gama de

comportamentos interacionais normais. Existe uma condição de inevitabilidade nos conflitos entre pessoas (Leymann, 1990), e ao se falar de assédio moral não está se falando de conflito propriamente dito, mas sim de um processo destrutivo, composto por uma série de atuações hostis, configurando uma comunicação que ameaça suscitar no indivíduo graves prejuízos físicos e psíquicos. Destarte, é o critério de repetição que diferencia o assédio moral de qualquer manifestação negativa que pode situacionalmente aparecer na relação de trabalho. Somente o uso sistemático da hostilidade, com ocorrência frequente e por um longo período de tempo é definido como dotada de caráter assediador, tornando-se, por conseguinte, em perigosa arma de comunicação (verbal ou não-verbal).

Hirigoyen (2002a), define o assédio no local de trabalho como:

Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (p. 65).

De acordo com essa autora, tal situação se aproxima de um “assassinato psíquico” (Hirigoyen, 2002a, p. 9), gerado por meio de comentários aparentemente inofensivos, menções, mentiras, manipulações ou até mesmo através daquilo que não é dito, e que é plenamente passível de provocar um desequilíbrio ou destruição de uma pessoa, não havendo a possibilidade de intervenção, em vários momentos, daqueles que a rodeiam. Reafirma, ainda, o critério de repetição exposto por Leymann (1990), atestando que é a repetição da situação vexatória, humilhante, sem nenhum esforço dirigido para abrandá-la, que torna o fenômeno destruidor. Contudo, critica que não há como estabelecer um tempo mínimo de ocorrência, pois a gravidade do assédio moral não se atém somente à duração, mas também à



violência da agressão, já que algumas manifestações humilhantes podem desestruturar alguém em menos de seis meses (Hirigoyen, 2002b), o que corrobora afirmações de Adams (1992) e Randall (1997).

Ao apresentarem o termo *violência ou assédio organizacional*, Araújo (2006) e Soboll (2008) chamam a atenção para a diferença existente entre este termo e o assédio moral propriamente dito. A violência ou assédio organizacional refere-se à forma de organizar o trabalho amparado em uma gestão agressiva, pautada em cobrança por metas e em pressão das quais todos os funcionários da empresa são alvos. Possui o objetivo de aumentar a produtividade e/ou reforçar a obediência. Portanto, difere-se do assédio moral visto que o alvo não é definido, não há critério de pessoalidade, e o objetivo não é de exclusão da pessoa.

Há de se considerar, porém, que no caso do assédio moral no trabalho, em que características pessoais estão implicadas na prática da violência, a permissividade dada pela respectiva organização a torna conivente com o ato de assédio (Faria, 2004, conforme citado em Soboll, 2008). Identificar a real configuração do assédio moral é fundamental para que o fenômeno não caia numa banalização conceitual, bem como num modismo para posterior esquecimento ao longo do tempo.

### **1.3. As Regras do Jogo: o Funcionamento do Fenômeno**

Leymann (1990) estabeleceu, através de suas experiências, quatro fases que comumente se desenrolam e caracterizam o assédio moral dentro das organizações. Porém é importante reforçar que cada caso é provido de particularidades, tornando difícil a tarefa de estabelecer uma sequência exata e típica de fatos no decorrer do fenômeno (Guimarães & Rimoli, 2006). A primeira fase, a *de conflito*, caracteriza-se pela ocorrência de conflitos entre pessoas com intenções e metas distintas ou mesmo incompatíveis, gera problemas pontuais,

atritos e choques entre elas, sendo estes passíveis de solução através de diálogos. Em oposição, quando tais conflitos pontuais começam a estigmatizar-se, produzindo um ponto divergente nas relações, formata-se o pilar para a escalada de encontros.

A segunda fase, a *de assédio moral ou de estigmatização*, é onde ocorre o assédio propriamente dito, no qual o assediador passa a praticar uma estratégia de humilhação da vítima, lançando mão de comportamentos perversos, sistemáticos e repetitivos por um tempo prolongado, com o intuito de promover a ridicularização e isolamento social da mesma. A vítima tende a negar a situação, visto não crer no que está acontecendo; assim, reage com passividade ou evitação do fenômeno para o resto do grupo ao qual pertence. A fase é caracterizada por longa duração (1 a 3 anos), pois serve para estigmatizar o assediado com o consentimento e por vezes a colaboração passiva ou ativa do meio.

Na terceira fase acontece a *intervenção na empresa*: à exceção de estratégia empresarial pré-concebida, a direção da organização torna-se ciente do conflito, com origem em suas próprias dependências. Em decorrência, há duas formas de atuação para serem postas em prática: *solução positiva do conflito*, em que a direção investiga o problema, identifica a estratégia de humilhação utilizada, articula mecanismos para que a situação não se repita, pune o agressor e, por vezes, decide que a vítima ou o assediador seja transferido de seu posto de trabalho; ou *solução negativa do conflito*, em que a direção identifica a vítima como o problema a ser combatido, partindo de suas características individuais distorcidas, sem detectar a origem real do problema, em consequência de uma investigação precária ou inexistente (reforçando, então, o assédio).

A fase final, denominada *fase de marginalização ou exclusão da vida laboral* é momento em que a vítima abandona seu emprego e a organização, geralmente após ter vivido diversos e prolongados períodos de licença. No contexto de empresas privadas, parte das vítimas tenta permanecer bravamente em seu posto de trabalho, o que culmina em

consequências graves à saúde. Em órgãos públicos, as vítimas se deparam com poucas oportunidades reais de mudança de local de trabalho. Em casos extremos, os assediados podem cometer suicídio (Guimarães & Rimoli, 2006).

Piñuel y Zabala (2003a) ainda destaca uma quinta fase determinada como *fase de solicitação de ajuda especializada externa e diagnóstico incorreto*, situada entre as fases 3 e 4 de Leymann (1990), cujo propósito é assinalar que não há especialistas que possam abordar um problema cuja origem se encontra na organização e não na própria vítima. Para evitar o diagnóstico impreciso do fenômeno, Leymann (1996b) apresentou também uma tipologia de atividades que podem ser subdivididas em cinco categorias de acordo com os efeitos que têm sobre a vítima, catalogadas a partir de entrevistas informais e análises heurísticas do autor.

A primeira categoria é relacionada às atividades que interferem nas *possibilidades da vítima de se comunicar adequadamente*, como, por exemplo, não ter o direito de resposta diante de uma argumentação do assediador, e comportamentos de rejeição provocando o silêncio da vítima. A segunda categoria vincula-se aos efeitos sobre as *possibilidades da vítima em manter contatos sociais*, como no caso de os colegas deixarem de falar com a vítima, esta ser isolada em uma sala, sendo mantida distante dos colegas, ou quando o assediador a proíbe de se dirigir a ele.

Outra categoria é de atividades que recaem sobre as *possibilidades da vítima em manter sua reputação*, sendo estas atividades atribuídas a fofocas sobre a vítima, ridicularização ou piadas acerca de alguma característica sua. A próxima categoria é sobre as atividades que provocam efeitos na *situação ocupacional do assediado*. Isto ocorre quando o indivíduo deixa de receber tarefas do seu cargo ou recebe atribuições insignificantes ao trabalho. Atividades que interferem na *saúde física da vítima* compõem a última categoria. Quando o indivíduo é designado, intencionalmente, a tarefas perigosas, ou mesmo recebe ameaças físicas, ele está sendo assediado.

No geral, Leymann (1996b) identificou 45 atividades diferentes utilizadas durante o processo de assédio moral, como é possível encontrar no *Leymann Inventory of Psychological Terror* (LIPT), instrumento de avaliação do assédio moral no trabalho revalidado por Niedl (1995, conforme citado em Fornés et al., 2008) e Zapf, Knorz e Kulla (1996), que identificaram composição fatorial similar. Porém, Leymann enfatiza que os comportamentos descritos no LIPT descrevem, principalmente, a configuração de interações hostis dos países europeus. Os estudos de Niedl (1995), aplicados na Áustria, apontam que outros comportamentos também se fazem presentes, revelando que alguns percebidos no norte da Europa não se aplicam à outra cultura. Knorz e Zapf (1996, conforme citado em Leymann, 1996b) detectaram, a partir de entrevistas, uma variação de comportamentos no sul da Alemanha.

Quanto ao caráter humilhante presente no assédio moral, Ansart (2005) faz uma leitura sobre humilhação que se aplica à definição de assédio moral e sua dimensão negativa, sendo válido apresentá-la aqui:

... entendemos por humilhação uma situação particular na qual se opõem, em uma relação desigual, um ator (individual ou coletivo) que exerce uma influência, e, do outro lado, um agente que sofre esta influência. A situação humilhante é, por definição, racional: comporta uma agressão na qual um sujeito (individual ou coletivo) fere, ultraja uma vítima sem que seja possível uma reciprocidade. A ausência de reciprocidade é aqui essencial. Uma humilhação provisória, um comentário injurioso, uma ameaça podem ser reparados por uma resposta à altura da agressão recebida, no caso de existir uma resposta possível. Mas, a humilhação não reparada é essencialmente desigual e, com frequência, durável; o domínio é exercido em proveito do ator e em detrimento da vítima. Nesta humilhação, a vítima é confrontada a uma

situação ou a um acontecimento contrários às suas expectativas, contrários aos seus desejos, sem sentido para ela, representando a negação da imagem que faz de si próprio ... (p. 15).

Partindo desta citação, é possível adentrar na leitura de Hirigoyen (2002a), contrapondo os papéis do assediador e assediado. Numa análise acerca da figura do assediador, Hirigoyen ressalta a perversidade advinda da violência por ele gerada, percebendo que este comportamento se dá em função da necessidade de autoafirmação obtida por meio do rebaixamento de outros, como que nutrindo sua autoestima, sua avidez por admiração e aprovação. O primeiro ato deste agressor é paralisar sua vítima de modo a impedi-la de se defender. Em decorrência, a vítima não consegue compreender o que se passa, pois, mesmo que tente, não possui ferramentas para isso. Ao atacar a identidade do outro, o assediador humilha e extrai dela toda individualidade, culminando na destruição moral, que vai contra a autoestima da vítima.

Considerando as exigências profissionais resultantes do processo de globalização e mudança contínua das organizações, a vítima evita verdadeiramente supor que tenham sido dirigidos a ela comportamentos violentos, mesmo que reconheça seu sofrimento diante dos mesmos. E quando reconhece a existência do fenômeno, dificilmente encontra colegas que lhe façam ser ouvida, pois ou a vítima já está estigmatizada como pessoa de difícil convivência, ou os colegas têm tanto medo de perder o emprego (ao serem considerados testemunhas) quanto a própria vítima (Hirigoyen, 2002a).

Para compreender o fenômeno é também fundamental interar-se das possibilidades de sua ocorrência numa perspectiva de quem agride quem. Existem duas formas apresentadas por Hirigoyen (2002a): uma é *horizontal*, em que um colega agride outro colega, estando ambos em um mesmo nível hierárquico ou ocupacional; a segunda forma é *vertical* e se subdivide

em outras duas – um superior é agredido pelo(s) subordinado(s), ou o contrário, em que um subordinado é agredido por um supervisor. Ansart (2006) nomeia estes dois últimos como *assédio ascendente* e *assédio descendente*, respectivamente, e ainda fala sobre o *assédio intrapolítico*, que ocorre entre indivíduos rivais de partidos políticos, quando suas divergências e críticas políticas partem para ameaças ou agressões que incidem sobre a vida pessoal de um dos indivíduos desta relação.

De acordo com o exposto no site brasileiro que trata do assunto (Assédio Moral, 2004), o fenômeno no trabalho aparece nos níveis *vertical* (em sentido descendente) e *horizontal*.

No nível *vertical* predominam situações de desmandos, manipulação do medo, competitividade, programas de qualidade total associados a produtividade e caracterizados por relações aélicas, desumanas e autoritárias. A discussão válida, aqui, compreende justamente o movimento de reestruturação e reorganização do trabalho que já vem sendo apresentado. Tal movimento requer do trabalhador flexibilização, qualificação, autonomia, visão sistêmica do processo produtivo e rotação das tarefas, em função das novas características incorporadas ao cargo, traduzindo a responsabilidade do próprio trabalhador em manter seu emprego (Assédio Moral, 2004).

Se para a organização essa flexibilização corresponde à sua agilidade de desdobrar-se diante das flutuações do mercado competitivo e globalizado, para o trabalhador representa adaptação e consentimento às constantes mudanças e exigências das políticas organizacionais. Em outras palavras, a ordem social deixa margens para o uso de poder e manipulação do medo, configurando condições para a deterioração do trabalho e das relações que aí ocorrem (Aguiar, 2006). Reflete-se que durante a Revolução Industrial isto já acontecia, mas nessa época houve conquistas trabalhistas em alguns países da Europa como, por exemplo, na França, e particularmente no Brasil com a era Getúlio Vargas, a partir da aprovação da

Consolidação das Leis do Trabalho. Ganhou-se um pouco mais com os sistemas democráticos, mas parece que a ordem econômica e política são os principais determinantes das perdas desses direitos. Na era globalizada, então, o empregado sofre mais com a eliminação de postos de trabalho e de direitos já conquistados, com o contrato de trabalho assimétrico, a imposição de baixos salários, jornadas estendidas, sobrecarga de funções, manifestação de novas doenças, desemprego, trabalho informal e subempregos, enfraquecimento dos sindicatos, aumento da pobreza urbana e a convivência com incertezas (Assédio Moral, 2004).

Silva (2007) faz reflexão semelhante em relação à época da Revolução Industrial, em que os empregados eram considerados as engrenagens das máquinas, e ainda remonta à época da escravidão, em que os senhores feudais eram os “donos” de seus servos. O autor pondera, entretanto, que o momento atualmente vivido não é necessariamente mais rígido do que outrora se passou, e a configuração do assédio moral e sua projeção são decorrentes muito mais do desenvolvimento dos direitos humanos do que efetivamente da vivência de uma época de mais agressões psicofísicas à mão de obra.

O nível *horizontal* refere-se à competição sistemática incentivada pela própria organização, suscitando comportamentos agressivos e de indiferença ao sofrimento entre colegas. A pressão exercida pela organização ou seus chefes representantes para produzir com qualidade e baixo custo, somados ao medo de perder o emprego e não conseguir voltar ao mercado de trabalho formal favorece a submissão e fortalecimento da tirania, que por sua vez fundamenta atos individualistas, de tolerância às agressões e ao autoritarismo. Os trabalhadores adoecidos passam, então, a ocultar o sofrimento, a trabalharem doentes e com dores, enquanto os sadios ou menos enfraquecidos, que não manifestam dificuldades produtivas, mas que também vivenciam as incertezas do ambiente de trabalho, transformam ou amenizam internamente o discurso das chefias e passam a discriminar aqueles primeiros

(os possíveis improdutivos), configurando a humilhação entre os pares (Assédio Moral, 2004). O Quadro 1 esclarece as estratégias mais tipicamente detectadas nos ambientes organizacionais e que caracterizam o fenômeno, enfatizando que na maior parte das vezes uma se combina com outra.

**Quadro 1.** Estratégias caracterizadoras de assédio moral no trabalho (extraído de Fidalgo & Piñuel, 2004)

<b>Estratégias que caracterizam o Assédio Moral</b>
Gritar, insultar ou subjugar a vítima quando se encontra sozinha ou em presença de outras pessoas.
Delegar objetivos, tarefas ou projetos com prazos inalcançáveis ou impossíveis de cumprir.
Deslocar a vítima de suas responsabilidades para tarefas rotineiras e desinteressantes, ou mesmo não delegá-la nenhum trabalho.
Ignorar ou excluir a vítima, falando somente com uma terceira pessoa presente, simulando a não existência da mesma ou sua ausência física.
Reter informações cruciais para o trabalho ou manipular para induzir a vítima ao erro no desempenho de suas tarefas, e posteriormente acusá-la de negligência ou faltas profissionais.
Espalhar pela empresa rumores maliciosos ou caluniosos que menosprezam a reputação da vítima, sua imagem e seu profissionalismo.
Desvalorizar ou não valorizar o esforço realizado, mediante a negativa de reconhecer que um trabalho está bem feito ou a renúncia em avaliar periodicamente o trabalho da vítima.
Ignorar os êxitos profissionais ou atribuí-los maliciosamente a outras pessoas ou a elementos externos à vítima, como a causalidade, a sorte, a situação do mercado, etc.
Criticar continuamente o trabalho da vítima, suas ideias, suas propostas, suas soluções, etc. através de piadas, caricaturas ou paródias.
Criticar duramente qualquer tomada de decisão ou iniciativa pessoal no desempenho do trabalho como uma falta grave ao dever de obediência hierárquica.
Ridicularizar o trabalho da vítima, suas ideias e os resultados obtidos diante dos demais trabalhadores.
Contagiar outros companheiros a participar de qualquer das ações acima mencionadas mediante persuasão, coação ou abuso de autoridade.
Invadir a privacidade da vítima intervindo em seu correio, seu telefone, revisando seus documentos, armários, arquivos, etc., subtraindo maliciosamente elementos chave para seu trabalho.

De Gaulejac (2006) retoma a discussão acerca das mudanças tecnológicas enfatizando que estas deveriam liberar o homem do trabalho, mas a pressão pelo tempo e por resultados exercida sobre ele provoca justamente o contrário, assim, “ainda que (as mudanças



tecnológicas) tornem mais leve o desgaste físico, elas aumentam a pressão psicológica” (p. 71). Deste modo, o assédio moral torna-se um autêntico e importante risco psicossocial no ambiente de trabalho, com resultados e implicações negativas tanto para os indivíduos que ali trabalham quanto para a organização (Hoel, Cooper & Faragher, 2001).

Para De Gaulejac (2006), a gestão de recursos humanos adota a lógica do mercado, e o contexto provoca uma pressão contínua formadora de um estresse estrutural e da cultura de assédio, que acaba sendo aceita porque não há como se defender: os sofrimentos são silenciados e qualquer expressão de desagrado é camuflada sob o risco de demissão. A ameaça paira tanto no sucesso quanto no fracasso, já que não é mais sabido em quais circunstâncias repousam as recompensas e as punições, e a incerteza reina no temor de se ver excluído do jogo organizacional.

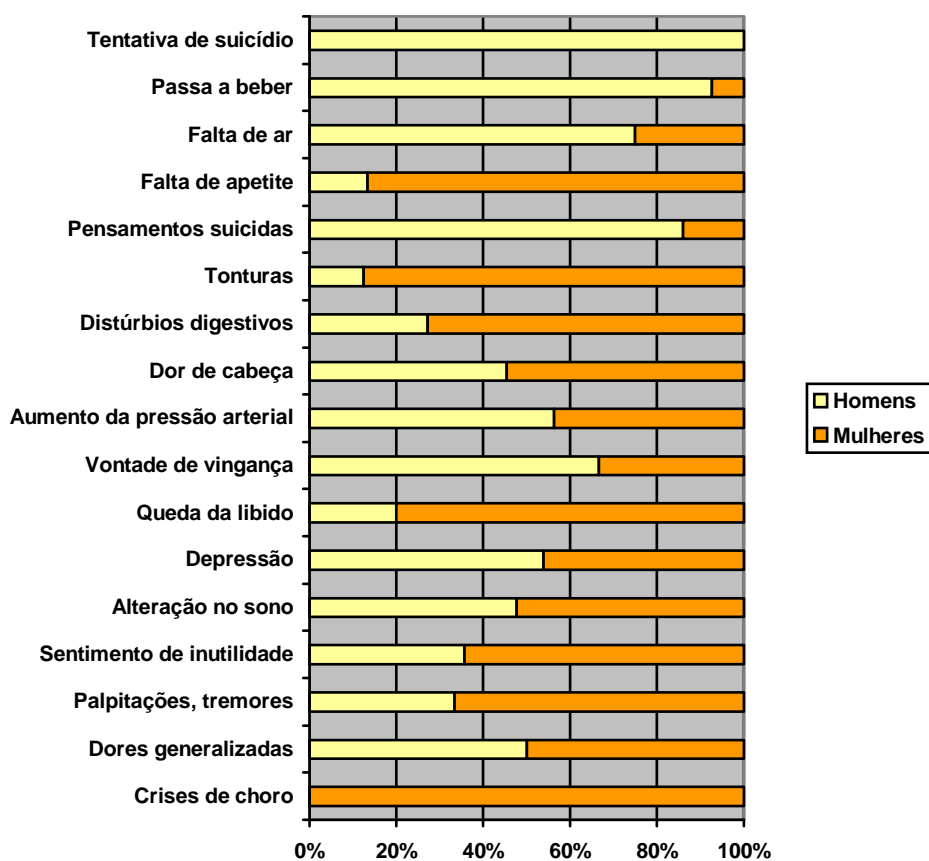
Barreto (2003) constatou que em relações hierárquicas de poder, nas quais o autoritarismo se destaca, o assédio moral costuma se manifestar, passando comumente despercebido até que suas consequências avassaladoras o denunciem. E um dos primeiros efeitos do fenômeno é a baixa da motivação e do nível de autoestima do empregado, impactando diretamente a produtividade e favorecendo o absenteísmo. Por não encontrar um espaço para criação, inovação e valorização de novas formas de atingir resultados, na medida em que as empresas não se atêm às diferenças e às individualidades, passa a imperar por entre os empregados um clima de frustração, pressão e estresse.

A perseguição instalada tende a derrubar a moral do trabalhador, uma vez que, estranhamente, desenvolve-se no mesmo um sentimento de culpa capaz de impedi-lo de denunciar o assediador e fazendo com que se aceite, por muitas vezes, como merecedor deste tipo de agressão. Tal confusão mental e a perda de identidade provocam doenças psicossomáticas neste indivíduo que vão desde leves descontroles emocionais até a perda total da capacidade laboral, e que reafirmam o sentimento de fracasso e inutilidade (Barreto, 2003).

Hoje, as consequências psicopatológicas derivadas desta situação se fazem notar, com destaque à depressão e ao *burnout* (esgotamento profissional), ou mesmo o abandono profissional (Piñuel y Zabala, 2003b).

Conforme destaca Barreto (2003), a Figura 1 traz uma clássica categorização dos sintomas do assédio moral na saúde do trabalhador, separando-os por sexo, partindo de entrevistas realizadas com 870 homens e mulheres que sofreram opressão no ambiente de trabalho.

**Figura 1.** Descrição dos sintomas de assédio moral (adaptado de Barreto, 2003)



Klein (1991) e Ades (1999) confirmam que sintomas de desadaptação psicológica, de várias patologias, de comportamento anti-social e de suicídio são consequências diretas da humilhação vivida, ou mesmo do medo antecipado à ocorrência da humilhação. O

trabalhador, mesmo adoecido, necessita dedicar-se ao trabalho e, repetidamente, é responsabilizado pelos acidentes de trabalho, pela queda da produção e pela desqualificação profissional. Tal situação é decorrente, antes mesmo do que, por questão de sobrevivência, pelo trabalho constituir-se, atualmente, na principal identidade do indivíduo e ser o determinante do lugar do sujeito na sociedade.

Soboll (2008) conclui que os comportamentos hostis, repetitivos e prolongados, que se configuram articulada e intencionalmente como armadilhas, minimizam o espaço de ação, e provocam pressão na vítima de modo a se tornar insustentável sua permanência em um projeto, setor ou empresa. Tal situação pode suscitar pedidos de afastamentos, transferências ou desligamentos, e pode repercutir na saúde do profissional, bem como em sua vida, tanto profissional quanto social.

#### **1.4. A Legislação**

A Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) sustenta uma série de artigos que visa garantir o direito de cada indivíduo à saúde, ao trabalho e à dignidade. Por sua vez, a OIT, que integra o sistema das Nações Unidas, tem como objetivos a melhoria das condições de trabalho, a elevação do nível de vida e a promoção da estabilidade econômica e social através de convenções internacionais (P.F. Machado, 1999), revelando, deste modo, preocupação com a manutenção da saúde e da segurança dos trabalhadores.

Ao que se refere especificamente à ocorrência do assédio moral no trabalho, a OIT elaborou uma lista tipificando-o como: medida destinada a excluir uma pessoa de uma atividade profissional; ataques persistentes e negativos ao rendimento pessoal ou profissional sem razão; manipulação da reputação pessoal ou profissional de uma pessoa através de rumores e ridicularização; abuso de poder através do menosprezo persistente do trabalho da

pessoa, ou a fixação de objetivos com prazos inatingíveis ou pouco razoáveis, ou a atribuição de tarefas impossíveis; controle desmedido ou inapropriado do rendimento de uma pessoa (Jornal do Advogado, 2003).

No que tange ao aspecto jurídico sobre o assédio moral no Brasil, além de algumas leis municipais (Americana, Campinas, Guarulhos, Iracemápolis, Jaboticabal, São Paulo – SP; Cascavel – PR; Natal – RN; São Gabriel do Oeste e Sidrolândia – MS), existem, atualmente, vários projetos de lei em diferentes municípios e estados do país, além de vários esforços em incluí-lo no Código Penal de âmbito federal (Magalhães, 2006). Sobre o aspecto jurídico das leis municipais e estaduais, uma questão importante diz respeito à sua aplicabilidade, como no caso do Estado do Rio de Janeiro em que a lei estadual de número 3921, datada de 23 de agosto de 2002, dispõe de aplicação apenas aos servidores públicos e somente nas dependências da Administração Pública Estadual (Silva, 2007). Portanto, não existe até o momento, no âmbito penal, qualquer norma legal destinada a punir expressamente o assédio moral, mesmo que já existam casos de empresas privadas condenadas pela ocorrência de assédio moral em suas dependências.

Tais casos têm sido julgados amparados pela CLT (Heloani, 2006), pela Declaração dos Princípios Básicos de Justiça para Vítimas de Crime e Abuso de Poder, das Nações Unidas, adotada na Assembleia Geral de 29 de novembro de 1985 – A/RES/40/34 (Yokoyama, 2005) e pela Resolução 1488/98 do Conselho Federal de Medicina (Assédio Moral, 2004) que diz:

Para o estabelecimento do nexo causal entre os transtornos de saúde e as atividades do trabalhador, além do exame clínico (físico e mental) e os exames complementares, quando necessários, deve o médico considerar: a história clínica e ocupacional, decisiva em qualquer diagnóstico e/ou investigação de nexo causal; o estudo do local

de trabalho; o estudo da organização do trabalho; os dados epidemiológicos; a literatura atualizada; a ocorrência de quadro clínico ou subclínico em trabalhador exposto a condições agressivas; a identificação de riscos físicos, químicos, biológicos, mecânicos, estressantes, e outros; o depoimento e a experiência dos trabalhadores; os conhecimentos e as práticas de outras disciplinas e de seus profissionais, sejam ou não da área de saúde (artigo 2º da Resolução CFM 1488/98).

Além disso, como apregoa Silva (2007), há uma obrigatoriedade de que as atividades empresariais desenvolvam-se sempre regularmente, sem quaisquer táticas que afrontem à dignidade do trabalhador, vez que o artigo 170 da CF/88 diz: “A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna conforme ditames da justiça social” (conforme citado em Silva, 2007, p. 30).

Apesar dessa dificuldade de penalização, vários países já têm uma legislação específica para criminalizar o assédio moral no trabalho, como no caso da Alemanha, Itália, Austrália, Estados Unidos, Suíça (Heloani, 2004) e da França (Magalhães, 2006), que aparece como o primeiro país cujo Código Penal inclui um artigo em específico para os casos de assédio moral:

O fato de assediar alguém através de manobras repetidas tendo por objeto ou por efeito uma degradação das condições de trabalho passível de atingir seus direitos ou sua dignidade, alterar sua saúde física ou mental ou comprometer seu futuro profissional é punido com um ano de prisão e multa de 15.000 Euros (artigo 222-33-2 do Código Penal francês, conforme citado em Magalhães, 2006, p. 32).

A Noruega proíbe, de forma genérica no Código de Trabalho de 1977, qualquer tipo de assédio (Caixeta, 2003). Outros países também têm se esforçado para regulamentar uma lei que defina e puna os casos de assédio moral no trabalho.

Rezende (2008) discute o peso que a palavra assédio tem por si só, uma vez que na língua pátria designa “a realização de certas condutas de forma insistente” (p. 62). Assim, nos casos julgados no Brasil, até então, tem sido considerado a ocorrência habitual da conduta humilhante para que se caracterize o assédio moral, não havendo obrigatoriedade do longo período temporal para sua efetiva caracterização em função dos efeitos que podem acarretar no assediado ao longo do tempo. Conforme menciona Alkimin (2006, conforme citado em Rezende, 2008), quanto maior a duração dos episódios estressantes, mais intensas são as consequências sobre o organismo da vítima.

### ***1.5. O Assédio Moral no Trabalho: Estudos, Antecedentes e Consequentes***

Pesquisas sobre assédio moral no contexto de trabalho tiveram início nos anos 80, na Escandinávia. Partiram do interesse geral em pesquisas ligadas ao trabalho e, de forma ainda modesta, tentam identificar a ocorrência do fenômeno, seus antecedentes e consequentes, baseadas nas relações entre características da organização, características do assediador e características da vítima.

Em 1999, Chappel e Di-Martino identificaram, através de uma pesquisa realizada pela União Europeia em 1996 com um total de 15.800 entrevistados advindos das então 15 nações europeias, que 8% dos trabalhadores (12 milhões) sofreram assédio moral no local de trabalho, 4% (6 milhões) sofreram violência física e 2% (3 milhões) sofreram assédio sexual.

Para Zapf (1999), muitos casos de assédio moral devem ser caracterizados por uma multi-causalidade, tornando as explicações unilaterais das causas do assédio moral

impróprias. Moreno-Jiménez, Rodríguez-Munõz, Garrosa, Morante e Rodríguez (2005) atestam haver controvérsia do assunto no meio científico, visto que são percebidas diversas tentativas de explicar a ocorrência do assédio. Para Einarsen (2000) estas tentativas de explicação se dividem em três blocos, sendo: (1) explicações com base nas características do contexto de trabalho e social, (2) baseado nas características inerentes às relações interpessoais, (3) em função da personalidade, seja das vítimas seja dos assediadores.

A comunidade científica tem prestado crescente atenção à problemática social do assédio moral nas organizações, em decorrência da magnitude de suas consequências (Moreno-Jiménez et al., 2005), constituindo-se em um assunto de amplo interesse, com destaque aos países europeus e norte-americanos (Rayner, Hoel & Cooper, 2002; Salin, 2001; Zapf et al., 1996).

Moreno-Jiménez et al. (2005) apontam ainda que no meio acadêmico o enfoque tem sido dado na importância dos fatores organizacionais e psicossociais como variáveis causais (antecedentes), citando como exemplos um ambiente ruim de trabalho e um pobre conteúdo da tarefa. O autor entende por conteúdos pobres de tarefa a imposição, por parte da chefia, de atividades ou responsabilidades menores do que as exigidas pelo cargo. Apresentam, também, os estudos de Einarsen, Raknes e Matthiesen (1994) e Hoel e Cooper (2000) sobre estilo de liderança, Thylefors (1987) sobre o tipo de organização, de Zapf et al. (1996) sobre as demandas laborais e o controle sobre a tarefa, de Einarsen et al. (1994) e de Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Morante e Rodríguez (2004) sobre o clima social e a comunicação interna, todos defendendo que o assédio moral está fortemente ligado a estes numerosos elementos do ambiente e da organização de trabalho.

Di-Martino et al. (2003) entendem que a natureza das relações entre o assédio moral e as variáveis individuais, situacionais e organizacionais é, em parte, aberta a interpretações, devido aos delineamentos da maioria dos estudos sobre o tema (corte transversal) e da

ausência de estudos longitudinais, o que não permite estabelecer relações de causalidade. Assim, estes autores lançam mão de hipóteses explicativas para a ocorrência do fenômeno para tentar entendê-lo. Na categoria *características individuais* destacam as variáveis sócio-demográficas, os traços de personalidade, comportamentos específicos do indivíduo e suas características profissionais (como grau de experiência e treinamento). Na categoria de *características situacionais* apresentam trabalhar sozinho e/ou à noite, trabalhar em contato com o público, trabalhar com objetos de valor e/ou manipulação de dinheiro, trabalhar com pessoas pessimistas, percepções de injustiça, trabalhar em profissões em que há clara desigualdade de sexos, trabalhar em organizações que dão excessiva ênfase à satisfação do cliente (dando margem à manifestação de comportamentos abusivos por parte da clientela), diferença de poder, troca de gestores, e insegurança no emprego. Na terceira categoria, *características organizacionais*, apresentam o downsizing (redução de número de cargos na organização), a sobrecarga de trabalho, o impacto da incerteza econômica, desigualdade na distribuição das tarefas, precariedade em gestão e liderança, fortalecimento da competição por promoções, cortes de orçamento, percepção de vigilância constante, percepção de tratamentos injustos, percepção de não controle sobre as atividades e condições de trabalho, cultura e clima organizacionais desfavoráveis, insatisfação com a profissão, condições de trabalho precárias, mudanças, provisão inadequada de treinamento, tarefas monótonas, e pressão de tempo. As *características sociais* constituem a última categoria na qual estão incluídos o nível de crimes violentos, ascensão do setor da economia informal, mudanças econômicas e rápidas mudanças sociais. A partir destes fatores, Di-Martino et al. concluem que a violência psicológica e física realmente ocorre no local de trabalho, existindo evidências para sugerir que alguns grupos podem ser considerados mais vulneráveis à violência do que outros, e que o assédio moral envolve um complexo e dinâmico processo ainda a ser explorado.



Baron e Neuman (1998) relacionam o aparecimento do assédio no trabalho a certas políticas e práticas organizacionais, tais como as demissões, reestruturação, redução de quadro e fusões. Apesar de Leymann (1996b), que defende que a única causa do assédio são as condições de trabalho, há os pesquisadores empenhados em identificar as variáveis de personalidade associadas com o fenômeno (Aquino & Bradfield, 2000; Matthiesen & Einarsen, 2001; Vartia, 1996; Zapf & Einarsen, 2003).

Contrariamente à visão destes autores, o estudo de Glasø, Matthiesen, Nielsen e Einarsen (2007) expõe que a personalidade da maior parte das vítimas é bastante similar à das não-vítimas, sendo difícil, portanto, traçar um perfil que caracterize a vítima. No entanto, um terço das vítimas tende a ser mais neurótica e menos agradável, menos conscienciosa e menos extrovertida que aquelas que não sofrem assédio, e a instabilidade emocional e introversão são associados à exposição ao assédio moral.

Glasø et al. (2007) confirmam a noção de que não se pode negligenciar a personalidade como fator importante na compreensão do fenômeno, porém salientam que não é fácil diferenciar a personalidade de quem é ou não alvo do assediador, e por este motivo a intervenção para prevenção do assédio moral nas organizações deve ser mais focada sobre fatores organizacionais do que sobre a personalidade das vítimas. O'Connell, Calvert e Watson (2007) reforçam ainda mais a responsabilidade da organização sobre o assédio e delegam a ela o desenvolvimento e realização de práticas e políticas para a redução, ou mesmo eliminação, do problema.

Fatores organizacionais como conflitos de papel, pressão do trabalho, falta de controle, insegurança do cargo e um clima crítico e competitivo têm sido reportados como precursores do assédio moral no trabalho ao nível organizacional (Agervold & Mikkelsen, 2004; O'Moore, Lynch & Daéid, 2003), além da identificação de que comportamentos destrutivos

do líder com um estilo de liderança autocrático ou forçado, assim como o estilo “laissez-faire”, também têm sido identificados como antecedentes do fenômeno (Hoel & Salin, 2003).

Harlos e Axelrod (2005) mostram que comportamentos de assédio no trabalho são manifestados por meio de três dimensões: abuso verbal, obstrução do trabalho, e negligência emocional. O abuso verbal é considerado uma forma de destrato interpessoal, ou seja, está no nível dos indivíduos, ao contrário de obstrução e negligência, que se caracterizam como formas de destrato ao nível organizacional.

Einarsen e Mikkelsen (2003) explicam que o assédio moral pode provocar sérias consequências sobre a saúde dos trabalhadores, entre as quais há a incidência de numerosos sintomas de estresse nas vítimas, sendo que Niedl já apontava, em 1995 (conforme citado em Moreno-Jiménez et al., 2005), o assédio como uma das formas mais críticas de estresse psicossocial no trabalho. Groeblichhoff e Becker (1996) e Zapf et al. (1996) acrescentam a manifestação de sintomas psicossomáticos, enfermidades físicas, e baixa satisfação com o trabalho como consequentes do fenômeno.

Rayner (1997) identifica que ao se estudar o assédio moral o absenteísmo aparece relacionado como consequente, assim como as numerosas tentativas de abandonar a organização e a rotatividade no trabalho. Um estudo realizado por Zapf et al. (1996) detectou que quando os supervisores dão mais apoio social, menos vítimas relatam ter sofrido ameaças verbais, críticas ou insultos, e quanto mais apoio social dos colegas estas recebem, menos relatam ser socialmente isoladas ou ridicularizadas no que diz respeito à sua vida privada. O ataque à vida privada indicou forte correlação com falta de saúde psicológica.

Conforme exposto por Skogstad et al. (2007), os alvos de assédio moral são identificados tanto entre trabalhadores jovens como nos mais velhos, sendo homens e mulheres, e dentre todos os tipos de indústrias e níveis organizacionais, e com uma conclusão

clara de que o assédio moral é uma fonte severa de estresse social com efeitos devastadores na saúde e bem-estar das vítimas.

Bonafons et al. (2008) analisaram os acórdãos do Tribunal de Recurso e Tribunal de Cassação Francês sobre assédio moral publicados no site *Légifrance*. Dentre 108 casos, 22 foram reconhecidos como uma situação de assédio e a riqueza de detalhes foram inclusas no estudo. Os autores identificaram que na realização de julgamentos, os juízes têm lançado mão não apenas das consequências do assédio, vez que eles também examinam os fatores que favorecem a ocorrência do assédio – a degradação do clima da equipe, a presença de um evento que poderia desencadear o assédio, a personalidade do assediador –, aqueles que caracterizam o tipo de assédio – a intencionalidade do autor –, e o que permitiu que a situação continuasse – a ausência de reação do empregador/empresa.

Parcela considerável dos estudos sobre assédio moral no trabalho é realizada nos postos de trabalho da área da saúde, principalmente com enfermeiros (Ayranci, 2005; Ferrinho et al., 2003; Rutherford & Rissel, 2004), talvez pela intrínseca teia de relações que convergem sobre a figura deste profissional, sendo médicos, pacientes, família dos pacientes, colegas e supervisores, bem como por se tratar de uma área que lida diretamente com as emoções humanas. Como expõem Dilek e Aytolan (2008), enfermeiros que atuam em hospitais são comumente as principais vítimas da violência física, emocional e verbal em função da natureza do seu ambiente de trabalho.

Martins e Ferraz (2008) ponderam que os estudos brasileiros, sobre o tema em questão, têm adotado a análise qualitativa, ancorada basicamente em análise de conteúdo e estudos de caso, e rebatem as críticas sofridas pelo estudo quantitativo, considerando que a existência de instrumentos de medida válidos e fidedignos contribuiriam, em muito, para o estudo das relações entre este fenômeno e outras variáveis porque realmente avaliam-no, devido à validade do instrumento, e o fazem de modo confiável, o que é apontado por seus

índices de fidedignidade. Diante disso, as autoras adaptaram e validaram o “Cuestionario de Hostigamiento Psicológico en el Trabajo” (Fornés et al., 2008) para a realidade brasileira. A adaptação culminou em dois instrumentos, válidos e fidedignos, que ascendem à discussão acerca do construto de assédio moral. Enquanto a definição teórica do fenômeno é pautada em contagem de *frequência* e de *periodicidade* das situações humilhantes a partir dos relatos dos sujeitos para que se configure o assédio, as autoras compreendem que a configuração se dá a partir da *percepção* do indivíduo das situações hostis vivenciadas (frequência) e da forma como ele é *impactado afetivamente* por tais vivências.

Martins e Ferraz (2008) justificam que, funcionando a percepção como um filtro seletivo (Cohen & Fink, 2003), a realidade organizacional estudada só pode ser conhecida através da percepção daqueles que dela fazem parte, uma vez que aquilo que para uma pessoa é percebido como incômodo, para outra pode ser visto como algo benéfico. A implicação prática da contribuição de Martins e Ferraz é de que a investigação de *percepção da frequência* aponta se o indivíduo percebe haver ou não ocorrência de comportamentos moralmente assediadores na organização e com qual frequência eles são manifestados; porém, somente a frequência não atesta que todas as pessoas que vivenciam tais comportamentos se sintam assediadas, já que o *impacto afetivo* é percebido por cada indivíduo de forma muito particular. Daí, somente aqueles indivíduos que apontam uma frequência de atos hostis intencionais e repetitivos (não sendo apenas ocorrência de desentendimento corriqueiro ou passageiro), e se percebem humilhados perante tais atos sofridos, são caracterizados como assediados moralmente. Ao contrário, aqueles indivíduos que apontam uma frequência de atos hostis intencionais e repetitivos, mas não se importam com a situação, pois possuem uma autopercepção de valorização do self independente do comportamento do agressor, não seriam considerados assediados moralmente. Apesar disto, a organização pode tomar medidas

cabíveis para coibir aquele que age de modo hostil, já que ele contribui para a deterioração do ambiente de trabalho.

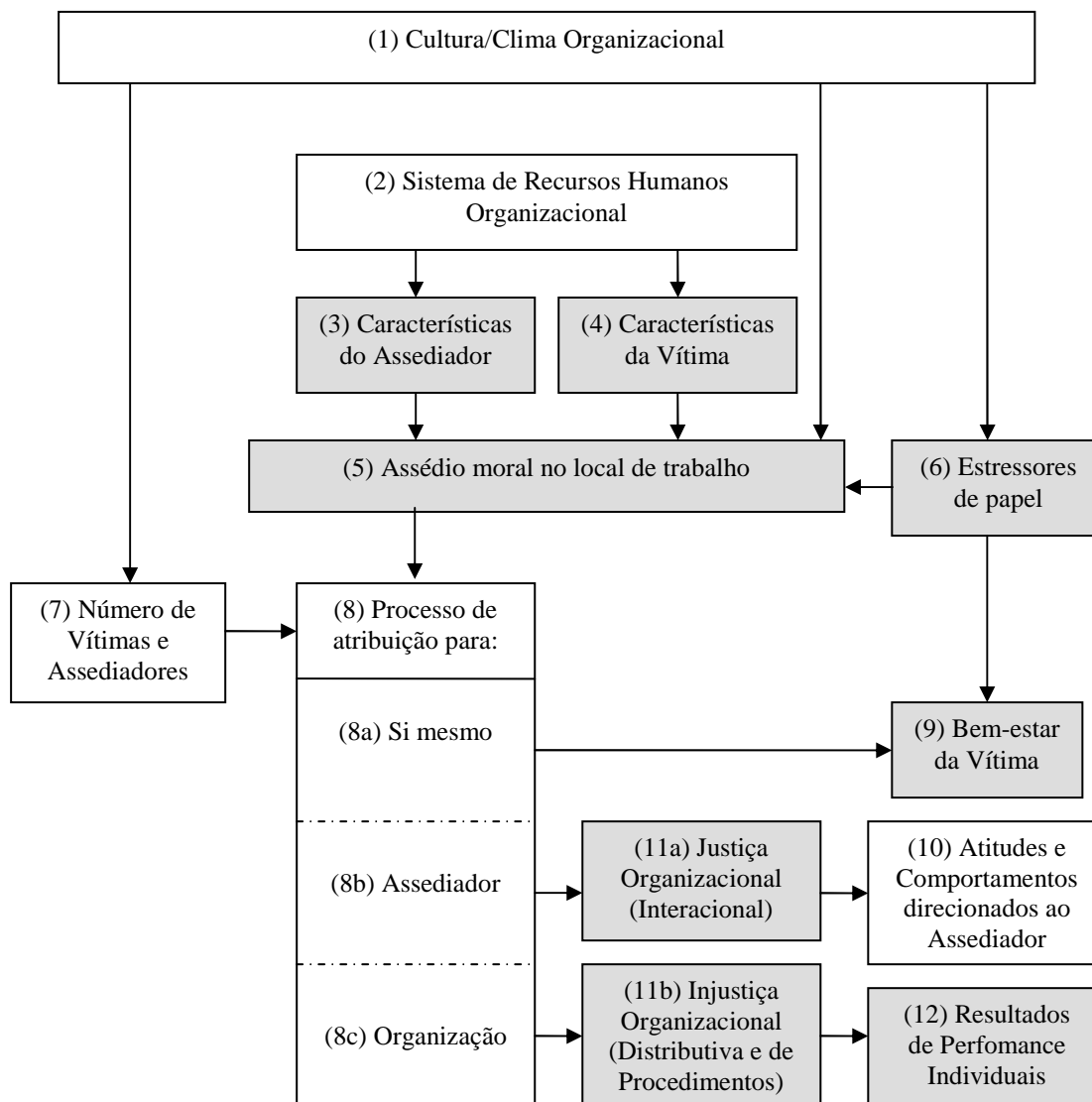
### 1.5.1. *Uma Meta-Análise*

A apresentação de um modelo teórico testado por uma meta-análise (Bowling & Beehr, 2006), a seguir (ver Figura 2), poderia ser incorporada aos demais achados apresentados acima. Entretanto, a dimensão deste estudo para o presente trabalho tem um destaque diferenciado, visto que o seu delineamento partiu da revisão de Bowling e Beehr (2006) e de sua agenda de pesquisa proposta.

Primeiramente, os autores introduziram um modelo baseado em atribuição e reciprocidade que explica a conexão entre o assédio moral e suas potenciais causas e consequências. Depois, conduziram a uma meta-análise (cujos resultados são destacados em cinza na Figura 2) no intuito de examinar os potenciais antecedentes e consequentes do fenômeno, sob a perspectiva da vítima.

As palavras-chave buscadas por Bowling e Beehr (2006) para a construção deste modelo foram: *abuse* (abuso), *abusive supervision* (supervisão abusiva), *aggression* (agressão), *bullying*, *harassment*, *incivility* (incivilidade), *interpersonal conflict* (conflito interpessoal), *mistreatment* (destrato), *mobbing*, *petty tyranny* (tirania ao subordinado), e *social undermining* (enfraquecimento social). Os autores partiram das três categorias identificadas como causas para o assédio moral no ambiente de trabalho: *características do ambiente de trabalho*, *características do assediador*, e *características da vítima*. E complementam que as vítimas podem atribuir ou responsabilizar dois destes antecedentes à organização.

**Figura 2.** Modelo de meta-análise proposto por Bowling e Beehr (2006)



Bowling e Beehr (2006) advertem que o modelo proposto só foi testado, em pesquisas empíricas prévias, dentre as partes que envolvem *os estressores de papel*, *as características do assediador e da vítima*, *a justiça organizacional*, *o bem-estar da vítima*, e *os resultados de desempenho individual* (observar caixas em destaque na Figura 2). O restante do modelo, portanto, necessita de mais pesquisa, para um teste mais claro sobre os efeitos recíprocos no que tange aos processos de atribuição e às variáveis organizacionais.

A Figura 2 é dividida em campos numerados, e é através da sequência apresentada que serão discutidos seus achados. Há vários pontos que aparecem como fatores antecedentes à incidência de assédio moral no ambiente de trabalho, partindo desde um nível organizacional, a um enfoque individual. De acordo com os campos, vê-se:

(campo 1) Tanto a cultura quanto o clima da organização podem ser responsáveis, direta ou indiretamente, pela permissão ou encorajamento da manifestação do assédio moral.

(campo 2) A organização pode ser vista, também, como diretamente responsável pela presença do assediador devido ao seu sistema de Recursos Humanos.

Em acréscimo aos efeitos diretos do clima no assédio (campo 5), ele pode gerar outras formas de estresse (campo 6), e o assédio pode florescer em climas estressantes. Para as vítimas, a organização pode ser a culpada por seu clima e pela existência de certos estressores.

O estressores (campo 6), como por exemplo os conflitos e as ambiguidades existentes na organização, estão provavelmente relacionados ao assédio moral no ambiente de trabalho porque os assediados experimentam emoções estressantes e críticas dos colegas. Neste caso, o assédio e os estressores têm alguma similaridade no que tange à inerência social de ambos: os estressores são características de mensagens de outras pessoas no trabalho, e o assédio moral consiste em comportamentos advindos destas mesmas pessoas.

Bowling e Beehr (2006) mencionam algumas razões pelas quais os estressores podem ser considerados antecedentes ao assédio moral. Primeiramente, a exposição a fatores estressantes de trabalho pode produzir emoções negativas e respostas comportamentais que encorajam a vitimização. Em segundo lugar, as vítimas que reportam a presença de alto nível de estressores devem estar indicando a presença de estressores ambientais vivenciados por qualquer pessoa no ambiente de trabalho da vítima. Ainda, quando as vítimas experimentam o estresse, os agressores devem estar vivenciando muitos dos mesmos estressores, e o alto nível de estresse pode desencadear o assédio por parte do assediador.

Reforçando o modelo de Bowling e Beehr (2006), Zapf e Gross (2001) defendem que o assédio moral aparece como um estressor social grave no contexto da teoria do estresse. Ao contrário destes autores, Leymann e Selye (conforme citado em Hirigoyen, 2002b), não definem o assédio moral como um estressor, já que o estresse é antes de tudo um estado biológico gerado pelas situações sociais e sociopsicológicas. Hirigoyen (2002b) também não considera o assédio moral como estressor, visto que no estresse disseminado na organização não existe intencionalidade maldosa, apenas se trata de melhorar a produtividade ou otimizar os resultados. Entretanto, no caso de assédio moral há um interesse mais ou menos consciente de prejudicar e/ou de se livrar de uma pessoa.

(campo 3) Bowling e Beehr (2006) relatam que há estudos que analisam a causa do fenômeno a partir da personalidade do assediador, ao considerar que características tais como impulsividade, reação emocional e rebeldia (Andersson & Pearson, 1999); cinismo, tolerância à ambiguidade (Ashforth, 1997); gênero (Zapf, Einarsen, Hoel & Vartia, 2003); e posição hierárquica (Einarsen & Skogstad, 1996; Rayner, 1998) estão relacionadas ao fato de se tornar um assediador. Ainda, expõem que Greenberg e Barling (1999) encontraram correlações positivas entre agressão direcionada ao subordinado, aos colegas e aos supervisores, sugestionando que a causa deve advir do assediador.

(campo 4) Em acréscimo, há estudos que analisam a causa do fenômeno a partir da personalidade da vítima. Skjorshammer e Hofoss (1999, conforme citado em Bowling e Beehr, 2006) mostram que as vítimas que vivenciam conflitos no trabalho também vivenciam conflitos com seus cônjuges, familiares e amigos, e esta experiência sugere que algumas características da vítima podem ser antecedentes para o assédio moral. Porém, Aquino e Lamertz (2004) destacam que as vítimas tendem a não se identificar como responsáveis pelo fenômeno, apesar de não ser possível ignorar seu papel.



O estudo de Zapf e Einarsen (2005, conforme citado em Skogstad et al., 2007) pode contribuir com o modelo de Bowling e Beehr (2006) ao estabelecer que mesmo que as características pessoais não expliquem adequadamente o assédio, algumas características individuais podem, em alguns casos, agir como antecedentes ou pelo menos como fatores de risco para a sua ocorrência, como no caso de autoestima alta porém instável e falta de competências sociais. Ainda, alguns pesquisadores como Hoel, Rayner e Cooper (1999) concluem que a relação entre assédio moral e a personalidade da vítima ainda é incerta, ao contrário de Leymann (1996b) que argumenta que a personalidade da vítima não prediz o assédio.

Bowling e Beehr (2006) expõem estudos sobre afetividade positiva (AP) e afetividade negativa (AN) da vítima, associando a baixa AP e a alta AN com o assédio moral no ambiente de trabalho, porém estes continuam ainda inconsistentes (Duffy, Ganster & Pagon, 2002; Tepper, Duffy & Shaw, 2001).

Discutem os autores (Bowling & Beehr, 2006) que estudos sobre características demográficas da vítima partem da concepção de que o assediador pode julgar os benefícios e custos potenciais do assédio influenciado por determinadas demografias grupais, como no caso de mulheres ou aqueles com baixo poder, podendo detectar “alvos seguros”. Entretanto, alertam que os resultados também se encontram divergentes, como no caso de Björkqvist, Österman e Hjelt-Bäck (1994) que concluem que as mulheres são alvos mais fáceis, e Einarsen e Skogstad (1996) que não encontraram diferenças de gênero, e ainda os resultados da relação de idade da vítima e assédio, que também variam muito entre os achados (Hoel et al., 1999; Rayner & Hoel, 1997).

Bowling e Beehr (2006) alegam que a identificação da responsabilidade conjunta das características do assediador e da vítima em relação ao assédio deve ser mais eficaz. Além disso, ponderam que os pesquisadores devem estar relutantes sobre o estudo da vítima como

antecedente do assédio devido o receio de que os resultados possam reforçar uma tendência em culpar a vítima, mesmo que vários estudos já apresentem a ligação das características destas com o assédio moral.

Apesar dos indícios detectados por Bowling e Beehr (2006) sobre as características da vítima e sua ligação com o assédio, é importante aqui voltar à obra de Hirigoyen (2002a) e destacar sua visão sobre a vítima. A autora percebe que a vítima é enrolada numa trama perversa e muitas vezes é erroneamente culpada mediante seus atos na ocorrência do fenômeno. Considera, portanto, que é preciso concentrar a atenção no sofrimento de quem é assediado, pois aquele que sofre uma agressão psíquica é realmente uma vítima, visto que seu psiquismo é alterado de maneira relativamente duradoura. E, mesmo que sua maneira de reagir ao assédio moral pareça coadunar com seu agressor, estabelecendo uma relação autoalimentada e que dá a impressão de simetria, deve-se ter em mente que tal pessoa vivencia uma situação pela qual não é responsável.

Discordando de que a vítima contribui para a situação por predisposição, fraqueza ou faltas, Hirigoyen (2002a) explica que o agressor escolhe a vítima atraído por alguma característica da qual ele deseja apropriar-se, canalizando sua atenção para atingi-la naquilo que ela tem de vulnerável, e evita aquelas que possam reagir e colocá-lo em perigo.

A percepção da vítima acerca do número de assediadores e vítimas dentro da organização (campo 7) é um fator guia no processo de fazer atribuições (campo 8). Bowling e Beehr (2006) se apóiam em Shaw, Wild e Colquitt (2003) quando apontam que isso se dá porque as pessoas tendem a fazer atribuições causais aos outros em decorrência de eventos desagradáveis, assim como também fazem para experiências desagradáveis de seu próprio desempenho. Assim, os autores apresentam: a organização pode ser vista como responsável, se houver muitos assediadores e vítimas; se houver várias vítimas mas somente um assediador, a atribuição será facilmente direcionada ao assediador, visto que o assédio é único

à essa pessoa; ao contrário, se houver apenas uma vítima e diversos assediadores, a vítima poderá culpar-se; e se a vítima percebe unicamente uma vítima e um assediador na organização, então se trata de uma situação dúbia e a atribuição é indeterminada, contudo, numa tendência de proteção de ego, um deve atribuir a responsabilidade ao outro.

(campo 8a) Quando a responsabilidade do assédio é atribuída pelas vítimas a si mesmas, o fenômeno pode ser considerado como um estressor, o que pode afetar o seu bem-estar (campo 9). Bowling e Beehr (2006) destacam que os estudos são ainda recentes acerca desta consideração, mas apresentam a visão de Semmer, McGrath e Beehr (2005) sobre ser possível perceber que as consequências potenciais do assédio no ambiente de trabalho são aproximadas daquelas advindas de outros estressores (Campo 6).

Segundo Bowling e Beehr (2006), os estudos de Einarsen e Mikkelsen (2003) e Hoel, Einarsen e Cooper (2003) identificaram consequências negativas do assédio tanto para o bem-estar da vítima quanto para o bem-estar da organização, gerando reações das vítimas que podem ser vistas como recíprocas (campos 9, 10 e 12), passando por uma percepção de Justiça Organizacional (campo 11a e 11b).

Cortina, Magley, Williams e Langhout (2001) e Tepper (2000) enfatizam que a forma de injustiça que uma pessoa vivencia depende de como a vítima atribui a causa ao assédio: quando atribui a si mesmo, não experimenta injustiça; quando atribui ao assediador, experimenta injustiça interacional; e quando atribui à organização, a injustiça distributiva ou de procedimentos é experimentada. Baseados nisto, Bowling e Beehr (2006) explicam que quando a atribuição de responsabilidade é feita ao assediador (campo 8b), há uma reação negativa por parte da vítima em direção ao mesmo (campo 10), e quando a atribuição é feita à organização (campo 8c), o processo de reciprocidade conduz a resultados de desempenho individual mais baixos (campo 12).

Os resultados da meta-análise revelaram alguns antecedentes e consequentes do assédio moral no trabalho. Assédio tende a acontecer em locais de trabalho onde outros estresses também existem. Dentre os mais significativos foram identificados conflito de papel, ambiguidade de papel, sobrecarga de trabalho, trabalhos restritos e falta de autonomia. A vítima parece também exercer algum papel no assédio. Características como afetividade negativa, gênero feminino, juventude e posse (sendo esta posse compreendida como poderio econômico da vítima) apareceram positivamente associadas a assédio moral. Por outro lado, apareceram negativamente associados afetividade positiva, e variáveis demográficas como gênero masculino, maior idade e baixa posse.

Como consequentes de assédio destacaram-se ansiedade, depressão, burnout, frustração, emoções negativas no trabalho, sintomas físicos e percepção de justiça organizacional, todos positivamente associados e emoções positivas no trabalho, autoestima, satisfação com a vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional negativamente associados.

Resultados da regressão hierárquica realizada pelos autores revelam o papel dos estressores anteriormente citados na explicação do assédio moral. Ambiguidade e conflito de papel explicam 21% da variância total. Mas assédio, somado a ambas as variáveis citadas, aumenta a explicação de outras como burnout, sintomas físicos, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, depressão e intenção de rotatividade. Enfim, parece que as variáveis organizacionais são os preditores mais importantes de assédio moral no trabalho. Comparadas a elas, as características disposicionais e demográficas das vítimas revelaram uma influência bem menor, o que aponta para a importância da atenção à cultura organizacional e seus aspectos como clima, práticas de gestão, valores, estilos de liderança e manejo do poder, referidos por Bowling e Beehr (2006) como mais superficiais.

Concluindo esta parte de compreensão do fenômeno, a discussão de Guimarães e Rimoli (2006) atribui ao assédio moral no trabalho um caráter de “síndrome psicossocial multidimensional”.

... síndrome porque se apresenta comumente com um complexo de sintomas físicos e psíquicos específicos e inespecíficos não redutíveis a uma configuração típica e facilmente diagnosticável; psicossocial porque afeta o indivíduo, o grupo de trabalho e a organização produzindo disfunções em nível individual e coletivo e multidimensional porque se origina e desenvolve permeando e afetando a todos os níveis hierárquicos da organização e também com importantes repercussões externas (Guimarães & Rimoli, 2006, p. 189).

## **2. Poder: Dominação X Influência**

A relação capital-trabalho revela dados históricos sobre um campo de luta econômica identificado através de relações sociais (Segnini, conforme citado em Fleury & Fischer, 1990).

O mundo do trabalho evoluiu no sentido de provocar uma cisão do trabalho com os valores individuais e coletivos, substituindo os valores concretos do trabalho por valores mais materiais como o dinheiro, aos quais os valores do indivíduo e da coletividade tornaram-se subordinados. Em decorrência desta nova organização e das novas relações de trabalho (Rousseau, 1997), acentuou-se a hierarquia dentro das organizações, o que destacou a importância das relações de poder, enfatizando novamente o conceito de Poder Organizacional.

Cartwright (1959) relata que a temática de poder recebeu considerável destaque da Psicologia Social, e resgata Hobbes em 1651, quando este analisou a motivação para o poder e algumas de suas consequências sociais. O autor revela, ainda, que à luz daquele ano as questões sobre poder partiam para um campo mais prático, na busca de compreender as influências exercidas de umas pessoas sobre as outras.

As relações sociais de produção determinam as relações de trabalho, em que trabalhadores e empregadores ocupam posições opostas e complementares. E estas mesmas relações de trabalho expressam, por sua vez, relações de poder entre os indivíduos em interação.

Neste contexto, é fundamental que o conceito de poder seja explorado, de modo a produzir uma melhor compreensão dos aspectos que constituem uma organização, além de que, quando usado corretamente, permite que as organizações funcionem de modo mais produtivo e eficiente (Bennis & Nanus, 1985). O que determina o sucesso ou o fracasso da

organização é consequência do modo como seus membros coordenam suas próprias atividades. Entretanto, essa compreensão não é tarefa simples, visto que o poder é intrincado em diversas facetas, o que gera ambiguidades e contradições.

O histórico dos estudos sobre poder refere-se ao poder do Estado, dentro de um dimensionamento político, que remonta a Hobbes (1651/1988) e Maquiavel (1513/1972) em duas vertentes distintas (Clegg, 1989, 1992). A primeira refere-se ao poder como fenômeno causal, havendo ganho de uma parte e perda da outra, constituindo-se num jogo de soma zero. Tal visão suscita uma análise de detecção das fontes de recursos nos espaços de luta pelo poder, as arenas, e se preocupa com o seu exercício totalitário, transformando-o em uma capacidade balizada sobre o controle de recursos. A segunda revela o poder como fenômeno independente e não restrito ao domínio estatal, dando-lhe um caráter político dinâmico, gerador de novas situações e caracterizado por um impulso natural para uso efetivo do poder em uma dada sociedade, o que impõe aos que a praticam uma capacidade de adaptação e improvisação proporcional às variações frequentes da situação a enfrentar.

Paz, Martins e Neiva (2004) apresentam a possibilidade de uma terceira vertente, levantada por Clegg (1989, 1992), que transitaria entre as duas anteriores. Esta é calcada em Weber (1919/1991) e Russel (1951/1986), e relaciona o conceito de poder à ideia de intencionalidade.

No meio organizacional, estudos analisam que as organizações podem ser comparadas aos princípios de Maquiavel; ou são objetos de análises específicas como sustentava Weber acerca da dominação, burocracia e hierarquização; ou descrevem o exercício da dominação social vivenciada na esfera de instituições que compõem os meios de produção, geradoras de capital, nas quais os trabalhadores vendem sua força de trabalho; ou são ainda consideradas para investigar o discurso do poder que legitima práticas sociais, como em Foucault (Paz et al., 2004).

Para que os teóricos do Comportamento Organizacional abordem a variável poder organizacional, deve-se cercar todo o universo de níveis para estudo desse fenômeno nas organizações, uma vez que este ambiente facilita o estabelecimento de trocas sociais e relações de dependência-independência, afetando tanto os indivíduos quanto os grupos que podem, até mesmo, não se relacionar com a organização de forma direta (Paz et al., 2004).

### ***2.1. Bases de Poder do Supervisor***

Levantamento bibliográfico de estudos sobre o poder e as bases de poder do supervisor foi realizado utilizando-se os seguintes termos: *poder*, *bases de poder*, *power*, *bases of power*, *power bases*, no período de 1959 a 2009, buscados nas bases de dados apresentadas no capítulo 1 do presente estudo.

Sob a ótica da Psicologia Social, as Teorias da Troca ou da Dependência (Thibaut & Kelley, 1959) e da Influência Social de French e Raven (1959) tentam explicar o que sustenta as relações de poder na sociedade.

Thibaut e Kelley (1959) definem poder como capacidade de uma pessoa influenciar os resultados de outra na relação social. Para French e Raven (1959), as relações entre as pessoas são pautadas em trocas sociais e estas trocas se baseiam nas relações de influência, nas quais ocorrem trocas permanentes e dinâmicas de controle ou de dominação. Isto formata um sistema ancorado na utilização de um dentre cinco tipos de poder no qual uma pessoa se apóia para exercer poder sobre a outra, supostamente influenciando suas atitudes ou comportamentos.

Kurt Lewin (1944/1951) havia definido poder como a possibilidade de induzir forças de certa magnitude em outra pessoa, e ao resgatá-lo French e Raven (1959) propuseram identificar a maioria de tipos de poder e defini-los sistematicamente, podendo, assim,



compará-los com cada mudança que eles provocam e outros efeitos que acompanham o uso do poder.

De acordo com French e Raven (1959), as relações diádicas, nas quais aconteceria o exercício da influência, são permeadas por bases de poder (Martins & Guimarães, 2007), e tais relações poderiam ser analisadas sob dois ângulos: (1) *o que determina o comportamento do agente que exerce o poder* e (2) *o que determina a reação do sujeito que recebe esta influência*. A escolha dos autores recai sobre o estudo do segundo ângulo.

Numa compreensão didática, pode-se dizer que um sujeito (*P*) sofre as influências das bases utilizadas pelo agente influenciador (*O*); e só se pode considerar como influência social advinda de *O* a mudança psicológica em *P* se forem eliminados os efeitos de outras possíveis forças existentes no meio.

Bases de poder são, então, definidas como insumos que geram dependências da outra parte (Martins, 2004), e àquela época os autores hipotetizaram cinco bases de poder, que seriam fontes utilizadas pelo agente influenciador para influenciar a outra pessoa e, por conseguinte, alcançar seu(s) objetivo(s). Estas, porém, ainda não haviam sido testadas sistematicamente, a saber (French & Raven, 1959; Martins, 2007):

- *Recompensa*: baseada na percepção do sujeito quanto à capacidade ou habilidade do agente influenciador fornecê-lo algo que considera como prêmio, ou na capacidade deste agente remover ou diminuir possíveis punições destinadas ao sujeito;
- *Coerção*: baseada na percepção do sujeito quanto à habilidade do agente influenciador controlar coisas importantes, o que torna esta base contrária à anterior, fundamentando-se, portanto, na expectativa do outro de que o agente social possa castigá-lo se ele fracassar e, assim, lançar mão de condições negativas que o ameacem;

- *Legítimo*: baseada na percepção do sujeito de que o agente influenciador possui o legítimo direito de lhe dar ordens, valendo-se do reconhecimento de que este tem o poder legal, concludente, de influenciá-lo, tendo então a obrigação de acatar tal influência;
- *Perícia*: baseada na percepção do sujeito de que o agente influenciador domina certo conhecimento (como um especialista), e por isto não deve questioná-lo;
- *Referência*: baseada na identificação do sujeito de que o agente influenciador é um modelo a ser seguido e imitado.

French e Raven (1959) mencionaram também o *poder informacional*, que seria uma sexta base de poder sugerida por Deutsch e Gerard (1955, conforme citado em French e Raven, 1959) referindo-se à apresentação de uma série de argumentos por parte do agente influenciador, a fim de que a pessoa possa avaliar por si mesma a pertinência da solicitação.

Porém, como mostrado por Martins e Guimarães (2007), sua eficácia derivaria apenas dos argumentos externos apresentados pelo agente influenciador e não de suas características pessoais, visto que essa base se caracteriza como *socialmente independente*. Argumentam French e Raven (1959), portanto, que o poder de informação é um tipo de base de poder secundária, pois estando mais ligada ao conteúdo da mensagem e muito menos relacionada às características do influenciador, deriva-se das bases de poder de referência ou perícia, e não a caracteriza como pertencente à teoria da influência social.

Raven (1965, 1993), contudo, apurou a teoria e influenciou estudos posteriores, que acabaram confirmando a taxonomia proposta das cinco bases de poder e a inclusão da base de poder de informação (Hinkin & Schriesheim, 1989; Posdsakoff & Schriesheim, 1985; Rodrigues & Assmar, 2003) em descrédito de outras propostas de tipos de bases (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980; Patchen, 1974; Shukla, 1982).

Raven (2008) expõe que as bases de poder se “diferem na maneira com que a mudança social é implementada, a permanência de tal mudança, e as formas com que cada base de

poder é estabelecida e mantida” (p. 2). No artigo da referida data, o autor retoma sua discussão de 1965, em que propôs classificações das bases em três grupos distintos, considerando a *dependência social* e a *vigilância*, como ilustrado na Quadro 2.

**Quadro 2.** Tipologia das bases de poder (adaptado de Raven, 1993)

<b>Tipos de bases de poder</b>	<b>Dependência social para mudança</b>	<b>Importância da vigilância</b>
Recompensa	Dependente	Importante
Coerção	Dependente	Importante
Legítimo	Dependente	Não importante
Perícia	Dependente	Não importante
Referência	Dependente	Não importante
Informação	Independente	Não importante

A explicação para estas considerações parte da afirmação de Raven (1965) de que os poderes de recompensa e coerção são formas mais pessoais de poder. Assim, a influência para estas duas bases é socialmente dependente, uma vez que quando o alvo obedece ao agente influenciador, ele relata sua obediência à ação do mesmo, considerando a possibilidade de o agente recompensar ou punir. Além disso, ao considerar estas bases como operativas, os alvos só irão obedecer se acreditarem que o agente será capaz de determinar quando a obediência ocorreu, portanto, caracterizando-se por serem eficazes apenas quando sob supervisão do agente influenciador (Raven, 2008).

No caso das bases de poder legítimo, perícia e referência, estas se caracterizam por serem dependentes das características pessoais do agente influenciador e independentes de supervisão, uma vez que com o poder legítimo o alvo sente obrigação ou que deveria obedecer; com o poder de perícia o alvo acredita tanto que o agente tem um conhecimento superior que acaba obedecendo; e com o poder de referência o alvo se identifica com o agente, e portanto, o obedece (Raven, 2008).

E por fim, a base de poder de informação é independente tanto socialmente quanto de supervisão: o agente influenciador explica cuidadosamente ao alvo como o trabalho deve ser feito, com motivos e razões persuasivos de que seria um procedimento mais efetivo, e o alvo sofre uma mudança cognitiva que o faz entender e aceitar as razões, e muda o comportamento (Raven, 2008).

Martins e Guimarães (2007) referem-se ao estudo de Peiró e Meliá (2003) como aquele que reconhece o papel da informação como base de poder socialmente importante e dependente de vigilância, porém reforçam que “se o alvo da influência não reconhecer poder de *referência* ou de *perícia* no agente, a base de poder *informacional* não se transforma em influência” (Peiró & Meliá, 2003, p. 17, conforme citado em Martins & Guimarães, 2007, p. 44). Apesar deste reconhecimento, existe uma maioria de autores que optam pelo uso das cinco bases de poder de French e Raven (1959), como é o caso de Aguinis, Nesler, Quigley e Tedeshi (1994), Hinkin e Schriesheim (1994), Podsakoff e Schriesheim (1985), Rahim e Afza (1993); Rahim, Antonioni, Krumov e Ilieva (2000).

Podsakoff (1982) e Podsakoff e Schriesheim (1985) foram pioneiros ao trazer o construto das bases de poder para o âmbito organizacional. Dentre os estudiosos que contribuíram com os estudos das relações supervisor-supervisionando, destacam-se Johnson e Scollay (2000), com a demonstração de que os conflitos e a influência dentro dos grupos e das organizações são afetados pelas bases de poder, sendo as bases de poder de recompensa e de coerção por eles caracterizadas como uma forma de conflito; Rahim (1989) já havia identificado estas duas últimas bases associadas à resistência, bem como as bases de poder legítimo, de perícia e de referência positivamente associadas à confiança do empregado; e Yukl (1994) com a identificação do impacto produzido pelas bases no comprometimento, na confiança e na resistência do empregado.

Para a identificação destas bases no âmbito organizacional foram desenvolvidas medidas que receberam várias críticas da parte de Hinkin e Schriesheim (1989), Patchen (1974), Podsakoff e Schriesheim (1985) e Rahim et al. (2000) devido à inadequação psicométrica.

Podsakoff e Schriesheim (1985) apresentaram a escala de Bachman, Smith e Slesinger (1966) como provavelmente a mais proeminente das escalas até aquele momento, e Student (1968) e Thamhain e Gemmill (1974) como versões modificadas desta primeira. Questionam, porém, a validade do conteúdo de cada uma das escalas, vez que as definições das bases por elas admitidas são teoricamente diferentes daquelas apontadas por French e Raven (1959).

Em 1986, Rahim também teceu críticas aos instrumentos de Bachman, Smith e Slesinger (1966) e Student (1968), mostrando-se até mesmo surpreso com a popularidade dos mesmos considerando-se a pouca evidência de adequação psicométrica, e, portanto, propôs em seu estudo um reteste da confiabilidade e da validade convergente das escalas. Identificou então, que a complexidade e inadequação dos itens pode ter resultado na pobreza do reteste, que a falta de validade convergente dos instrumentos indicava que de alguma forma eles mediam construtos díspares, e finalmente argumentou que os resultados obtidos em estudos prévios foram significativamente influenciados pela escolha destes instrumentos.

Schriesheim, Hinkin e Podsakoff (1991) destacaram a mesma dúvida apontada por Rahim (1986) quanto à validade dos resultados obtidos a partir destas três medidas (Bachman, Smith & Slesinger, 1966; Student, 1968; Thamhain e Gemmill, 1974). Para esclarecer, também realizaram um reteste e identificaram que as medidas não possuíam validade discriminante.

Hinkin e Schriesheim (1989) desenvolveram e validaram fatorialmente a *Escala de bases de poder do supervisor* (EBPS). Martins (2007) salienta que o objetivo deste instrumento era medir as bases de poder do supervisor, e por isso foi construída focando-se

nas relações de poder entre supervisor e subordinados no ambiente de trabalho. Martins e Guimarães (2007) adaptaram e validaram fatorialmente esta escala no Brasil, mas identificaram apenas quatro das cinco bases propostas por French e Raven (1959), uma vez que a base de poder de referência não foi retida na estrutura fatorial identificada entre os trabalhadores que participaram do estudo.

### **2.1.1. Outras Diferenciações e Elaboraões Acerca da Tipologia de Bases de Poder**

Apesar de ser possível compreender a influência social através da tipologia das referidas bases de poder, Raven (1965), numa evolução dos estudos sobre o assunto, apresentou novos detalhamentos conceituais e diferenciações (Quadro 3). A nova diferenciação para as bases de poder de recompensa e coerção perpassa as recompensas e as ameaças físicas reais inicialmente apresentadas como descrição destas bases (*recompensa e coerção impessoais*). Para Raven (1993), o reconhecimento destas bases como *formas pessoais* de poder sustenta a ideia de que a aprovação pessoal de alguém de quem o sujeito gosta pode gerar um importante poder de recompensa, e a reprovação ou rejeição desta pessoa pode servir de base para o poder de coerção.

Sobre o poder legítimo, Raven (1993) reconhece outras formas não tão explícitas quanto o *poder formal*, e que foram mais bem descritas em seu artigo de 2008: (a) *o poder legítimo de reciprocidade*, no caso de uma pessoa fazer algo benéfico à outra, esta última deve sentir obrigação em ser recíproco; (b) *o poder legítimo de equidade*, que pode ser concebido como “consertando um erro”, ou seja, uma norma compensatória (exemplo: “Seu comportamento me prejudicou, então eu tenho o direito de lhe pedir algo para compensar.”); (c) *o poder legítimo de dependência ou responsabilidade*, considerando que todos têm

obrigação (norma social) de ajudar aqueles que não podem se ajudar e/ou que dependem dos outros.

**Quadro 3.** Outras diferenciações da tipologia das bases de poder (adaptado de Raven, 1993)

Tipos de bases de poder	Outras diferenciações
Recompensa	Recompensa impessoal Recompensa pessoal
Coerção	Coerção impessoal Coerção pessoal
Legítimo	Legitimidade formal Legitimidade de reciprocidade Legitimidade de equidade Legitimidade de dependência
Perícia	Perícia positiva Perícia negativa
Referência	Referência positiva Referência negativa
Informação	Informação direta Informação indireta

Originalmente, as bases de poder de perícia e referência foram examinadas somente em suas *formas positivas*. Porém, Raven (1993) acrescenta a *perícia* e a *coerção negativas* ao observar que, às vezes, alguém pode fazer exatamente o oposto do que o agente influenciador faz ou deseja que seja feito. Isto pode se dar, provavelmente, em razão de o indivíduo reconhecer a perícia do influenciador, mas não confiar nele e assumir que o agente está usando seu conhecimento superior para o próprio interesse pessoal, e não em favor de todos; ou, ainda, o indivíduo perceber o agente como alguém de quem não gosta ou com quem prefere não se identificar.

Quanto ao poder informacional, Raven (1993) alega que ele pode ser *direto* ou *indireto*. O poder informacional se baseia no argumento lógico, o qual o agente influenciador pode apresentar diretamente ao alvo com o intuito de implementar uma mudança. Porém, o autor discute que, às vezes, a informação pode ser mais eficiente se for indiretamente apresentada, podendo evitar problemas interpessoais desastrosos a partir daquilo que é dito.

### ***2.1.2. Estudos sobre Bases de Poder, Antecedentes e Consequentes***

Dentre os estudos na área, Janis (1972, 1982) e Stoner (1961) encontraram que grupos de trabalho servem de referência diante de pressões normativas, membros desviantes e pressões para superação, visto que os trabalhadores acatam mais prontamente o poder de referência do seu grupo de trabalho do que de um consultor externo, e indivíduos em grupo se prontificam a assumir mais posições de risco do que quando sozinhos.

Azevedo (2006) apresenta estudos de Asch (1951, 1952, 1956) e Sherif (1936) ainda sobre grupos e os tipos de poder, em que se identificou que a maioria das experiências de grupo parece ser influenciada pelo poder de perícia coletivo do grupo; o grupo é reconhecido por seus membros como o poder legítimo, e estes esperam a aprovação do grupo, o que seria poder de recompensa, e evitam a dor da reprovação do grupo, no caso de poder coercitivo pessoal.

Rahim (1989) detectou associação positiva entre as bases de poder legítimo, perícia e referência com confiança do empregado, e as bases de poder de recompensa e coerção associadas com conflitos. Já de acordo com os achados de Yukl e Falbe (1991), o comprometimento, a confiança e a resistência do empregado sofrem impacto das bases de poder, estando as bases de poder legítimo, referência, perícia e recompensa positivamente relacionadas com comprometimento e confiança, e a base de poder de coerção gerando resistência.

Alguns estudos ponderam que bases de poder legítimo e de recompensa não possuem uma relação clara com desempenho, e são identificadas as bases de poder de perícia e referência como mais positivas e com alta correlação com desempenho no trabalho. Ainda, subordinados cuja chefia faz uso da base de poder de coerção acreditam ter motivos frágeis para melhorar o desempenho no trabalho (Azevedo, 2006).



Outros dados identificam que subordinados cujos chefes utilizam bases de poder de recompensa e coerção possuem razões fracas para confiarem no chefe, e as bases de poder de perícia e referência induzem a confiança no supervisor (Dunne, Stahl & Malhart, 1978; Thamhain & Gemmil, 1974).

Burke e Wilcox (1971) relacionaram as cinco bases de poder de French e Raven (1959) com cinco áreas de satisfação do subordinado com a *companhia*, o *cargo*, a *supervisão*, o *clima para crescimento em revisões de desempenho*, e o *clima para crescimento nas interações do dia-a-dia com o supervisor*. Identificaram que o poder de perícia era o mais comum, seguido de poder legítimo, coerção, referência e recompensa. No geral, as bases de poder de perícia e referência foram associadas com melhor satisfação, sendo poder legítimo associado com uma satisfação intermediária, e poder de coerção e recompensa associados com pouca satisfação.

A correlação entre a base de poder utilizada pelo supervisor e o estilo de manejo de conflito com os subordinados foi investigado por Rahim e Buntzman (1989). Estes autores identificaram correlações positivas entre a base de poder de recompensa do supervisor e seu estilo de *integrar* e *evitar*, e entre o poder legítimo e o estilo de *dominar*. O poder de perícia foi identificado com correlação positiva com os estilos de *integrar* e *dominar*, mas correlação negativa com o estilo de *evitar*; assim como o poder de referência mostrou-se com correlação positiva com os estilos de *integrar*, *obrigar* e *comprometer*, mas negativamente correlacionado com o estilo de *dominar*. O poder de coerção utilizado pelo supervisor não foi associado ao uso particular de nenhum estilo de manejo de conflito.

Em 1998, Aguinis, Simonsen, e Pierce estudaram os efeitos do comportamento não-verbal na percepção das bases de poder. Identificaram que a expressão facial tem impacto nas bases de poder legítimo, de recompensa, de referência e perícia, sendo que uma expressão

facial mais relaxada, ao invés de um semblante nervoso, apresentou maiores resultados nas referidas bases.

A forma como as bases de poder dos administradores afeta o comportamento cooperativo dos subordinados e o comprometimento destes com a organização foi investigada por Munduate e Dorado (1998), na intenção de que esse conhecimento permitisse aos administradores tomar decisões estratégicas sobre como influenciar os membros da organização sem promover desentendimentos ou consequências negativas. Como resultado, encontraram que o poder de referência influencia positivamente o comportamento cooperativo bem como o comprometimento organizacional, confirmando os argumentos de Yukl, Kim e Falbe (1992) sobre a importância de cultivar o poder de referência com vistas a obter cooperação de outras pessoas.

Fundamentados na tipologia proposta por Raven (1993), e no Inventário de Poder Interpessoal (IPI) de Raven, Schwarzwald e Koslowsky (1998) em que as diferentes bases de poder foram analisadas em dois fatores – o *poder severo* (harsh bases of power), que incorpora a coerção pessoal e impessoal, recompensa pessoal e impessoal, legitimidade de equidade e legitimidade de reciprocidade; e o *poder brando* (soft bases of power), que inclui as bases de poder de perícia, referência, informação e legitimidade de dependência –, B. Gupta e Sharma (2008) sustentam que o uso de poder *mais brando* é mais eficaz do que o uso de poder *severo* utilizado pelo superior, e identificam, também, que a qualidade da interação entre o superior e os subordinados ocupa um papel importante, enfatizando o desenvolvimento de uma interação de alta qualidade entre eles que conduz a resultados positivos de satisfação e comprometimento do subordinado com o superior, e influência global do superior no subordinado.

Entretanto, os autores (B. Gupta & Sharma, 2008) explicitam que os resultados do estudo são aplicáveis a lugares onde o contexto cultural é altamente valorizado, como é o caso

do referido estudo na Índia. Neste país, há uma orientação ao coletivismo com distanciamento do poder, no qual supervisores e subordinados devem adotar estratégias de comunicação que tornem as bases de poder brandas consistentes com o contexto cultural, diferentemente dos Estados Unidos, em que há um alto nível de orientação individualista e baixo distanciamento do poder.

Mossholder, Bennett, Kemery e Wesolowski (1998) apresentam uma tentativa inicial de analisar o papel da justiça de procedimentos sobre as bases de poder social. Os autores utilizaram duas amostras e em ambas detectaram suporte para o modelo em que a justiça processual media totalmente as relações de bases de poder com comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. Discutiram ainda que apesar da mediação parcial do modelo também ser aceitável, os parâmetros estimados e as considerações da parcimônia do modelo indicam que a mediação total se adequa melhor, entretanto, salientam que o poder social e a justiça de procedimentos possuem uma operação muito mais complexa do que a implicada no modelo de efeito direto.

Não foram encontrados na literatura estudos que investigassem relações entre os tipos de base de poder utilizados pelo supervisor e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, o que será, então, proposto para o presente estudo. Skogstad et al. (2007) identificaram que mudanças organizacionais estão diretamente relacionadas com a ocorrência de assédio moral no trabalho, e citam McCarthy et al. (1995) reportando que comportamentos coercivos da liderança estão presentes em organizações em reestruturação. Comenta-se no estudo de Zapf et al. (1996) que pouco se sabe sobre os culpados do assédio, e que há um pequeno indício de que o fenômeno não pode florescer senão sobre bases legítimas; porém a discussão não avança para além dessas considerações, deixando aberta a necessidade de investigações mais aprofundadas.

### 3. Autoconceito

Entender o *self* é, segundo Fiske e Taylor (1991), dentre as várias metas da Psicologia, uma das mais antigas e persistentes, suscitando o estudo do autoconceito a partir da fenomenologia existencial. A. Tamayo, Campos, Matos, Mendes, Santos e Carvalho (2001) remontam o histórico deste construto. Segundo os autores, William James foi o pioneiro nos estudos sistemáticos de autoconceito, contribuindo com uma dimensão mais social ao distanciá-lo de uma abordagem meramente filosófica, e Baldwin acrescentou ao mesmo uma perspectiva cultural. Quando em 1943, Allport (conforme citado em A. Tamayo et al., 2001) defendeu o estudo do *self* pela Psicologia, a pesquisa científica sobre o autoconceito se fortaleceu.

A representação mental do *self* se constitui, para Kihlstrom e Cantor (1984), de um número indefinido e hierarquizado de autoconceitos específicos, cada um dos quais representando crenças da pessoa em relação às diversas situações por ela vivenciadas. Define-se autoconceito como uma estrutura cognitiva organizadora das experiências passadas do indivíduo, sejam elas reais ou imaginárias, que controla o processo informativo relacionado consigo mesmo e exerce uma função autoreguladora (A. Tamayo, 1993).

Relatam Sedikides e Skowronski (1997) que o autoconceito se forma a partir da internalização do indivíduo da forma como as outras pessoas o percebem e o avaliam, tal qual um espelho que reflete uma imagem através da qual o sujeito se descobre, se estrutura e se reconhece. A. Tamayo (1982) sugere que tal relação acontece intermediada pela comunicação (de olhares, sentimentos, percepções e expectativas), durante a interação social.

O autoconceito se refere a representações mentais das características pessoais utilizadas pelo indivíduo para definir a si mesmo e regular seu comportamento (Niedenthal & Beike, 1997). Estas representações mentais são também denominadas de esquemas cognitivos

ou autoesquemas. Cantor (1990) complementa que estes esquemas formatam as percepções que os indivíduos têm das situações, suas memórias dos eventos e seus sentimentos sobre si mesmos e sobre os outros; e Markus, Crane, Bernstein e Siladi (1982) identificam que os autoesquemas resumem as experiências prévias do indivíduo e organizam a extensa variedade de informações relativas a si mesmo.

Contudo, somente um número limitado de autoesquemas será processado simultaneamente, e estes autoesquemas acessíveis num determinado momento constituirão, segundo Markus e Kunda (1986), o autoconceito de trabalho. Reforça-se que o autoconceito de trabalho não diz respeito a cargo ou a atividades profissionais, pois esta denominação refere-se apenas ao papel atuante do próprio autoconceito que media, em determinado momento, as conexões de memória e autoconceito. É constituído por informações que podem ser influenciadas tanto por processos introspectivos internos como pelo contexto externo no qual se encontra a pessoa num momento determinado (Markus & Wurf, 1987). Esta teoria enfatiza a importância das interações “pessoa-situação” na compreensão do self, uma vez que

o self está ligado a outras representações significativas na memória, e tais vínculos refletem a informação sobre quem o self é em relação a cada outro (indivíduo) significativo. Quando uma representação específica significativa é ativada, aspectos do self que estão associados na memória com aquela pessoa são ativados subsequentemente. Consequentemente, quando um (indivíduo) está com um específico outro (indivíduo) significativo, ou quando uma pessoa está pensando sobre aquela outra, a experiência do self é viesada, refletindo quem a pessoa é com aquela (específica) outra pessoa (Bartz & Lydon, 2004).

Souza e Puente-Palacios (2007) concluem que o autoconceito é formado pelas percepções individuais, organizadas das mais globais para as mais específicas, que abrangem diversos aspectos da vida do indivíduo. Além disso, Cerqueira (1991) e Nezlek e Plesko (2001) explicam que não há estabilidade no autoconceito, considerando que os diferentes acontecimentos e as experiências do indivíduo o influenciam e o modificam. Isso se aproxima da definição de Lummertz e Biaggio (1986) de que o autoconceito é um conjunto de atitudes e crenças que um indivíduo tem a respeito de si próprio, sendo que essas crenças são organizadas hierárquica e sistematicamente, de maneira que os componentes centrais da estrutura são mais resistentes à mudança. Mas em função da natureza dinâmica do sistema, a mudança em um aspecto pode levar à mudança em outros aspectos. Fenômenos como a cultura e a língua, e ações de líderes são capazes de eliciar mudanças no autoconceito (Lord & Brown, 2004, conforme citado em Johnson & Chang, 2008).

Vancouver e Tischner (2004) apresentam Steele (1975, 1988) discutindo que o autoconceito, uma vez formado, é bastante estável e, em geral, positivo; posteriormente, as informações inconsistentes com o autoconceito criam um grande desconforto. Resultados de estudos (Steele, 1975, 1988; Steele & Liu, 1983, conforme citados em Vancouver & Tischner, 2004) têm mostrado que os indivíduos que experienciam uma situação de ameaça para o autoconceito possuem maior probabilidade de apresentar, subsequentemente, comportamentos que poderia levar a uma visão positiva de si mesmo. Esta escolha de desempenhar comportamentos para manter o autoconceito desejado tem sido considerada como prova de um processo de autoafirmação.

É possível identificar na literatura pesquisadores que o consideram como um construto unidimensional e outros, em sua maioria, que o destacam como multidimensional (Bernstein, 1980; Chapman & Boersman, 1979; Fleming & Watts, 1980; Shavelson et al., 1976; conforme citados em Carvalho, 1985). Para o primeiro caso, L'Ecuyer (1978, conforme citado

em N. Tamayo & Abbad, 2006) pondera que os autores apenas aprofundam um dos aspectos do autoconceito, deixando de lado, porém, outros também importantes que o compõem.

Nos estudos de Brickson (2000), Hardie, Kashima e Pridmore (2005), e Johnson, Selenta e Lord (2006) há uma distinção entre três níveis de autoconceito, sendo um individual, um relacional e um coletivo. No nível individual, as atitudes e comportamentos são motivados pela preocupação para o nosso próprio benefício e bem-estar, donde as metas e o desempenho são inteiramente pessoais. O nível relacional envolve definir-se em termos de outros e ação de acordo com as expectativas de outra pessoa. O nível coletivo reflete motivação vinculada com o bem-estar do grupo através da promoção de sistemas sociais e dos interesses coletivos, o que neste caso a satisfação do indivíduo é derivada do êxito do cumprimento do papel social e das obrigações. Lord e Brown (2004, conforme citados em Johnson & Chang, 2008) indicam, porém, que apesar destes três níveis constituírem o autoconceito, apenas um nível tende a estar ativado em um momento, e este, portanto, é o autoconceito de trabalho.

A. Tamayo et al. (2001) apresentam três componentes geralmente relacionados ao autoconceito – um afetivo, um cognitivo e um comportamental (ver Quadro 4) – que se relacionam entre si, mesmo sendo diferentes.

**Quadro 4.** Descrição dos componentes de autoconceito (A. Tamayo et al., 2001)

<b>Componentes</b>	<b>Denominação</b>	<b>Descrição</b>
Avaliativo	Autoestima	Avaliação global que a pessoa faz do seu próprio valor, manifestando-se, normalmente, pela aceitação de si mesmo como pessoa e por sentimentos de valor pessoal e de autoconfiança.
Cognitivo	Autopercepção	Percepções que a pessoa tem dos traços, das características e das habilidades que possui ou que pretende possuir.
Comportamental	Autoapresentação	Estratégias de autoapresentação usadas pela pessoa, com o objetivo de transmitir aos outros uma imagem positiva de si mesma.

A despeito dos avanços teóricos e empíricos sobre o autoconceito, evidenciam-se, ainda, divergências sobre sua definição, inclusive na superposição com outros conceitos avaliativos e autodescritivos (Byrne, 2002).

### ***3.1. Autoconceito Profissional: Estudos, Antecedentes e Consequentes***

Estudos sobre o autoconceito foram identificados a partir do levantamento bibliográfico em diferentes bases de dados (já referidas anteriormente na introdução do capítulo 1 do presente estudo), utilizando-se as palavras *autoconceito*, *autoconceito profissional*, *autoconceito no trabalho* e *selfconcept*, entre os anos de 1943 e 2009. Tal apanhado revelou uma carência de estudos sobre o tema, particularmente no que se refere ao contexto organizacional.

O autoconceito emergiu como um importante componente dos paradigmas organizacionais (Gardner & Pierce, 1998), e é possível destacar um grande interesse pelo estudo deste construto por pesquisadores da Psicologia Organizacional (Souza & Puente-Palacios, 2007), em razão das evidências empíricas acerca dos efeitos do autoconceito sobre o comportamento dos indivíduos (Paulinelli & A. Tamayo, 1986; A. Tamayo & Souza, 2001), bem como da influência do *autoconceito profissional* sobre comportamentos e desempenhos no trabalho (Costa, 1996, 2002a; N. Tamayo, 2002; A. Tamayo & Souza, 2001).

Johnson et al. (2006) apresentam a perspectiva de diferentes pesquisadores (Lord, Brown & Freiberg, 1999; Selenta, Lord & Brown, 2004; Skitka, 2003) que consideram que o valor da justiça organizacional e seu significado preciso variam de acordo com o funcionamento do autoconceito de cada pessoa. Em seu estudo, os autores identificaram que o autoconceito é um importante mecanismo de autorregulação que exerce influência sobre as atitudes dos empregados, bem como de suas respostas comportamentais.



Johnson e Chang (2008) reforçam a ideia de que o autoconceito do trabalhador é uma relevante variável no meio organizacional, e propõem que a identidade do trabalhador é uma importante base para o comprometimento organizacional. Através de seus achados, sustentam que trabalhadores com autoconceito de trabalho de nível coletivo apresentam forte relação entre comprometimento afetivo e seus antecedentes (percepção de suporte organizacional, justiça de procedimentos, satisfação com a empresa, e satisfação com o supervisor). Também sustentam que a satisfação com os próprios resultados e com os supervisores são melhores preditores de comprometimento continuado para aqueles empregados com autoconceito de nível individual.

Ainda segundo Johnson e Chang (2008), os supervisores possuem um papel versátil na influência das atitudes dos empregados, o que reforça a importância do desempenho individual e da recompensa individual, o que por sua vez direciona para maiores níveis de comprometimento continuado. Além disso, o aumento da satisfação pode ser eliciado por supervisores que demonstram comportamentos direcionados à pessoa, como por exemplo, demonstrando respeito e suporte, e preocupação com o bem-estar dos subordinados (Johnson & Chang, 2008).

O autoconceito revela, segundo Costa (1996), se o indivíduo está ou não satisfeito consigo mesmo, e tal satisfação ou insatisfação influenciará suas relações com as outras pessoas nas organizações (trabalho, família, escola) nas quais convive. Desta forma, o nível de autoconceito que um empregado apresenta poderia exercer influência em seu desempenho no ambiente de trabalho. Entretanto, continua a autora, uma vez que o construto é multidimensional, não é adequado o uso de medidas gerais de autoconceito, que englobam suas diversas facetas, para investigar a autopercepção do sujeito no trabalho, considerando que esta representa apenas um dos seus aspectos. Destarte, se o objetivo é compreender o desempenho humano no trabalho, é preciso medir aquela faceta do autoconceito que

representa sua satisfação ou insatisfação consigo mesmo apenas no que se refere à sua atuação profissional no trabalho.

Além disso, Costa (2002b) enfatiza que ao visualizar o trabalho como fonte de prazer ou desprazer, de realização e de crescimento pessoal e social, ou seja, o trabalho como influenciador, remete-se à questão da auto percepção e da construção da identidade individual e do autoconceito no trabalho.

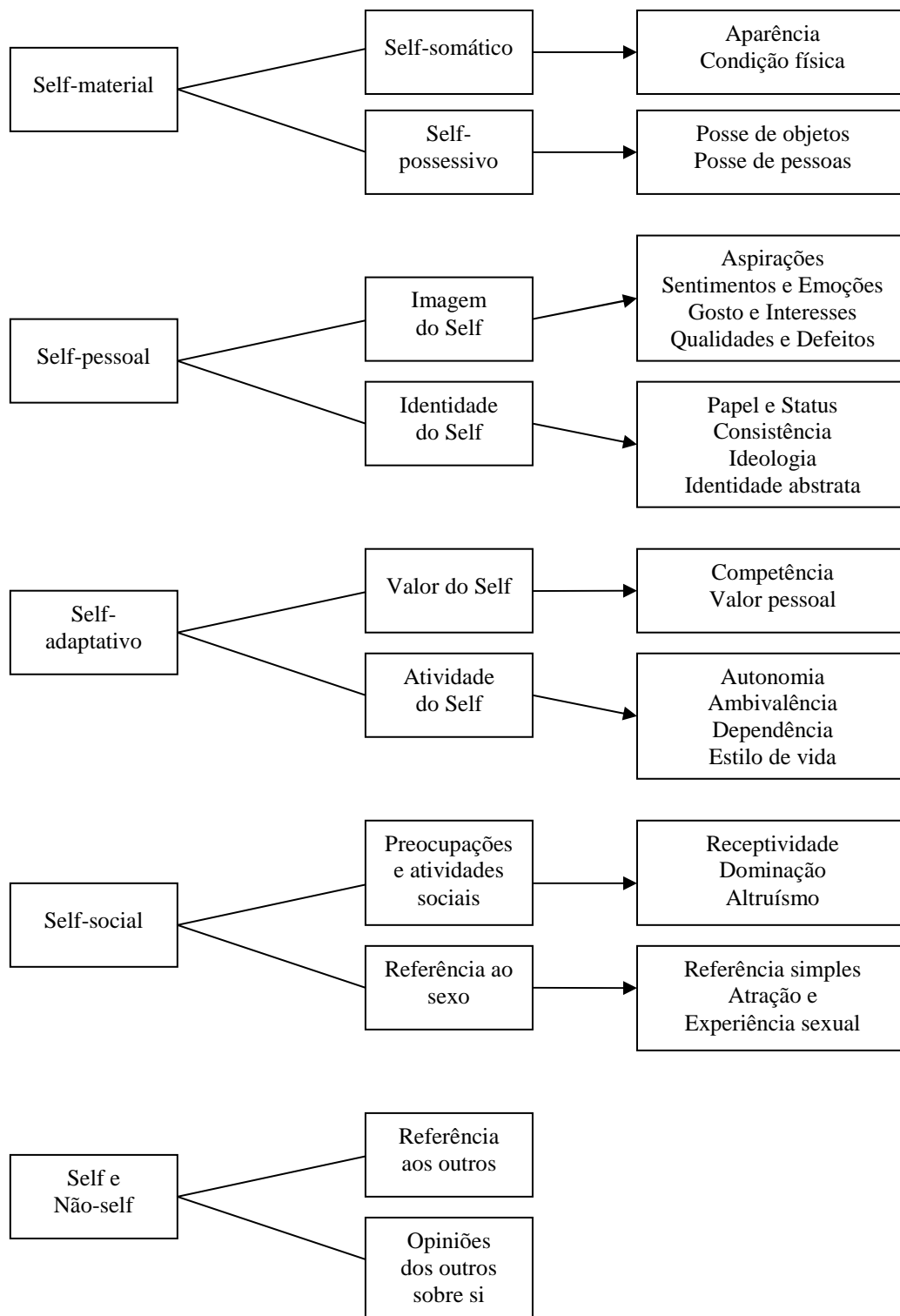
N. Tamayo e Abbad (2006) entendem o *autoconceito profissional* como a percepção que o sujeito tem de si mesmo em relação ao trabalho e às tarefas que executa, o que reflete o modo como o indivíduo se percebe em seu trabalho no que tange às suas tarefas, à organização onde trabalha e aos outros significativos na situação de trabalho (chefe, colegas, clientes).

Costa (1996, 2002b) amparou-se nos estudos de A. Tamayo (1981) e no modelo integrado de L'Écuyer (1978) para definir a que estruturas o autoconceito diz respeito (ver Figura 3). Assim, definiu *autoconceito no trabalho* como “a percepção que o indivíduo tem de si mesmo em relação ao trabalho (tarefas) que executa” (Costa, 1996, p. 34) no que se refere a cinco estruturas do *self*, a saber: *self-material* – referências ao corpo e particularidades; *self-pessoal* – características íntimas interiorizadas pelo indivíduo; *self-adaptativo* – estratégias de adaptação do indivíduo diante das percepções que tem de si mesmo; *self-social* – confiança que a pessoa tem em si e como interage com os outros; e *self e não-self* – agrega significados relacionados às referências que o indivíduo faz de outras pessoas, bem como situações em que ele próprio é alvo de julgamentos (Costa, 2002a; Souza & Puente-Palacios, 2007; N. Tamayo, 2002).

Partindo dessa fundamentação teórica, Costa (1996, 2002b) construiu e validou um instrumento nomeado Escala de Autoconceito no Trabalho – EAT considerando o autoconceito em função de percepções individuais e sendo composto por seis fatores ou

dimensões, que representam as cinco estruturas do self, a saber: autonomia, realização, competência, saúde, segurança e ajustamento.

**Figura 3.** Modelo integrado de L'Écuyer (conforme citado em Costa, 1996)



Posteriormente, Souza e Puente-Palacios (2007) e N. Tamayo (2002) fizeram uma análise acerca desse instrumento e identificaram diferenças. N. Tamayo, a partir de modificações e adaptações do instrumento, para medir o autoconceito no contexto de atividades de Treinamento e Desenvolvimento, identificou somente quatro fatores com índice de confiabilidade interna (*alpha de Cronbach*) aceitáveis. Souza e Puente-Palacios reavaliaram os instrumentos de Costa (1996) e N. Tamayo, e justificaram a necessidade de construção de um instrumento que mensurasse de maneira mais efetiva tal construto, em função da divergência na estrutura fatorial destes dois.

A partir de seus achados, Souza e Puente-Palacios (2007) construíram e validaram um instrumento de autoconceito no trabalho. Adotaram como ponto de partida as escalas propostas por Costa (1996) e N. Tamayo (2002), realizando uma análise de discriminação semântica dos itens, classificando-os nas mesmas dimensões propostas por cada autor e seus respectivos instrumentos. Assim, identificaram falta de convergência entre grande parte dos itens e a dimensão à qual teoricamente faziam parte e, ainda, a dificuldade de identificação do aspecto focado pelo item. Realizaram posteriormente entrevistas semi-estruturadas com um grupo de trabalhadores para o levantamento de indicadores do construto, e a partir daí criaram novos itens ou os anexaram a outros já existentes nas referidas escalas, desde que estes últimos fossem aprovados pela análise semântica. Após a aplicação do instrumento com estudantes universitários e análise dos resultados obtidos, a escala ficou composta por 37 itens distribuídos em cinco fatores (realização, competência, autoconfiança, saúde e ajustamento).

A posteriori, identificada a necessidade de mais investigações para a compreensão da estrutura empírica do construto, Souza e Puente-Palacios (2007) reaplicaram o instrumento validado no primeiro estudo em uma amostra de funcionários de duas empresas privadas, e identificaram que apenas quatro dimensões empíricas se mantiveram – competência, realização, autoconfiança e saúde – como apresentado no Quadro 5.

**Quadro 5.** Fatores de autoconceito no trabalho

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>
<i>Competência</i> ( $\alpha = 0,90$ )	Percepção do indivíduo acerca de suas capacidades, habilidades e aptidões para a realização do trabalho.
<i>Realização</i> ( $\alpha = 0,77$ )	Percepção do indivíduo sobre o seu sucesso profissional, idéias e aspirações atingidos através do trabalho.
<i>Autoconfiança</i> ( $\alpha = 0,77$ )	Percepção do indivíduo sobre a confiança em si mesmo para realizar seu trabalho.
<i>Saúde</i> ( $\alpha = 0,76$ )	Percepção do indivíduo se o trabalho ou os fatos que o envolvem podem afetar sua saúde.

Estudos como os de Arnold e Nicholson (1991), Gardner e Pierce (1998), e Leonard, Beauvais e Scholl (1999) verificaram a relação entre construtos autorreferentes e comportamentos no âmbito organizacional. Não foram identificados, entretanto, à luz da literatura internacional, estudos que abordassem o autoconceito sob a ótica das relações de trabalho, fato já sustentado por Costa (2002a), e mantido até o momento. Assim sendo, só é possível acessar estudos sobre o construto *autoconceito* que possam servir de aproximações teóricas que sustentem os futuros achados, porque a investigação do construto *autoconceito profissional* (ou *no trabalho*) é de cunho nacional.

Costa (1996) estudou a relação entre o autoconceito no trabalho e a satisfação no trabalho de funcionários de uma instituição bancária, identificando esta última variável como preditora da primeira, a partir da identificação de que indivíduos satisfeitos com a tarefa e com seu trabalho se percebem realizados e competentes, e indivíduos insatisfeitos se percebem como menos saudáveis. Em 2001, A. Tamayo e Souza detectaram, entre servidores públicos, que o autoconceito profissional prediz o nível de comprometimento organizacional afetivo. Os indivíduos mais comprometidos com a organização são aqueles que possuem índices elevados de percepção de realização e competência profissional.

A influência de algumas configurações de poder organizacional sobre o autoconceito no trabalho é apontada por Costa (2002b). Pelos resultados conclui-se que quanto maior a percepção da configuração *sistema autônomo*<sup>1</sup>, maior a percepção de autonomia e realização, e quanto maior a percepção de *arena política*<sup>2</sup> e *meritocracia*<sup>3</sup>, menor a percepção de saúde. A posição funcional, no caso, chefia, revelou-se como preditora positiva de autonomia e realização e preditora negativa de saúde, ao que Costa explica que provavelmente devido às atribuições do cargo e das responsabilidades inerentes ao mesmo, os chefes tendem a somatizar mais as pressões e tensões do trabalho. Observa-se, também, que pertencer à área técnica influencia positivamente a percepção de realização, e pertencer à área operacional influencia negativamente a percepção de autonomia.

N. Tamayo (2002) não identifica relação entre autoconceito profissional e impacto do treinamento no trabalho, reforçando, porém, que não é possível sustentar, apenas com uma pesquisa, a inexistência desta relação, sendo necessário um aprofundamento no estudo sobre o tema para refutar ou corroborar os resultados. Souza (2006) conclui que o estabelecimento de vínculos entre indivíduos e equipes é afetado pelo autoconceito profissional, uma vez que as percepções de satisfação e comprometimento com a equipe sofrem influência das percepções dos indivíduos sobre si mesmos, sobretudo no que se refere à realização profissional, à competência e à autoconfiança.

---

<sup>1</sup> Sistema autônomo: configuração de poder característica das organizações muito adaptáveis às mudanças impostas pelo entorno, nas quais o poder é dominado pelos membros organizacionais, que possuem sistema de metas claramente definido com poucos níveis hierárquicos (Mintzberg, 1983).

<sup>2</sup> Arena política: configuração de poder característica das organizações em crise nas quais o poder é intensamente disputado entre os membros organizacionais por meio de lutas disruptivas que se refletem no enfraquecimento do poder formal, da estrutura organizacional e no comprometimento da eficiência da organização (Mintzberg, 1983).

<sup>3</sup> Meritocracia: configuração de poder característica das organizações nas quais o poder é detido pelos especialistas que dominam o conhecimento crítico para a organização. Nestas, o poder é pulverizado, o que torna a autoridade formal fraca e desloca os objetivos organizacionais para os objetivos pessoais dos peritos (Mintzberg, 1983).

#### 4. Satisfação no Trabalho

Tendo seus estudos iniciado na década de 30 do século XX (Klijn, 1998), a satisfação no trabalho recebeu grande destaque dentre as atitudes no trabalho estudadas naquele momento (O'Reilly, 1991).

Para explorar o conceito de satisfação no trabalho, realizou-se um levantamento bibliográfico datado de 1950 a 2009, a partir das palavras *satisfação no trabalho* e *job satisfaction*, nas bases de dados já citadas (capítulo 1).

Brief e Weiss (2002) apresentam o trabalho de Hoppock (1935) como a primeira investigação detalhada sobre satisfação no trabalho, tendo este apontado que múltiplos fatores influenciariam a satisfação, sendo alguns deles a fadiga, as condições de supervisão e trabalho, e a monotonia no conteúdo. Neste período, o construto era relacionado a aspectos afetivos.

Entretanto, Locke (1976) salienta que já em 1912 havia estudos sobre a satisfação no trabalho partindo dos estudos de Taylor sobre gerência científica, em que defendia que a satisfação no trabalho “era uma atitude relativa à filosofia do trabalhador acerca da cooperação com a gerência e de sua visão de seus próprios interesses” (Martins, 1984, p. 2), e o salário e a fadiga apareciam como influenciadores desta satisfação e da produtividade. Entretanto, outros pesquisadores identificam que fatores como a percepção que o trabalhador tem do seu trabalho, pausas para o descanso, e a importância da supervisão recebida são aspectos mais importantes para a satisfação do trabalhador do que meramente o salário (Martins & Santos, 2006).

Uma definição clássica de satisfação no trabalho advém de Locke (1976, p. 1300), destacada como “um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de

experiências de trabalho”, assinalando a tendência daquela época a caracterizá-la como afetiva, representativa de reações emocionais ante o trabalho e a experiências neste contexto.

Entre as décadas de 70 e 80 houve o predomínio da satisfação no trabalho entendida como uma atitude, o que é possível ainda encontrar em trabalhos como os de Hellriegel, Slocum e Woodman (2001) e Robbins (2005). Satisfação era, então, compreendida como preditora de produtividade, absenteísmo, desempenho e rotatividade (Tiffin & McCormick, 1975). Robbins (2005, p. 23) definiu tal construto como “o conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao seu trabalho. ... sendo mais uma atitude do que um comportamento”. Seria, portanto, “a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza” (p. 61).

Para Siqueira e Gomide (2004) são poucos os esforços para se chegar a uma definição mais consensual sobre satisfação no trabalho. Entretanto, Parahoo e Barr (1994) alegam que qualquer tentativa de defini-la, de forma rígida e estática, poderia fracassar em função de sua natureza subjetiva e temporária. Já Martins e Santos (2006) identificam que as definições para esse construto têm sido dadas em termos de seus aspectos causais mais acentuados e das possíveis combinações entre tais aspectos.

Martins (1984) situa que uma antiga classificação feita pelos estudiosos separava as teorias de satisfação no trabalho em dois grupos distintos, sendo: um que agrupava as explicações teóricas pautadas nas causas da satisfação, buscando identificar quais eram as variáveis preponderantes e como a combinação entre elas determinava a satisfação; e outro grupo que reunia as teorias pautadas no conteúdo, buscando identificar necessidades ou valores particulares que compunham a satisfação. Este último, porém, acabou inserindo várias explicações sobre a motivação humana, como a Teoria da Expectância (Vroom, 1964) e a da Instrumentalidade (Porter & Lawler, 1968), que não tratavam sobre satisfação no trabalho propriamente dita, o que gerou uma confusão acerca do construto por muito tempo.



Soto (2002) contribui para desfazer a confusão conceitual apontada por Martins (1984) discutindo que a Teoria da Instrumentalidade prega que a recompensa é esperada em função de uma expectativa (fator cognitivo), porém ignora o tema das necessidades e deixa em aberto o que vem a ser recompensa.

A satisfação no trabalho vista como um componente da motivação era responsável por indicadores de comportamentos de trabalho como aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas (Siqueira, 2008).

Nas décadas de 80 e 90 houve uma flutuação em classificar a natureza psicológica da satisfação no trabalho como componente psicológico afetivo e/ou cognitivo, sendo este último componente mais aparente nos instrumentos de medida, ao que Brief e Roberson (1989) consideram um paradoxo: se satisfação no trabalho é abordada como um construto afetivo e cognitivo, por que somente os aspectos cognitivos são mensurados? Ao mesmo tempo, identificam-se, também, controvérsias quanto às dimensões que compõem a satisfação no trabalho. Siqueira e Gomide (2004) afirmam que há autores que a concebem como um construto unidimensional, identificando-a como uma atitude geral ante o trabalho como um todo, sem destacar a quantificação de reações a aspectos específicos do trabalho; e há aqueles que a identificam como multidimensional, como no caso de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), Locke (1976), Martins (1984), Martins e Santos (2006), e Siqueira (1995, 2008).

Herzeberg et al. (1959) apresentam a Teoria dos Dois Fatores, na qual se propõe haver dois grupos de fatores responsáveis, distintamente, pela satisfação e pela insatisfação no trabalho. Os fatores “motivadores”, responsáveis pela satisfação, compõem *o próprio trabalho, o desempenho, a promoção e o reconhecimento pelo trabalho executado*. Os fatores “higiênicos”, que gerariam insatisfação, agrupam *a supervisão, as relações interpessoais no trabalho, a política de organização e o salário*.

Locke (1976) identifica dimensões relativas à *supervisão*, aos *colegas de trabalho* (sendo companheiros e subordinados) e à *política de gerência*, bem como o *próprio trabalho*, o *pagamento*, os *benefícios*, o *reconhecimento verbal* e as *condições de trabalho*. Daí decorre uma outra divisão em seções nas quais as três primeiras dimensões se agrupam entre os *agentes*, e o restante está incluso entre os *eventos*.

Martins (1984), sustentada pela definição de Locke (1976), entende que o homem faz uso de sua bagagem individual de crenças e valores para avaliar seu trabalho, e disso resulta um estado emocional que pode ser agradável, produzindo *satisfação*, ou desagradável, conduzindo à *insatisfação*, caracterizando a satisfação no trabalho como uma variável de natureza afetiva. Trata-se, ainda, de uma atitude, uma vez que o processo mental de avaliação do trabalho sofre influências de crenças e valores do indivíduo, bem como de fatores disposicionais, moral e possibilidade de desenvolvimento no trabalho, que orientam seu comportamento.

Esta autora, a partir do levantamento bibliográfico de diferentes estudos como Adler (1980), London, Crandell e Seals (1977), Pasquali e Nogueira (1981), Pritchard e Peters (1974), Stone e Mowday (1977), entre outros, identificou aspectos de satisfação no trabalho citados na literatura e chegou aos fatores apresentados no Quadro 6.

Além disso, Martins (1984) confirmou a existência de uma estrutura bi-fatorial de satisfação no trabalho, confirmando a teoria de Herzberg et al. (1959), na qual os fatores de *satisfação* são distintos daqueles de *insatisfação*. Os agrupamentos *trabalho em si* e *condições de trabalho* fazem parte da satisfação, e *características da instituição* e *benefícios do trabalhador* referem-se à insatisfação.

Em estudo recente, Martins e Santos (2006) atualizaram o trabalho de Martins (1984), identificando fatorialmente seis fatores dos quatorze presentes no estudo original, e reafirmaram a existência de agrupamentos distintos para satisfação e insatisfação, sendo

quatro fatores componentes de satisfação – satisfação com o reconhecimento profissional, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com o suporte organizacional e satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho – e dois fatores componentes de insatisfação no trabalho – insatisfação com a falta de suporte social e insatisfação com a sobrecarga de trabalho.

**Quadro 6.** Fatores teóricos e empiricamente identificados por Martins (1984)

<b>Fatores Teóricos</b>	<b>Aspectos empiricamente identificados</b>
Trabalho em si	Interesse pelo trabalho e pela empresa Carga de trabalho e de responsabilidade
Condições de trabalho	Aspectos físicos do trabalho Relacionamento com colegas
Características da instituição	Fadiga Aspectos da chefia Riscos do trabalho Estabilidade do emprego Contribuição da empresa para a melhoria da sociedade Utilidade da empresa para a sociedade e para o empregado
Benefícios do trabalhador	Suficiência do salário Promoção por mérito Estabilidade da empresa Reconhecimento do trabalho realizado

Para Siqueira (2008), respaldada por seu trabalho de 1995, satisfação no trabalho representa “a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações” (p. 267). Identificou cinco dimensões do construto compreendendo, cada uma, um foco ou origem das experiências prazerosas sendo, assim, usadas as expressões “satisfação com...” o salário, os colegas, a chefia, as promoções e o próprio trabalho.

#### ***4.1. Estudos sobre Satisfação no Trabalho, Antecedentes e Consequentes***

Atualmente a satisfação no trabalho aparece como uma das variáveis mais importantes do Comportamento Organizacional (Martins & Santos, 2006), despertando interesse de pesquisadores e gestores empresariais em razão do papel que desempenha sobre os comportamentos dos empregados.

As suposições de cunho sociais e humanistas também salientam o estudo e entendimento da satisfação no trabalho, na medida em que argumentam ser a satisfação um resultado ou consequente de experiências pessoais no meio organizacional que se irradiam para a vida social do indivíduo, podendo indicar influências do trabalho sobre a saúde mental, a vida familiar e vínculos afetivos pessoais (Siqueira & Gomide, 2004), o que recai na discussão sobre identidade e trabalho apresentada na introdução do presente estudo. Esta preocupação teve início pós Segunda Guerra, em um momento de ênfase no crescimento mental do trabalhador como fator preponderante à satisfação, bem como salientando a responsabilidade da empresa para com o mesmo (Martins & Santos, 2006).

Siqueira e Gomide (2004) apresentam os estudos de Amaral (2001) e A.M.S. Martins (2003) evidenciando a relação da satisfação no trabalho com aspectos de bem-estar e saúde dos cidadãos. Em comparação com trabalhadores permanentes, os trabalhadores temporários apresentam maior satisfação no trabalho (Galup, Saunders, Nelson & Cerveney, 1997). De Cuyper e De Witte (2006) complementam que o nível de autonomia não afeta as respostas dos trabalhadores temporários, entretanto, pouca autonomia reduz a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos trabalhadores permanentes.

Satisfação no trabalho é uma variável muito importante para a área que estuda as organizações e o comportamento organizacional por provocar impactos importantes em resultados como absenteísmo, rotatividade e desempenho individual no trabalho (Quarstein,

McAfee & Glassman, 1992). deLeon e Taher (1996), Martins (1985), Naff e Crum (1999), e Ting (1997) encontraram evidências positivas da relação entre idade e satisfação no trabalho, apesar de Wright e Davis (2002) não identificarem essa relação. Para Moynihan e Pandey (2007), a idade tem uma relação positiva e significativa com a satisfação no trabalho e, também, a autoeficácia tem impacto positivo neste construto. Além disso, apresentam o construto como um crítico preditor de rotatividade e absenteísmo. Segundo Wright e Davis (2002), a rotina do trabalho é um preditor negativo e significativo de satisfação no trabalho, fato este confirmado por Moynihan e Pandey (2007).

Numa relação de satisfação no trabalho com o Modelo dos Cinco-Fatores da Personalidade, também chamado de Big Five (Goldberg, 1990), o trabalho pioneiro de Judge, Heller e Mount (2002) sugeriu que o referido modelo é uma base frutífera para o exame de fontes disposicionais da satisfação no trabalho. Os autores detectaram que traços de *neuroticismo*, *conscienciosidade* e *extroversão* possuem correlação moderada ( $r = 0,29$ ,  $r = 0,26$  e  $r = 0,25$ , respectivamente) com a satisfação no trabalho, já *agradabilidade* possui correlação baixa com o construto ( $r = 0,17$ ) e *abertura à experiência* quase não apresenta correlação ( $r = 0,02$ ).

Estudos como os de Dormann e Zapf (2001), e Gerhart (1987) revelam que a satisfação no trabalho exibe alguns graus de estabilidade temporal, mesmo com mudanças no salário, prestígio do cargo, patrão, e ocupação (Elfering, Semmer & Kalin, 2000; N. Gupta, Jenkins & Beehr, 1992). Porém, Bowling, Beehr, Wagner e Libkuman (2005) alertam que esta estabilidade tende a decair após um período de tempo e quando os indivíduos mudam de ocupação ou patrão.

Resultados de diferentes estudos têm mostrado que os conteúdos mentais dos indivíduos, como crenças, valores, fatores disposicionais, moral e possibilidade de

desenvolvimento no trabalho são preditores da satisfação no trabalho (Martins & Santos, 2006).

Green e Heywood (2008) investigaram a influência do desempenho relacionado à remuneração com várias dimensões da satisfação profissional. Num corte transversal, o desempenho relacionado à remuneração aparece associado ao aumento da satisfação geral, satisfação com o pagamento, satisfação com a segurança do trabalho e satisfação com a carga horária. Parece ser negativamente associado à satisfação com o trabalho propriamente dito, mas, após a contabilização dos efeitos fixados no trabalhador, as associações positivas se mantêm e as negativas se dissolvem. Os achados sustentam a noção de que o desempenho relacionado com a remuneração permite o aumento de oportunidades para a otimização do trabalhador e que geralmente não desmotivem os trabalhadores ou a motivação intrínseca do grupo.

Mohr e Zoghi (2008) estudaram a relação entre a satisfação profissional e tarefas que exigem alta participação, o que são definidas pelo uso de artifícios como círculos de qualidade, feedbacks, programas de sugestões, tarefas em equipe, e rotação de cargos. Assim, apresentam que trabalhadores satisfeitos são mais suscetíveis a aumentar sua participação em práticas de alto envolvimento, mas esta participação não prediz aumento de satisfação.

Conforme detectaram Cohrs, Abele e Dette (2006), para profissionais qualificados, as características do cargo como autonomia, liderança participativa e possibilidades de qualificação parecem ser especialmente importantes para a melhoria da satisfação no trabalho; entretanto, o campo de atuação é algo que conta, vez que a satisfação no trabalho de professores, por exemplo, aparece menos afetada pela prospecção de qualificação do que a satisfação no trabalho de profissionais de negócios em empresas privadas.

Hellgren e Sverke (2001) discutem sobre o movimento de *downsizing* nas organizações e sua associação negativa com a satisfação no trabalho e bem-estar, uma vez que

aqueles que sobrevivem na organização enfrentam um ambiente de maior insegurança, e menor expectativa de permanência nos cargos.

## 5. Justificativa, Problema, Modelo e Objetivo de Pesquisa

Levando-se em conta a presente introdução teórica, que destaca pontos tão significativos na compreensão do mundo do trabalho e as demais relações nele existentes e dele advindas, faz-se necessário ampliar os estudos acerca do tema assédio moral no trabalho, buscando delinear o fenômeno no âmbito organizacional, e enriquecer a compreensão do mesmo junto a outros construtos da área como bases de poder, autoconceito profissional e satisfação no trabalho.

Ao entender, sobretudo, que o assédio moral desponta e se alastra em relações hierárquicas assimétricas, desumanas e desprovidas de ética, cujo abuso de poder e manipulações perversas são características marcantes (Barreto, 2003), tem-se uma abertura para a investigação da tipologia de bases de poder com a ocorrência de assédio moral no ambiente de trabalho. Raven (2008) reforça a possibilidade desta investigação ao expor que a motivação do agente (no caso, o supervisor) para a influência se baseia na possibilidade de atingir algum objetivo ou resultado desejado. Afirma que a seleção das estratégias de poder varia de acordo com “como” o agente (no caso o supervisor) vê o seu alvo (o subordinado): um forte sentimento negativo direcionado ao alvo deve levar à escolha de ríspidas bases de poder, como a coerção impessoal, mesmo quando a estratégia de poder não parece a mais eficiente ou eficaz. Ao contrário, o forte sentimento positivo exclui o uso de bases de poder severas.

A abordagem do presente estudo se atém, também, à investigação da relação entre autoconceito profissional e assédio moral no trabalho. Segundo Cohen e Fink (2003), “quanto mais carregado de emoções para a pessoa for um fato, ... maior a tendência de que ocorram distorções perceptivas” (p. 177) em seu autoconceito. E, “na medida em que as pessoas se veem tolhidas em papéis que conflitam com suas competências, ou não permitem sua



utilização, elas tendem a desenvolver um senso de inadequação ... e duvidam de seu valor pessoal” (p. 182). Apesar da tendência à estabilidade, o autoconceito sofre influências das situações cotidianas de vida pessoal e do trabalho que, ao longo do tempo, acabam por produzir uma reorganização do modo como as pessoas se veem e se sentem.

O interesse no estudo da satisfação no trabalho juntamente ao tema de assédio moral apoia-se em Aquino (2000) e Aquino e Byron (2002), os quais apontam que as vítimas de assédio moral no trabalho apresentam comportamentos como medo, ansiedade, e níveis de insatisfação com a organização que reduzem diretamente seu nível de desempenho e eficácia na tarefa. Além disso, Einarsen, Matthiesen e Skogstad (1998) identificaram que dentre 745 enfermeiros noruegueses, 4,8% experienciavam constantemente problemas de assédio, e 8,4% já haviam sofrido assédio moral no trabalho, e estes mesmos sujeitos apresentaram altos níveis de burnout, satisfação no trabalho diminuída e queda no bem-estar psicológico quando comparados aos colegas não assediados.

Considerando-se que assédio moral é um conceito em construção, pouco se conhece a respeito de sua influência sobre outras variáveis. O que justifica este estudo é entender as relações existentes entre o assédio moral e as variáveis aqui propostas. O impacto negativo associado aos atos de assédio têm de ser examinados para a obtenção de *insights* sobre os seus resultados negativos para as vítimas, bem como para a organização como um todo.

Deve-se levar em conta que o assédio moral no trabalho será investigado, neste estudo, através das duas vertentes identificadas por Martins e Ferraz (2008), sendo a *percepção da frequência* e o *impacto afetivo* do assédio moral considerados como variáveis distintas. O problema de pesquisa é, portanto: o tipo de base de poder utilizada pelo supervisor na rotina de trabalho com seus subordinados, explica a ocorrência da percepção do fenômeno de assédio moral e do impacto afetivo sofrido pela vítima de assédio que respectivamente

explicam, por sua vez, variações no autoconceito do(s) trabalhador(es) e na satisfação no trabalho?

Apesar de não se encontrar na literatura, até o momento, nenhum estudo que investigue as relações entre essas variáveis, é possível hipotetizar que base de poder de conotação negativa como coerção seja preditora direta de percepção do assédio moral pelo trabalhador, bem como com a dimensão do impacto afetivo negativo que o mesmo possa sofrer diante de situações hostis, e que, em consequência, o assédio (percebido e sentido) provoque impacto negativo no autoconceito do indivíduo trabalhador e em sua satisfação no trabalho. Supõe-se, por outro lado, que bases de poder de conotação positiva como poder legítimo, de recompensa e de perícia predigam menores níveis de percepção do assédio moral no trabalho e menores índices de impacto afetivo negativo e, consequentemente, o assédio (percebido e sentido) seja preditor de autoconceito mais positivo do trabalhador e de maior satisfação no trabalho. O modelo hipotético que representa estas relações supostas é então exposto na Figura 4.

Como objetivo geral, este estudo pretende investigar a influência das bases de poder no assédio moral (percebido e sentido) no trabalho, e deste no autoconceito dos trabalhadores e na satisfação no trabalho.

**Figura 4.** Modelo hipotético do estudo



### 5.1. *Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis*

Apesar das definições conceituais apresentadas em cada capítulo, referente a cada variável pertencente ao modelo proposto, parece útil apresentar definições constitutivas e operacionais adotadas neste estudo.

- *Bases de Poder do Supervisor:*

Definem French e Raven (1959) que base de poder é a fonte na qual se origina o poder presente em uma relação entre o agente *O* e o sujeito *P*, donde:

#### **Base de poder de recompensa**

Definição constitutiva: o poder de recompensa baseia-se na habilidade de recompensar, e somente ocorre quando *P* percebe que o agente *O* é capaz de recompensá-lo ou de diminuir punições em determinadas situações (French & Raven, 1959).

Definição operacional: base de poder de recompensa é a média aritmética das respostas do respondente aos itens componentes desta base na Escala de Bases de Poder (Martins & Guimarães, 2007).

#### **Base de poder de coerção**

Definição constitutiva: o poder de coerção de *O* sobre *P* baseia-se na expectativa que *P* possui, caso falhe, de que será punido por *O*, pois este possui habilidade de manipular valências importantes para o sujeito *P* (French & Raven, 1959).

Definição operacional: base de poder de coerção é a média aritmética das respostas do respondente aos itens componentes desta base na Escala de Bases de Poder (Martins & Guimarães, 2007).

### **Base de poder legítimo**

Definição constitutiva: o poder legítimo é sustentado pelos valores e normas internalizadas por *P* que determinam o direito legítimo do agente *O* influenciá-lo e, ainda, a obrigação de *O* aceitar tal influência (French & Raven, 1959).

Definição operacional: base de poder legítimo é a média aritmética das respostas do respondente aos itens componentes desta base na Escala de Bases de Poder (Martins & Guimarães, 2007).

### **Base de poder de perícia**

Definição constitutiva: o poder de perícia tem como base a perícia ou o conhecimento de *O* em certa área de interesse de *P* (French & Raven, 1959).

Definição operacional: base de poder de perícia é a média aritmética das respostas do respondente aos itens componentes desta base na Escala de Bases de Poder (Martins & Guimarães, 2007).

- *Percepção de Assédio Moral no Trabalho (PAM)*

Definição constitutiva: repetição intencional de atos hostis no ambiente de trabalho, advindos do supervisor para com seu(s) subordinado(s) percebidos como ações que expõem, constroem e/ou humilham (Martins & Ferraz, 2008).

Definição operacional: percepção de assédio moral é a média aritmética das respostas do respondente aos itens componentes de cada um dos fatores da Escala de Percepção do Assédio Moral no Trabalho (fator profissional e fator pessoal) (Martins & Ferraz, 2008).

- *Impacto Afetivo do Assédio Moral (IAM)*

Definição constitutiva: impacto afetivo sentido pelo sujeito a partir da repetição intencional de atos hostis no ambiente de trabalho, advindos do supervisor para com seu(s) subordinado(s) percebidos como ações que expõem, constrangem e/ou humilham (Martins & Ferraz, 2008).

Definição operacional: impacto afetivo de assédio moral é a média aritmética das respostas do respondente aos itens componentes da Escala de Impacto Afetivo do Assédio Moral no Trabalho (Martins & Ferraz, 2008).

- *Autoconceito Profissional*

Definem Souza e Puentes-Palacios (2007) que o autoconceito profissional é um construto multidimensional que engloba a existência de diferentes percepções que o indivíduo tem de si mesmo no contexto de trabalho, sendo:

#### **Autoconceito profissional de competência**

Definição constitutiva: percepção do indivíduo acerca de suas capacidades, habilidades e aptidões para a realização do trabalho (Souza & Puentes-Palacios, 2007).

Definição operacional: autoconceito profissional de competência é a média aritmética das respostas do respondente aos itens componentes deste fator na Escala de Autoconceito Profissional (Souza & Puentes-Palacios, 2007).

**Autoconceito profissional de realização**

Definição constitutiva: percepção do indivíduo sobre o seu sucesso profissional, idéias e aspirações atingidos através do trabalho (Souza & Puente-Palacios, 2007).

Definição operacional: autoconceito profissional de realização é a média aritmética das respostas do respondente aos itens componentes deste fator na Escala de Autoconceito Profissional (Souza & Puente-Palacios, 2007).

**Autoconceito profissional de autoconfiança**

Definição constitutiva: percepção do indivíduo sobre a confiança em si mesmo para realizar seu trabalho (Souza & Puente-Palacios, 2007).

Definição operacional: autoconceito profissional de autoconfiança é a média aritmética das respostas do respondente aos itens componentes deste fator na Escala de Autoconceito Profissional (Souza & Puente-Palacios, 2007).

**Autoconceito profissional de saúde**

Definição constitutiva: percepção do indivíduo se o trabalho ou os fatos que o envolvem podem afetar sua saúde (Souza & Puente-Palacios, 2007).

Definição operacional: autoconceito profissional de saúde é a média aritmética das respostas do respondente aos itens componentes deste fator na Escala de Autoconceito Profissional (Souza & Puente-Palacios, 2007).

- *Satisfação no Trabalho:*

Satisfação no trabalho é um estado emocional positivo ou de prazer resultante da avaliação dos seguintes aspectos do trabalho, segundo Martins e Santos (2006):

**Satisfação com o reconhecimento profissional**

Definição constitutiva: estado emocional positivo ou agradável que resulta da percepção do indivíduo de que seu trabalho está sendo reconhecido e valorizado pela organização (Martins & Santos, 2006).

Definição operacional: a satisfação com o reconhecimento profissional é a média aritmética das respostas do respondente aos itens componentes deste fator na Escala de Satisfação no Trabalho (Martins & Santos, 2006).

**Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho**

Definição constitutiva: estado emocional positivo ou agradável que resulta da percepção do indivíduo de que tanto o seu trabalho quanto a empresa em que trabalha colaboram com a sociedade, fazendo por ela coisas úteis que ajudam a melhorá-la (Martins & Santos, 2006).

Definição operacional: a satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho é a média aritmética das respostas do respondente aos itens componentes deste fator na Escala de Satisfação no Trabalho (Martins & Santos, 2006).

**Satisfação com o suporte organizacional**

Definição constitutiva: estado emocional positivo ou agradável que resulta da percepção do indivíduo de que o chefe e a organização o incentivam e apóiam (Martins & Santos, 2006).

Definição operacional: a satisfação com o suporte organizacional é a média aritmética das respostas do respondente aos itens componentes deste fator na Escala de Satisfação no Trabalho (Martins & Santos, 2006).

**Satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho**

Definição constitutiva: estado emocional positivo ou agradável que resulta da percepção do indivíduo de que mantém boas relações afetivas no trabalho (Martins & Santos, 2006).

Definição operacional: a satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho é a média aritmética das respostas do respondente aos itens componentes deste fator na Escala de Satisfação no Trabalho (Martins & Santos, 2006).



## 6. Método

### 6.1. Instrumentos

Foram aplicadas as Escalas de Bases de Poder do Supervisor, de Percepção do Assédio Moral no Trabalho, de Impacto Afetivo do Assédio Moral no Trabalho, de Autoconceito Profissional, e de Satisfação no Trabalho (ver Anexos I, II, III, IV e V, respectivamente) conforme descrição no Quadro 7.

Em relação à Escala de Satisfação no Trabalho (Martins & Santos, 2006), utilizou-se as quatro subescalas que avaliam *satisfação*, excluindo o agrupamento de *insatisfação* do construto avaliado por outros dois fatores, o que é possível, segundo as autoras (Martins & Santos, 2006) dada à rotação *Varimax* utilizada para identificar os dois agrupamentos (satisfação e insatisfação).

#### 6.1.1. Apuração dos resultados

- *Escala de Bases de Poder do Supervisor*: para se chegar ao índice referente a cada tipo de base de poder, deve-se somar os valores das respostas aos itens pertinentes àquele fator e dividir por 3 no fator coerção, e por 4 nos demais fatores. Assim, a média encontrar-se-á entre 1 e 5, correspondendo à percepção do empregado em relação ao grau do tipo de base de poder utilizado pelo supervisor no ambiente de trabalho.

- *Escala de Percepção do Assédio Moral no Trabalho*: para se chegar ao índice referente a cada fator, deve-se somar os valores das respostas aos itens pertinentes àquele fator e dividir por 14 no fator profissional, e por 10 no fator pessoal. Assim, a média

encontrar-se-á entre 1 e 7, correspondendo à percepção do empregado em relação à frequência de situações hostis executadas pelo supervisor dentre os dois fatores.

### Quadro 7. Descrição dos instrumentos do estudo

Instrumento	Escala de resposta	Itens
EBPS – Escala de Bases de Poder do Supervisor (Martins & Guimarães, 2007)	1- discordo totalmente 2- discordo 3- nem concordo nem discordo 4- concordo 5- concordo totalmente	15 itens, agrupados em 4 fatores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de poder legítimo (<math>\alpha = 0,81</math>), itens 2, 5, 13 e 14</li> <li>• Base de poder de perícia (<math>\alpha = 0,84</math>), itens 3, 7, 10 e 15</li> <li>• Base de poder de coerção (<math>\alpha = 0,85</math>), itens 4, 11 e 12</li> <li>• Base de poder de recompensa (<math>\alpha = 0,72</math>), itens 1, 6, 8 e 9</li> </ul>
EP-AMT – Escala de Percepção do Assédio Moral no Trabalho (Martins & Ferraz, 2008)	1- nunca ou quase nunca 2- menos de 1 vez ao mês 3- ao menos 1 vez ao mês 4- mais de 1 vez ao mês 5- ao menos 1 vez por semana 6- várias vezes por semana 7- uma ou mais vezes ao dia	24 itens, agrupados em 2 fatores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissional (<math>\alpha = 0,91</math>), itens 1, 2, 5, 6, 9, 10, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 22 e 23</li> <li>• Pessoal (<math>\alpha = 0,82</math>), itens 3, 4, 7, 8, 11, 12, 14, 20, 21 e 24</li> </ul>
EIA-AMT – Escala de Impacto Afetivo do Assédio Moral no Trabalho (Martins & Ferraz, 2008)	1- nada humilhado 2- um pouco humilhado 3- humilhado 4- muito humilhado	13 itens, agrupados em fator único ( $\alpha = 0,85$ )
EAT – Escala de Autoconceito Profissional (Souza & Puente-Palacios, 2007)	1- nunca 2- poucas vezes 3- a metade das vezes 4- quase sempre 5- sempre	28 itens, agrupados em 4 fatores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização (<math>\alpha = 0,90</math>), itens 1, 2, 5, 9, 13, 16, 17 e 26</li> <li>• Autoconfiança (<math>\alpha = 0,77</math>), itens 4, 8, 11, 18, 20, 21, 24, 25 e 28</li> <li>• Competência (<math>\alpha = 0,77</math>), itens 7, 12, 14, 19, 22, 27</li> <li>• Saúde (<math>\alpha = 0,76</math>), itens 3, 6, 10, 15 e 23</li> </ul>
EST – Escala de Satisfação no Trabalho (Martins & Santos, 2006)	1- muita insatisfação 2- insatisfação 3- indiferença 4- satisfação 5- muita satisfação	27 itens, agrupados em 4 fatores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação com suporte organizacional (<math>\alpha = 0,86</math>), itens 10, 11, 12, 13, 17, 18, 19 e 22</li> <li>• Satisfação com utilidade social da organização e do trabalho (<math>\alpha = 0,81</math>), itens 14, 15, 16 e 21</li> <li>• Satisfação com relacionamento afetivo no trabalho (<math>\alpha = 0,80</math>), itens 20, 23, 24, 25, 26 e 27</li> <li>• Satisfação com reconhecimento profissional (<math>\alpha = 0,82</math>), itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9.</li> </ul>

- *Escala de Impacto Afetivo do Assédio Moral no Trabalho*: para se chegar ao índice final, deve-se somar os valores das respostas de cada item e dividir por 13. Assim, a média encontrar-se-á entre 1 e 4, correspondendo ao grau do impacto afetivo sentido pelo empregado em relação às situações hostis, advindas de seu supervisor, vivenciadas no local de trabalho.

- *Escala de Autoconceito Profissional*: para se chegar ao índice referente a cada fator do autoconceito profissional, deve-se somar os valores das respostas aos itens pertinentes àquele fator e dividir por 8 no fator realização, por 9 no fator autoconfiança, por 6 no fator competência, e por 5 no fator saúde. Assim, a média encontrar-se-á entre 1 e 5, correspondendo à percepção do empregado em relação ao grau de cada fator de autoconceito que tem de si mesmo em relação ao trabalho e às tarefas que executa.

- *Escala de Satisfação no Trabalho*: para se chegar ao índice referente a cada fator da satisfação no trabalho, deve-se somar os valores das respostas aos itens pertinentes àquele fator e dividir por 8 no fator satisfação com suporte organizacional, por 4 no fator satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, por 6 no fator satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho, e por 9 no fator satisfação com reconhecimento profissional. Assim, a média encontrar-se-á entre 1 e 5, correspondendo à percepção do empregado em relação ao grau de cada tipo de satisfação que tem no trabalho.

### **6.1.2. Interpretação dos resultados das escalas**

- *Escala de Bases de Poder do Supervisor*: considera-se que a base é utilizada pelo supervisor quando seu resultado médio for igual ou maior que 3 (ponto médio da escala).

- *Percepção de Assédio Moral no Trabalho*: considera-se que o trabalhador nunca ou quase nunca percebe assédio moral no trabalho quando seu resultado médio for igual a 1. A partir do valor 2, considera-se que o trabalhador percebe assédio nos seguintes níveis: (2) menos de 1 vez ao mês, (3) ao menos 1 vez ao mês, (4) mais de 1 vez ao mês, (5) ao menos 1 vez por semana, (6) várias vezes por semana, e (7) uma ou mais vezes ao dia.

- *Impacto Afetivo do Assédio Moral no Trabalho*: considera-se que o trabalhador não se sente humilhado perante atos hostis do supervisor quando seu resultado médio for igual a 1. A partir do valor 2, considera-se que o trabalhador se sente humilhado nos seguintes níveis: (2) um pouco humilhado, (3) humilhado, e (4) muito humilhado.

- *Autoconceito Profissional*: considera-se que o trabalhador percebe-se realizado profissionalmente, autoconfiante para a realização do trabalho, capaz e hábil para trabalhar, e sem problemas de saúde oriundos do trabalho quando o resultado médio, de cada fator individualmente, for igual ou maior que 4.

- *Satisfação no Trabalho*: considera-se que o trabalhador percebe-se satisfeito com o suporte organizacional, satisfeito com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfeito com o relacionamento afetivo no trabalho, e satisfeito com o reconhecimento profissional quando o resultado médio, de cada fator individualmente, for igual ou maior que 4.

## **6.2. Procedimentos**

Este estudo foi do tipo exploratório e correlacional (Bowditch & Buono, 1992) pois se buscou analisar as relações entre os tipos de bases de poder do supervisor e a percepção do assédio moral no trabalho, e entre os tipos de bases de poder do supervisor e o impacto afetivo do assédio moral no trabalho, para então estudar as relações destas variáveis com o autoconceito profissional e a satisfação no trabalho.

Ainda, constitui-se como um estudo de campo, em uma pesquisa de corte transversal, pois a coleta de dados foi realizada em um dado momento, uma única vez (Sigelmann, 1984). O estudo das variáveis também foi ex-post-facto (Kerlinger, 1980) já que as variáveis investigadas já haviam, provavelmente, ocorrido.

### **6.2.1. De Coleta de Dados**

Após devida análise e aprovação do estudo pelo Comitê de Ética em Pesquisa responsável (ver Anexo VII), deu-se início à coleta de dados.

Os instrumentos validados apresentados no Quadro 7 foram aplicados numa amostra de trabalhadores da cidade de Uberlândia, a fim de investigar as relações entre as variáveis deste estudo, previstas no modelo hipotético (Figura 4).

Para a coleta de dados, a pesquisadora se dispôs em locais estratégicos de fluxo de trabalhadores, como pontos de ônibus, faculdades, escolas técnicas e saídas do local de trabalho, para a abordagem dos sujeitos. Após explicação dos objetivos da pesquisa, solicitou-se a cada trabalhador participante o preenchimento do *Termo de Consentimento Livre e Esclarecido* (TCLE) (ver Anexo VI), garantindo que suas respostas não produziram nenhum prejuízo pessoal, dado não haver nenhuma forma de identificação nominal nos instrumentos.

Em seguida, cada participante recebeu um exemplar dos instrumentos para preenchimento individual e confidencial.

Todos os instrumentos foram autoaplicados, visto que todas as instruções necessárias estavam presentes no cabeçalho de cada um deles.

### **6.2.2. De Análise de Dados**

Os dados coletados foram codificados em planilha do programa *Statistic Package of Social Science* (SPSS), versão 15.0, o que compôs um banco de dados. Realizou-se, neste, um exame de acuracidade (limpeza de dados) da digitação para garantir a precisão dos dados.

Os dados coletados referentes ao cargo ou função desempenhada por cada participante foram nominais e diversos. Para facilitar o tratamento destes, os dados foram organizados em categorias que reuniam cargos semelhantes em uma mesma nomenclatura.

Foi possível, finalmente, a submissão dos dados a análises estatísticas descritivas como média, desvio-padrão, frequência, normalidade da distribuição, distribuição de valores extremos e de casos omissos, e análise da consistência interna (alpha de Cronbach) das escalas. As associações entre variáveis antecedentes e consequentes, para teste do modelo hipotetizado, foram verificadas através do cálculo de correlações e análise de regressão linear padrão. Os resultados foram discutidos fundamentados na literatura da área.

## 7. Participantes

Participaram do estudo 191 trabalhadores, respeitando o número mínimo de 106 necessários ao estudo, determinados pela regra de *thumb*, cuja fórmula é  $N = 50 + 8K$ , sendo  $K$  o número de variáveis antecedentes (logo  $N = 50 + 8 \times 7 = 106$ ) (Tabachnick & Fidell, 2001).

A Tabela 1 apresenta os dados descritivos da amostra. A maioria dos sujeitos (64,6%) foi do sexo feminino, com idade média de 28 anos ( $DP = 8$ ) e mediana de 26 anos. A idade mínima foi de 16 anos e a máxima de 65 anos. A escolaridade variou entre ensino fundamental incompleto até pós-graduação completa, sendo que 74,6% do total de participantes possuía ensino médio completo e desempenhava, em maior parte, funções administrativas (29,5%) e de atendimento/recepção (13,1%), sendo 91% trabalhadores de organização privada (Tabela 1).

**Tabela 1.** Descrição da amostra

<b>Dados de identificação</b>	<b>Variações</b>	<b>Dados numéricos</b>	<b>DP</b>
Número de participantes		191	
Sexo	masculino	35,4%	
	feminino	64,6%	
Tipo de empresa	pública	9%	
	privada	91%	
Idade	mínimo	16 anos	
	máximo	65 anos	
	média	28 anos	8
	mediana	26 anos	
Escolaridade	ensino fundamental incompleto	4,8%	
	ensino fundamental completo	2,6%	
	ensino médio incompleto	4,8%	
	ensino médio completo	74,6%	
	superior incompleto	5,3%	
	superior completo	4,2%	
	pós-graduação incompleta	0,5%	
	pós-graduação completa	3,2%	
Cargo/Função	agente de saúde	2,3%	
	atendente/recepcionista	13,1%	
	auxiliar administrativo	29,5%	
	auxiliar de produção/serviços gerais	7,4%	
	caixa	4%	
	camareiro(a)/copeiro(a)	5,1%	
	conferente/estoquista	6,3%	
	costureiro(a)	1,7%	
	cozinheiro(a)	4%	
	professor(a)	3,4%	
	representante comercial	1,7%	
	técnico/operador	7,4%	
	vendedor(a)	9,1%	
	outros	5,1%	



## **8. Resultados**

### **8.1. Análises Preliminares**

O banco de dados foi analisado visualmente com vistas a detectar ausências de respostas. Foi solicitado o cálculo de valores máximos e mínimos para verificação de possíveis erros de digitação dos dados no banco. Detectados alguns erros, voltou-se aos formulários de respostas dos participantes e procedeu-se às correções necessárias.

### **8.2. Análises dos Pressupostos da Regressão**

Os pressupostos da análise de regressão foram checados a fim de garantir que o  $R^2$  não fosse inflacionado ou deflacionado e os erros tipo I e II fossem mantidos dentro dos padrões aceitáveis (Tabachnick & Fidell, 2001).

#### **8.2.1. Proporção de Casos por VI**

Como apresentado no item 7.1 deste estudo, em relação ao tamanho da amostra, foi utilizada a regra de *thumb* para múltiplas VIs ( $N = 50 + 8K$ , onde  $K$  é o número de VIs), segundo recomendam Tabachnick e Fidell (2001), que por esta regra o número mínimo seria 106 sujeitos.

### **8.2.2. Honestidade das Correlações**

Pode-se afirmar que as correlações entre as VIs são honestas (não inflacionadas) porque cada item dos instrumentos pertence apenas a um fator. Além disso, estas correlações não estão deflacionadas, porque as escalas de respostas dos instrumentos não eram dicotômicas nem muito restritas (variavam no mínimo de 1 a 4) (Tabachnick & Fidell, 2001).

### **8.2.3. Dados Omissos**

Havia pouquíssimos dados omissos e sua distribuição foi aleatória, não havendo um padrão em sua distribuição. Eles foram substituídos pelo método pairwise.

### **8.2.4. Outliers (valores extremos)**

Os *outliers* univariados foram identificados pelo score *Z* em diferentes casos. Havia itens com valores extremos nos casos 65, 81, 93, 116 e 144. A análise dos *plots Steam-and-Leaf* mostrou que a distribuição era aleatória.

Outliers multivariados foram estimados pela distância Mahalanobis avaliadas como qui-quadrado ( $\chi^2$ ) com graus de liberdade igual ao número de variáveis. Nenhum valor de  $\chi^2$  foi significativo, portanto, nenhum outlier teve influência na análise. Decidiu-se mantê-los no banco de dados porque segundo Tabachnick e Fidell (2001), “você precisa decidir se os casos outliers são propriamente parte da população que você pretende amostrar. Casos com valores extremos, que apesar disso, estão aparentemente ligados com o resto dos casos são, mais provavelmente, parte legítima da amostra” (p. 71).

### **8.2.5. Multicolinearidade e Singularidade**

Não foram identificadas multicolinearidade nem singularidade entre as variáveis antecedentes, porque todas as correlações foram menores que 0,90 (Tabachnick & Fidell, 2001).

### **8.2.6. Normalidade**

A normalidade da distribuição foi testada pelo método Kolmogorav-Smirnov. Houve desvios significativos da normalidade em todas as variáveis, mas apesar disto, a opção foi feita pela não transformação, porque a interpretação da variável transformada é muito difícil e complexa e a análise de regressão é uma técnica robusta à violação de pressupostos (Tabachnick & Fidell, 2001).

Para identificar o impacto dos desvios na distribuição dos resíduos, foi calculada regressão padrão entre os scores preditos da VD. A distribuição dos resíduos possuía uma relação em linha reta com as VDs e a variância dos resíduos sobre esses resultados era a mesma para todos os resultados preditos (Tabachnick & Fidell, 2001). Os erros da regressão eram independentes um do outro porque a estatística Durbin-Watson não foi significativa.

### **8.2.7. Linearidade e Homocedasticidade**

Foi comprovada a linearidade entre as variáveis a partir do exame dos *scatterplots* bivariados dos resíduos, que comprovaram também a homocedasticidade (Tabachnick & Fidell, 2001).

### **8.2.8. Padrões de Associação entre Antecedentes e Consequentes**

As correlações entre os fatores apresentadas na Tabela 2 demonstram índices moderados em relação à força da correlação entre as seguintes variáveis: percepção do assédio moral profissional – percepção do assédio moral pessoal,  $r = 0,81$ ; percepção do assédio moral profissional – impacto do assédio moral,  $r = 0,58$ ; percepção do assédio moral pessoal – impacto do assédio moral,  $r = 0,52$ ; autoconceito de realização – autoconceito de autoconfiança,  $r = 0,51$ ; autoconceito de realização – autoconceito de competência,  $r = 0,52$ ; autoconceito de autoconfiança – satisfação com reconhecimento profissional no trabalho,  $r = 0,52$ ; autoconceito de autoconfiança – satisfação com relacionamento afetivo no trabalho,  $r = 0,50$ ; satisfação com reconhecimento profissional no trabalho – satisfação com suporte organizacional,  $r = 0,80$ , satisfação com reconhecimento profissional no trabalho – satisfação com utilidade social da organização e do trabalho,  $r = 0,74$ ; satisfação com reconhecimento profissional no trabalho – satisfação com relacionamento afetivo no trabalho,  $r = 0,82$ ; satisfação com suporte organizacional – satisfação com utilidade social da organização e do trabalho,  $r = 0,79$ ; satisfação com suporte organizacional – satisfação com relacionamento afetivo no trabalho,  $r = 0,83$ ; e satisfação com utilidade social da organização e do trabalho – satisfação com relacionamento afetivo no trabalho,  $r = 0,72$ . As demais correlações encontradas, embora fossem significativas (não resultantes do acaso), podem ser consideradas correlações fracas ( $r$  abaixo de 0,5), segundo Levin (1987).

Tais resultados indicam que quanto mais o trabalhador percebe a ocorrência de assédio moral sobre questões profissionais no trabalho, mais ele percebe a ocorrência de assédio moral sobre questões pessoais no trabalho e, também, mais ele percebe o impacto do assédio moral no trabalho. Além disso, quanto mais ele percebe a ocorrência de assédio moral sobre questões pessoais no trabalho, mais ele percebe o impacto do assédio moral no trabalho.

Além disso, quanto maior a percepção do autoconceito de realização no trabalho, maior a percepção de autoconfiança e competência. Quanto mais os trabalhadores percebem sua autoconfiança, mais eles se mostram satisfeitos com o reconhecimento profissional e com o relacionamento afetivo no trabalho.

Ainda, quanto mais os trabalhadores se sentem satisfeitos com o reconhecimento profissional, mais se mostram satisfeitos com o suporte organizacional, com a utilidade social da organização e trabalho, e com o relacionamento afetivo no trabalho. Quanto mais se sentem satisfeitos com o suporte organizacional, mais se sentem satisfeitos com a utilidade social da organização e trabalho, e com o relacionamento afetivo no trabalho. E, por último, quanto mais se sentem satisfeitos com a utilidade social da organização e do trabalho, mais se sentem satisfeitos com o relacionamento afetivo no trabalho.

**Tabela 2.** Correlações de Pearson entre as variáveis deste estudo<sup>4</sup>

Fator	B. recomp.	B. legítimo	B. perícia	B. coerção	PAM prof.	PAM pessoal	IAM	AC realiz.	AC saúde	AC autoc.	AC compet.	SAT recon.	SAT suporte	SAT utilid.
B. recomp.	1													
B. legítimo	,21**	1												
B. perícia	,30**	,31**	1											
B. coerção	-,13 <sup>ns</sup>	,12 <sup>ns</sup>	-,13 <sup>ns</sup>	1										
PAM prof.	-,04 <sup>ns</sup>	-,05 <sup>ns</sup>	-,09 <sup>ns</sup>	,01 <sup>ns</sup>	1									
PAM pessoal	-,02 <sup>ns</sup>	-,09 <sup>ns</sup>	-,02 <sup>ns</sup>	,07 <sup>ns</sup>	,81**	1								
IAM	,05 <sup>ns</sup>	-,02 <sup>ns</sup>	,02 <sup>ns</sup>	,02 <sup>ns</sup>	,58**	,52**	1							
AC realiz.	-,09 <sup>ns</sup>	-,09 <sup>ns</sup>	,02 <sup>ns</sup>	-,14 <sup>ns</sup>	-,37**	-,29**	-,25**	1						
AC saúde	-,03 <sup>ns</sup>	-,09 <sup>ns</sup>	,09 <sup>ns</sup>	-,05 <sup>ns</sup>	,32**	,27**	,27**	-,23**	1					
AC autoc.	,07 <sup>ns</sup>	,00 <sup>ns</sup>	,12 <sup>ns</sup>	-,16*	-,38**	-,34**	-,32**	,51**	-,15*	1				
AC compet.	,09 <sup>ns</sup>	-,03 <sup>ns</sup>	,17*	-,12 <sup>ns</sup>	-,16*	-,05 <sup>ns</sup>	-,04 <sup>ns</sup>	,52**	,10 <sup>ns</sup>	,43**	1			
SAT.recon.	,04 <sup>ns</sup>	,05 <sup>ns</sup>	,11 <sup>ns</sup>	-,11 <sup>ns</sup>	-,23**	-,24**	-,09 <sup>ns</sup>	,33**	-,16*	,52**	,26**	1		
SAT suporte	-,02 <sup>ns</sup>	,11 <sup>ns</sup>	,16*	-,08 <sup>ns</sup>	-,21**	-,20**	-,08 <sup>ns</sup>	,26**	-,13 <sup>ns</sup>	,46**	,25**	,80**	1	
SAT utilid.	,07 <sup>ns</sup>	,03 <sup>ns</sup>	,05 <sup>ns</sup>	-,13 <sup>ns</sup>	-,26**	-,20**	-,06 <sup>ns</sup>	,26**	-,17*	,41**	,25**	,74**	,79**	1
SAT relac.	,06 <sup>ns</sup>	,07 <sup>ns</sup>	,16*	-,10 <sup>ns</sup>	-,20**	-,20**	-,10 <sup>ns</sup>	,30**	-,16*	,50**	,25**	,82**	,83**	,72**

\*\* Correlação significativa a 0,01;

\* Correlação significativa a 0,05;

<sup>ns</sup> Não significativa.

<sup>4</sup> A título de otimizar o espaço da tabela, as palavras foram abreviadas. A sigla B. refere-se à base de poder, PAM refere-se à percepção do assédio moral, IAM refere-se ao impacto do assédio moral, AC ao autoconceito no trabalho, e SAT refere-se à satisfação no trabalho.

### 8.3. Confiabilidade dos Instrumentos

Testou-se a fidedignidade de cada um dos instrumentos para a amostra deste estudo, através do alpha de Cronbach e da correlação item-total, o que revelou resultados próximos aos dos estudos originais (ver Tabela 3).

Segundo Hair et al. (1998), o coeficiente alpha de Cronbach é um indicador consistente para análise da confiabilidade de uma escala e, mesmo não havendo um padrão absoluto, valores de alpha iguais ou superiores a 0,70 refletem uma fidedignidade aceitável, mas os autores discutem, ainda, que valores inferiores a 0,70 são aceitáveis para pesquisas de natureza exploratória.

**Tabela 3.** Confiabilidade dos instrumentos para a respectiva amostra

Instrumento	Fator	Nº de itens	Alpha reavaliado	Correlação média item-total
Escala de Bases de Poder do Supervisor (Martins & Guimarães, 2007)	legítimo	4	0,79	0,60
	perícia	4	0,71	0,50
	coerção	3	0,80	0,66
	recompensa	4	0,69	0,48
Escala de Percepção do Assédio Moral no Trabalho (Martins & Ferraz, 2008)	profissional	14	0,88	0,56
	pessoal	10	0,84	0,55
Escala de Impacto do Assédio Moral no Trabalho (Martins & Ferraz, 2008)	(único)	13	0,94	0,73
Escala de Autoconceito Profissional (Souza & Puente-Palacios, 2007)	realização	8	0,87	0,63
	autoconfiança	9	0,82	0,52
	competência	6	0,76	0,51
	saúde	5	0,76	0,53
Escala de Satisfação no Trabalho (Martins & Santos, 2006)	suporte organizacional	8	0,92	0,74
	utilidade social da organização e do trabalho	4	0,90	0,78
	relacionamento afetivo no trabalho	6	0,90	0,73
	reconhecimento profissional	9	0,92	0,73

#### 8.4. Descrição Estatística das Variáveis

Calculadas as médias fatoriais dos fatores de todos os instrumentos utilizados, a base de recompensa apresentou média 3,6 (DP = 0,8), a base de poder legítimo apresentou média 3,6 (DP = 0,8) e a base de perícia apresentou média 4,2 (DP = 0,7), o que gira em torno do ponto 4 da escala (*concordo*), indicando, conseqüentemente, que os empregados percebem que seus supervisores são capazes de fazê-los cumprir as tarefas que precisam, pois possuem capacidade de recompensar-lhes, têm o direito legítimo para prescrever-lhes comportamentos e possuem, ainda, o conhecimento especializado. A base de coerção apresentou média 1,8 (DP = 0,9), ficando próxima do ponto 2 da escala (*discordo*), indicando que os empregados não percebem seus supervisores como capazes de lhes coibirem através de punições; entretanto, o desvio padrão foi maior que um terço da média, o que suscitou a avaliação da frequência por cada ponto da escala de respostas e da moda, que são estatísticas que podem fornecer maiores informações sobre os participantes. A moda para a base de coerção é 1,0, e 88,5% dos sujeitos responderam abaixo do ponto médio da escala (3 = *nem concordo nem discordo*), o que reforça que os trabalhadores percebem a base de coerção como pouco utilizada por seus supervisores. A Tabela 4 apresenta médias e desvios-padrão de todos os aspectos avaliados e a Tabela 5 apresenta informações mais específicas, como frequência por ponto da escala de respostas, moda e mediana daqueles aspectos que apresentaram desvio-padrão alto em relação à média de respostas (maior que um terço da média), como no caso da base de coerção.



**Tabela 4.** Médias e desvios-padrão de todos os aspectos (fatores) avaliados neste estudo

Aspecto (fator)	Mínimo	Máximo	Ponto médio da escala	Média	DP
<b>Bases de poder do supervisor</b>					
Legítimo	1,2	5,0	3,0	3,6	0,8
Perícia	2,0	5,0	3,0	4,2	0,7
Coerção	1,0	5,0	3,0	1,8	0,9
Recompensa	1,5	5,0	3,0	3,6	0,8
<b>Percepção do assédio moral no trabalho</b>					
Profissional	1,0	5,2	4,0	1,6	0,8
Pessoal	1,0	4,7	4,0	1,3	0,7
<b>Impacto do assédio moral no trabalho</b>					
	1,0	4,0	2,5	1,5	0,7
<b>Autoconceito profissional</b>					
Realização	1,0	5,0	3,0	3,6	0,9
Autoconfiança	2,1	5,0	3,0	4,4	0,5
Competência	1,0	5,0	3,0	3,5	0,9
Saúde	1,0	4,8	3,0	2,3	0,9
<b>Satisfação no trabalho</b>					
Com suporte organizacional	1,0	5,0	3,0	4,3	0,6
Com utilidade social da organização e do trabalho	1,0	5,0	3,0	4,4	0,7
Com relacionamento afetivo no trabalho	1,0	5,0	3,0	4,4	0,6
Com reconhecimento profissional	1,0	5,0	3,0	4,4	0,6

A percepção do assédio moral profissional no trabalho teve média 1,6, desvio-padrão de 0,8 (Tabela 4), e moda 1,0. Identifica-se, portanto, que os trabalhadores percebem que *nunca ou quase nunca* (ponto 1 da escala) são assediados profissionalmente pelo supervisor, oscilando até *menos de uma vez ao mês* (ponto 2 da escala). Contudo, considerando-se que o sujeito que indica a frequência de *menos de uma vez ao mês* já está apresentando indícios de percepção de comportamentos de assédio por parte do supervisor, a soma da frequência das respostas que variam do ponto 2 da escala até o ponto 7 (*uma ou mais vezes ao dia*) indica que 19,5% de trabalhadores percebem o assédio moral no trabalho (Tabela 5), sendo que 2,6% percebem acima do ponto médio da escala ( $4 = \text{mais de uma vez ao mês}$ ).

**Tabela 5.** Modas estatísticas e frequências de respostas dos participantes nos aspectos (fatores) avaliados

Aspecto (fator)	Escala de respostas	Frequência (%)	Moda	Mediana
Base de poder de coerção	1	42,4	1,0	1,8
	2	39,8		
	3	12,5		
	4	3,7		
	5	1,6		
Percepção do assédio moral profissional no trabalho	1	61,3	1,0	1,3
	2	28,0		
	3	5,8		
	4	3,8		
	5	1,1		
	6	0		
	7	0		
Percepção do assédio moral pessoal no trabalho	1	84,2	1,0	1,1
	2	9,6		
	3	2,6		
	4	3,1		
	5	0,5		
	6	0		
	7	0		
Impacto do assédio moral no trabalho	1	71,2	1,0	1,1
	2	16,2		
	3	11,0		
	4	1,6		
Autoconceito profissional de saúde	1	20,3	1,8	2,0
	2	47,1		
	3	21,9		
	4	7,5		
	5	3,2		

O fator pessoal da percepção do assédio moral no trabalho teve média 1,3, desvio-padrão 0,7 (Tabela 4), e moda 1,0. Semelhante ao fator profissional desta escala, os trabalhadores percebem que *nunca ou quase nunca* (ponto 1 da escala) são assediados no que se refere a aspectos de vida pessoal por seu supervisor, oscilando até *menos de uma vez ao mês* (ponto 2 da escala). Analisando, portanto, a soma da frequência das respostas que variam do ponto 2 da escala até o ponto 7 (*uma ou mais vezes ao dia*), identifica-se que 10,0% de trabalhadores percebem o assédio moral no trabalho sobre comportamentos do supervisor que recaem sobre sua vida pessoal, sendo que 2,1% percebem acima do ponto médio da escala (*4 = mais de uma vez ao mês*) (Tabela 5).

A variável impacto do assédio moral no trabalho, unifatorial, apresentou média 1,5, desvio-padrão 0,7 (Tabela 4), e moda 1,0. Análise semelhante aos fatores de percepção do assédio moral no trabalho é feita neste caso, donde 20,9% dos trabalhadores percebem-se impactados afetivamente pela vivência do assédio moral no local de trabalho, sendo que 5,8% indicam o sentimento de humilhação até muita humilhação (Tabela 5).

O fator realização da escala de autoconceito profissional apresentou média 3,6 (DP = 0,9), girando em torno do ponto 4 da escala (*quase sempre*), indicando que os trabalhadores comumente se percebem com sucesso profissional e aspirações atingidos através do trabalho. O fator autoconfiança teve média 4,4 (DP = 0,5), apontando que os trabalhadores se percebem quase sempre confiantes para a realização do próprio trabalho. O pequeno desvio-padrão revela que há pouca variabilidade, apontando que os participantes possuem autoconceito profissional de realização no trabalho.

O fator competência teve média 3,5 (DP = 0,9) (Tabela 4). Este resultado indica que o autoconceito de competência dos participantes é um pouco maior do que a média da escala (ponto médio da escala = 3); portanto, estes trabalhadores se percebem capazes, hábeis e aptos à realização do trabalho. Quanto ao fator saúde, mais adequadamente denominado problemas de saúde vez que as afirmativas que o compõem versam no sentido oposto à presença de saúde, os participantes apresentaram média 2,3 (DP = 0,9), moda 1,8 e mediana 2,0 (Tabela 5). A média aponta que poucas vezes os trabalhadores percebem sua saúde afetada por fatos do trabalho. Mas, dado o tamanho do desvio-padrão em relação à média e às informações fornecidas pela moda, mediana e frequências das respostas (Tabela 5), observa-se que 18,7% dos participantes responderam acima do ponto médio da escala, revelando que quase 19% deles relatam autoconceito profissional de saúde prejudicado.

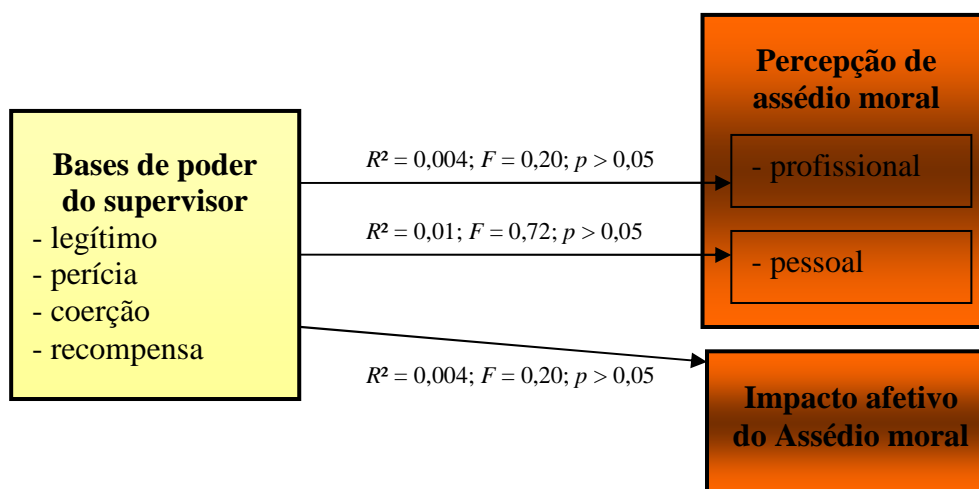
As médias dos fatores de satisfação no trabalho foram muito similares, sendo 4,3 (DP = 0,6) para satisfação com o suporte organizacional, 4,4 (DP = 0,7) para satisfação com a

utilidade social da organização e do trabalho, a média 4,4 (DP = 0,6) para satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho, e 4,4 (DP = 0,6) para satisfação com reconhecimento profissional, ficando todas ao redor do ponto 4 da escala (satisfação), apontando que os trabalhadores participantes deste estudo sentem-se satisfeitos com o suporte oferecido pela organização, com a utilidade social da mesma e do trabalho, com o relacionamento afetivo no trabalho, e com o reconhecimento profissional que recebem (Tabela 4).

### ***8.5. Resultados das Análises de Regressão Linear Padrão***

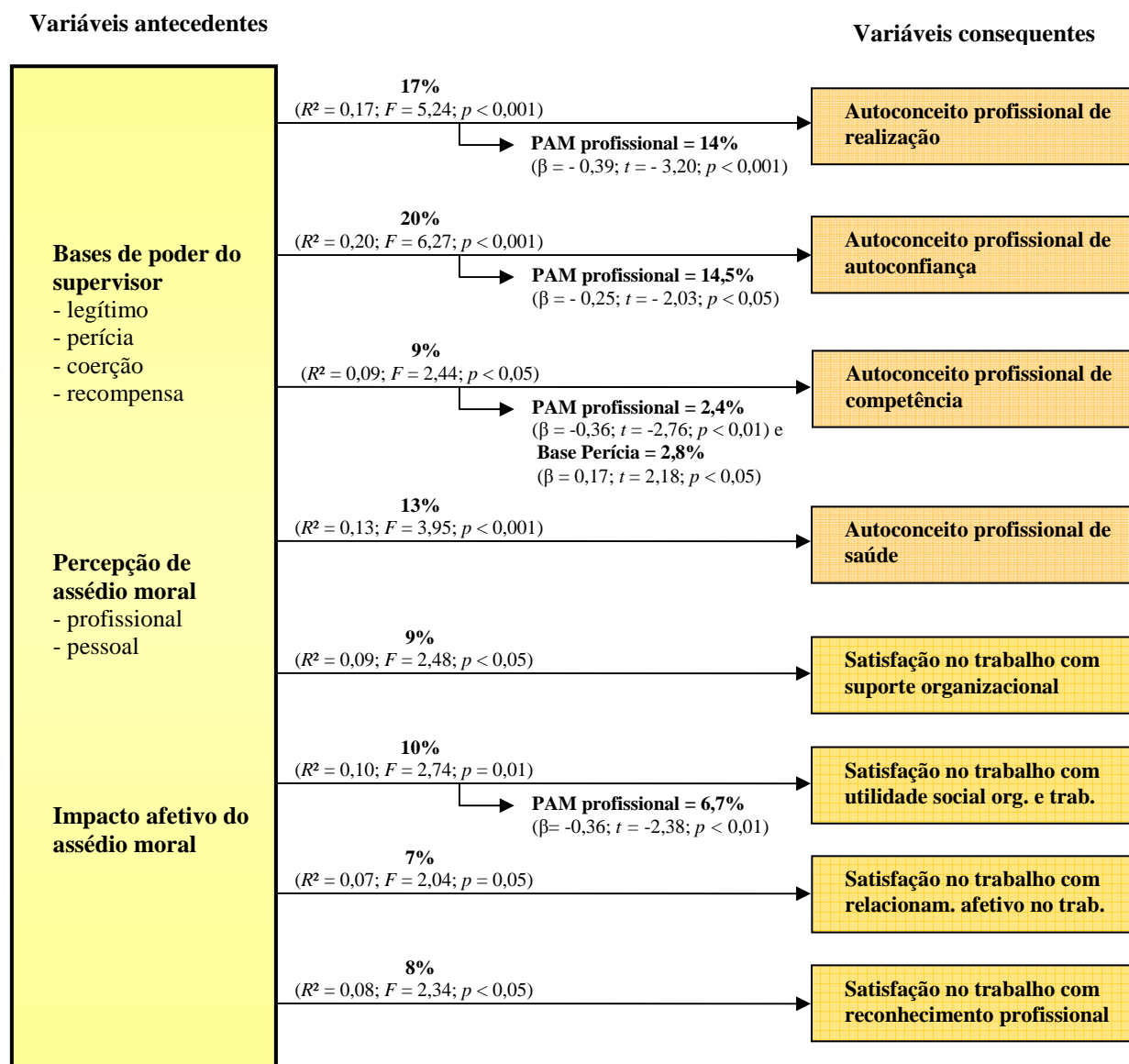
Para a identificação da análise de regressão mais indicada ao estudo, testou-se, a priori, uma parte do modelo principal: a relação de antecedência entre bases de poder e percepção do assédio moral (considerando, individualmente, cada um dos fatores de percepção), e bases de poder e impacto do assédio moral, para testar se havia uma antecedência entre bases de poder e assédio moral, de modo a decidir se a relação hipotetizada era hierarquizada como apresentado na Figura 4. Os principais resultados podem ser visualizados na Figura 5. Os resultados revelaram que bases de poder não predizem a percepção nem o impacto afetivo do assédio moral, tendo sido rejeitada a primeira parte do modelo hipotético.

**Figura 5.** Modelo resultante do teste do modelo parcial com bases de poder como antecedentes de percepção do assédio moral (profissional e pessoal) e impacto do assédio moral



Dados os resultados das primeiras regressões e verificada a rejeição da primeira parte do modelo hipotético (ver Figura 4), optou-se por testar se o conjunto das bases de poder, da percepção do assédio e do impacto afetivo do assédio moral no trabalho prediziam, conjuntamente, autoconceito profissional e satisfação no trabalho através de regressão linear padrão. Na regressão múltipla padrão as variáveis antecedentes entram no modelo ao mesmo tempo e sua importância é avaliada pelos algoritmos da técnica. Optou-se pela utilização da regressão múltipla tipo padrão porque no caso deste estudo não há base teórica que permita ao pesquisador supor a ordem de entrada das variáveis, que seria a exigência do método sequencial ou hierárquico. Não se utilizou o método stepwise porque, segundo Tabachnick e Fidell (1996) este é bastante controverso, uma vez que desconsidera qualquer indicação teórica ou achado empírico anterior. Nele, a determinação de quais variáveis permanecem ou saem da regressão é baseada apenas e tão somente em critérios estatísticos e o “significado ou a interpretação das variáveis não é relevante” (Tabachnick e Fidell, 1996, p. 150). Por isto optou-se pela utilização do método padrão. Os resultados são apresentados visualmente na Figura 6.

**Figura 6.** Modelo resultante do teste do modelo que reuniu percepção de bases de poder e percepção e impacto do assédio moral como antecedentes de autoconceito e de satisfação no trabalho



Os resultados dessas análises de regressão revelaram que o modelo que reuniu os quatro tipos de bases de poder do supervisor (legítimo, perícia, coerção e recompensa), os dois tipos de percepção do assédio moral (profissional e pessoal) e o impacto do assédio moral no trabalho explicou significativamente 17% da variância do autoconceito profissional de realização ( $R^2 = 0,17$ ;  $F = 5,24$ ;  $p < 0,001$ ), sendo que a percepção do assédio moral profissional mostrou-se como o único preditor significativo e inverso desta variável ( $\beta = -0,39$ ;  $t = -3,20$ ;  $p < 0,001$ ). Isso significa dizer que o fato de o empregado se perceber assediado moralmente pelo supervisor em aspectos profissionais, predisse seu relato de menor realização profissional.

Os resultados revelaram também que o modelo explicou significativamente 20% da variância do autoconceito profissional de autoconfiança ( $R^2 = 0,20$ ;  $F = 6,27$ ;  $p < 0,001$ ), sendo que novamente a percepção do assédio moral profissional foi o único preditor inverso e significativo ( $\beta = -0,25$ ;  $t = -2,03$ ;  $p < 0,05$ ), o que representa que a percepção do empregado de que o supervisor o assedia moralmente, em aspectos profissionais, predisse seu relato de menor autoconfiança.

Ainda, o modelo das antecedentes explicou significativamente 9% da variância do autoconceito profissional de competência ( $R^2 = 0,09$ ;  $F = 2,44$ ;  $p < 0,05$ ), tendo a percepção do assédio moral profissional como preditor significativo e inverso ( $\beta = -0,36$ ;  $t = -2,76$ ;  $p < 0,01$ ), a qual contribuiu com 2,4% do poder explicativo do modelo, e a base de poder de perícia como preditor positivo e significativo ( $\beta = 0,17$ ;  $t = 2,18$ ;  $p < 0,05$ ), contribuindo com 2,8%. Desta forma, o relato de menor competência do empregado é predita pela sua percepção de ter sido assediado moralmente pelo supervisor em aspectos profissionais e, em contrapartida, a percepção do empregado quanto ao uso da base de perícia pelo supervisor predisse seu relato de maior competência.

O modelo explicou também, significativamente, 10% da variância da satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho ( $R^2 = 0,10$ ;  $F = 2,74$ ;  $p = 0,01$ ), e novamente a percepção do assédio moral profissional apareceu como único preditor inverso e significativo da variável ( $\beta = -0,36$ ;  $t = -2,38$ ;  $p < 0,01$ ). Isso representa que a percepção do empregado de que o supervisor o assedia moralmente, em aspectos profissionais, predisse seu relato de menor satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho.

Nenhum outro preditor isoladamente explicou significativamente as demais variáveis consequentes (autoconceito profissional de saúde, satisfação com suporte organizacional, satisfação com relacionamento afetivo no trabalho, e satisfação com reconhecimento profissional).



## 9. *Discussão*

De acordo com o modelo hipotetizado neste estudo, buscou-se investigar o poder preditivo das bases de poder percebidas pelo subordinado, as quais são utilizadas pelo seu supervisor, tanto na percepção do assédio moral no trabalho (PAM) como no impacto do assédio moral no trabalho (IAM), e o poder preditivo de cada uma destas variáveis, por sua vez, tanto no autoconceito profissional quanto na satisfação no trabalho.

Os resultados deste estudo revelaram não haver relação de antecedência entre as bases de poder e PAM e IAM. Assim, parte do modelo proposto foi rejeitada. Em função dos resultados do teste desta primeira parte do modelo, o conjunto das variáveis antecedentes foi agrupado no mesmo nível e tentou-se identificar possíveis relações de antecedência e consequência entre o modelo que reuniu bases de poder, PAM e IAM como antecedentes de autoconceito e de satisfação no trabalho (ver Figura 6). Para testar este modelo rearranjado, optou-se pela análise de regressão linear padrão.

O modelo que reuniu os tipos de bases de poder, os dois fatores de PAM e o IAM explicou valores estatisticamente significantes da variância de cada variável consequente. A partir dos resultados do teste deste modelo, pode-se identificar que a variável que apresentou maior valor explicativo, isoladamente, para diferentes variáveis consequentes foi PAM profissional.

Os resultados das correlações entre PAM profissional e as variáveis consequentes já haviam indicado associação significativa, contudo fraca. PAM pessoal também apresentou correlação significativa e fraca com as variáveis consequentes, à exceção do autoconceito de competência, com o qual PAM pessoal não apresentou qualquer correlação. E o IAM apresentou correlação significativa e fraca com o autoconceito de realização, autoconfiança e

saúde. Esses resultados levaram à expectativa de que as regressões revelassem pequenos níveis de predição entre os antecedentes e as consequentes, o que foi confirmado.

Num contraponto entre a identificação dos dois tipos de percepção do assédio, sendo profissional e pessoal, hipotetiza-se que o assédio moral percebido no nível profissional atinja mais forte e negativamente a vítima do que o assédio percebido no nível pessoal, vez que são justamente as características profissionais do sujeito que são cobradas em sua rotina de trabalho. Parece que, para os participantes deste estudo, os aspectos pessoais podem ser importantes, mas não possuem peso maior do que as competências profissionais do trabalhador.

Comparando-se PAM profissional e o IAM, identifica-se que, apesar de o impacto afetivo indicar quem é realmente considerado moralmente assediado (Martins & Ferraz, 2008), quando os dados são tratados em relação a outras variáveis organizacionais, o impacto afetivo não se revela um preditor importante de autoconceito e de satisfação no trabalho. Parece que o fato de o sujeito perceber que ocorre em seu ambiente de trabalho atos hostis por parte da chefia, particularmente no que tange aos aspectos profissionais do trabalhador, já torna possíveis consequências negativas no autoconceito de realização, autoconfiança e competência, e na satisfação do trabalhador com a utilidade social da organização e do trabalho. Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007) apontam que mesmo os sujeitos que não se identificam como alvos de assédio, quando trabalham em um ambiente onde são testemunhas do assédio aos colegas (ou seja, percebem a ocorrência do assédio), também vivenciam altos níveis de negatividade, ainda mais se comparados aos trabalhadores que não testemunham nenhuma situação deste tipo. Em acréscimo, seus achados sustentam que os níveis de satisfação no trabalho são maiores em trabalhadores não expostos, seguido pelas testemunhas de assédio, e os que apresentam piores níveis de satisfação no trabalho são os indivíduos alvo do assédio moral no trabalho.

A percepção do assédio moral profissional explica significativa e inversamente a variância do autoconceito profissional de realização, autoconfiança e competência, mas não possui poder explicativo isolado sobre a variável autoconceito profissional de saúde. Apesar de os estudos epidemiológicos apontarem consequências danosas à saúde do trabalhador assediado (Barreto, 2003; Einarsen & Mikkelsen, 2003), os resultados do presente trabalho indicam que assédio não interfere no autoconceito que o sujeito tem sobre sua saúde.

Hipotetiza-se que, apesar de o sujeito assediado apresentar de fato sintomas psicossomáticos, a ocorrência de atos hostis em si não faz com que ele mude o autoconceito em relação à sua saúde, provavelmente porque a visão que tem sobre sua saúde não é afetada pelo comportamento do chefe. O que o sujeito apresenta de efeitos psicossomáticos são um somatório de respostas do seu organismo às diferentes situações de estresse e pressão, mesmo que estas situações sejam oriundas de comportamentos do chefe. Em contrapartida, os comportamentos negativos do chefe podem impactar negativamente o autoconceito de realização, de autoconfiança e de competência provavelmente porque estes aspectos são testados, diariamente, na prática profissional. Segundo apontam Lord e Brown (2004, conforme citados em Johnson & Chang, 2008), as ações do líder são capazes de eliciar mudanças no autoconceito, em função da natureza dinâmica do sistema de autoconceito, o que faz com que a mudança em um aspecto leve à mudança em outro. Se, na prática direta de suas competências profissionais, o trabalhador se percebe repetidamente tolhido ou criticado de forma negativa pelo chefe, ele constrói uma nova imagem mental de si mesmo, e passa a duvidar de sua competência, apresenta autoconfiança reduzida, e deixa de se sentir realizado profissionalmente.

Quanto às bases de poder, apesar da literatura (Martins, 2004; Podsakoff & Schriesheim, 1985; Rahim & Afza, 1993) indicar a associação positiva das bases de poder de perícia e referência com satisfação no trabalho, da base de coerção geralmente indicar

influência negativa, os resultados do presente estudo apontaram correlações significantes, porém fracas ( $r < 0,5$ ), apenas entre a base de perícia e satisfação com suporte organizacional e satisfação com relacionamento afetivo. Em relação às bases de recompensa e poder legítimo, os estudos citados não identificaram associações significativas com satisfação, e este estudo corroborou esses achados. Isto se deve, provavelmente, ao fato de os participantes não terem percebido o uso de uma das bases de forma exclusiva, vez que as médias das bases de poder legítimo (3,6), perícia (4,2) e recompensa (3,6) giraram em torno do mesmo ponto da escala, e a base de poder de coerção teve identificação inexpressiva (média 1,8).

Rahim (1989) já indicava a associação positiva entre as bases de poder legítimo, perícia e referência com confiança do empregado, e os achados de Yukl e Falbe (1991) identificam estas três bases e a base de recompensa associadas positivamente com comprometimento e confiança. Os dados no presente estudo indicam haver uma correlação significativa e positiva, porém fraca, entre a base de perícia e o autoconceito de competência, que pode ser sustentada pelos indícios de Rahim e Afza (1993), donde os poderes de perícia e referência possuem uma correlação positiva com o comprometimento do trabalhador e com obediência ao supervisor. Pode-se supor que, se o sujeito percebe o supervisor como uma pessoa que domina certo conhecimento (como um especialista), quanto mais o obedece, mais aprende com ele, e mais competente o sujeito se torna. Os dados da regressão reforçam essa hipótese porque a base de perícia aparece com forte poder explicativo da variável autoconceito de competência.

Embora a correlação entre base de poder de coerção e o autoconceito de autoconfiança tenha sido negativa e significativa, esta base não aparece como preditor significativo desta variável consequente, conforme revelaram os resultados das análises de regressão, talvez porque a correlação tenha sido fraca. Munduate e Dorado (1998) e Rahim e Psenicka (1996,

citados em Munduate e Dorado, 1998) já apontavam a influência negativa do poder coercivo sobre os resultados individuais.

Os resultados deixaram claro que bases de poder não impactaram percepção ou impacto afetivo do assédio moral no trabalho, mas a base de poder de perícia explicou uma pequena parte da variância do autoconceito profissional de competência. Por outro lado, revelaram o importante papel da percepção do assédio moral profissional no trabalho sobre o autoconceito profissional e em um dos aspectos da satisfação no trabalho. Parece assim, que perceber assédio profissional no trabalho é determinante no conceito que o trabalhador possui sobre si em relação ao trabalho que executa.

## 10. Conclusão

Especificamente, os dados do estudo não confirmaram o modelo hipotético, indicando não haver relação de precedência das bases de poder nem com a percepção nem com o impacto do assédio moral no trabalho e, ainda, a hipótese de que essas duas últimas variáveis mediarão a relação entre bases de poder e autoconceito profissional e satisfação no trabalho não se confirmou. Entende-se que este estudo contou com amostra voluntária e que seus resultados não podem ser generalizados. Mas há neles um apontamento importante.

Provavelmente, a grande contribuição aqui oferecida seja a identificação de que o impacto afetivo do assédio moral em relação a outras variáveis organizacionais, como autoconceito profissional e satisfação no trabalho, não tenha destaque isolado, já que o fato de perceber que ocorre assédio numa organização, particularmente ao que se refere a questões profissionais, já produz impacto negativo nestas variáveis. Deste modo, pode-se supor que para a organização, a identificação da frequência de atos hostis em seu ambiente de trabalho já deva ser considerado fator preponderante para tomar medidas cabíveis à eliminação da ocorrência do fenômeno. Isto reforça a discussão de Freitas, Heloani e Barreto (2008) de que ao se considerar o assédio moral como uma questão organizacional, entende-se que algumas empresas negligenciem os fatores desencadeantes do fenômeno, e, portanto, o assédio ocorre não pelo desejo de seus dirigentes, mas porque eles se omitem.

Assim como qualquer estudo, este trabalho possui limitações que requerem discussões. Primeiro, a homogeneidade da amostra pode ter contribuído para os referidos resultados. Porém, há de se considerar que o caráter negativo do tema central afasta a disponibilidade de participação de empresas e seus funcionários, e até mesmo de quem já foi assediado, uma vez que investigar o assédio moral pode parecer persecutório. Segundo, o número de pessoas assediadas pode ser maior entre colegas de trabalho do que entre supervisor e subordinado,

dada a maior proporção de colegas do que superiores hierárquicos, tornando mais difícil identificar as variáveis relacionadas ao assédio moral vertical descendente. Terceiro, a precariedade de estudos (nacionais e internacionais) que relacionem o assédio moral com demais variáveis organizacionais, torna extremamente difícil sua comparação. Os estudos são todos ainda muito incipientes e este fato torna a comparação entre resultados impossível.

Ainda, este trabalho não se preocupou em identificar um índice de assédio moral que considerasse conjuntamente a percepção do assédio moral e o impacto provocado nos indivíduos, de modo a compor um índice único do que poderia ser determinado de assédio moral no trabalho para equacionar as seguintes questões: “todo ato percebido gera humilhação?”, e “toda humilhação sentida corresponde a um ato hostil percebido?”. A reflexão sobre tais questionamentos e análises no sentido de se chegar a esse índice geral de assédio estão em desenvolvimento pelas autoras dos instrumentos de assédio utilizados neste trabalho (Martins & Ferraz, 2008).

Apesar de o modelo proposto ter sido rejeitado, os resultados contribuem no caminho da compreensão do assédio moral no trabalho e da relação estabelecida com algumas variáveis do nível individual, sejam elas antecedentes, consequentes ou mesmo para a descoberta de que não há qualquer relação entre algumas delas. Entendendo que o assédio moral é um fato dentro das organizações, não se pode deixar de aprofundar o conhecimento sobre o tema, assim, a construção de uma agenda de pesquisa se torna necessária.

Freitas (2007) metaforiza sobre a guerra instaurada no ambiente de trabalho, e não exime as organizações da responsabilidade sobre aquilo que vigora em suas dependências. Discute que a guerra pelo cumprimento de metas acirradas, pela necessidade de manutenção do emprego, e a violência que daí floresce destituem o caráter individual e consolidam o problema do assédio moral em um nível organizacional com brechas a transformar-se em um problema social.

Faz apenas duas décadas que o assédio moral no trabalho foi identificado como um fenômeno e ainda há muito que se fazer. É preciso compreender a deterioração das condições de trabalho, buscando identificar, hipoteticamente, a raiz do assédio. Não se pode afirmar que mudanças nas relações de trabalho tenham ocorrido somente em função da globalização e de suas consequências, mas este movimento, juntamente com a rápida evolução da tecnologia, levou ao aumento exponencial da dinâmica e da flexibilidade nas organizações e no ambiente de trabalho contemporâneos. A violência no ambiente de trabalho talvez não tenha aumentado, mas sua percepção e denúncia, sem dúvida decorreram desta nova configuração das relações de trabalho. Estudos apontam que as relações de trabalho atuais, que visam fazer crescer o desempenho nas empresas, são fundamentadas na pressão sobre o tempo e sobre o trabalhador e deixam de lado os elementos humanos, tornando o terreno propício a conflitos, estresse e manifestação do assédio moral (Baron & Neuman, 1998; Hirigoyen, 2002a; O'Connell, Calvert & Watson, 2007).

Estudos sobre estilos de liderança podem ainda ser explorados, no sentido de clarear o assédio moral vertical descendente, seguindo os indícios de Hoel e Salin (2003) sobre estilo de liderança autocrático, e Harvey et. al (2007), que já apontavam que líderes destrutivos que assediam os outros e afirmam a superioridade de seus objetivos podem ter um significativo efeito negativo sobre a organização, contribuindo com a degradação do sistema de justiça organizacional, criando percepções de desigualdade na organização e podendo levar à incivilidade (atos negativos). A identificação de uma amostra intencional com alta percepção do uso da base de poder de coerção pelo chefe seria bastante válida, a fim de elucidar a relação do uso desta base e a ocorrência, frequência e impacto afetivo do assédio nas vítimas.

Uma vez entendendo que o número de sujeitos não assediados é maior na população, bem como nesta amostra, o que faz “diluir” os dados obtidos com sujeitos assediados numa amostra aleatória, sugere-se a réplica deste estudo, e a ampliação do mesmo com inclusão de



outras variáveis organizacionais propostas no modelo de meta-análise de Bowling e Beehr (2006), com uma amostra cujo histórico é de vítima de assédio moral no trabalho. Sugere-se, ainda, explorar os outros níveis de ocorrência do fenômeno (nível horizontal e o nível vertical ascendente), cujos dados podem revelar informações esclarecedoras aos demais.

O trabalho de Bowling e Beehr (2006) oferece vários indícios de pesquisa, uma vez que apresenta dados ainda conflitantes entre si e que merecem estudos mais aprofundados: as características da vítima e do assediador, o papel dos estressores, o processo de atribuição de causalidade, a justiça organizacional, e o papel da cultura e do clima organizacional no contexto do fenômeno são variáveis igualmente importantes.

Toda contribuição científica acerca do tema assédio moral no trabalho tem por objetivo contribuir para com o acúmulo de conhecimento sobre o tema, ajudando a sedimentar alguns achados fundamentais para a proteção do indivíduo trabalhador. Como consequência, achados desta e de futuras pesquisas poderão também fundamentar a aplicação jurídica do termo, bem como os trâmites legais decorrentes de casos denunciados.

### *Referências Bibliográficas*<sup>5</sup>

Adams, A. (1992). *Bullying at work: How to confront and overcome it*. London, England: Virago.

Ades, L. (1999). *Em nome da honra: Reações a uma situação de humilhação*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo.

Agervold, M., & Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work and Stress*, 18, 336-351.

Aguiar, A. L. S. (2006). *Assédio moral: O direito à indenização pelos maus tratos e humilhações sofridos no ambiente de trabalho*. São Paulo: Ltr.

Aguinis, H., Nesler, M., Quigley, B., & Tedeshi, J. (1994). Perceptions of power: A cognitive perspective. *Social Behavior and Personality*, 22(4), 377-384.

Aguinis, H., Simonsen, M. M., & Pierce, C. A. (1998). Effects of nonverbal behavior on perceptions of power bases. *The Journal of Social Psychology*, 138(4), 455-469.

\* Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.

Ansart, P. (2005). As humilhações políticas. Em I. Marson & M. Naxara (Orgs.), *Sobre a humilhação: Sentimentos, gestos, palavras* (pp. 15-30). Uberlândia, MG: EDUFU.

Ansart, P. (2006). Os assédios políticos. Em J. Seixas & M. S. Bresciani (Orgs.), *Assédio moral: Desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas* (pp. 125-137). Uberlândia, MG: EDUFU.

Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171-193.

---

<sup>5</sup> As referências precedidas de um asterisco (\*) indicam estudos incluídos apenas na meta-análise de Bowling e Beehr (2006), que foram citadas a título de esclarecimento.

Aquino, K., & Byron, K. (2002). Dominating interpersonal behavior and perceived victimization in groups: Evidence for a curvilinear relationship, *Journal of Management*, 28(1), 69-87.

Aquino, K., & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science*, 11(5), 525-537.

Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1023-1034.

Araújo, A. R. (2006). *O assédio organizacional*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Arnold, J., & Nicholson, N. (1991). Construing of self and others at work in the early years of corporate careers. *Journal of Organizational Behavior*, 12(7), 621-639.

Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.

Assédio moral. (2004, julho). *Assédio moral no trabalho: Chega de humilhação*. Acesso em 16 de junho, 2008, disponível em <http://www.assediomoral.org/>

Ayranci, U. (2005). Violence toward health care workers in emergency departments in West Turkey. *The Journal of Emergency Medicine*, 28, 361-365.

Azevedo, L. P. S. (2006). *Comprometimento e bases de poder como preditores de impacto de treinamento no trabalho em Contact Center*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, MG.

Baron, R., & Neumann, J. (1998). Workplace aggression – The iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency and targets. *Public Administration Quarterly*, 21(4), 446-464.

Barreto, M. M. S. (2003). *Violência, saúde e trabalho: Uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC.

Bartz, J. A., & Lydon, J. E. (2004). Close relationships and the working self-concept: Implicit and explicit effects of priming attachment on agency and communion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(11), 1389-1401.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, USA: Harper & Row.

\* Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive behavior*, 20, 173-184.

Bonafons, C., Jehel, L., Hirigoyen, M.-F., & Coroller-Béquet, A. (2008). Précision de la définition du harcèlement moral au travail (Clarifying the definition of bullying). *L'Encéphale*, 34, 419-426.

Borges, L. O., & Yamamoto, O. H. (2004). O mundo do trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. G. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 24-62). Porto Alegre, RS: Artmed.

Borges-Andrade, J. E., Abbad, G., & Martins, M. C. F. (2001). *Impacto de treinamento e comportamentos organizacionais*. [Projeto Integrado de Pesquisa enviado ao MCT/CNPq para o período 2001/2003].

Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1992). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.

Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.

Bowling, N. A., Beehr, T. A., Wagner, S. H., & Libkuman, T. M. (2005). Adaptation-level theory, opponent process theory, and dispositions: An integrated approach to the stability of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1044-1053.

Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25(1), 82-101.

Brief, A. P., & Roberson, L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19(9), 717-727.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.

Burke, R. J., & Wilcox, D. S. (1971). Bases of supervisory power and subordinate job satisfactions. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 3(2), 183-193.

Byrne, B. M. (2002). Validating the measurement and structure of self-concept: Snapshots of past, present and future research. *American Psychologist*, 57(11), 897-909.

Caixeta, S. V. (2003, janeiro/março). O assédio moral nas relações de trabalho. *Boletim Científico Escola Superior do Ministério Público da União*, 6, 91-98.

Cantor, N. (1990). From thought to behavior: "Having" and "doing" in the study of personality and cognition. *American Psychologist*, 45(6), 735-750.

Cartwright, D. (1959). Power: A neglected variable in social psychology. Em D. Cartwright (Org.), *Studies in social power* (pp. 1-14). Ann Arbor, USA: Institute for Social Research.

Carvalho, J. D. P. de (1985). *Autoconceito: Efeitos da visão e do sexo em adolescentes*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, DF.

Cerqueira, T. C. S. (1991). *Possíveis influências do autoconceito e do locus de controle sobre o rendimento acadêmico*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, DF.

Chappel, D., & Di-Martino, V. (1999). Violence at work. *Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety*, 6(1), 1-7.

Clegg, S. (1989). *Frameworks of power*. London, England: Sage.

Clegg, S. (1992). Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 32(5), 68-95.

Codo, W. (1996). Um diagnóstico do trabalho. Em A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 21-40). São Paulo: Cooperativa de autores associados.

Cohen, A. R., & Fink, S. L. (2003). *Comportamento organizacional – Conceitos e estudos de casos* (M. J. C. Monteiro, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.

Cohrs, J. C., Abele, A. E., & Dette, D. E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: Findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology, 140*(4), 363-395.

\* Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 64-80.

Costa, P. C. G. (1996). *Relações entre o autoconceito e a satisfação no trabalho de funcionários de uma instituição bancária*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, DF.

Costa, P. C. G. (2002a). Escala de autoconceito no trabalho: Construção e validação. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 18*(1), 75-81.

Costa, P. C. G. (2002b). *O poder organizacional e a influência sobre o autoconceito no trabalho*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, DF.

Coyne, I., Craig, J., & Chong, P. S-L. (2004). Workplace bullying in a group context. *British Journal of Guidance & Counselling, 32*(3), 301-317.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction, and self-rated performance. *International Journal of Stress Management, 13*(4), 441-459.

De Gaulejac, V. (2006). Do assédio moral ao assédio social. Em J. Seixas & M. S. Bresciani (Orgs.), *Assédio moral: Desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas* (pp. 71-82). Uberlândia, MG: EDUFU.

Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948). *Adotada e proclamada pela resolução 217 A(III) da Assembleia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948*. Acesso em 16 de julho, 2008, em [http://www.mj.gov.br/sedh/ct/legis\\_intern/ddh\\_bib\\_inter\\_universal.htm](http://www.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm)

deLeon, L., & Taher, W. (1996). Expectations and job-satisfaction of local government professionals. *American Review of Public Administration, 26*(4), 401-416.

Di-Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working

Conditions. Acesso em 10 de julho, 2008, em <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/112/en/1/ef02112en.pdf>

Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.

\* Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.

Dunne, E. J., Jr., Stahl, M. J., & Malhart, L. J., Jr. (1978). Influence sources of project and functional managers in matrix organizations. *Academy of Management Journal*, 21(1), 135-140.

Dilek, Y., & Aytolan, Y. (2008). Development and psychometric evaluation of workplace psychologically violent behaviours instrument. *Journal of Clinical Nursing*, 17, 1361-1370.

Edward, J. (2005, 13 de julho). Assédio moral: O lado sombrio do trabalho. *Veja*, 1913, 104-108.

Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.

Einarsen, S., & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. Em S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Orgs.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 127-144). London, England: Taylor & Francis.

\* Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.

Einarsen, S., Matthiesen, S., Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health Safety*, 14(6), 563-568.

Elfering, A., Semmer, N. K., & Kalin, W. (2000). Stability and change in job satisfaction at the transition from vocational training into "real work." *Swiss Journal of Psychology*, 59(4), 256-271.

Ferrinho, P., Biscaia, A., Fronteira, I., Craveiro, I., Antunes, A. R., Conceição, C., Flores, I., & Santos, O. (2003). Patterns of perceptions of workplace violence in the Portuguese health care sector. *Human Resources for Health*. Acesso em 31 de março, 2009, em <http://www.human-resources-health.com/content/I/I/II>

Fidalgo, A. M., & Piñuel, I. (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*, 16(4), 615-624.

Fiske, S. T., & Taylor, S., E. (1991). *Social cognition* (2. ed.). New York, USA: McGraw-Hill.

Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1990). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Fornés, J., Martínez-Abascal, M. A., & García de la Banda, G. (2008). Análisis factorial del cuestionario de hostigamiento psicológico en el trabajo en profesionales de enfermería. *Internacional Journal of Clinical and Health Psychology*, 8(1), 267-283.

Freitas, M. E. (2001). Assédio moral e assédio sexual: Faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19.

Freitas, M. E. (2007). *A metáfora da guerra e a violência no mundo do trabalho* [TCC]. Acesso em 23 de maio, 2008, disponível em Unicamp Web site: <http://www.unicamp.br/fef/espec/hotsite/gqve/>

Freitas, M. E., Heloani, J. R. M., & Barreto, M. M. S. (2008). *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. Em D. Cartwright (Org.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, USA: Institute for Social Research.

Galup, S., Saunders, C., Nelson, R. E., & Cerveney, R. (1997). The use of temporary staff in a local government environment. *Communication Research*, 24(6), 698-730.

Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group & Organization Management*, 23(1), 48-70.



Gerhart, B. (1987). How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel programs. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 366-377.

Glasø, L., Matthiesen, S. B., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 313–319.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.

Green, C., & Heywood, J. S. (2008). Does performance pay increase job satisfaction? *Economica*, 75, 710-728.

\* Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 897-913.

Groeblinghoff, D., & Becker, M. (1996). A case of study of mobbing and the clinical treatment of mobbing victims. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 277-294.

Guedes, M. N. (2003). *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: LTr.

Guimarães, L. A. M., & Rimoli, A. O. (2006). “Mobbing” (assédio psicológico) no trabalho: Uma síndrome psicossocial multidimensional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 183-192.

Gupta, N., Jenkins, G. D., & Beehr, T. A. (1992). The effects of turnover on perceived job quality: Does the grass look greener? *Group & Organization Management*, 17(4), 431-445.

Gupta, B., & Sharma, N. K. (2008). Compliance with bases of power and subordinates’ perception of superiors: Moderating effect of quality of interaction. *Singapore Management Review*. Acesso em 18 de outubro, 2008, em [http://goliath.ecnext.com/coms2/gi\\_0199-7526568/Compliance-with-bases-of-power.html](http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-7526568/Compliance-with-bases-of-power.html)

Hardie, E., Kashima, E. S., & Pridmore, P. (2005). The influence of relational, individual, and collective self-aspects on stress, uplifts, and health. *Self and Identity*, 4, 1-24.

Harlos, K. P., & Axelrod, L. J. (2005). Investigating hospital administrators' experience of workplace mistreatment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 262-272.

Harvey, M. G., Buckley, M. R., Heames, J. T., Zinko, R., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2007). A bully as an archetypal destructive leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 117-129.

Hellgren, J., & Sverke, M. (2001). Unionized employees' perceptions of role stress and fairness during organizational downsizing: Consequences for job satisfaction, union satisfaction and well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 22(4), 543-567.

Hellriegel, D., Slocum, J. W., Jr., & Woodman, R. W. (2001). *Organizational behavior*. Cincinnati, USA: South-Western College.

Heloani, R. (2004). Assédio moral: Um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE-eletrônica*, 3(1). Acesso em 17 de abril, 2008, em [http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PENSATA &Volume=3&Numero=1&Ano=2004](http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PENSATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004)

Heloani, R. (2006). Assédio moral: A violência invisível. *Psicologia Brasil*, 33, 7-11.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, USA: Wiley.

Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 561-567.

Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1994). An examination of subordinate-perceived relationships between leader reward and punishment behavior and leader bases of power. *Human Relations*, 47(7), 779-800.

Hirigoyen, M.-F. (2002a). *Assédio moral: A violência perversa no cotidiano* (M. H. Kühner, Trad.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Hirigoyen, M.-F. (2002b). *Mal-estar no trabalho: Redefinindo o assédio moral* (R. Janowitz, Trad.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Hoel, H., Cooper, C., & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 443-466.

\* Hoel, H., Einarsen, S., & Cooper, C. L. (2003). Organizational effects of bullying. Em S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Orgs.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 145-161). London, England: Taylor & Francis.

Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 195-230.

Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organizational antecedents of bullying. Em S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Orgs.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 203-218). London, England: Taylor & Francis.

Hoel, H., Sparks, K., & Cooper, C. L. (2001). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. Geneva: International Labour Organization. Acesso em 10 de julho, 2008, em <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/whpwb/econo/costs.pdf>

ILO Thesaurus. (2005). *Bullying at work*. Acesso em 23 de maio, 2008, em <http://www.ilo.org/public/libdoc/ILO-Thesaurus/english/tr1250.htm>

Jacques, M. G. C. (1996). Identidade e trabalho: Uma articulação indispensável. Em A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 41-47). São Paulo: Cooperativa de autores associados.

Janis, I. L. (1972). *Groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. New York, USA: Houghton Mifflin.

Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions fiascoes*. New York, USA: Houghton Mifflin.

Johnson, R. E., & Chang, C.-H. (2008). Relationships between organizational commitment and its antecedents: Employee self-concept matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(2), 513-541.

Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175–201.

Johnson, R. E., & Scollay, S. J. (2000). Scholl-based, decision-making councils: Conflict, leader power and social influence in the vertical team. *Journal of Educational Administration*, 39(1), 47-66.

Jornal do Advogado. (2003, abril). *Assédio Moral*, Ano XXX(293), p. 15.

Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-Factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.

Kerlinger, F. N. (1980). Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceptual. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária.

Kihlstrom, J. F., & Cantor, N. (1984). Mental representations of the self. Em L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology* (Vol. 17, pp. 1-47). New York, USA: Academic Press./Elsevier.

Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452.

Klein, D. C. (1991). The humiliation dynamic: An overview. *The Journal of Primary Prevention*, 12(2), 93-121.

Klijn, T. M. P. (1998). *Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción, Chile*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP.

Koubi, G. (2006). Variáveis da noção de assédio. Em J. Seixas & M. S. Bresciani (Orgs.), *Assédio moral: Desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas* (pp. 15-34). Uberlândia, MG: EDUFU.

Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based process. *Human Relations*, 52(8), 969-997.

Levin, J. (1987). Estatística aplicada a ciências humanas (2. ed.). São Paulo: Harbra.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.

Leymann, H. (1996a). *Psychological terrorization: The problem of terminology*. Acesso em 22 de abril, 2008, disponível em The mobbing encyclopaedia Web site: <http://www.leymann.se/>

Leymann, H. (1996b). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.

Lima, M. E. A. (1996). A pesquisa em saúde mental e trabalho. Em A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 27-35). São Paulo: Cooperativa de autores associados.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Em M. D. Dunnette (Org.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1350). Chicago, USA: Rand McNally College Publishing Company.

Lummertz, J. G., & Biaggio, A. M. B. (1986). Relações entre autoconceito e nível de satisfação familiar em adolescentes. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 38(2), 158-166.

Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree, and impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-1056.

Machado, L. R. S. (1992). Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora. Em *Trabalho e Educação* (pp. 9-24). Campinas: Papirus: Cedes, São Paulo: Ande/Anped.

Machado, P. F. (1999). *A Constituição e os tratados internacionais*. São Paulo: Forense

Maciel, R. H., Cavalcante, R., Matos, T. G. R., & Rodrigues, S. (2007). Auto-relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: Uma fotografia. *Psicologia & Sociedade*, 19(2), 117-128.

Magalhães, M. B. (2006). Ascensão social e figuras do assédio na política institucional. Em J. Seixas & M. S. Bresciani (Orgs.), *Assédio moral: Desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas* (pp. 83-106). Uberlândia, MG: EDUFU.

Malvezzi, S. (2004). Prefácio. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. G. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 13-17). Porto Alegre, RS: Artmed.

Markus, H., Crane, M., Bernstein, S., & Siladi, M. (1982). Self-schemas and gender. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 38-50.

Markus, H., & Kunda, Z. (1986). Stability and malleability of the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(4), 858-866.

Markus, H., & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept: A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38, 299-337.

Martins, M. C. F. (1984). *Satisfação no trabalho: Elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, DF.

Martins, M. C. F. (2004). Dinâmicas de conflito e poder nas equipes multiprofissionais [Relatório do trabalho de licença-capacitação]. Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, MG.

Martins, M. C. F. (2007). Bases de poder organizacional. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 21-28). São Paulo: Artmed.

Martins, M. C. F., & Ferraz, A. M. S. (2008). *Validação das escalas de assédio moral no trabalho*. [Relatório de pesquisa enviado ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Uberlândia]. Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, MG.

Martins, M. C. F., & Guimarães, V. F. (2007). Adaptação e validação da escala de bases de poder do supervisor (EBPS). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 7(2), 41-58.

Martins, M. C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195-205.

Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations among victims of bullying at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 467-484.

Mohr, R. D., & Zoghi, C. (2008) High-involvement work design and job satisfaction. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(3), 275-296.

Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Munõz, A., Garrosa, E. H., Morante, M. E., & Rodríguez, R. (2005). Diferencias de género en el acoso psicológico en el trabajo: Un estudio en población española. *Psicología em Estudo*, 10(1), 3-10.

Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., & Wesolowski, A. (1998). Relations between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24(4), 533-552.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation – Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.

Munduate, L., & Dorado, M. A. (1998). Supervisor power bases, co-operative behaviour, and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 163-177.

Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.

Nery, D. C. M. S. (2005). *Trabalho masculino, trabalho feminino: Representações sociais e assédio moral*. Dissertação de mestrado, Universidade Católica de Goiás.

Nezlek, J. B., & Plesko, R. M. (2001). Day-to-day relationships among self-concept clarity, self-esteem, daily events, and mood. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(2), 201-211.

Niedenthal, P. M., & Beike, D. R. (1997). Interrelated and isolated selfconcepts. *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 106-128.

O'Connell, P. J., Calvert, E., & Watson, D. (2007). *Bullying in the workplace: Survey reports, 2007*. Dublin: Department of Enterprise, Trade and Employment. Acesso em 1 de abril, 2009, em <http://www.esri.ie/UserFiles/publications/20070321104635/BKMNEXT094.pdf>

Oliveira, A. F. (1997). *Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, DF.

O'Moore, M., Lynch, J., & Daéid, N. N. (2003). The rates and relative risks of workplace bullying in Ireland, a country of high economic growth. *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 82-95.

O'Reilly, C. A., III (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.

Parahoo, K., & Barr, O. (1994). Job satisfaction of community nurses working with people with a mental handicap. *Journal of Advanced Nursing*, 20(6), 1046-1055.

Patchen, M. (1974). The locus and basis of influence on organizational decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11(2), 195-221.

Paulinelli, J. D. C., & Tamayo, A (1986). Autoconceito: Efeitos da cegueira e do sexo em adolescentes. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 38(4), 115-126.

Paz, M. G. T., Martins, M. C. F., & Neiva, E. (2004). O poder nas organizações de trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 380-406). Porto Alegre, RS: Artmed.

Pedroso, V. G., Limongi, A. C., Martins, F. de A. S., Hrdlicka, H., Jorge, S. M., & Cornetta, S. M. (2006). Aspectos conceituais de assédio moral: Um estudo exploratório. *Revista de Administração em Saúde*, 8(33), 139-147.

Piñuel y Zabala, I. (2003a). *Mobbing: Como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho*. (A. A. Machado, Trad.). São Paulo: Edições Loyola.

Piñuel y Zabala, I. (2003b). *Mobbing. Manual de autoayuda*. Madrid, Espanha: Aguilar.

Podsakoff, P. M. (1982). Determinants of a supervisor's use of rewards and punishment: A literature review and suggestions for further research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29(1), 58-83.

Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions of future research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387-411.

Porter, L. W., & Lawler, E. E., III (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Illinois: Irwin-Dorsey.

Quarstein, V. A., McAfee, R. B., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations*, 45(8), 859-873.



Rahim, M. A. (1986). Some psychometric properties of two measures of French and Raven bases of power. *The Journal of Psychology*, 120(5), 465-472.

Rahim, M. A. (1989). Relationship of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15(4), 545-576

Rahim, M. A., & Afza, M. (1993). Leader power, commitment, satisfactions, compliance, and propensity to leave a job among U.S. accountants. *The Journal of Social Psychology*, 133(5), 611-626.

Rahim, M. A., Antonioni, D., Krumov, K., & Ilieva, S. (2000). Power, conflict and effectiveness: A cross-cultural study in the United States and Bulgaria. *European Psychologist*, 5(1), 28-33.

Rahim, M.A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *The Journal of Psychology*, 123(2), 195-210.

Ramakul, K. (2002). Editorial Violence at workplaces. *Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety*, 9(1), 3.

Randall, P. (1997). *Adult bullying: Perpetrators and victims*. London, England: Routledge.

Raven, B. H. (1965). Social influence and power. In I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in Social Psychology* (pp. 371-381). New York, USA: Holt, Rinehart & Wiston.

Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent development. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.

Raven, B. H. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22.

Rayner, C. (1997). The incidence of workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7(3), 199-208.

\* Rayner, C. (1998). Workplace bullying: Do something! *Journal of Occupational Health Safety*, 14, 581-585.

\* Rayner, C., & Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7(3), 181-191.

Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying. What we know, who is blame, and what can we do?*. New York, USA: Taylor & Francis.

Rezende, L. O. (2008). Revisitando os elementos estruturais do assédio moral: Um caminho metodológico necessário para a correta compreensão do tema no âmbito jurídico. Em L. A. P. Soboll (Org.), *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: Pesquisas brasileiras* (pp. 57-73). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional* (11. ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Rodrigues, A., & Assmar, E. M. L. (2003). Influência social, atribuição de causalidade e julgamentos de responsabilidade e justiça. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(1), 191-201.

Rospenda, K. M. (2002). Workplace harassment, services utilization, and drinking outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 141-155.

Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.

Rutherford, A., & Rissel, C. (2004). A survey of workplace bullying in a health sector organisation. *Australian Health Review*, 28, 5-72.

Salin, D (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425-441.

Schmidt, M. H. F. de M. (2002). O assédio moral no direito do trabalho. *Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região* [Curitiba, Serviço de Biblioteca e Jurisprudência], 27(47), 177-227.

Schriesheim, C. A., Hinkin, T. R., & Podsakoff, P. M. (1991). Can ipsative and single-item measures produce erroneous results in field studies of French and Raven's five bases of power? An empirical examination. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 106-114.

Sedikides, C., & Skowronski, J. J. (1997). The symbolic self in evolutionary context. *Personality and Social Psychology Review*, 1(1), 80-102.

Seixas, J., & Bresciani, M. S. (2006). Apresentação. Em J. Seixas & M. S. Bresciani (Orgs.), *Assédio moral: Desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas* (pp. 15-34). Uberlândia, MG: EDUFU.

\* Semmer, N. K., McGrath, J. E., & Beehr, T. A. (2005). Conceptual issues in research on stress and health. Em C. L. Cooper (Org.), *Handbook of stress medicine and health* (2. ed., pp. 1-43). New York, USA: CRC Press.

\* Shaw, J. C., Wild, E., & Colquitt, J. A. (2003). To justify or excuse?: A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 444-458.

Shukla, R. K. (1982). Influence of power bases in organizational decision making: A contingency model. *Decision Sciences*, 13(3), 450-470.

Sigelmann, E. (1984). Tipos de pesquisa: Aspectos metodológicos específicos. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 36(3), 141-155.

Silva, M. A. L. F. da. (2007). *Assédio moral nas relações trabalhistas sob a ótica civil-trabalhista-constitucional*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Direito de Campos, RJ.

Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania. organizacional: A análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, DF.

Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*, (pp. 265-274). Porto Alegre, RS: Artmed.

Siqueira, M. M. M., & Gomide, S., Jr. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. G. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre, RS: Artmed.

\* Skjorshammer, M., & Hofoss, D. (1999). Physician in conflict: A survey study of individual and work-related characteristics. *Scandinavian Journal of Caring Science*, 13, 211-216.

Skogstad, A., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2007). Organizational changes: A precursor of bullying at work? *International Journal of Organization Theory and Behaviour*, 10(1), 58-94.

Soboll, L. A. P. (2008). Assédio moral no Brasil: A ampliação conceitual e suas repercussões. Em L. A. P. Soboll (Org.), *Violência psicológica e assédio moral no trabalho: Pesquisas brasileiras* (pp. 23-65). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Soto, E. (2002). *Comportamento organizacional: O impacto das emoções*. São Paulo: Thomson Learning.

Souza, M. G. S. (2006). *O papel do autoconceito profissional na efetividade das equipes de trabalho*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, DF.

Souza, M. G. S., & Puente-Palacios, K. (2007). Validação e testagem de uma escala de autoconceito profissional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 7(2), 73-88.

Stoner, J. A. F. (1961). *A comparison of individual and group decision involving risk*. Tese de mestrado, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, USA.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York, USA: Harper & Row.

Tamayo, A. (1982). Autoconceito e região de origem. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 34(2), 60-64.

Tamayo, A. (1993). Autoconcepto y prevención. Em J. R. Rojas (Org.), *Quinta Antologia: Salud y Adolescencia* (pp. 18-28). San Jose, Costa Rica: Caja Costarricense de Seguro Social.

Tamayo, A., Campos, A. P. M., Matos, D. R., Mendes, G. R., Santos, J. B., & Carvalho, N. T. (2001). A influência da atividade física regular sobre o autoconceito. *Estudos de Psicologia*, 6(2), 157-165.

Tamayo, A., & Souza, M. G. S. (2001). *Autoconceito profissional e comprometimento organizacional* [Resumo]. Em Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.), *Resumos de Comunicação Científica, XXXI Reunião Anual de Psicologia* (p. 253). Rio de Janeiro: SBP.

Tamayo, N. (2002). *Autoconceito profissional, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, DF.

Tamayo, N., & Abbad, G. S. (2006). Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. *Revista de administração contemporânea*, 10(3), 9-28.

\* Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.

\* Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974–983.

Thamhain, H. J., & Gemmil, G. R. (1974). Influence styles of project managers: Some project performance correlates. *Academy of Management Journal*, 17(2), 216-224.

Thibaut, J. W., & Kelley, H. (1959). *The social psychology of groups*. New York, USA: Wiley and Sons.

Tiffin, J., & McCormick, E. J. (1975). *Psicologia Industrial*. São Paulo: EPU.

Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public Personnel Management*, 26(3), 313-334.

Trombetta, T. (2005). *Características do assédio moral a alunos trabalhadores nos seus locais de trabalho*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina.

Vancouver, J. B., & Tischner, E. C. (2004). The effect of feedback sign on task performance depends on self-concept discrepancies. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1092-1098.

Vartia, M. (1996). The sources of bullying – Psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 203-214.

Vromm, V. H. (1964). *Work & motivation*. New York, USA: Wiley & Sons.

Wright, B. E., & Davis, B. S. (2002). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.

Yokoyama, N. (2005). *Assédio moral: Psicoterrorismo que destrói os ativos tangíveis e intangíveis da organização*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, PR.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall.

Yukl, G., & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 416-423.

Yukl, G., Kim, H., & Falbe, C. M. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.

Zanelli, J. C., & Bastos, A. V. B. (2004). Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. G. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 466-491). Porto Alegre, RS: Artmed.

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.

Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying. Em S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (Orgs.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice* (pp. 165-184). London, England: Taylor & Francis.

\* Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying. Em S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 103-126). London: Taylor & Francis.

\* Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497-522.

Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.

## Anexo I

### Escala de Bases de Poder do Supervisor

A seguir há uma lista de frases que podem ser usadas para descrever comportamentos que supervisores (ou chefes) podem apresentar frente aos seus subordinados. Leia cuidadosamente cada frase pensando em seu supervisor. Então, decida até que ponto você concorda que ele poderia fazer isto com você.

Marque o número que representa sua opinião na coluna à direita de cada frase. Use os números seguintes para suas respostas:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>discordo totalmente</b>	<b>discordo</b>	<b>nem concordo nem discordo</b>	<b>concordo</b>	<b>concordo totalmente</b>

Meu chefe pode...

ITENS	RESPOSTA
1. Aumentar meu salário.	
2. Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir.	
3. Dar-me boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.	
4. Tornar meu trabalho difícil para mim.	
5. Fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho.	
6. Influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim.	
7. Dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.	
8. Conseguir benefícios especiais para mim.	
9. Influenciar a organização para me dar uma promoção.	
10. Fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho.	
11. Tornar as coisas desagradáveis para mim.	
12. Tornar meu trabalho desagradável.	
13. Fazer-me perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir.	
14. Fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar.	
15. Dar-me dicas relacionadas ao trabalho.	

## Anexo II

### Escala de Percepção do Assédio Moral no Trabalho

Estamos fazendo uma pesquisa para conhecer um pouco mais sobre questões que levam o trabalhador a sofrer, ser humilhado ou constrangido no trabalho. A isto chamamos **assédio moral ou violência psicológica**, fenômeno que tem levado trabalhadores a apresentarem doenças como depressão, stress, pressão alta, úlceras estomacais e outras.

Na relação de frases escritas abaixo há várias situações que descrevem coisas que podem acontecer no trabalho.

Levando em conta sua experiência de trabalho, pedimos que para cada situação descrita você marque a **FREQUÊNCIA** com que elas aconteceram com você durante os seus 4 últimos anos de trabalho ou durante o tempo no qual você trabalha em seu atual emprego, usando para isto a **ESCALA DE FREQUÊNCIA** apresentada abaixo. Marque sua resposta com o número correspondente à frequência.

Você não nos informará seu nome, portanto nós não poderemos identificar suas respostas. Além disso, elas serão mantidas em sigilo e apenas serão utilizadas de modo geral, transformadas em pontuações.

Pedimos que **RESPONDA A TODAS AS QUESTÕES** e que seja **muito sincero**. Muito obrigada por sua colaboração.

#### ESCALA DE FREQUÊNCIA:

1	2	3	4	5	6	7
nunca ou quase nunca	menos de 1 vez ao mês	ao menos 1 vez ao mês	mais de 1 vez ao mês	ao menos 1 vez por semana	várias vezes por semana	uma ou mais vezes ao dia

ITENS	RESPOSTA
1. Foi criticado pelo chefe.	
2. Seu chefe evitou falar com você, mandando recados através de outros.	
3. Seu chefe evitou ou impediu que você se comunicasse normalmente com o grupo.	
4. Seu chefe te ameaçou sem motivos.	
5. Seu chefe deixou de lhe atribuir tarefas.	
6. Seu chefe duvidou de sua responsabilidade ou capacidade profissional.	
7. Seu chefe disse que você está louco(a) ou desequilibrado(a) psicologicamente.	
8. Seu chefe falou sobre você coisas que prejudicaram sua imagem.	
9. Seu chefe lhe discriminou com relação aos seus colegas de trabalho.	
10. Seu chefe não respeitou seu conhecimento ou sua experiência de trabalho.	
11. Seu chefe lhe acusou de não se adaptar ao grupo de trabalho.	
12. Seu chefe lhe acusou de cometer erros que antes não cometia.	
13. Seu chefe não te deixou falar nas reuniões ou te interrompeu quando você estava falando.	
14. Seu chefe te xingou usando palavras ou expressões humilhantes.	
15. Seu chefe não respondeu às suas perguntas verbais ou escritas.	
16. Seu chefe recusou suas propostas antes mesmo de ouvi-las.	
17. Seu chefe não lhe atribuiu tarefas importantes ou que poderiam destacá-lo.	
18. Seu chefe lhe considerou o culpado por erros que os outros cometeram.	
19. Seu chefe revirou seus pertences.	
20. Seu chefe evitou sentar-se ao seu lado.	
21. Seu chefe imitou seus gestos, palavras ou comportamentos em tons humilhantes ou de gozação.	
22. Seu chefe olhou para você com desprezo.	
23. Seu chefe te ignorou em questões ou decisões que dizem respeito à sua área de trabalho.	
24. A empresa não deu atenção às suas queixas de assédio.	



### Anexo III

#### Escala de Impacto afetivo do Assédio Moral no Trabalho

Agora, para completar esta pesquisa acerca do assédio moral no trabalho, solicitamos que você responda a novas questões seguindo a nova numeração e descrição da escala apresentada abaixo.

Você perceberá que algumas frases são iguais às que você já respondeu anteriormente. Solicitamos que você as responda mesmo assim, pois agora a resposta a ser dada se refere ao SENTIMENTO, ou melhor, ao IMPACTO AFETIVO que cada situação lhe provocou.

Em caso de você não ter vivenciado a situação descrita, não deixe a resposta em branco, marque a opção 1 – NADA HUMILHADO.

#### ESCALA DE IMPACTO AFETIVO:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>nada humilhado</b>	<b>um pouco humilhado</b>	<b>humilhado</b>	<b>muito humilhado</b>

<b>ITENS</b>	<b>RESPOSTA</b>
1. Seu chefe evitou falar com você, mandando recados através de outros.	
2. Seu chefe lhe passou tarefas abaixo do seu nível de conhecimento.	
3. Seu chefe deixou de lhe atribuir tarefas.	
4. Seu chefe duvidou de sua responsabilidade ou capacidade profissional.	
5. Seu chefe lhe acusou de não se adaptar ao grupo de trabalho.	
6. Seu chefe lhe acusou de cometer erros que antes não cometia.	
7. Seu chefe fez comentários maliciosos sobre você ou sobre sua forma de vida.	
8. Seu chefe não respondeu às suas perguntas verbais ou escritas.	
9. Seu chefe lhe considerou o culpado por erros que os outros cometeram.	
10. Seu chefe revirou seus pertences.	
11. Seu chefe imitou seus gestos, palavras ou comportamentos em tons humilhantes ou de gozação.	
12. Seu chefe lhe passou informações erradas.	
13. A empresa não deu atenção às suas queixas de assédio.	

### Anexo IV

#### Escala de Autoconceito Profissional

Para responder ao questionário, **PENSE COM QUE FREQUÊNCIA** o fato descrito reflete **O QUE VOCÊ PENSA EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO**.

Utilize a escala de respostas que se segue.

1	2	3	4	5
nunca	poucas vezes	a metade das vezes	quase sempre	sempre

ITENS	RESPOSTA
01- Acredito que posso alcançar minhas metas profissionais.	
02- Realizo-me profissionalmente no meu trabalho.	
03- Tenho desarranjos intestinais devido à pressão decorrente das tarefas que executo.	
04- Sou capaz de realizar as atividades exigidas pelo meu trabalho.	
05- Realizo alguns dos meus objetivos pessoais por meio do meu trabalho.	
06- Sinto dores de cabeça devido às tensões do meu trabalho.	
07- Quando alguma decisão precisa ser tomada, meus colegas de trabalho buscam a minha ajuda.	
08- Sou atencioso(a) com aqueles que solicitam minha contribuição profissional.	
09- As tarefas que executo se aproximam do que idealizei profissionalmente.	
10- Perco sono devido às atividades do cargo / função que ocupo.	
11- Acredito no meu potencial para superar obstáculos.	
12- Tenho autonomia para representar meus colegas de trabalho perante a organização.	
13- Minhas aspirações profissionais são atendidas em meu trabalho.	
14- Sou exigente com as atividades realizadas pelos meus colegas de trabalho.	
15- Tenho dores de estômago por conta da pressão decorrente das tarefas que compõem meu cargo/função	
16- Falo sobre o meu trabalho com entusiasmo.	
17- Sinto-me realizado(a) com a minha participação nesta empresa.	
18- Mantenho relações cordiais com meus colegas de trabalho.	
19- Em decorrência da minha competência, sou solicitado para resolver problemas complexos em meu trabalho.	
20- Busco as informações de que preciso para realizar melhor o meu trabalho.	
21- Realizo um trabalho de boa qualidade na minha empresa.	
22- Meus colegas me consultam quando precisam solucionar algum problema relativo ao trabalho.	
23- Sinto-me fisicamente cansado(a) com as tarefas que executo.	
24- Tenho sucesso nas atividades profissionais que realizo.	
25- Sou capaz de atingir os resultados esperados em meu trabalho.	
26- Considero o meu trabalho uma atividade prazerosa.	
27- Meu superior imediato me considera uma pessoa independente.	
28- Minhas contribuições são importantes para o bom andamento das tarefas da minha equipe.	

## Anexo V

### Escala de Satisfação no Trabalho

O que as pessoas pensam sobre as coisas é importante. Além disso, cada pessoa pensa de modo diferente da outra. Por isso, estamos muito interessados em saber o que você pensa sobre o trabalho que você faz na empresa onde está trabalhando. Sua opinião é muito importante para chegarmos a uma conclusão nesta pesquisa.

Para sabermos como você pensa, nós fizemos uma lista de frases (sentenças) que falam sobre o seu trabalho. A sua tarefa será ler cada frase escrita que vem a seguir e dizer o quanto você está satisfeito ou insatisfeito com o que cada frase diz sobre o seu trabalho. Sua opinião é **muito importante** para nosso trabalho. Por favor, não se identifique.

Você deve marcar suas respostas logo à frente de cada frase.

Vamos dar um exemplo para você entender melhor. Suponhamos que na frase nº 1 esteja escrito:

- 1) Trabalhar à noite me faz sentir:

Se você sente *muita satisfação* com o que a frase diz, você deve marcar o nº **5**. Se você sente *muita insatisfação*, você deve marcar o nº **1**. Se trabalhar à noite fizer você sentir *satisfação*, mas não muita, você deve marcar o número **4**. Você pode usar qualquer número da escala que varia de **1 a 5**. Veja abaixo:

#### ESCALA:

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>muita satisfação</b>	<b>satisfação</b>	<b>indiferença</b>	<b>insatisfação</b>	<b>muita insatisfação</b>

ITENS	RESPOSTA
1. Ver que a empresa reconhece meu trabalho me faz sentir:	
2. Ver que meu chefe sabe responder as perguntas que faço me faz sentir:	
3. Trabalhar nessa empresa que é bem vista na sociedade me faz sentir	
4. Quando meus colegas elogiam meu trabalho sinto:	
5. Ser responsável pelas minhas tarefas me faz sentir:	
6. Ver que meu chefe me considera um bom funcionário me faz sentir:	
7. Ver que sou importante profissionalmente me faz sentir:	
8. Ver que meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe me faz sentir:	
9. Perceber que meus colegas reconhecem a minha capacidade no trabalho me faz sentir:	
10. Ver que posso confiar no meu chefe me faz sentir:	
11. Ver que meu chefe é gentil com seus subordinados me faz sentir:	
12. Meu chefe ser amigo de seus subordinados até fora do trabalho me faz sentir:	
13. Perceber que conhecer bem o trabalho me dá chance de subir de cargo me faz sentir:	
14. Perceber que esta empresa é preocupada em fazer com que seus funcionários vivam bem me faz sentir:	
15. Ver que esta empresa faz coisas úteis para a sociedade me faz sentir:	
16. Ver que meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade me faz sentir:	
17. Ver que meu chefe incentiva seus subordinados me faz sentir:	
18. Ver que meu chefe é legal com seus subordinados me faz sentir:	
19. Ver a amizade do meu chefe por nós me faz sentir:	
20. Gostar dos meus colegas de trabalho me faz sentir:	
21. Ver que meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade me faz sentir:	
22. Ver que uma das qualidades de meu chefe que é respeitar seus subordinados como pessoas me faz sentir:	
23. Perceber que a situação financeira da empresa é boa me faz sentir:	
24. Ter um chefe bastante compreensivo me faz sentir:	
25. Ver a capacidade do meu chefe para resolver problemas do trabalho me faz sentir:	
26. Ver que meu trabalho é importante para o desempenho da empresa me faz sentir:	
27. Ver o meu chefe como amigo me faz sentir:	

## Anexo VI

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar da pesquisa **Assédio Moral no Trabalho – Relações com Bases de Poder do Supervisor, Autoconceito Profissional e Satisfação no Trabalho**, sob a responsabilidade das pesquisadoras Maria do Carmo Fernandes Martins e Ana Maria Souto Ferraz.

Nesta pesquisa nós buscamos entender as relações entre os superiores e seus subordinados, de modo a identificar a ocorrência de situações de assédio moral no ambiente de trabalho, seus possíveis antecedentes e consequentes. Todas as informações necessárias estarão no cabeçalho de cada instrumento a ser respondido.

Ao assinar este termo de consentimento, você concorda em colaborar com a pesquisa, ciente de que não está sujeito a nenhum prejuízo e de que sua identidade será preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica em remuneração.

Não há qualquer risco para quem se interessa a participar deste estudo, já que em nenhum momento as pessoas serão identificadas, e mesmo com a publicação dos resultados da pesquisa, ainda assim a identidade será preservada.

Você é livre para se recusar a participar deste estudo ou para desistir dele a qualquer momento, sem que isto me traga qualquer prejuízo pessoal. A sua decisão em participar ou não, desta pesquisa, não implicará em nenhuma discriminação ou represália por parte dos pesquisadores.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa o senhor poderá entrar em contato com:

Pesquisadores: Av. Maranhão, s/nº. Bloco 2C, sala 46, Bairro Umarama – Uberlândia – MG, CEP: 38400-902; fone: 34-32182701

Comitê de Ética da UFU: Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco J, Campus Santa Mônica – Uberlândia –MG, CEP: 38408-100; fone: 34-32394531

Uberlândia, de \_\_\_\_\_ de 2009.

---

Assinatura dos pesquisadores

Eu, \_\_\_\_\_, declaro ter recebido informações sobre o estudo “Assédio Moral no Trabalho – Relações com Bases de Poder do Supervisor, Autoconceito Profissional e Satisfação no Trabalho”, e aceito participar do mesmo, voluntariamente, ciente de todas as condições acima descritas.

---

Participante da pesquisa

## Anexo VII



Universidade Federal de Uberlândia  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP

Avenida João Naves de Ávila, nº. 2180 - Bloco J - Campus Santa Mônica - Uberlândia-MG –  
CEP 38400-089 - FONE/FAX (34) 3239-4531/4173; e-mail: [cep@propp.ufu.br](mailto:cep@propp.ufu.br);  
[www.comissoes.propp.ufu.br](http://www.comissoes.propp.ufu.br)

ANÁLISE FINAL Nº. 550/08 DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA PARA O PROTOCOLO  
REGISTRO CEP/UFU 277/08

Projeto Pesquisa: Assédio moral no trabalho: Relações com bases de poder do supervisor, autoconceito profissional e satisfação no trabalho.

Pesquisador Responsável: Maria do Carmo Fernandes Martins

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 196/96, o CEP manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto.

O protocolo não apresenta problemas de ética nas condutas de pesquisa com seres humanos, nos limites da redação e da metodologia apresentadas.

O CEP/UFU lembra que:

- a- segundo a Resolução 196/96, o pesquisador deverá arquivar por 5 anos o relatório da pesquisa e os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, assinados pelo sujeito de pesquisa.
- b- poderá, por escolha aleatória, visitar o pesquisador para conferência do relatório e documentação pertinente ao projeto.
- c- a aprovação do protocolo de pesquisa pelo CEP/UFU dá-se em decorrência do atendimento a Resolução 196/96/CNS, não implicando na qualidade científica do mesmo.

Data para entrega do relatório final: outubro de 2009.

SITUAÇÃO: PROTOCOLO DE PESQUISA APROVADO.

OBS: O CEP/UFU LEMBRA QUE QUALQUER MUDANÇA NO TÍTULO DO PROTOCOLO, OU EM QUALQUER OUTRA PARTE DO MESMO, DEVE SER INFORMADA IMEDIATAMENTE AO CEP PARA FINS DE ANÁLISE E APROVAÇÃO DA MESMA.

Uberlândia, 24 de outubro de 2008.

Prof. Dra. Sandra Terezinha de Farias Furtado  
Coordenadora do CEP/UFU

#### Orientações ao pesquisador

- O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 196/96 - Item IV.1.f) e deve receber uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado (Item IV.2.d).
- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delimitada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprova (Res. CNS Item III.3.a), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa (Item V.3) que requeiram ação imediata.
- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS Item V.4). É papel do pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.
- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprobatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial (Res. 251/97, item III.2.a). O prazo para entrega de relatório é de 120 dias após o término da execução prevista no cronograma do projeto, conforme norma da Res. 196/96 CNS.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)