

Instituto Superior de Psicologia Aplicada



O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES: A OUTRA FACE

Nome do Autor

Joana Filipe Godinho Lobo de Oliveira

Nº de Aluno

12295

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Psicologia
Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2008

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

O ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES: A OUTRA FACE

Joana Filipe Godinho Lobo de Oliveira

Dissertação Orientada por Jorge Gomes

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2008

Dissertação de Mestrado realizada sob orientação de Jorge Gomes, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para obtenção do grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme o despacho da DGES, nº 19673/2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro de 2006.

AGRADECIMENTOS

Várias pessoas contribuíram para a concretização deste trabalho. Para todas elas, a minha gratidão.

Em primeiro lugar, agradeço ao Instituto Superior de Psicologia Aplicada, onde, ao longo de todos estes anos vivenciei alegrias e desafios, e onde essencialmente cresci, enquanto profissional e, sobretudo, enquanto pessoa.

Em segundo lugar, um especial agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor Jorge Gomes, pela sua disponibilidade, exigência e, sobretudo, pelo seu espírito crítico ao longo de todos estes meses. Tenho a certeza de que fiz uma boa escolha! Para ele, o meu muito obrigado!

Aos meus melhores amigos, os meus pais, obrigada pelo vosso apoio incondicional e incentivo na minha formação. Obrigada Mãe, pela tua dedicação extrema, coragem e amor ao longo de todos estes anos!

Agradeço também ao João por ter resistido, como ninguém, às minhas oscilações de humor durante este trabalho, pela paciência e compreensão demonstradas; por estar sempre a meu lado e por tudo o que representa para mim.

À Sofia e à Eunice, pelo companheirismo e amizade construídas nestes 5 anos de ISPA, por animarem as nossas longas noites de trabalho e, acima de tudo, pela generosidade que vos é tão própria, muito obrigada!

A todos os meus colegas do 4º Ano, obrigada igualmente por todos os momentos que passámos juntos! Nunca me esquecerei de vocês!

Este trabalho também não teria sido possível sem o contributo de dez pessoas que partilharam comigo as suas experiências, nas entrevistas realizadas. Obrigada pela vossa confiança e disponibilidade.

ÍNDICE

RESUMO	6
INTRODUÇÃO.....	8
REVISÃO DE LITERATURA	10
CONCEPTUALIZAÇÃO.....	10
Assédio moral em Portugal	13
O que não é assédio.....	15
Diferentes Terminologias.....	17
TIPOLOGIAS DE ASSÉDIO	19
MÉTODOS DE ASSÉDIO.....	21
AS ORIGENS DO ASSÉDIO	24
ESTRATÉGIAS PARA COMBATER O ASSÉDIO	26
AS CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO	28
OBJECTIVOS DO ESTUDO.....	30
MÉTODO	32
CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	32
DELINEAMENTO	32
MATERIAL / INSTRUMENTO.....	33
PROCEDIMENTO.....	35
RESULTADOS	45
ASSÉDIO MORAL – ABORDAGEM GERAL.....	45
ORIGENS.....	48
FREQUÊNCIA/DURAÇÃO.....	50
CONSEQUÊNCIAS.....	51
A nível individual.....	51
A nível organizacional	52
A nível familiar	53
TIPOLOGIAS DE ASSÉDIO	54
EMOÇÕES.....	55
ESTRATÉGIAS E MOTIVAÇÕES.....	56
METODOLOGIAS	61

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	64
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
CONCLUSÕES	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	79
ANEXO 1: Guião de entrevista	
ANEXO 2: Exemplo de uma entrevista	
ANEXO 3: Tabela de categorias e grelha de análise de uma entrevista	

RESUMO

O presente estudo desenvolveu uma análise do assédio moral enquanto fenómeno destrutivo que é para as organizações e para a saúde física e mental dos seus colaboradores. Neste sentido, visou salientar os principais processos que o englobam, nomeadamente a sua origem, características e consequências que lhe sucedem.

Na medida em que o objectivo deste estudo é fundamentalmente o desenvolvimento de um quadro que permita conhecer processos ainda pouco estudados em Portugal, adoptou-se um estudo exploratório de orientação qualitativa.

Neste sentido, decidimos recorrer a uma entrevista semi-estruturada, uma das estratégias mais representativas da investigação qualitativa, que aplicámos a uma amostra de 10 indivíduos. As questões colocadas visaram perceber o ambiente de trabalho dos entrevistados, nomeadamente a relação entre assediado e assediador; ao mesmo tempo, conhecer as origens e frequência das práticas de assédio, as emoções e consequências experimentadas pelo indivíduo, bem como as estratégias de combate e motivações para lidarem com este processo e, por fim, as metodologias utilizadas pelos agressores.

Os resultados deste estudo, realizados através de uma análise de conteúdo, revelaram, maioritariamente, entre outros factores, que os actos de assédio advêm das relações interpessoais no local de trabalho e que as suas consequências reflectem-se a nível organizacional – ambiente de trabalho e produtividade.

Palavras-chave: assédio moral; ambiente de trabalho; produtividade

ABSTRACT

The present study has developed an analysis of the moral harassment as a destructive phenomenon for the organizations as well as for their collaborators' physical and mental health. In this sense it aimed to point out the main process which mainly includes its origin, its characteristics and elapsing consequences.

Once that the aim of this study is basically the development of a table which enables to be able to know processes which are insufficiently studied in Portugal, an exploitative study of quantifying orientation has been chosen.

That's why we have decided to use a semi-structured interview, one of the most representative strategies of the qualitative investigation which has been applied to a sample of 10 individuals. The posed questions intended to perceive the interviewed people's work atmosphere, mainly the relationship between the besieger and the besieged. At the same time it tries to understand the different origins and the frequency of harassment practices, the emotions and consequences experienced by the individuals, as well as the strategies of opposition and motivation to deal with this process and eventually the methodologies used by the aggressors.

The results of this study fulfilled through a contents analysis have shown among other factors, that the acts of harassment occur in interpersonal relations at the place of work and that its consequences show up in the organization - work atmosphere and productivity.

Key-words: moral harassment; work atmosphere; productivity

INTRODUÇÃO

Muitos já ouviram falar neste fenómeno. Muitos presenciaram. Mas a maior parte finge que não vê e que não sabe. Aconteceu a um colega de trabalho, a um familiar, a um amigo, mas não é nada connosco. Mas a verdade é que se interiorizarmos esta situação, aterroriza-nos pensar que aquilo que aconteceu a alguém que conhecemos, poderia e pode acontecer-nos. É que a tendência nos dias de hoje, essa é para piorar.

“Aconteceu há um par de anos a um colega meu numa empresa que conheço bem. Quando ele regressou de férias, encontrou o gabinete fechado à chave e, sem qualquer explicação, foi obrigado a estar durante dias sem nada para fazer, sentado numa secretária limpa no meio da sala onde estava a sua equipa e exposto humilhatoriamente ao olhar dos restantes trabalhadores da organização. Depois de muito questionar, foi informado verbalmente que lhe iria ser instaurado um processo disciplinar por ele ter tomado decisões ilícitas que teriam lesado gravemente a empresa. Não tardou em justificar as tais pretensas decisões, provando que só cumprira ordens do Director Geral. O processo disciplinar ficou por ali e pensou que com esta clarificação o assunto se tinha resolvido, mas rapidamente verificou que o seu atrevimento de se defender alegando ordens superiores só tinha piorado a sua situação. Percebeu que os seus anos de dedicação à empresa não eram valorizados e as tais pretensas irregularidades não passavam duma desculpa, concluindo que a verdadeira razão de tudo aquilo era que a sua recém nomeada directora queria colocar no seu lugar alguém da sua confiança. Durante semanas continuou o tratamento vexatório, as ameaças, o corte de benefícios e as pressões para que pedisse a demissão. Ao fim de alguns meses de martírio, o meu colega não resistiu e abandonou a empresa com uma pequena indemnização e um princípio de depressão para tratar”. **José Bancaleiro, 2007**

O objectivo do presente projecto surge numa tentativa de analisar o assédio moral nas organizações, através da abordagem de algumas questões que o envolvem.

Em concreto, busca-se responder a questões como “o que é o assédio moral?”, “qual a sua origem?”, e “quais as suas consequências?”.

O assédio moral existe desde que surgiram as primeiras relações de trabalho, mas só nos últimos anos vem sendo seriamente estudado e discutido, principalmente devido às grandes mudanças que surgiram no ambiente de trabalho, com o início da globalização, que gerou, o aumento do desemprego e da competitividade. O que se passa nos dias de hoje é que

muitos trabalhadores submetem-se a situações humilhantes, diante das dificuldades em conseguir um lugar no mercado de trabalho, cada vez mais exigente e com menos oportunidades de emprego.

Podemos dizer que a atenção crescente dada ao assédio moral no mundo do trabalho, desde a última década, torna-se pertinente, já que este fenómeno tem consequências negativas para a saúde mental do trabalhador e para a organização onde ele se integra.

Paralelamente, este é um tema ainda muito pouco estudado em Portugal, pelo que consideramos importante dar alguma contribuição para o seu estudo.

Mas o que é o assédio moral? Segundo Hirigoyen (1999), trata-se de toda a “conduta abusiva que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, actos, gestos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho”.

Na medida em que se conhece pouco sobre este fenómeno, este estudo pretende perceber se existem, ou não, sinais de assédio moral entre as organizações portuguesas, e se sim, quais as explicações, características ou acontecimentos que lhe sucedem. Deste modo, irá desenvolver-se um estudo exploratório.

As secções do presente trabalho podem dividir-se essencialmente em cinco capítulos. No primeiro capítulo - revisão de literatura – iremos abordar os temas mais relevantes no estudo deste fenómeno, passando pela sua conceptualização, tipologia, métodos, estratégias de combate, origens e consequências. O segundo capítulo – método – engloba os instrumentos utilizados e procedimentos adoptados para esta investigação. O terceiro capítulo – resultados - apresenta uma análise de entrevistas realizadas a uma amostra de 10 indivíduos, tentando descortinar se existem, ou não, práticas de assédio e, caso existam, quais as suas características. A discussão dos resultados e conclusões finais do trabalho surgem no quinto capítulo.

REVISÃO DE LITERATURA

Conceptualização

Identificar casos de assédio moral dentro das organizações tem grandes problemas metodológicos associados. A sua definição é ambígua e não existe grande legislação que a detenha. No entanto, esta tem como linha orientadora o facto de um indivíduo ter que sentir que é efectivamente assediado para que este ocorra (Rayner, 1997).

Se alguém for vítima de actos negativos, mas não considerar que assim o seja, então não podemos dizer que aquela pessoa foi assediada (Hoel, Rayner & Cooper, 1999).

Segundo Heinz Leymann (2003), assédio moral é “a deliberada degradação das condições de trabalho, por meio do estabelecimento de comunicações anti-éticas (abusivas), que se caracterizam pela repetição por longo tempo de duração de um comportamento hostil que um superior ou colega (s) desenvolve (m) contra um indivíduo que apresenta, com reacção, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura”.

Para Hirigoyen (1999), trata-se de toda a “conduta abusiva que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, actos, gestos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho”.

Barreto (2000) define o assédio ou violência moral como aquele que acontece dentro do local de trabalho, ao longo da jornada, de forma repetitiva contra o trabalhador, colocando-o numa situação constrangedora, vexatória por parte do superior hierárquico, sendo o seu objectivo desqualificar o outro, enquanto profissional e pessoa.

Assim, podemos dizer que este termo está relacionado com toda a conduta que cause qualquer tipo de constrangimento psicológico ou físico ao indivíduo.

Relativamente à organização, o assédio moral gera, normalmente, diversas consequências que se vão reflectir em resultados negativos para a mesma. O absentismo e a queda de produtividade são algumas das principais consequências.

“Ainda que o assédio no trabalho seja tão antigo quanto o próprio trabalho, somente no começo da década de 90 é que ele realmente foi identificado como um fenómeno destrutivo do ambiente de trabalho, não só reduzindo a produtividade mas também favorecendo o absentismo, devido aos danos psicológicos que envolve” (Freitas, 2001, p.10).

Estamos portanto a falar de um aspecto negativo para a Gestão de Recursos Humanos que, a longo prazo, tem consequências negativas para o trabalhador e para a própria organização que começa a sentir falhas na produtividade e aumento do absentismo.

Apesar de não haver um consenso na definição deste tema, a maior parte dos investigadores reconhecem que o assédio moral é um fenómeno universal que se caracteriza em três aspectos fundamentais (Cantisano, Depolo & Domínguez, 2007):

- O sujeito é vítima, no seu local de trabalho, de actos negativos e repetitivos;
- Existe uma incapacidade do sujeito em defender-se de tais comportamentos;
- Existem graves consequências para o mesmo.

Também Quine (1999) assinala três dimensões na tentativa de contribuir para a sua definição:

- O assédio está mais centrado nos efeitos que tem sobre a vítima do que na intencionalidade dos seus processos;
- O assédio traz sempre consequências negativas para o indivíduo vítima de assédio;
- As condutas de assédio devem ser persistentes.

Propõe-se então uma definição que enquadra os aspectos anteriormente falados e que, por isso, parece-nos ser a mais adequada: “hostigar, ofender, excluir socialmente alguém ou inferir negativamente nas suas tarefas laborais. Para conceber uma acção de assédio moral esta deve ocorrer regularmente (semanalmente) e durante um prolongado período de tempo (pelo menos seis meses). O assédio é um processo gradual, durante o qual uma pessoa (...) submete-se a comportamentos sociais negativos de forma sistemática. Um conflito não pode ser entendido como uma situação de assédio se tratar-se de um único incidente isolado ou se ambas as partes em conflito tiverem uma “posição similar”” (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003 cit. por Einarsen & Hauge, 2006).

A frequência e a duração dos actos a que um indivíduo vítima de assédio está sujeito tornam-se elementos importantes para a definição deste conceito. Para haver assédio temos então de considerar uma submissão a comportamentos negativos, por parte de um ou mais sujeitos, durante algum período de tempo (e.g. Leymann, 1996; Einarsen, Maknes, Mathiesen & Hellesoy, 1994 cit. por Hoel, Rayner & Cooper, 1999).

Relativamente à duração destas práticas, a maioria dos autores apontam para um período centrado em seis meses, não deixando de haver, porém, diferentes perspectivas (Hoel, Rayner & Cooper, 1999).

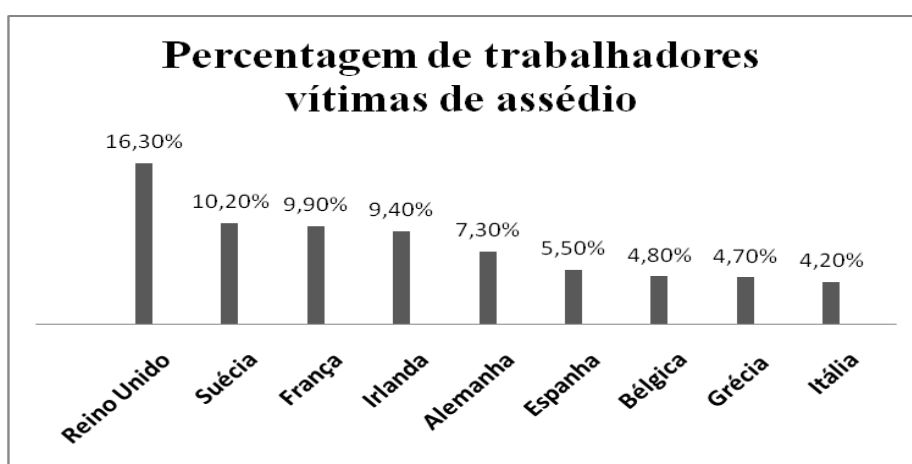
Assim, para falarmos em assédio moral temos de considerar um período de duração, das práticas que lhe estão inerentes, de pelo menos seis meses (Leymann, 1992), até aos seis meses (e.g. Einarsen & Shogstad, 1996) ou até ao período de um ano (Bjorkguist, Osterman & Hjelt-Bach, 1994 cit. por Hoel, Rayner & Cooper, 1999).

Relativamente à frequência, Leymann (1996) define que para existir assédio moral, um indivíduo tem de estar exposto a actos constituintes de assédio semanalmente, por um período mínimo de seis meses. No entanto, outros autores discordam de Leymann ao afirmarem que pode existir assédio sem necessariamente decorrerem práticas de comportamentos negativos semanalmente (e.g. Adams, 1992; Bassman, 1992; Randall; 1997 cit. por Hoel, Rayner & Cooper, 1999).

O assédio moral no trabalho é um fenómeno que existe à escala mundial, principalmente em países desenvolvidos ou em vias de desenvolvimento. As perspectivas não são animadoras para os próximos 20 anos pois segundo a Organização Mundial do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) estas serão “as décadas de repercussão dos efeitos da globalização” em que predominarão patologias do foro psicológico, relacionados com as novas políticas de gestão na organização do trabalho (Guerra, 2008).

Relativamente à Europa, os países com maior taxa de incidência de assédio moral são a Inglaterra com 16,3%, seguida da Suécia com 10,2% e da França com 9,9%, esta última seguida de muito perto pela Irlanda com 9,4%.

Gráfico 1. Estatística sobre assédio moral na Europa



Fonte: www.assediomoral.org

Assédio Moral em Portugal

Numa óptica diferente da Psicologia, Pacheco (2007, p. 271) refere que “o assédio moral, como figura jurídica, ancora-se no direito fundamental à integridade moral do trabalhador, enquanto pessoa, reconhecido e garantido pela Constituição da República Portuguesa no art. 25.º”

Para este Autor, contudo, “a construção jurídico-conceitual deste fenómeno terá de partir de considerações objectivas de degradação e humilhação dimanadas do reconhecimento à integridade moral” (p.61). Apela assim para a não ambiguidade do conceito.

Segundo Silva (2008), estamos num mercado de trabalho altamente competitivo e numa cultura latina caracterizada por uma elevada emotividade, em que o baixo índice cultural, o machismo e a intriga mesquinha ainda são uma clara realidade.

Daí resulta que a vítima prefere, na maior parte dos casos, manter o silêncio, mesmo quando é alvo de uma agressão grave, do que queixar-se. Pelo contrário, uma personalidade doentia e excessivamente egocêntrica apresenta uma tendência para sentimentos de perseguição, distorcendo e exacerbando comportamentos dos seus superiores ou colegas e originando muitas vezes intrigas e falsas acusações.

“É certo que o art.º 23 do CT estabelece que cabe a quem alega ser alvo de discriminação fundamentar essa alegação mas sem uma clara exigência de prova, antes deixando ao empregador o ónus de provar a inexistência de tal discriminação, numa clara inversão do princípio do ónus da prova – quem alega um facto é que deve provar a sua existência” (Silva, 2008, p.31).

Para o autor, a acusação de práticas de assédio e a não comprovação das mesmas deveria ser punida através do afastamento do trabalhador, por transferência ou por despedimento. Primeiro, porque o acto de acusar e não provar a acusação traduz-se num comportamento grave. Depois, porque não pode atribuir-se maior credibilidade a quem acusa sem provas do que a quem não pode provar que tal acusação é falsa.

Todavia, para evitar a provável discussão posterior em Tribunal, a tendência do empregador é a de transferir a chefia ou o trabalhador acusado, no sentido de solucionar rapidamente o problema, deixando que sobre ele fique a mancha da acusação.

Assim, para o autor, se é imprescindível que em casos de assédio laboral haja uma punição por parte da entidade patronal, é igualmente aconselhável que chefias e colegas se

acautelem perante qualquer trabalhador com tendência para se queixar, sem razão aparente, de questões insignificantes e que tomem as suas próprias precauções para não virem a ser injustamente afectados.

Do mesmo modo é prudente que qualquer trabalhador, ao queixar-se de discriminação ou assédio, de qualquer natureza, se rodeie antecipadamente das necessárias provas e, em especial, não formule queixas sem sentido, não vá a entidade empregadora proceder a uma investigação séria que termine no inevitável despedimento do queixoso.

Apesar de este ser um fenómeno ao qual devemos estar atentos, não podemos, no entanto, deixar de ter presente que nem todas as situações que revelem conflitos, desavenças ou manifestações de poder se traduzem em assédio moral (Solís, 2005).

Segundo a legislação, é importante a linha que separa condutas que se classificam em assédio de más relações interpessoais ou tipos de liderança menos satisfatórios (Solís, 2005).

Relativamente ao assédio sexual, Silva (2008) aponta que a nossa legislação prevê expressamente o assédio sexual, em qualquer circunstância, como um crime, tipificado no código penal (CP).

“O crime é designado como de “importunação sexual” (art. 170 do CP) e consiste, basicamente, na prática, perante o visado, de actos de carácter exibicionista ou constringendo o visado a qualquer tipo de contacto sexual, punível com prisão até um ano ou multa até 120 dias” (Silva, 2008, p. 28).

Por seu turno, o Código do Trabalho (CT) constitui como assédio todo o comportamento indesejado, de carácter sexual, sob forma verbal, não verbal ou física. Esse comportamento é qualificado pelo CT como uma contra-ordenação muito grave e confere ao trabalhador o direito a uma indemnização (art. 26.º do CT) (Silva, 2008).

Trata-se, assim, para o autor, de factos que geram não só responsabilidade contra-ordenacional mas, também, responsabilidade civil.

Bancalheiro (2007) defende que é responsabilidade de cada organização desenvolver métodos de prevenção deste tipo de situações, até porque, para além do enorme risco de prejuízo na imagem pública da organização, o artigo 29.º do Código do Trabalho refere que o assédio moral confere à vítima “o direito a uma indemnização, por danos patrimoniais e não patrimoniais”.

O que não é assédio

De facto, quando é que podemos falar em assédio moral? Qual é a fronteira que separa este fenómeno de outras figuras organizacionais?

Relativamente a este tópico, Hirigoyen (2002) enumera alguns aspectos, relacionados com o trabalho, que podem distinguir-se de assédio moral: o stress, as virtudes do conflito, a brutalidade dos gestores, as agressões ocasionais, outras formas de violência (a violência externa, a violência física e a violência sexual), as más condições de trabalho e os constrangimentos profissionais.

Stress

Segundo a autora, o stress distingue-se de assédio moral já que o primeiro torna-se destruidor pelo excesso e o segundo pela sua própria natureza. Contrariamente ao assédio moral o stress não possui uma intencionalidade malévola nas situações que origina. A sobrecarga prolongada de trabalho feita de pressões e de atribuição de tarefas múltiplas e repetitivas pode desgastar a pessoa e levá-la a uma depressão por esgotamento. Quando porém, a esta conjuntura se associam críticas constantes sobre o trabalho, humilhações públicas e perseguições, não é raro passar-se de uma situação de stress para um caso de assédio moral.

Outros autores argumentam que o assédio moral é visto como um fenómeno perigoso de stress social (Knorz & Zapf, 1996). Leymann (1996) vem contrariar esta conotação afirmando que o assédio moral é um fenómeno que causa efeitos negativos, como reacções de stress físicas e psíquicas, e que, deste modo, o segundo termo não deve integrar a definição do primeiro mas, sim, as suas consequências.

Conflito

Num conflito as censuras são expressas. Contrariamente, o assédio moral caracteriza-se por comportamentos ocultos. Ao mesmo tempo, as situações de conflito podem trazer para a organização consequências positivas (renovação, complexidade, mobilização de energias, aproximação entre pessoas). Em oposição ao conflito, as consequências que o assédio traz são sempre nefastas para a organização, bloqueando toda e qualquer mudança. Porém, os conflitos

existem para serem resolvidos. Quando isto não acontece e estes tendem a alargar-se, existe o risco de transição para processos de assédio moral.

Também segundo Leymann (1996) existe uma tendência para confundir assédio moral com conflito, tendência esta que não deve ter fundamento. Porém, não deixa de admitir uma possível relação entre estes dois termos no sentido em que o assédio pode advir de um conflito interpessoal, prolongado, não resolvido e com especificidades semelhantes às deste.

A distinção entre conflito sobre o trabalho e assédio moral não se resume ao que é infligido à vítima ou “como” é infligido, mas fundamentalmente sobre a frequência e duração de qualquer comportamento humilhante que é imposto (Amato, Casciano, Lazzeroni & Loffredo, 2002 cit. por Carvalho, 2006).

Brutalidade dos gestores

A autora considera que existem alguns tiranos a promoverem comportamentos violentos aos seus trabalhadores através de pressões, provocações, insultos, e faltas de respeito. No entanto, enquanto a violência destes gestores é visível para todos, as práticas de assédio são ocultas. Deste modo, apenas pode dizer-se que se passou da brutalidade de um gestor para o assédio moral quando existe uma perseguição individual, tendo o cuidado de visar a parte mais vulnerável da pessoa.

As agressões ocasionais

“O assédio moral caracteriza-se, antes de mais, pela repetição. São atitudes, palavras ou comportamentos que, considerados em separado, podem parecer inofensivos, mas cuja repetição e sistematização os tornam destruidores” (Hirigoyen, 2002, p. 26).

O conceito de assédio deve excluir agressões pontuais já que tem de haver uma frequência e uma duração de comportamentos hostis por parte do agressor (Leymann, 1996).

Outras formas de violência

A violência externa, a violência física e a violência sexual não entram no registo de assédio moral, independentemente da sua capacidade de destruição.

As más condições de trabalho

Apesar de ser muito difícil de distinguir o assédio moral das más condições de trabalho, a noção de intencionalidade pode assumir um papel de importância. A diferença

entre existirem más condições de trabalho para os assalariados na sua totalidade ou para uma só pessoa é significativa. No entanto, a subtilidade das práticas de assédio pode impedir que um trabalhador identifique a partir de que momento é que as suas condições de trabalho se tornaram francamente anormais.

Os constrangimentos profissionais

As decisões de uma organização relativamente ao trabalho (transferência e mudanças do local de trabalho), quando legítimas, isto é, quando em conformidade com o contrato de trabalho, não podem ser confundidas com assédio moral. Ao mesmo tempo, críticas construtivas, avaliações de desempenho e cumprimento de objectivos fazem parte de qualquer trabalho e não constituem assédio moral.

Também Bancalero (2007) realça que são constituintes de assédio comportamentos ilegais. Deste modo, actos e ordens legítimas dadas a um trabalhador (exigência de cumprimento de funções, desconto de tempo por falhas injustificadas na assiduidade e pontualidade, pedido de devolução de instrumentos de trabalho ou solicitação de entrega de relatórios justificativos de actividade) não podem ser considerados como assédio moral.

Para Hirigoyen (2002), o assédio é uma noção subjectiva; assim, “aquilo que é considerado ofensivo pela pessoa assediada, e o efeito que essa ofensa nela produz, não está porventura em proporção com aquilo que, de facto, lhe foi feito” (p.190). A autora refere então que só podemos falar em assédio quando existe uma intencionalidade por parte do agressor e uma sistematização dos processos que o caracterizam.

Diferentes terminologias de assédio

O assédio moral é abordado por variadas terminologias consoante diferentes culturas e contextos.

Em Portugal e no Brasil adoptou-se o termo assédio moral; *mobbing* nos países nórdicos, Suíça, Itália e Alemanha; *harasement* ou *mobbing*, nos Estados Unidos da América; *ijime* ou *moral harasement*, no Japão; *harcèlement moral*, na França; *acoso moral* na Espanha e *bullying*, na Inglaterra (Carvalho, 2006).

Assédio moral

Segundo Pacheco (2007), uma das grandes distinções referentes à abordagem deste fenômeno consiste na utilização de dois termos: assédio psicológico / terrorismo psicológico e assédio moral.

O primeiro termo transmite a ideia de que o assédio se cinge a um assédio psicológico e que, como tal, comporta unicamente consequências psicológicas nocivas. No entanto, é de conhecimento geral que o assédio, não só comporta efeitos psicológicos, como também consequências a um nível físico, familiar e organizacional.

Deste modo, para o autor, o termo assédio moral é o que mais se ajusta à realidade, já que este faz “referência ao bem jurídico que, em última instância, é protegido – o direito à integridade moral da pessoa do trabalhador” (p. 171).

Harassment

O termo *harassment* teve origem com Carrol Brodsky, num livro intitulado *The Harassed Worker*. Para este autor o assédio moral consiste em ataques repetidos e obstinados de uma pessoa a outra, com a finalidade de a atormentar, de a enfraquecer, de a frustrar e de a provocar (Hirigoyen, 2002).

Ijime

A adoção do termo *ijime* serve para referir o assédio moral no Japão. Até à década de 80 o *ijime* era considerado como uma praxe de alunos e professores a outros alunos, com uma conotação psicológica considerável. Após este período, começou a ser encarado como um problema social pela violência que exercitava nas crianças (algumas delas, acabavam por cometer suicídio) (Pacheco, 2007).

Nos anos 90, com a recessão instalada, o *ijime* adquiriu na comunidade de trabalho uma conotação mais abusiva, hostil e brutal ao procurar afastar os assalariados mais velhos ou “inúteis” através de, por exemplo, humilhações e pressões psicológicas (Pacheco, 2007).

Mobbing

Geralmente o assédio moral é também conhecido por *mobbing* pois é no contexto organizacional que o mesmo é exercido ou encontra condições para a sua prática (Guerra, 2008).

A palavra *mobbing* deriva do verbo inglês *to mob* que, em português, significa atacar, maltratar, tratar mal alguém, cercar, rodear, tumultuar e amotinar (Carvalho, 2006).

Este termo foi utilizado pela primeira vez por um etólogo, Konrad Lorenz, para descrever o comportamento de um grupo de animais que atacavam outro grupo, ameaçando a sua existência (Lorenz, 1991 cit. por Leymann, 1996). Mais tarde, Heinemann (1972) utilizou esta terminologia para caracterizar comportamentos destrutivos por parte de um pequeno grupo de crianças a uma única criança (cit. por Leymann, 1996).

Em 1984 aparece a primeira publicação científica na Suécia, na qual se teorizava o termo *mobbing*. Um grupo de estudiosos, coordenado e dirigido por Leymann, pioneiro deste fenómeno, empregam o termo *mobbing* como forma de vexação exercida no trabalho, tendo como objectivo o afastamento da vítima do mundo do trabalho (Carvalho, 2006).

Bullying

A literatura científica inglesa e australiana utiliza frequentemente o termo *bullying*, conceito muito próximo de *mobbing* e que significa “agir com prepotência” (Carvalho, 2006). Porém, este termo é também frequentemente utilizado noutros contextos, como o escolar (Guerra, 2008).

Segundo Leymann (1996), o termo *bullying* (do termo inglês que significa “valentão, fanfarrão”, como é conhecido em Inglaterra) descreve agressões físicas e psicológicas e ameaças. Contrariamente a este, o termo *mobbing* descreve comportamentos mais sofisticados no local de trabalho como, por exemplo, o isolamento social da vítima. Sugere assim que se utilize o termo *bullying* nas escolas e o termo *mobbing* no local de trabalho, já que estes descrevem comportamentos sociais distintos. Para além destas duas últimas, outras terminologias existem e são frequentemente objecto de referência: assédio, terror psicológico, violência horizontal ou conflito.

Tipologias de assédio

Na perspectiva de Freitas (2001) existem três tipos de assédio moral nas organizações.

O primeiro tipo de assédio seria uma situação na qual um colega é agredido por outro colega. Normalmente isto acontece quando há uma intolerância às diferenças (handicap físico ou psíquico do trabalhador, credo religioso distinto da maioria dos colegas, raça, género, orientação sexual ou mesmo pelo clube de futebol ou partido político a que adere) ou quando

são suscitados sentimentos de inveja relativamente a alguma coisa que o agressor gostaria de ter e que o assediado possui (competência, juventude, beleza). Ainda neste ponto surgem as inimizades pessoais como causadoras deste tipo de situação.

Quando os factos constitutivos deste tipo de assédio moral – horizontal (proveniente de colegas) – são praticados por um ou vários colegas será necessário, regra geral, demandar directamente o autor, ou autores, tal como o empregador (Pacheco, 2007).

O segundo refere-se a um superior que é agredido por um subordinado. O assédio moral ascendente é, sem dúvida, a forma menos evidenciada de assédio moral. Relativamente à hierarquia da empresa os subordinados dizem e pensam mal dela. Não gostam dela, até a desprezam, mas só muito raramente a atacam abertamente e muito dificilmente a combatem com práticas de assédio. No entanto, também pode ocorrer. A ascensão de um colega para um nível superior cria inveja; uma chefia que tenha métodos de trabalho que são do desagrado da maioria cria revolta. Estes são alguns dos exemplos que explicam o despoletar do assédio.

O terceiro tipo ocorre quando um subordinado é agredido pelo superior. Este terceiro tipo é o mais comum já que encontramos-nos num mercado de trabalho cada vez mais instável. Assim, o agressor faz uso extremo do seu poder para conseguir o que quer. Por sua vez o assediado, mediante a ameaça de desemprego, nada pode fazer senão acatar com situações desta natureza.

Neste tipo de assédio moral - vertical descendente (proveniente da hierarquia) - conhecido também por *bossing*, o assediado não se encontra numa mesma posição hierárquica do assediador. Talvez por isso, este tipo de assédio seja mais nocivo para o equilíbrio físico e psicológico do assediado, que se sente mais enfraquecido, isolado e incapacitado, em maior escala, para reagir (Pacheco, 2007).

As causas para o assédio vertical são as mais variadas: inveja, antipatia, incompatibilidade de caracteres, discriminação, diferenças culturais e religiosas, diferenças políticas, diferenças de idade, dificuldade em criar relações pessoais, ameaça à imagem social da empresa, sede de poder, etc.

O *bossing* nasce assim de uma necessidade de estratégia empresarial, como Gestão de Recursos Humanos, para reduzir, racionalizar ou rejuvenescer o pessoal. As condutas de assédio são postas em prática pelo *staff* dirigente da empresa que, por vezes, têm por objectivo eliminar apenas um trabalhador, induzindo-o a despedir-se.

Para este autor, seria proveitosa uma solução legal que tivesse em vista punir mais severamente o assédio moral proveniente da hierarquia. No entanto, este procedimento seria

difícil já que existem limitações quanto à distinção destas práticas com outras figuras abusivas inerentes à hierarquia.

Os resultados de um inquérito feito, por Hirigoyen (2002), a 186 pessoas demonstraram que:

- Em 58% dos casos, o assédio provém da hierarquia;
- Em 29% dos casos, o assédio provém de várias pessoas, hierarquia e colegas incluídos;
- Em 12 % dos casos, o assédio provém de colegas;
- Em 1% dos casos, provém de um subordinado.

Daqui depreende-se que o assédio moral é uma forma de comportamento agressivo imposta por uma posição de poder (seja de que tipo for), desestabilizando a relação do assediado com a organização, o ambiente onde se encontra e, acima de tudo, a execução do seu trabalho.

Métodos de assédio

Os métodos de assédio consistem num conjunto de condutas de interacção aparentemente normais. É, porém, a frequência e duração destes comportamentos, assim como a sua intencionalidade, que os tornam tão perigosos (Leymann, 1996).

Para Glina e Garbin (2005), o estilo específico de agressão varia de acordo com os meios socioculturais e profissionais em que se vive. A violência tende a ser mais directa, verbal ou física nos sectores de produção. Contrariamente, as agressões sofisticadas e perversas estão bem patentes nas hierarquias e escalas sociais superiores, sendo, por isso, mais difíceis de caracterizar.

Leymann (1996), listou 45 condutas relacionadas ao assédio moral, naquele que ficou conhecido por *Leymann Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT).

Esses 45 comportamentos podem, para o autor, ser reconduzíveis a cinco grandes categorias de condutas dos agressores, nomeadamente, impedir a vítima de se exprimir, isolar a vítima, provocar pressões e destruir a reputação do trabalhador no ambiente de trabalho, desacreditar a vítima no local de trabalho e, por último, comprometer a saúde da vítima.

Também Freitas (2001) aponta um conjunto de factores predominantes que tornam mais difícil a resistência a situações de assédio.

A primeira delas é a recusa de comunicação directa por parte do agressor que expressa diariamente atitudes de indiferença para com o assediado. Ignorar a presença do colaborador em frente a outros, não cumprimentá-lo ou não dirigir-lhe a palavra são alguns dos exemplos deste tipo de estratégia. Na medida em que este tipo de ataque não é explícito, o assediado tem dificuldade em defender-se ocorrendo muitas vezes uma tendência para se culpabilizar.

Uma segunda estratégia utilizada seria a de desqualificar a vítima de uma maneira subtil e não-verbal. Assim, tal como a primeira estratégia, esta não é uma agressão aberta que permita a defesa do assediado. O que acontece é que este acaba por questionar-se se as coisas realmente se passam como lhe parece ou se está a exagerar. A desqualificação pode surgir na forma de olhar o outro (olhares de desprezo), suspirar, etc.

A terceira estratégia envolve desacreditar o agredido onde existe um esforço para ridicularizar o outro e humilhá-lo de modo a fazê-lo perder a confiança em si. Exemplos deste tipo de estratégia traduzem-se em fazer críticas em público, fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre a pessoa, insinuar que esta tem problemas mentais, etc.

Outra estratégia, a de isolar a vítima, faz com que esta se sinta cada vez mais sozinha e sem apoio no local de trabalho, impedindo assim uma reacção por parte da mesma. Aqui podem dar-se como exemplos a privação de informação e de reuniões, a transferência para outro sector ou departamento, etc.

Uma quinta estratégia seria a de envergonhar ou constranger a vítima. Pedir trabalhos urgentes e desnecessários ou trabalhos inúteis e degradantes a um colaborador ou ainda fixar objectivos inatingíveis introduzem-se nesta categoria.

A sexta estratégia envolve-se com o facto de empurrar o outro a cometer uma falha ao dar propositadamente instruções confusas e imprecisas, bloquear o desenvolvimento do trabalho alheio para, em seguida, desqualificá-lo.

A última estratégia, o assédio sexual, verifica-se quando um dos elementos detém uma posição melhor dentro da organização e utiliza manobras de poder para coagir e chantagear o outro para fins pessoais. Esta conduta é uma forma de assédio moral e também ela constrangedora e humilhante para a vítima que, perante uma possível ameaça de desemprego, nada faz para se defender.

O assédio sexual no local de trabalho manifesta-se através de quaisquer comportamentos, palavras, gestos ou acções, de natureza sexual, não desejáveis para a pessoa assediada e que, por isso, são considerados ofensivos (Guerra, 2008).

Este tipo de assédio é particularmente grave quando há situações de dependência profissional, de desemprego, de trabalho precário e de falta de qualificação profissional. O assediador é, habitualmente, uma pessoa que detém muito poder no local de trabalho e que faz uso dele para ir além nos seus desejos amorosos e sexuais (Guerra, 2008).

Em Portugal, os resultados apurados num estudo efectuado por iniciativa da Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) revelaram que o assédio sexual é um problema grave e que atinge particularmente as mulheres - uma em cada três mulheres foram vítimas de assédio sexual. Porém, este estudo revelou ainda que muitos homens vão já sendo também vítimas de assédio sexual (não numa escala idêntica à das mulheres mas na ordem dos 10% comparativamente às mesmas) (Guerra, 2008).

Podemos pois dizer que, tanto o assédio moral como o assédio sexual constituem um obstáculo à igualdade de direitos no trabalho e oportunidades de emprego (Guerra, 2008).

Em Portugal, uma das condutas de assédio mais frequentes reside na violação do dever de ocupação do trabalhador, ao deixá-lo durante muitos dias fechado numa sala vazia, sentado numa cadeira, sem poder trabalhar, sem poder fazer um telefonema e sem ter qualquer tipo de contacto com os seus colegas. Este tipo de condutas tem por objectivo fazer sentir ao trabalhador que o seu trabalho é inútil, obrigando-o a cessar o contrato de trabalho ou, eventualmente, a dar a sua aprovação para qualquer outro tipo de conduta abusiva por parte do assediador (Carvalho, 2006).

Para Felipe (2007, p.60), “o medo do desemprego é uma das principais causas deste fenómeno. Para garantir o emprego, o colaborador sujeita-se a atitudes antiprofissionais; (...) quando o colaborador está com a auto-estima em baixo, não se reconhece como profissional, ficando predisposto a qualquer tipo de assédio.”

O carácter perverso deste fenómeno adquire maior relevo quando se verifica que pode compreender actos ilícitos (como, por exemplo, actos constitutivos de assédio moral) e actos que se consideram lícitos (como, por exemplo, recusa de comunicação directa) que, tomados no seu conjunto, apresentam uma extrema valoração negativa (Pacheco, 2007).

Para este autor, a caracterização dos diversos actos em que se traduz o assédio moral, como actos de violência psicológica, não deve ser acolhida pelo Direito. Deste modo, é importante salientar que, para o conceito jurídico de assédio moral, revelam aqueles actos degradantes da dignidade profissional e pessoal dos trabalhadores, como violadores da integridade moral do indivíduo.

As origens do assédio

Geralmente o assédio moral nasce com pouca intensidade, como algo inofensivo, pois as pessoas tendem a relevar os ataques e a não os levarem a sério; depois, os comportamentos abusivos são cada vez mais frequentes, mais directos e a vítima passa a ser alvo de agressões cada vez mais humilhantes (Heloani, 2005).

Mas porque será que este tipo de situações ocorre? É um facto que nas relações de trabalho contemporâneas impera cada vez mais o individualismo e a competitividade como forma de sobrevivência. Mas será suficiente?

Rausel (cit. por Carvalho 2006) categoriza o assédio moral de acordo com a intenção que lhe está subjacente:

Assédio estratégico, no qual as práticas de assédio são desencadeadas pela entidade patronal com um determinado objectivo estratégico, normalmente a exclusão do trabalhador da organização.

Assédio emocional, no qual, os actos de assédio advêm das relações interpessoais no local de trabalho, nomeadamente sentimentos de rivalidade, de inveja, de antipatia, de desconfiança, de medo.

Assédio sem intencionalidade evidente, ao qual não está subjacente um objectivo claro, mas que se desenvolve no seio da organização. Normalmente, é desencadeado por sentimentos de ambição e competitividade no local de trabalho, razão pela qual está associado ao assédio horizontal e ao vertical.

Também Einarsen (1996) identificou três causas possíveis para o assédio moral nas organizações:

- Aspectos da personalidade do assediador e do assediado;
- Características inerentes às interacções pessoais nas organizações;
- Factores contextuais relacionados com a organização

Para falarmos numa situação de assédio tem de existir um sujeito activo que assedia e um sujeito passivo que se deixa assediar.

Relativamente a este aspecto, é comum explicar o comportamento de assediadores e assediados através de uma alguma patologia ou distúrbio de personalidade (Brodsky, 1976; Crawford, 1992; Randall, 1997 cit. por Hoel, Rayner & Cooper, 1999).

Ainda Rausel (cit. por Carvalho 2006), defende que são três os sujeitos do assédio moral: *mobber* (assediador), *mobbed* (assediado) e *sighted mobber* (assediador indirecto).

Mobber

O assediador é caracterizado como sendo uma pessoa com tendência a provocar conflitos, através de comportamentos intensos e fortemente agressivos, com indivíduos menos influentes, de forma a rebaixá-los. Trata-se de uma pessoa que não mostra remorso ou qualquer tipo de culpa pelas consequências que a sua conduta provoca na vítima e que acima de tudo não reconhece que o seu comportamento é reprovável, tentando sempre atribuir aos outros parceiros de trabalho a responsabilidade dos danos causados à vítima.

Mobbed

O assediado é caracterizado como sendo uma pessoa que mostra falta de confiança em si próprio e nas suas capacidades. Normalmente trata-se de uma pessoa solitária, com tendência para se isolar muito e que detém uma personalidade fraca. No local de trabalho é alguém que não se sente perfeitamente integrado, que demonstra um sentido de desorientação e que, na maioria das vezes, assume para si o erro de tudo mesmo quando está convicto de que não cometeu erros ou que não foi culpado de nada.

Sighted mobber

Os assediadores indirectos são os colegas de trabalho do assediado que assistem, como espectadores, aos ataques do assediador contra a vítima. Trata-se de um sujeito que embora não tenha participado directamente nas agressões, está na realidade em estreito e directo contacto com o assediador.

Crawford identifica o assediador como alguém que, durante a sua infância, teve dificuldade em resolver conflitos interiores e considera que é fundamental para as organizações administrarem indícios de frustração ou de raiva contida, entre os seus trabalhadores, de forma a melhor lidarem com este tipo de situações (Adams, 1992 cit. por Rayner & Hoel, 1997).

Hirigoyen (1999) aponta alguns factores responsáveis por este tipo de violência moral e que são inerentes às características pessoais nas organizações, tais como a inveja, o racismo,

a xenofobia e motivos políticos, aparecendo também as inimizades pessoais como causadoras do conflito.

A mesma autora (2002) afirma que se não existe um perfil psicológico tipo das vítimas, existem inevitavelmente factores contextuais relacionados com a organização que despoletam mais facilmente este fenómeno. As práticas de gestão pouco claras e até mesmo perversas representam, para esta autora, uma porta aberta para os comportamentos individuais perversos.

Também outros autores referem que o abuso de poder, uma liderança inadequada, a não resolução de conflitos, a falta de comunicação e de tacto nas relações interpessoais contribuem para o favorecimento deste tipo de condutas (Boada, de Diego, Agulló, y Mañas, 2005 cit. por De Pedro, Soler, García-Izquierdo, Navarro y Meca, 2007).

A maior parte da investigação Escandinávia focou-se na relação existente entre assédio moral e a qualidade do ambiente de trabalho (e.g. Einarsen, Naknes & Mathiesen, 1994 cit. por Rayner & Hoel, 1997). Destes estudos advierem fortes correlações entre altas ocorrências de assédio moral e estilo de liderança, assim como conflito de papéis e supervisão do trabalho. Uma fraca liderança e supervisão do trabalho e níveis de conflitos elevados actuam, efectivamente, como antecedentes de assédio moral nas organizações.

A coesão de um grupo leva a que este tenha menores níveis de conflito interpessoal. No entanto, uma coesão excessiva pode ter custos associados já que passa a haver um pensamento grupal e uma total intolerância para qualquer opinião individual. Assim, se houver alguém que não aceite o funcionamento do grupo, pode vir a ser vítima de assédio (Leymann, 1996).

Estratégias para combater o assédio

É importante para qualquer organização estabelecer procedimentos que possibilitem aos seus trabalhadores reportarem práticas de assédio a, por exemplo, um Departamento de Recursos Humanos, de maneira a que se adoptem medidas para a sua melhor resolução. Este tipo de procedimento é extremamente vantajoso para as organizações já que denotam uma preocupação em antever ou resolver situações prejudiciais para os seus trabalhadores (Solís, 2005).

Como método de intervenção, o Departamento de Recursos Humanos emprega a Gestão de Conflitos, prática comumente utilizada. No entanto, não devemos olhar para o

assédio moral como um conflito entre duas pessoas já que este último requer um equilíbrio de poderes com responsabilidades partilhadas. Ao assediado não deve ser proposto uma simples resolução de um conflito quando este foi atacado. Pelo contrário, deve fazer-se justiça, punindo o agressor e compensando a vítima. Assim, técnicas que promovam qualquer tipo de conciliação entre assediador/assediado não devem aplicar-se a um fenómeno como este (Namie & Namie, 2000).

Segundo Hirigoyen (2002), os Recursos Humanos deverão fazer uma análise colectiva dos incidentes e acidentes de gestão, apercebendo-se das tensões que podem conduzir ao assédio: é preciso reunir a pessoa visada, o responsável da organização, os colegas e falar no assunto.

Barreto (2000) divulgou uma pesquisa com mais de 2 mil profissionais. Desse grupo, 870 relataram histórias de humilhação como ameaça, discriminação, constrangimento, insulto, abuso de poder e manipulação da comunicação. Segundo a autora, a vítima costuma sofrer calada. Apenas 15% dos entrevistados contaram a pressão que vinham sofrendo.

É essencial neste tipo de situações procurar a ajuda dos colegas do assediado, principalmente daqueles que presenciaram o facto ou que já sofreram humilhações idênticas do agressor. O importante é que a vítima procure ajuda e não se submeta ao silêncio por medo (Guerra, 2008).

Adams (1997) apresenta algumas estratégias que devem ser utilizadas para combater situações de assédio nos seus locais de trabalho:

- Os colaboradores devem ter conhecimento de políticas ou planos de acção que façam face ao assédio moral;
- As políticas de acção devem ser comunicadas aos colaboradores através de folhetos e cartazes, afixados nos quadros de informação da empresa;
- As políticas de acção devem identificar formas de assédio dentro da organização para que os colaboradores saibam como ajudar alguém vítima de assédio;
- As denúncias de assédio devem ser levadas a sério e tratadas com alguma rapidez;
- Os gestores considerados como agressivos devem ser instruídos a manusear o stress e a irritabilidade.

É de extrema importância que, mediante determinados sinais que indiquem indícios de assédio moral, as organizações tenham programas de intervenção para colmatar este tipo de situação.

Caso contrário, as consequências poderão ser vastíssimas para o colaborador (a um plano individual e familiar), para a organização e para a comunidade em geral.

As consequências do assédio

É consensual a influência negativa que este fenómeno tem para a vítima e para a própria organização (Cantisano, Depolo & Domínguez, 2007).

A frequência e longa duração de comportamentos inerentes a este fenómeno levam a resultados sociais, psicológicos e psicossomáticos bastante negativos (Leymann, 1996).

Num primeiro grau, o indivíduo tenta e consegue resistir e pode mesmo chegar a conseguir regressar ao mundo do trabalho e integrar-se totalmente na organização (Davenport, Scwartz & Elliott, 2002 cit. por Carvalho, 2006).

No assédio de segundo grau, o indivíduo não resiste nem consegue escapar às condutas de assédio, podendo sofrer temporária ou prolongadamente patologias de foro psiquiátrico e mental. Neste grau de assédio o trabalhador sente já grandes dificuldades em regressar à organização.

No assédio de terceiro grau a pessoa lesada, o assediado, é incapaz de voltar a integrar a força de trabalho daquela organização. As doenças físicas e mentais que apresenta são graves e a própria reabilitação é muito complicada. Necessita, por isso, de um tratamento especializado e de uma grande ajuda psiquiátrica.

O assédio moral atinge o pico da gravidade quando todos os aspectos da vida da vítima, nomeadamente o profissional, familiar, afectivo e social estão desestabilizados, como resultado das práticas sofridas diariamente e durante um longo período de tempo no local de trabalho (Carvalho, 2006).

O indivíduo vítima de assédio começa a sentir, a médio ou longo prazo, um estado constante de ansiedade, medo generalizado e contínuo, fracasso, impotência, frustração e apatia, transtornos emocionais, transtornos psicossomáticos, alterações no sono e na alimentação, modificações de comportamento (e.g. Zapf & Leymann, 1966 cit. por Coulson, 2007), perda de auto-estima e de confiança em si próprio, ataques de pânico, alcoolismo, isolamento (e.g. Adams, 1997), dificuldades de concentração, stress, depressões e até levar ao suicídio (e.g. Namie & Namie, 2000).

A gravidade do assédio moral enquanto fenómeno presente no mundo das relações e de serviços está bem patente na percentagem de suicídios anuais. Cerca de 15% são atribuídos na Suécia ao *mobbing* (Davenport, Schwartz & Elliott, 2002 cit. por Carvalho, 2006).

Apesar de a maioria das pesquisas apontarem que as mulheres são, estatisticamente falando, as maiores vítimas do assédio moral, também são elas as que mais procuram ajuda médica ou psicológica e até mesmo no grupo de trabalho, falando com colegas e verbalizando as suas queixas (Heloani, 2005).

Contrariamente à mulher, o homem sente mais dificuldade em pedir ajuda já que o que está em causa é a sua identidade masculina. Deste modo, sob alguns aspectos, os casos de assédio em homens são mais delicados. Num tipo de agressão que é quase invisível, quando a vítima toma consciência da situação, o fenómeno destrutivo já se estabeleceu, o que o pode levar a um processo depressivo (Heloani, 2005).

Também o contexto familiar do indivíduo pode ser, a longo prazo, afectado: abandono das responsabilidades e compromissos familiares, agressividade e irritabilidade, alterações na afectividade e no desejo sexual, separação matrimonial, transtornos físicos e psicológicos noutros membros do contexto familiar, entre outros (e.g. Zapf & Leymann, 1966 cit. por Coulson, 2007).

A nível organizacional o assédio moral cria, inevitavelmente, um mau ambiente de trabalho, dificuldades com a quantidade e qualidade do trabalho, interferências nos círculos de informação e comunicação, maior absentismo, aumento da probabilidade de acidentes de trabalho (e.g. Zapf & Leymann, 1966 cit. por Coulson, 2007), decréscimo na eficácia e produtividade (e.g. Malhotra cit. por Bajaj, Kaushik, Mukherjee, Sachitanand, Sharma & Varadarajan, 2007), diminuição do envolvimento, da motivação e da criatividade (e.g. Agra Viforcós cit. por Pacheco, 2007), entre outros.

Em alguns casos o assédio moral leva a que uma pessoa, ao não conseguir mais suportar as agressões a que está submetido, abandone o seu trabalho (Solís, 2005).

Relativamente aos efeitos para a sociedade, podemos dizer que o decréscimo da força de trabalho e de população activa, com um consequente aumento das despesas económicas (e.g. Zapf & Leymann, 1966 cit. por Coulson, 2007), falam por si.

“O assédio moral tem um efeito que contraria a sustentabilidade do crescimento económico. Ele corrói o alicerce mais forte de qualquer economia, que é o trabalhador e, portanto, compromete o êxito das estratégias de acumulação de riqueza” (Pacheco, 2007, p.137).

Num artigo intitulado “Workplace Bullying: The Silent Epidemic”, Namie & Namie (2000) dão-nos algumas considerações gerais sobre a discriminação a que os indivíduos vítimas de assédio estão sujeitos. Na medida em que o assédio moral não se classifica como assédio sexual ou discriminação racial, mais facilmente é ignorado, mesmo quando são apresentadas queixas formais.

Para estas autoras, apesar de haver uma maior abertura por parte da sociedade para algumas patologias ou perturbações do ponto de vista mental, nomeadamente, a depressão, está patente, no entanto, uma discriminação relativamente a pessoas vítimas de assédio.

Trabalhadores submetidos a algum tipo de violência física nunca são culpados por tais ataques, sendo, pelo contrário, apoiados em todos os sentidos para reaverem a sua saúde e equilíbrio emocional. Contrariamente a este panorama, as vítimas de assédio moral são frequentemente acusadas pelos abusos que sofrem.

Também a um trabalhador mentalmente depressivo, que recuse voltar a trabalhar sobre as ordens da mesma chefia, são negados quaisquer tipos de benefícios, já que a violência psicológica é comum e, como tal, deve ser suportada.

Da revisão de literatura apresentada, concluímos que o assédio moral é um tema que, pelo impacto negativo que tem na vida das pessoas e das organizações, deve ser estudado e analisado de forma a poder ser combatido.

Objectivos do estudo

O presente estudo, desenvolveu-se em torno de cinco objectivos essenciais.

Delimitação do conceito de assédio moral

A delimitação deste conceito traduz-se no objectivo principal do nosso trabalho. Apesar de muitos autores darem o seu contributo para a sua conceptualização, este é ainda um conceito ambíguo pela proximidade que tem com outras figuras organizacionais, igualmente nocivas. Assim, apesar de poder haver um indivíduo que não tenha sido efectivamente assediado, a exposição a outras figuras negativas da Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para a passagem de práticas de assédio. É nosso propósito conseguir a sua delimitação.

Percepção de práticas de assédio

Segundo Hoel, Rayner & Cooper (1999), se alguém for vítima de actos negativos, mas não considerar que assim o seja, então não podemos dizer que aquela pessoa foi assediada. No entanto, a revisão de literatura também nos diz que existe uma percentagem de indivíduos que são assediados sem se consciencializarem desse facto, muito por desconhecimento de um tema que só recentemente começou a ser falado em Portugal. Não dando um nome ao mal-estar que sentem, não pedem ajuda, sofrendo em silêncio...

Quanto àqueles que têm perfeita noção desse assédio, nem sempre procuram ajuda por vergonha ou fraqueza. E se – ou quando – o fazem, é por se sentirem no limite das suas forças.

Qual a origem deste fenómeno?

É nosso objectivo saber se factores como aspectos da personalidade do assediado e do assediador, interacções pessoais no local de trabalho e factores contextuais relacionados com a organização estão efectivamente na origem do assédio moral.

Frequência e duração do conceito

Segundo Einarsen et.al (2003), para conceber uma acção de assédio moral esta deve ocorrer regularmente (semanalmente) e durante um prolongado período de tempo (pelo menos seis meses). Quanto à frequência, achamos legítima a regularidade de práticas de assédio, pois se ela não existir poderá tratar-se de um conflito pontual. Já quanto à duração, esse período de tempo nos parece subjectivo... O impacto do assédio deveria traduzir-se mais no efeito que tem em cada pessoa e não tanto na sua duração.

Quais as suas consequências?

O último objectivo é, quanto a nós, indispensável na presente investigação. A revisão de literatura aborda variadíssimos efeitos preocupantes, que este fenómeno pode trazer a nível individual (físicos e psicológicos), familiar e organizacional. É nosso propósito perceber algumas destas consequências. A confirmação destas deverá expressar uma urgente necessidade de prevenir e combater este fenómeno. Desenvolver-se-á, assim, um estudo exploratório com o objectivo de conhecer melhor as questões aqui envolvidas.

MÉTODO

Caracterização da Amostra

Participaram neste estudo um total de 10 sujeitos (N=10). Como critério de inclusão considerámos essencialmente elementos da população activa, não havendo qualquer tipo de especificidade quanto ao tipo de trabalho que exercessem. Desta forma, não houve nenhum local predefinido para a aplicação do instrumento.

Relativamente à composição da amostra, não houve diferenças no processo de selecção quanto ao género sexual; a nível etário a amostra esteve compreendida num intervalo entre os 23-58 anos já que é nestas idades que os indivíduos desempenham uma actividade laboral.

O modelo de amostragem foi aleatório, sendo o método por conveniência.

Delineamento

De acordo com os objectivos propostos desenvolveu-se um estudo exploratório de orientação qualitativa.

O estudo exploratório “procura conhecer melhor os fenómenos em estudo quer através de novas questões ou novas explicações ou simplesmente tentando indagar as características dos acontecimentos ou situações. Explora-se uma determinada realidade porque pouco se conhece sobre ela” (D’Oliveira, 2005, p. 15).

A abordagem qualitativa tornou-se inevitável já que esta é rica em pormenores descritivos relativamente a fenómenos. As questões a investigar são formuladas com o objectivo de interpretar os fenómenos em toda a sua complexidade, privilegiando a compreensão a partir da perspectiva dos indivíduos da investigação, através de um contacto profundo com os mesmos (Bogdan & Biklen, 1994).

Se esta abordagem tem, para muitos autores, um carácter de menor cientificidade, para outros é a diversidade de perspectivas de um fenómeno que levam ao seu conhecimento em pleno, sendo que não é correcto resumi-lo a “regularidades comportamentais previsíveis” (D’Oliveira, 2005, p.19).

Apesar de a quantificação ser uma estratégia cheia de vantagens, não podemos deixar de reconhecer o mérito das investigações qualitativas. O rigor, a validade e fidedignidade que um investigador procura não são exclusivos da quantificação (Vala, 1999).

Uma das estratégias mais representativas da investigação qualitativa é a entrevista. O carácter flexível das entrevistas como instrumento de análise permite aos sujeitos responderem de acordo com a sua perspectiva pessoal, em vez de terem de se moldar a questões previamente elaboradas, como no caso dos questionários (Bogdan & Biklen, 1994).

Para o presente estudo, decidimos recorrer a uma entrevista semi-estruturada já que esta permite fazer um levantamento de vários aspectos para análise e, ao mesmo tempo, que o sujeito se molde ao seu conteúdo. A ideia foi assim utilizar uma entrevista mais livre e exploratória já que esta vai de encontro aos objectivos da investigação (Bogdan & Biklen, 1994).

Material / Instrumento

O instrumento a ser utilizado é uma entrevista semi-estruturada, constituída por 22 itens, cujo guião foi desenvolvido com base na revisão de literatura e objectivos de investigação e pré-testado antes da sua aplicação (**anexo 1**).

O guião de entrevista divide-se essencialmente em três partes. Numa primeira parte, as questões abordam a vida profissional do sujeito, o seu grau de satisfação relativamente ao trabalho, assim como as relações interpessoais que mantém no mesmo. Esta primeira parte é crucial para o desenvolvimento da entrevista, já que conseguimos descortinar se existem ou não indícios de assédio moral.

Questões	Objectivos
Questões 1, 2 e 3: <i>Fale-me um pouco do seu actual trabalho e das funções que desempenha. Há quanto tempo trabalha nesta organização? Sempre trabalhou na mesma área de actividade?</i>	Estas primeiras três questões surgem como introdutórias no sentido de se ficar a conhecer o percurso profissional do entrevistado.
Questão 4: <i>Actualmente, há algum aspecto que o faça sentir feliz/ realizado ou, inversamente, infeliz/deprimido?</i>	Percepcionar o grau de satisfação do entrevistado para com o seu trabalho. Se existe realização profissional ou não.
Questões 5, 6 e 7: <i>Como é a sua relação com os seus colegas de trabalho? Há alguém em especial dentro da empresa que goste de si enquanto pessoa e trabalhador e com quem mantenha uma boa relação? E o inverso acontece? Existe alguém com quem tenha uma má relação e que tenha condutas incorrectas para consigo?</i>	Percepcionar o ambiente de trabalho do entrevistado e as relações laborais que mantém no local de trabalho. Na última questão, começa-se a sondar se existe alguém que possa praticar maus tratos psicológicos ao entrevistado, se existem indícios de assédio.
Questões 8 e 9: <i>Se sim, há quanto é que lida com essa pessoa? Qual o seu cargo? Se não, e no passado? Como era a sua relação com os seus colegas de trabalho? Existia alguém com quem tivesse uma má relação e que tivesse condutas incorrectas para consigo? Durante quanto tempo é que lidou com essa pessoa e qual o seu cargo?</i>	Percepcionar, no caso de existirem indícios de assédio, há quanto tempo existe esta relação entre “assediado” e “assediador” e qual a tipologia de assédio, ou seja, se trata-se de um assédio descendente (proveniente da hierarquia), ascendente (proveniente de subordinados) ou horizontal (proveniente de colegas).

Tabela 1. Questões do Guião de entrevista e objectivos – 1ª parte

Numa segunda parte do guião pressupõe-se já que o sujeito entrevistado possa ser vítima de práticas de assédio. Deste modo, as questões são elaboradas com base na origem destas práticas, frequência e consequências para o sujeito a diversos níveis.

Questão 10: <i>Porque é que acha que isso acontece? / O que é que acha que levou essa pessoa a comportar-se dessa maneira?</i>	Percepcionar as origens das práticas de assédio. Assédio estratégico? Assédio emocional? Assédio sem intencionalidade evidente? Aspectos da personalidade?
Questão 11: <i>Como é que se sente quando este tipo de situações acontece?</i>	Percepcionar as emoções experimentadas pelo indivíduo. Se consegue lidar ou não com as práticas a que está sujeito.
Questão 12: <i>Com que frequência têm acontecido?</i>	Percepcionar a frequência destas práticas de forma a despistar conflitos pontuais ou outros acontecimentos que não podem ser considerados como assédio.
Questões 13, 14, 15 e 16: <i>Sente de alguma forma que este tipo situações afecta o seu trabalho? Se sim, em que sentido? E o seu ambiente de trabalho? Acha que é afectado de alguma forma? E a sua vida familiar?</i>	Percepcionar as consequências para o indivíduo vítima de assédio a nível individual (transtornos emocionais, físicos e psicológicos), organizacional (ambiente de trabalho, produtividade, absentismo, motivação) e familiar (abandono das responsabilidades e compromissos familiares, agressividade e irritabilidade, separação matrimonial, transtornos físicos e psicológicos noutros membros do contexto familiar).

Tabela 1. Questões do Guião de entrevista e objectivos – 2ª parte

Finalmente, a terceira parte surgiu por duas necessidades. Primeiramente, tentámos perceber se um indivíduo vítima de assédio procura ajuda junto da organização em que trabalha e, se sim, quais as estratégias utilizadas pela mesma para combater esta prática. Ao mesmo tempo, não acreditamos que alguém que seja, frequentemente e durante um longo período de tempo, vítima de maus tratos psicológicos numa determinada organização, continue a trabalhar na mesma a não ser que haja uma motivação extrínseca muito forte. A

segunda necessidade prende-se com uma confirmação final das nossas convicções, já que só podemos afirmar que um indivíduo foi vítima de assédio se ele assim o considerar.

Questões 17 e 18: <i>Nunca pensou em falar com alguém que, de alguma maneira, pudesse ajudá-lo a lidar com esta situação? Se sim, com quem? Como é que foi ajudado? / Se não, porquê?</i>	Percepcionar estratégias de combate ao assédio pelo indivíduo mas, sobretudo, pela organização onde este está integrado, na medida em que este é um dos aspectos negativos da Gestão de Recursos Humanos.
Questão 19: <i>O que é que o fez continuar a trabalhar lá durante esse período de tempo?</i>	Perceber qual a motivação extrínseca de um indivíduo vítima de assédio para continuar a trabalhar num local onde é constantemente alvo de maus tratos psicológicos.
Questão 20: <i>Lembra-se de algum episódio que possa contar e que possa servir de exemplo?</i>	Percepcionar métodos de assédio: recusa de comunicação directa, desqualificar, pressões, desacreditar, isolar, envergonhar/constranger, bloquear.
Questões 21 e 22: <i>Já ouviu falar em assédio moral? Olhando para os locais onde trabalhou, sente que possa ter sido vítima de assédio?</i>	Confirmar que o indivíduo foi efectivamente assediado já que, se alguém for vítima de actos negativos, mas não considerar que assim o seja, não podemos dizer que aquela pessoa foi assediada.

Tabela 1. Questões do Guião de entrevista e objectivos – 3ª parte

Procedimento

Após elaboração do guião de entrevista, a pré-testagem do instrumento foi realizada com dois sujeitos pertencentes à amostra. Não foi utilizada, nesta fase, a gravação de entrevistas já que o objectivo era colmatar eventuais falhas ou lacunas que o guião pudesse ter. Deste modo, foram apenas tiradas algumas notas com consentimento dos participantes.

Durante o período de realização das duas primeiras entrevistas fomos sentindo que algumas mudanças deveriam ser feitas, relativamente ao guião de entrevista, de acordo com os objectivos da investigação. Deste modo, algumas questões foram inseridas, anuladas ou reformuladas:

Questões inseridas

Questão 8: *Se sim, há quanto tempo é que lida com essa pessoa? Qual o seu cargo?*

Duas necessidades surgem com esta questão: a primeira prende-se com a duração dos actos a que um indivíduo vítima de assédio está sujeito, já que esta duração é um elemento importante para a percepção deste conceito. A segunda prende-se com as tipologias de assédio moral: existe assédio quando um colega é agredido por outro colega, quando um superior é agredido por um subordinado ou quando um subordinado é agredido pelo superior.

Questão 9: *Se não, e no passado?*

Descortinar todo o percurso profissional do entrevistado com a repetição das questões 5, 7 e 8, relativamente ao passado.

Questão 12: *Com que frequência têm acontecido?*

Também a frequência dos actos a que um indivíduo vítima de assédio está sujeito tornam-se elementos importantes para a percepção deste conceito.

Questão 16: *E a sua vida familiar?*

As consequências do assédio não se traduzem apenas a nível individual (saúde física e psicológica) ou a nível organizacional. Também o contexto familiar do indivíduo pode ser, a longo prazo, afectado.

Questão 19: *O que é que o fez continuar a trabalhar lá durante esse período de tempo?*

O que é que leva a um indivíduo vítima de assédio continuar a trabalhar num local onde é constantemente alvo de maus tratos psicológicos?

Questão 21: *Já ouviu falar em assédio moral?*

É importante que haja uma consciência geral da existência deste fenómeno e das consequências nefastas que exerce a vários níveis.

Questão 22: *Olhando para os locais onde trabalhou, sente que possa ter sido vítima de assédio?*

Se alguém for vítima de actos negativos, mas não considerar que assim o seja, então não podemos dizer que aquela pessoa foi assediada.

Questões anuladas**Questão 4:** *Se não, porque é que mudou?*

Esta questão foi a única a ser anulada já que nas duas primeiras entrevistas não teve o impacto que esperávamos. Note-se que a mesma precedia uma questão mal formulada - *Sempre trabalhou no mesmo sector / departamento?* - razão pela qual as respostas não iam de encontro aos nossos objectivos.

“Não. Mudei de departamento recentemente. Tive de ser integrada noutra serviço porque o serviço onde eu estava era antigo e estava em vias de extinção” (entrevista nº 1).

“Não conheço ninguém que com a minha idade tenha trabalhado sempre no mesmo local de trabalho. As pessoas progridem, têm que progredir. Já passei por vários sítios. Trabalhei sim, na mesma área de actividade” (entrevista nº 2).

O objectivo principal desta questão era que os entrevistados abordassem o facto de existir um mau ambiente de trabalho na sua anterior situação laboral (como mais tarde, com o desenrolar da entrevista, o fizeram). No entanto, esta questão nunca serviria esse objectivo, talvez por ser demasiado directa e encontrar-se numa fase inicial da entrevista.

Questões reformuladas

Questão nº 3: *Sempre trabalhou no mesmo sector/ departamento?*

Como foi dito anteriormente esta questão foi mal formulada. Ao aplicarmos os termos “sector/departamento” caímos no erro de ficar com uma noção muito limitada da vida profissional do entrevistado, já que se pressupõe que estes termos integram-se numa mesma organização.

Porém, ao aplicarmos o termo “área de actividade” conseguimos visualizar com mais clareza o percurso profissional do entrevistado.

Questão 10: *Lembra-se de algum episódio que possa contar e que possa servir de exemplo?*

Esta questão foi transferida para a fase final do guião de entrevista porque considera-se que nesta fase há uma maior abertura, por parte dos entrevistados, para recordarem e falarem das práticas de assédio a que foram sujeitos.

Seguidamente, prosseguiu-se com um pedido de colaboração a mais 2 sujeitos para a realização do estudo piloto. O objectivo, nesta fase, era o de confirmar a validade do instrumento.

As entrevistas foram sempre gravadas com a autorização dos entrevistados de forma a tornar o processo de tratamento da informação mais fácil e fidedigno.

A realização das entrevistas durou cerca de duas semanas. Os participantes foram contactados individualmente, sendo solicitado, nesta altura, um pedido de colaboração. Também a todos os participantes foram apresentados alguns esclarecimentos sobre o estudo,

bem como garantias de confidencialidade. Inicialmente, o tema do estudo não foi abordado já que este poderia influenciar as suas respostas. Foi-lhes dito, então, que o estudo se relacionava com o clima das organizações.

As entrevistas foram direccionadas para a vida profissional (actual e passada) dos entrevistados e para o ambiente de trabalho vivenciado no mesmo. Duraram cerca de 10, 15 minutos e em ambas foi estabelecido um bom nível de confiança entre entrevistado e entrevistador.

Após recolha dos dados, procedeu-se a uma análise de conteúdo já que esta tem a vantagem de analisar o material de maneira sistemática, por meio de um sistema de categorias, com um controlo metodológico rígido.

A análise de conteúdo é uma das técnicas de tratamento de informação mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais (Vala, 1999).

O presente de estudo apoia-se num nível de investigação descritivo já que este visa a descrição tão exaustiva quanto possível de fenómenos. Neste tipo de estudos, podemos não dispor de hipóteses de partida. Reunimos, sim, dados de forma controlada e sistemática para depois organizá-los e classificá-los. Deste modo, procedeu-se à análise de conteúdo já que esta é a técnica privilegiada para tratar neste caso o material recolhido (Vala, 1999).

A primeira fase de uma análise de conteúdo é a delimitação dos objectivos e definição de um quadro de referência teórico orientador de pesquisa (Vala, 1999)

Este momento é o de organizar o material, de escolher os documentos a serem analisados, formular objectivos, elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final. Inicia-se o trabalho escolhendo os documentos a serem analisados. No caso de entrevistas, elas serão transcritas e a sua reunião constituirá o *corpus* da pesquisa (Ferreira, 2000).

O primeiro contacto com os documentos constitui-se no que Bardin chama de “leitura flutuante”. É a leitura em que surgem as questões norteadoras e o objectivo geral da pesquisa, em função de quadros teóricos (Bardin, 1979 cit. por Ferreira, 2000).

Após a leitura flutuante, procede-se à organização do material que se encontra ainda dividido por ideias (parágrafos). Nesta fase organiza-se o material de forma a anotar e marcar semelhanças e contrastes, identificando-se os conteúdos de cada ideia por cores. Naturalmente, este procedimento depende dos interesses do investigador e dos objectivos que o levam a realizar a pesquisa (Ferreira, 2000).













Questões	Objectivos	Cor Correspondente
Questões 1, 2 e 3	Percurso profissional do entrevistado.	
Questão 4	Grau de satisfação do entrevistado para com o seu	
Questões 5, 6 e 7	Ambiente de trabalho do entrevistado e as relações laborais que mantém no local de trabalho.	
Questões 8 e 9	Relação entre “assediado” e “assediador” e tipologia de assédio.	
Questão 10	Origens das práticas de assédio.	
Questão 11	Emoções experimentadas pelo indivíduo.	
Questão 12	Frequência das práticas de assédio.	
Questões 13, 14, 15 e 16	Consequências para o indivíduo vítima de assédio a nível organizacional e familiar.	
Questões 17 e 18	Estratégias de combate ao assédio pelo indivíduo e pela organização.	
Questão 19	Motivação extrínseca do indivíduo vítima de assédio.	
Questão 20	Métodos de assédio	
Questões 21 e 22	Percepção de assédio por parte do indivíduo	

Tabela 2. Organização dos objectivos por cores

Posteriormente, dá-se início à exploração do material onde se realiza a codificação. Nesta etapa os dados brutos são transformados de forma organizada e “agregados em unidades, as quais permitem uma descrição das características pertinentes do conteúdo” (Holsti, apud Bardin, 1979, p. 104 cit. por Ferreira, 2000).

As unidades de registo são os itens de significação a codificar. Pode ser o tema, palavra ou frase. Recorta-se o texto em função da unidade de registo (Ferreira, 2000).

Na tabela que se segue, encontra-se um excerto da listagem de itens codificados para a entrevista 8.

Questões	Objectivos	Item
Questão 4	Grau de satisfação do entrevistado para com o seu trabalho.	Baixo grau de satisfação na <u>actual</u> situação laboral
Questões 7 e 8	Relação entre “assediado” e “assediador” e tipologia de assédio.	Descendente (proveniente da hierarquia) – Dois anos
Questão 9	Origens das práticas de assédio.	Assédio estratégico
Questão 10	Emoções experimentadas pelo indivíduo.	Emoções negativas

Tabela 3. Excerto da listagem de itens referentes à 8ª entrevista

Depois desta fase, dá-se início à categorização. Na análise de conteúdo, as categorias são classes que reúnem um grupo de itens (unidades de registo) com características comuns, de acordo com diferentes objectivos. São formas gerais de conceito, sínteses, podendo ser modificadas constantemente, assim como a realidade (Ferreira, 2000).

A construção de um sistema de categorias pode ser feita *a priori* ou *a posteriori*, ou ainda através da combinação destes dois processos (Vala, 1999).

A categorização é feita *a priori* quando a interacção entre o quadro teórico de partida do investigador, os problemas concretos que pretende estudar e o seu plano de hipóteses para a formulação de um sistema de categorias assim o permite. Neste caso, o objectivo é a detecção da presença ou da ausência dessas categorias no *corpus* (Vala, 1999).

No presente estudo, partimos para um trabalho exploratório sobre o *corpus*. Deste modo, existe a necessidade de formular um sistema de categorias através de sucessivos ensaios, ou seja, à medida que os dados forem sendo recolhidos. Neste caso, as referências teóricas do investigador orientam a primeira exploração do material, mas este, por sua vez, pode contribuir para a reformulação ou alargamento das problemáticas a estudar (Vala, 1999).

Depois de integralmente transcritas as entrevistas, que funcionaram como pré-teste, foram adoptados alguns procedimentos, como a criação de códigos (**tabela 5**) e a construção de grelhas (**tabela 6**). Os códigos e a grelha foram, posteriormente, utilizados em todas as entrevistas realizadas para facilitar a sua análise. A tabela que se segue (**tabela 5**) consiste já no ensaio final, relativamente à formulação do sistema de categorias, identificado por códigos.

Códigos	Categorias	Definição	Exemplo
SAT	Grau de Satisfação	Grau de satisfação do indivíduo no seu trabalho	
SAT: B ANT	Baixo anteriormente	Baixo grau de satisfação do indivíduo na anterior situação laboral	"Infeliz estava na minha situação laboral anterior"
SAT: B ACT	Baixo actualmente	Baixo grau de satisfação do indivíduo na actual situação laboral	"Sinto-me muitas vezes aborrecida e deprimida em relação ao meu trabalho devido ao tipo de estrutura hierárquica da organização"
SAT: A ANT	Alto anteriormente	Alto grau de satisfação do indivíduo na anterior situação laboral	"O facto de ganhar os meus trocos ao fim do mês era bom (...) Precisamente naquela função era o facto de estar em contacto com perfumes, estar em contacto com o público"
TIP	Tipologias	Tipos de assédio moral nas organizações	
TIP: DES	Descendente	Situação de assédio proveniente da hierarquia	"...a directora era muito conflituosa"
TIP: ASC	Ascendente	Situação de assédio proveniente de subordinados	"Já tive problemas grandes problemas com colegas de trabalho na anterior empresa onde trabalhei... Eram minhas subordinadas"
TIP: HOR	Horizontal	Situação de assédio proveniente de colegas	"Como eu já falei, essa minha colega... Às vezes eu sentia que havia aquela nuvenzinha negra por cima da nossa relação, sentia que não era uma coisa tão aberta"
DU	Duração	Duração das práticas de assédio a que o indivíduo é sujeito	
DU_-1	Menos de Um Ano	Indivíduo sujeito a práticas de assédio durante menos de Um ano	"Estive lá oito meses"
DU_1	Um Ano	Indivíduo sujeito a práticas de assédio durante Um ano	"Estive a cargo deles durante 1 ano"
DU_+1	Mais de Um Ano	Indivíduo sujeito a práticas de assédio durante mais de Um ano	"Estive a trabalhar com ela durante cerca de 1 ano e meio"
O	Origens	Origens das práticas de assédio nas organizações	
O: EST	Assédio Estratégico	Práticas de assédio desencadeadas pela entidade patronal com um determinado objectivo estratégico	"A empresa onde eu trabalhava foi comprada (...) Acho que o objectivo deles era que eu me despedisse para não terem que me dar indemnização"
O: EMO	Assédio Emocional	Práticas de assédio desencadeadas pelas relações interpessoais no local de trabalho	"Provavelmente não gostava da minha cor, talvez por ser indiano"
O: S_INT	Assédio sem intencionalidade evidente	Práticas de assédio às quais não está subjacente um objectivo claro, mas que se desenvolve no seio da organização	"Acho que a principal razão é por causa da estrutura hierárquica da organização que incentiva a condutas de controlo absoluto"
O: P	Personalidade	Aspectos da Personalidade assediador / assediado	"Eu creio sinceramente que ela era bipolar. Ninguém dizia que ela conseguia tratar tão mal os 11 funcionários que tinha a seu cargo, sem excepção"
EMO	Emoções	Emoções experimentadas pelo indivíduo vítima de assédio	
EMO:NEG	Emoções negativas	Emoções que produzem uma experiência emocional desagradável	"Muito triste e bastante humilhada."

Tabela 5. Identificação de códigos para categorias de análise

EMO:POS	Emoções positivas	Emoções que produzem uma experiência emocional agradável	"Depois quando regresso a cascais já não sou promotor comercial, vou trabalhar para a linha de crédito e para letras onde felizmente e raramente o via e não tinha de lhe dar satisfações."
FREQ	Frequência	Frequência das práticas de assédio moral	
FREQ: D	Diariamente	Práticas de assédio moral para com o indivíduo todos os dias	"Diariamente."
FREQ: S	Semanalmente	Práticas de assédio moral para com o indivíduo com regularidade - pelo menos uma vez por semana	"Eu trabalhava aos fins-de-semana por isso eram nessas alturas que acontecia. O simples facto de eu entrar na loja era logo motivo para falatório por trás."
FREQ:O	Ocasionalmente	Práticas de assédio moral para com o indivíduo ocasionalmente	"Depois transferiram-me para um serviço em que pouco tinha de contactar com ele."
CONS	Consequências	Consequências para o indivíduo vítima de assédio moral	
CONS: I	A nível individual	Transtornos físicos e psicológicos	"De manhã quando me aproximava do banco sentia que ia para um julgamento onde era culpado e ia ser preso. Ia com uma angústia dentro de mim e um medo, um pavor."
CONS: O	A nível organizacional	Ambiente de trabalho, produtividade, absentismo, motivação	"Essencialmente a nível de produtividade (...) Havia um ambiente de tensão constante."
CONS: F	A nível familiar	Abandono das responsabilidades e compromissos familiares, separação matrimonial, transtornos físicos e psicológicos noutros membros do contexto familiar	"Foi uma fase complicada. Tenho duas filhas pequenas que precisam muito de mim e, por vezes, acabava por não lhes dar o apoio que necessitavam."
EST	Estratégias	Estratégias de combate ao assédio moral	
EST: I	Pelo indivíduo	Estratégias de combate ao assédio moral pelo indivíduo	"Cheguei a falar (...) Com pessoas amigas e com o meu advogado que me aconselhou a ter calma e a não arranjar nenhum motivo para me despedirem por justa causa."
EST: O	Pela organização	Estratégias de combate ao assédio moral pela organização	"Recorri à minha superiora, que me deu total apoio."
N EST	Nenhuma estratégia	Nenhuma estratégia de combate ao assédio moral utilizada pelo indivíduo	"Não, porque eu deixei que o tempo passasse... estava a ver que aquele senhor não ia lá ficar muito tempo. E aguentei-me. Aguentei bem essa crise."
MOT	Motivação	Motivação extrínseca do indivíduo vítima de assédio para continuar a trabalhar	
MOT: P	Organização	Longo percurso na organização onde trabalha	"Eram muitos anos de casa e eu tinha esperança de que as coisas melhorassem."
MOT: AMB	Ambiente de trabalho	Bom ambiente de trabalho	"O ambiente de trabalho não era mau."
MOT: LOC	Localização	Localização acessível do local de trabalho	"E eu não ia estar a deixar de trabalhar a 20 metros de casa, não ia trabalhar para Lisboa, para outro sítio mais longe."
MOT: S	Salário	Bom nível salarial	"O salário era bom."

*Continuação da tabela 5

MOT: TRAN	Transferência	Transferência do indivíduo para outro departamento dentro do local de trabalho	"Foi o facto de ter ido para a papelaria. O meu chefe aí era diferente, era muito mais conversador, muito mais amigo."
MOT: F	Família	Responsabilidades familiares	"Precisava muito do emprego por causa das minhas filhas."
MOT: H	Horário	Horário de trabalho satisfatório para o indivíduo	"Sinto que em relação ao trabalho até saio cedo em comparação com outras pessoas que trabalham em empresas."
MOT: EST	Estabilidade Profissional	O trabalhador sente-se seguro relativamente à situação laboral em que se encontra	"É um trabalho seguro."
MET	Métodos	Métodos de assédio nas organizações	
MET: PRE	Pressões	Provocar pressões e destruir a reputação do trabalhador	"Mas teve influência na minha carreira. A minha vida profissional ficou afectada porque os gerentes que vinham a seguir vinham todos de pé atrás por causa de mim."
MET: DES	Desacreditar	Ridicularizar o outro e humilhá-lo de modo a fazê-lo perder a confiança em si, fazer críticas em público, fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre a pessoa, insinuar que esta tem problemas mentais, etc.	"Inicialmente ela mostrou-se receptiva aos meus conselhos mas, logo em seguida, foi dizer aos outros colegas que eu queria meter-me na vida dela e que fazia ameaças de despedimento."
MET: I	Isolar	Falta de apoio no local de trabalho, privação de informação e de reuniões, transferência para outro sector ou departamento.	"Cheguei numa manhã ao escritório e tinham-me tirado a secretária e cadeira onde eu trabalhava."
MET: ENV	Envergonhar/constranger	Pedir trabalhos urgentes e desnecessários ou trabalhos inúteis e degradantes ao indivíduo ou ainda fixar objectivos inatingíveis.	"Ela servia-se constantemente da minha imagem para conseguir negócios. Obrigava-me a ir buscar clientes ao aeroporto e a ir levá-los ao hotel."
MET: BLO	Bloquear	Empurrar o outro a cometer uma falha ao dar propositadamente instruções confusas e imprecisas, bloquear o desenvolvimento do trabalho alheio	"Um dia repeti um trabalho por brio, para ficar mais apresentável... e ele não gostou. Nesse dia tratou-me muito mal."
PER	Percepção	Percepção, por parte do indivíduo, de que foi assediado	
PER: S	Sim	O indivíduo percebe que foi assediado no local de trabalho	"Sim."
PER: N	Não	O indivíduo não percebe que foi assediado no local de trabalho	"Não."
PER: N_CON	Conflitos	O indivíduo percebe que não foi assediado mas, sim, vítima de conflitos interpessoais	"Não. Ele era apenas um mau chefe."
PER: N_RH	Recursos Humanos	O indivíduo percebe que não foi assediado mas, sim, vítima de uma má política de Recursos Humanos	"Não, apesar de saber que o objectivo deles era que eu me despedisse."
PER: N_CST	Constrangimentos profissionais	O indivíduo percebe que não foi assediado mas, sim, vítima de constrangimentos profissionais	"Não, isso não. De maneira nenhuma. Mas foi triste a forma como afectaram a minha vida profissional durante esses três anos."
PER: N_GES	Brutalidade dos gestores	O indivíduo percebe que não foi assediado mas, sim, vítima de uma má liderança	"Acho que não. Sinto que tenho sido vítima de algumas injustiças e de uma má liderança mas não de assédio."
PER: N_DIS	Discriminação	O indivíduo percebe que não foi assediado mas, sim, vítima de discriminação	"De assédio não, de discriminação."

*Continuação da tabela 5

A tabela que se segue (**tabela 6**) consiste num excerto de uma grelha de análise de entrevista que se encontra completa, juntamente com a entrevista analisada, no anexo (-).

CÓDIGO	ILUSTRAÇÃO	LOC	VAL	FREQ
SAT: B ANT	"Talvez o pouco reconhecimento do meu trabalho, não só em relação a mim mas à maioria dos meus colegas."	P4	-	2
	"Houve uma altura em que passámos a ser considerados números e não pessoas."	P4	-	
TIP: DES	"Tive um gerente que não foi verdadeiro comigo."	P7	-	1
DU_+1	"As coisas pioraram muito até ele ir-se embora passados três anos."	P7	-	1
O: EMO	"O que aconteceu depois é que eu ficava lá até às tantas, muito depois da hora, sem ganhar horas extraordinárias e um belo dia quando cheguei atrasado, fui chamado ao gabinete por causa de uma porcaria de 20 minutos."	P7	-	3
	"O senhor está-me a querer dizer que em cascais ninguém se atrasa? Em cascais toda a gente chega atrasado por isso não me lixe" e virei-lhe as costas."	P7	-	
	"A partir daí o homem nunca mais gostou de mim."	P7	-	

Tabela 6. Excerto de uma grelha de análise das entrevistas em que se considera o código; a ilustração; a localização; a valência e a frequência

Esta grelha foi construída tendo em conta os códigos utilizados na análise das entrevistas. Todos os códigos (CÓDIGO) são ilustrados por frases exemplificativas (ILUSTRAÇÃO), localizados no texto original (através do número da pergunta) de forma a facilitar a leitura (LOC) e quantificados através da frequência (FREQ) com que são referidos ao longo da entrevista. Na medida em que uma mesma categoria pode ser referenciada com sentidos opostos pelos diferentes entrevistados, criou-se uma coluna de valência (VAL) para uma análise mais fidedigna.

Só se considerou relevante a inclusão do excerto de uma das grelhas para exemplo. As restantes análises, bem como as entrevistas transcritas, estão disponíveis caso sejam solicitadas para consulta.

RESULTADOS

Depois de estabelecidas as categorias e as grelhas de análise, passamos para a etapa seguinte da análise de conteúdo: o tratamento dos resultados, onde fazemos a inferência e interpretação (Ferreira, 2000).

Nesta secção serão então apresentados os resultados obtidos no presente estudo. A estrutura de apresentação dos mesmos foi organizada na forma de texto transcrito e tabelas construídas a partir das categorias e grelhas de análise anteriormente criadas, de forma a permitir uma leitura e interpretação acessíveis.

Assim, será apresentada para cada categoria a sua definição, bem como algumas ilustrações e reflexões. Quanto às tabelas, estas contêm frequências referentes a contagens efectuadas aos textos das entrevistas e a categorias geradas com o objectivo de podermos analisar os dados obtidos.

No âmbito dos objectivos propostos na primeira fase deste trabalho faremos, primeiramente, uma abordagem geral do conceito e processos que englobam o assédio moral.

Assédio Moral

Na primeira secção deste trabalho propusemos como objectivo principal do nosso estudo a delimitação do conceito de assédio moral, já que este é um conceito ambíguo pela proximidade que tem com outras figuras organizacionais, igualmente nocivas. Ao longo das entrevistas conhecemos três indivíduos que, não sendo vítimas de assédio, depararam-se com outros problemas no âmbito laboral.

A percepção de práticas de assédio faz também parte dos objectivos do nosso estudo pela importância que tem na revelação deste fenómeno. A revisão de literatura aponta para uma percentagem de indivíduos que são assediados sem se consciencializarem desse facto ou sem considerar que assim o sejam, muito por desconhecimento de um tema que só recentemente começou a ser falado em Portugal.

A **tabela 7** apresenta um conjunto de resultados gerais:

Entrevistas	Percepção (Val)	Assédio/Outras figuras organizacionais	Posição (sim/não)	Assédio/Outras figuras organizacionais	Origem	Freq/Duração	Conseq.
1	-	Conflitos	N	Conflitos	-	-	-
2	+	Assédio	S	Assédio	Personalidade/ Assédio Emocional	Diariamente/ +1	Organiz.
3	-	Recursos Humanos	S	Assédio	Assédio Estratégico	Diariamente/ 1	Individuais
4	+	Assédio	S	Assédio	Personalidade	Diariamente/ +1	Individuais/ Organiz.
5	-	Constrangimentos profissionais	S	Assédio	Assédio Emocional	Ocasional/ +1	Individuais/ Organiz. / Familiars
6	-	Brutalidade dos gestores	N	Brutalidade dos gestores	-	-	-
7	-	Discriminação	S	Assédio	Assédio Emocional	Diariamente/ -1	Organiz.
8	+	Assédio	S	Assédio	Assédio Emocional	Semanalmente/ -1	Organiz. / Familiars
9	+	Assédio	N	Conflitos	-	-	-
10	+	Assédio	S	Assédio	Personalidade/ Assédio Estratégico	Ocasional/ +1	Organiz.

Tabela 7. Tabela com algumas das características dos processos de assédio moral realizados pelos sujeitos em estudo

A tabela acima apresentada foi construída tendo em conta a percepção dos entrevistados (**Percepção Val**) relativamente a práticas de **assédio** (valência +) ou a **outras figuras organizacionais** (valência -). Por exemplo, à última questão da nossa entrevista “*Olhando para os locais onde trabalhou, sente que possa ter sido vítima de assédio?*”, o entrevistado 5 respondeu: “Não, isso não. De maneira nenhuma. Mas foi triste a forma como afectaram a minha vida profissional durante esses três anos.” Assim, a sua percepção de práticas de assédio é negativa (-). Segundo este colaborador, aquilo que passou em contexto laboral não foi mais do que **constrangimentos profissionais** que acabaram por afectar a sua carreira.

Dos dez entrevistados, cinco consideraram que são ou foram vítimas de assédio (valência +) e cinco consideraram que estão ou estiveram sujeitos a outras figuras organizacionais (valência -).

A nossa posição (**Posição sim/não**) é, no entanto, diferente. Por exemplo, relativamente ao entrevistado 5, a nossa posição é que este foi assediado (**Posição sim: S**), já que as decisões ilegítimas de um superior, ou seja, em não conformidade com o contrato de trabalho, vão de encontro a práticas de assédio, pela intencionalidade que conferem: “Ao ponto de eu ter vindo a saber mais tarde que andava na rua sem seguro de vida, andava com o meu carro sem seguro de carro e oficialmente não era conhecido na sede como promotor comercial. Ele lançou-me como promotor comercial sem condições nenhuma, só faltou pagar a gasolina do meu bolso. E ele a colher os louros dos clientes que eu arranjava.”

Também os entrevistados 3 e 7 afirmaram que não haviam sido vítimas de assédio, mas sim de outras figuras organizacionais (valência -). O primeiro considera que foi alvo de uma má política de Recursos Humanos. Da nossa parte, consideramos que este foi vítima de assédio estratégico (**Posição sim: S**), desencadeado pela entidade patronal com o objectivo de o excluir da organização, que aliás conseguiram. “A empresa onde eu trabalhava foi comprada e quando fui integrado deram-me funções que não tinham nada a ver com o meu trabalho até à data. Acho que o objectivo deles era que eu me despedisse para não terem que me dar indemnização.” O segundo considera que foi alvo de discriminação. A nossa posição é a de que a intolerância às diferenças pelo seu superior levou-o a praticar procedimentos hostis, com intencionalidade malévola, pelo que consideramos que este trabalhador foi, sim, vítima de assédio (**Posição sim: S**): “Fiquei de baixa um mês porque não conseguia estar a trabalhar de um lado para o outro. Quando voltei ele tinha-me colocado na parte de papelaria por vingança.”

Numa situação inversa temos o entrevistado 9. Apesar de este considerar que tem sido vítima de assédio (valência +), a nossa posição é diferente. Consideramos que esta colaboradora tem conflitos pontuais com a sua superiora e, por isso, não é vítima de assédio (**Posição não: N**): “Porque é mesquinha e gosta de criar conflitos, só está bem a desatinar o pessoal. Depois, apesar de não perceber nada do meu serviço pensa que pode mudar tudo o que quer só porque se acha melhor do que os outros.” Porém, os conflitos existem para serem resolvidos. Quando isto não acontece e estes tendem a alargar-se, existe o risco de transição para processos de assédio moral.

Da revisão de literatura e do contacto directo que tivemos com cada um dos entrevistados, consideramos, assim, que apenas três indivíduos da nossa amostra não foram assediados (**Posição não: N**), mas sim sujeitos a outras figuras organizacionais (entrevistados 1 e 9: conflitos; entrevistado 6: brutalidade dos gestores).

Dos restantes entrevistados, seis foram assediados na sua situação laboral anterior (AN) e apenas um é alvo de práticas de assédio na situação laboral em que se encontra actualmente (AC).

As restantes colunas (**Origem, Freq/Duração e Conseq.**) englobam os processos básicos de uma situação de assédio e são os objectivos últimos do nosso trabalho.

Origens

É nosso objectivo saber se factores como aspectos da personalidade do assediado e do assediador, interacções pessoais no local de trabalho e factores contextuais relacionados com a organização estão efectivamente na origem do assédio moral.

Na **tabela 8** é apresentado o resumo dos resultados apresentados.

Origens	Descrição	Posição (sim/não)	Freq.
Assédio Estratégico	"A empresa onde eu trabalhava foi comprada e quando fui integrado deram-me funções que não tinham nada a ver com o meu trabalho até à data."	S	4
	"Acho que o objectivo deles era que eu me despedisse para não terem que me dar indemnização."	S	
	"Já cheguei a pensar se é pelo facto de ter o meu filhote, querem chatear-me para eu sair dali, isto porque antes de engravidar não tinha problemas com ninguém."	S	
	"Foi depois de vir da baixa de parto que começou a perseguição."	S	
Assédio Emocional	"...decorrente do facto de eu ser extremamente dedicada ao trabalho e de ser chefe de sector."	S	9
	"O senhor está-me a querer dizer que em cascais ninguém se atrasa? Em cascais toda a gente chega atrasado por isso não me lixe" e virei-lhe as costas."	S	
	"A partir daí o homem nunca mais gostou de mim."	S	
	"E parece-me que há uma certa inveja em relação a mim e a outras colegas por termos formação académica."	N	
	"Depois acho que há uma irritação pessoal em relação à minha pessoa."	N	
	"Provavelmente não gostava da minha cor, talvez por ser indiano."	S	
	"Havia comentários de outros colegas a dizerem que ele não gostava nada de mim, a mulher dele que também trabalhava lá não gostava de mim... "	S	
	"Esses também não gostavam muito de mim mas também não me davam muita importância."	S	
	"E eu lembro-me que depois de já estarmos a trabalhar ela me dizer "Ah, tu e que ficaste com o horário de fim-de-semana, o horário que eu queria"."	S	

Tabela 8. Origens das práticas de assédio

Assédio sem intencionalidade evidente	"Acho que a principal razão é por causa da estrutura hierárquica da organização que incentiva a condutas de controlo absoluto."	N	3
	"O que é que eu lhe posso dizer? Porque é mesquinha e gosta de criar conflitos, só está bem a desatinar o pessoal."	N	
	"Depois, apesar de não perceber nada do meu serviço pensa que pode mudar tudo o que quer só porque se acha melhor do que os outros."	N	
Personalidade Assediador	"Não sei ... podia também ser da personalidade dele."	N	7
	"Era demasiado tirano, do género "eu quero, posso e mando.""	N	
	"Hoje vejo que era uma pessoa altamente frustrada!"	S	
	"Eu creio sinceramente que ela era bipolar."	S	
	"Ninguém dizia que ela conseguia tratar tão mal os 11 funcionários que tinha a seu cargo, sem excepção."	S	
	"A mim, conseguia tratar-me pior porque sabia que eu estava a passar por uma fase menos boa da minha vida e, como tal, estava mais dependente daquele trabalho."	S	
	"Acho que precisam de fazer valer o poder que têm, não sei se não se sentem confiantes o suficiente e por isso recorrem à humilhação dos outros para se sentirem capazes, ou se fazem isso só para chatear."	S	
Personalidade Assediado	"Durante muitos anos tive alguma dificuldade em lidar com o cargo de chefia."	S	2
	"Não conseguia manter a distância apropriada e dava muita confiança às pessoas."	S	

*Continuação da tabela 8

Segundo a **tabela 8**, podemos verificar que o assédio emocional - no qual os actos de assédio advêm das relações interpessoais no local de trabalho, nomeadamente sentimentos de rivalidade, de inveja, de antipatia, de desconfiança, de medo - e a personalidade do assediador e do assediado, foram os mais mencionados como factores indutores de situações de assédio (36% cada).

No entanto, a personalidade do assediador - caracterizado como sendo uma pessoa com tendência a provocar conflitos, através de comportamentos intensos e fortemente agressivos, com indivíduos menos influentes, de forma a rebaixá-los - é mais passível de originar assédio (28%) do que a personalidade do assediado - caracterizado como sendo uma pessoa que mostra falta de confiança em si próprio e nas suas capacidades (8%).

Segue-se o assédio estratégico, no qual as práticas de assédio são desencadeadas pela entidade patronal com um determinado objectivo estratégico, normalmente a exclusão do trabalhador da organização, com 16%.

O factor como indutor de situações de assédio menos citado foi o assédio sem intencionalidade evidente (12%), ao qual não está subjacente um objectivo claro.

Normalmente, é desencadeado por sentimentos de ambição e competitividade no local de trabalho.

Frequência e Duração das práticas de assédio

A frequência e a duração dos actos a que um indivíduo vítima de assédio está sujeito tornaram-se elementos importantes para a definição deste conceito e, como parte integrante dos objectivos do nosso estudo, relevantes para análise.

A **tabela 9** apresenta os dados relativos à duração e frequência de práticas de assédio:

Duração	Frequência	Posição (sim/não)	Freq.
+1	Diariamente	S	3
		S	
		N	
	Semanalmente	N	1
	Ocasionalmente	N	3
		S	
S			
1	Diariamente	S	1
	Semanalmente	–	0
	Ocasionalmente	–	0
-1	Diariamente	S	2
	Semanalmente	S	
	Ocasionalmente	–	

Tabela 9. Duração e frequência de práticas de assédio

Nesta tabela podemos verificar que um maior número de vítimas de assédio (quatro) estão sujeitas às suas práticas há mais de um ano. Curiosamente, os três indivíduos submetidos a outras figuras organizacionais – conflitos e brutalidade dos gestores – estão enquadrados neste período e com uma regularidade diária, semanal e ocasional cada. Relativamente à frequência de práticas de assédio neste período superior a um ano, podemos encontrar dois indivíduos numa regularidade ocasional.

No período de um ano, verificamos que um indivíduo foi sujeito a práticas de assédio com uma regularidade diária; os restantes dois indivíduos foram vítimas das mesmas práticas numa regularidade diária e semanal e com a duração de oito e seis meses, respectivamente.

Consequências

É consensual a influência negativa que o assédio moral tem para a vítima. A frequência e longa duração de comportamentos inerentes a este fenómeno levam a variadíssimos efeitos preocupantes, quer a nível individual (físicos e psicológicos), quer a nível organizacional e familiar. Neste sentido, foi nosso propósito perceber algumas destas consequências.

As **tabelas 10, 11 e 12** apresentam os resultados de cada um destes três níveis.

A nível individual

Posição (sim/não)	Consequências	Valência
N	"...andava sempre ansiosa e em stress constante."	-
S	"...vivia em constante stress."	-
S	"Afectavam-me psicologicamente..."	-
S	"Mais tarde comecei a ficar extremamente depressiva. Andava muito ansiosa, sentia um cansaço constante... creio mesmo que tive à beira de esgotamento."	-
S	"De manhã quando me aproximava do banco sentia que ia para um julgamento onde era culpado e ia ser preso. Ia com uma angústia dentro de mim e um medo, um pavor."	-
S	"Houve uma altura que comecei a chegar a casa de rastos mesmo. Não tinha vontade de falar com ninguém, de estar com ninguém..."	-
N	"Depois é inevitável um maior cansaço psicológico em certas alturas, como se não bastasse o cansaço físico."	-

Tabela 10. Consequências das práticas de assédio a nível individual

Em relação às consequências ao nível individual podemos verificar que a maioria foi percebida na anterior situação laboral e todas elas tiveram uma valência negativa (-). Os indivíduos vítimas de assédio sentiram, a médio ou longo prazo, estados constantes de ansiedade e de cansaço, medo generalizado e contínuo, isolamento, stress, estados depressivos, etc. Temos como exemplo ilustrativo: "Mais tarde comecei a ficar extremamente depressiva. Andava muito ansiosa, sentia um cansaço constante... creio mesmo que tive à beira de esgotamento". As consequências percebidas como negativas referem-se, assim, na sua maioria, a transtornos psicológicos e emocionais, contrariamente aos transtornos físicos.

As outras figuras organizacionais – conflitos e brutalidade dos gestores – originaram estados de ansiedade, stress constante e cansaço psicológico: "Depois é inevitável um maior cansaço psicológico em certas alturas, como se não bastasse o cansaço físico."

A nível organizacional

Posição (sim/não)	Consequências	Valência
N	"O ambiente de trabalho era fechado porque ele era assim com todos os funcionários."	-
S	"O ambiente de trabalho foi claramente afectado."	-
S	"Existiam confrontos directos e indirectos diariamente."	-
S	"Essencialmente a nível de produtividade."	-
S	"Chegava a desempenhar o meu trabalho contra vontade."	-
S	"Havia um ambiente de tensão constante."	-
S	"E pronto, nesses três anos nunca levei uma promoção, fui dado como supranumerário, etc."	-
S	"Mas teve muita influência em mim, muita influência na minha carreira."	-
S	"A minha vida profissional ficou afectada porque os gerentes que vinham a seguir vinham todos de pé atrás por causa de mim."	-
N	"...por vezes sinto-me desmotivada e não tenho boa disposição para atender os clientes com simpatia."	-
N	"Digamos que passo a maior parte do dia à espera da hora de saída."	-
N	"O meu desempenho fica afectado porque não consigo vender tanto como gostaria."	-
N	"Os meus colegas também sentem aquilo que eu sinto. Foi uma verdadeira situação de opressão."	-
S	"Sim, porque não ia com nenhuma disposição."	-
S	"Claro, porque na parte de informática gostavam muito dele, davam-lhe muita graxa e como eu não gostava da maneira como ele me tratava havia muito conflito ali."	-
S	"Alguns apoiavam-me mas não podiam fazer grande coisa já que não eram eles os afectados."	+
S	"O meu desempenho, não, mas como trabalhava em atendimento ao público podia não ter aquele sorriso, aquela disponibilidade."	-
N	"Sim, porque a pessoa sente-se contrariada e dá vontade de largar tudo ou só fazer o mínimo indispensável."	-
N	"Isto é claro, acaba por criar um mau ambiente de trabalho porque depois acaba por ser geral, não sobra para umas para todos."	-
S	"Sim, é obvio que afecta porque acabo por fazer só aquilo que tenho para fazer e vou-me embora."	-
S	"Acabo por não me disponibilizar para outras coisas que possam surgir, como fazia antigamente."	-
S	"Fica algum mau ambiente. As pessoas calam-se."	-

Tabela 11. Consequências das práticas de assédio a nível organizacional

Em relação às consequências a nível organizacional, podemos verificar que a maioria foi percebida na anterior situação laboral e apenas uma teve valência positiva (+), relacionada com o ambiente de trabalho: “Alguns apoiavam-me mas não podiam fazer grande coisa já que não eram eles os afectados.”

A este nível o assédio moral criou, maioritariamente, um mau ambiente de trabalho: “Claro, porque na parte de informática gostavam muito dele, davam-lhe muita graxa e como eu não gostava da maneira como ele me tratava havia muito conflito ali.” Também o decréscimo na eficácia e produtividade, a influência negativa na carreira e a diminuição do envolvimento e da motivação apresentam-se como principais consequências negativas no âmbito organizacional. Exemplos destas consequências constata-se em frases como: "Sim, é óbvio que afecta porque acabo por fazer só aquilo que tenho para fazer e vou-me embora."; "Mas teve muita influência em mim, muita influência na minha carreira" e "O meu desempenho, não, mas como trabalhava em atendimento ao público podia não ter aquele sorriso, aquela disponibilidade.

Curiosamente, as outras figuras organizacionais – conflitos e brutalidade dos gestores – também originaram maioritariamente um mau ambiente de trabalho e uma diminuição na produtividade e motivação. Com exemplos, temos citações como: "O ambiente de trabalho era fechado porque ele era assim com todos os funcionários."; "O meu desempenho fica afectado porque não consigo vender tanto como gostaria."; "Sim, porque a pessoa sente-se contrariada e dá vontade de largar tudo ou só fazer o mínimo indispensável."

A nível familiar

Posição (sim/não)	Consequências	Valência
S	"Foi uma fase complicada. Tenho duas filhas pequenas que precisam muito de mim e, por vezes, acabava por não lhes dar o apoio que necessitavam"	-
S	"Como não tinha horários, muitas vezes chegava a casa já com elas a dormir."	-
S	"Isso de dizer que os problemas profissionais ficam à porta do trabalho, não é bem assim. A mim, teve muita influência."	-
S	"Chegava a casa deprimido, mal disposto e às vezes desabafava os meus problemas para cima de pessoas inocentes."	-
S	"Quando comecei a sentir-me mais em baixo por estar a trabalhar ali, comecei a não ter tanta disponibilidade para as pessoas em casa, mais facilmente chegava e isolava-me."	-

Tabela 12. Consequências das práticas de assédio a nível familiar

Finalmente, as consequências ao nível familiar, todas elas percebidas na anterior situação laboral e conotadas com uma valência negativa (-), estão relacionadas com o abandono das responsabilidades e compromissos familiares e com uma maior agressividade e irritabilidade para com outros membros do contexto familiar: "Foi uma fase complicada. Tenho duas filhas pequenas que precisam muito de mim e, por vezes, acabava por não lhes dar o apoio que necessitavam"; "Chegava a casa deprimido, mal disposto e às vezes desabafava os meus problemas para cima de pessoas inocentes".

Tipologias de assédio

As tipologias de assédio são três. Quando um subordinado é agredido pelo superior estamos a falar de assédio vertical descendente (proveniente da hierarquia). Conhecido também por "bossing", o assediado não se encontra numa mesma posição hierárquica do assediador. Talvez por isso este tipo de assédio seja mais o comum (**Nível 1**): "Os elementos da Direcção são superiores mas por vezes ocorrem situações reprováveis pois o facto de terem poder não lhes dá o direito de humilhar ou menosprezar o trabalho das pessoas."

O segundo tipo de assédio verifica-se quando um colega é agredido por outro colega ou por um grupo de colegas: "Como eu já falei, essa minha colega... Às vezes eu sentia que havia aquela nuvenzinha negra por cima da nossa relação, sentia que não era uma coisa tão aberta". A este segundo tipo de assédio dá-se o nome de assédio horizontal (proveniente de colegas) – **Nível 2**.

Por fim, o último tipo de assédio - assédio vertical ascendente (proveniente de subordinados) é, sem dúvida, a forma menos evidenciada de assédio moral (**Nível 3**). No entanto, também pode ocorrer: "Durante muitos anos tive alguma dificuldade em lidar com o cargo de chefia. Não conseguia manter a distância apropriada e dava muita confiança às pessoas."

A tipologia de uma situação de assédio encontra-se na base da sua origem. Desta forma, achou-se relevante a análise desta categoria. A **tabela 13** descreve os três tipos de assédio através de exemplos ilustrativos e da sua frequência.

Tipologias		Posição (sim/não)	Nível
Descendente	"Não... agora não. Mas há uns anos atrás tinha um chefe que era intratável."	N	1
	"O problema prendeu-se com elementos de uma nova direcção."	S	
	"...a directora era muito conflituosa."	S	
	"Tive um gerente que não foi verdadeiro comigo."	S	
	"Mais especificamente, com uma das minhas chefes directas não tenho muito boa relação, é muitas vezes inconveniente na forma de falar comigo."	N	
	"Isto porque o chefe de informática, assim que me viu, ficou com uma cara... como quem diz, agora só contratam este tipo de gente."	S	
	"Existe mas essa pessoa pertence ao quadro da chefia."	N	
	"Os elementos da Direcção são superiores mas por vezes ocorrem situações reprováveis pois o facto de terem poder não lhes dá o direito de humilhar ou menosprezar o trabalho das pessoas."	S	
Horizontal	"Como eu já falei, essa minha colega... Às vezes eu sentia que havia aquela nuvenzinha negra por cima da nossa relação, sentia que não era uma coisa tão aberta."	S	2
Ascendente	"Eram minhas subordinadas."	S	3

Tabela 13. Tipologias de Assédio Moral

Os resultados apresentados demonstram que cinco dos dez entrevistados se encontram na tipologia de assédio mais comum, ou seja, proveniente da hierarquia. Também os três sujeitos que não integram este fenómeno, mas sim outras figuras organizacionais (conflitos e brutalidade dos gestores) enquadram-se neste primeiro nível – descendente.

Apenas um entrevistado vivenciou o segundo tipo de assédio mais comum, ou seja praticado por colegas – assédio horizontal. O mesmo se verificou para o terceiro tipo de assédio – assédio ascendente, com apenas um indivíduo vítima de maus tratos por subordinados.

Emoções

Do ponto de vista psicológico, existem emoções naturais e fisiológicas que aparecem em todas as pessoas com uma importante base biológica. Elas são negativas quando produzem uma experiência emocional desagradável, como a ansiedade, a tristeza e a angústia; são positivas quando produzem uma experiência emocional agradável, como o alívio, a satisfação e a motivação.

Neste sentido, actuam como poderosos motivadores da conduta humana ao mobilizarem-nos para a actividade e ao tomarem parte nas relações interpessoais. As **tabelas 14 e 15** apresentam as diversas emoções (positivas e negativas) sentidas pelos entrevistados ao longo das situações de assédio ou de outras figuras organizacionais.

Emoções negativas	Posição (Sim)		Posição (Não)	
	Freq.	%	Freq.	%
Humilhação	6	17	-	-
Mal-estar	4	11	1	8
Desmotivação	3	8	1	8
Saturação	3	8	-	-
Injustiça	3	8	1	8
Culpa	3	8	-	-
Ansiedade	2	6	1	8
Medo	2	6	-	-
Tristeza	2	6	-	-
Angústia	2	6	-	-
Stress	1	3	1	8
Revolta	1	3	1	8
Frustração	1	3	-	-
Pavor	1	3	-	-
Fragilidade	1	3	-	-
Nervosismo	-	-	2	18
Insatisfação	-	-	1	8
Irritação	-	-	1	8
Impotência	-	-	1	8
Impaciência	-	-	1	8
Total	35	99	11	98

Tabela 14. Emoções negativas sentidas nas situações de assédio moral, conflitos e brutalidade dos gestores

Na tabela acima apresentada verificamos que no respeitante às emoções vividas de uma forma negativa, a humilhação por se sentir atacado e destruído na sua dignidade pessoal, e o mal-estar físico e psicológico decorrente das práticas de assédio, são as mais referenciadas (17% e 11%, respectivamente) como emoções predominantes. Exemplos destas emoções constata-se em frases como: “Foi a maior humilhação que me fizeram passar”, “Muito triste e bastante humilhada” e ” Foram três anos horríveis para mim em que eu depois pedi mesmo para sair”.

Seguem-se a desmotivação e a saturação no local de trabalho (8% para cada) e, no mesmo patamar percentual, a injustiça e culpa como as emoções negativas sentidas. Se por um lado os indivíduos sentem que não cometeram erros para merecerem as práticas de que são alvo (injustiça), por outro, tendem a assumir para si a culpa das mesmas. Temos como exemplos as seguintes citações: “...sinto-me desmotivada e com vontade de largar isto tudo”; “Às vezes ela tinha comportamentos que eu sentia que não eram justos, mas pronto, sei lá, nunca associei que fosse por maldade” e “Pior do que me deveria sentir. Tinha tendência para pensar que eu é que estava mal.”

A ansiedade, o medo, a tristeza e a angústia sentidas pelos indivíduos ao serem alvo de práticas de assédio foram igualmente referenciadas com a mesma frequência (6% para cada). Podemos ilustrar estas emoções com as seguintes citações: “Mais tarde comecei a ficar extremamente depressiva. Andava muito ansiosa...”; “De manhã quando me aproximava do banco sentia que ia para um julgamento onde era culpado e ia ser preso. Ia com uma angústia dentro de mim e um medo, um pavor”; “É muito triste uma pessoa ao fim de 20 anos de serviço ser considerado supranumerário”.

Todas as outras emoções experienciadas mantêm-se num mesmo patamar percentual de 3%, demonstrando assim uma menor incidência neste tipo de processo. Seguem-se alguns exemplos destas: “...vivia em constante stress”; “...porque entretanto o partido já mudou e as coisas continuam na mesma, o mesmo desprezo e desrespeito pelas pessoas”; “Lembro-me porque estava grávida nessa altura e fiquei muito fragilizada com o que ele disse”.

Emoções positivas	Posição (Sim)	
	Freq.	%
Bem-estar	2	33
Alívio	1	17
Satisfação	1	17
Motivação	1	17
Recompensa	1	17
Total	6	101

Tabela 15. Emoções positivas sentidas nas situações de assédio moral, conflitos e brutalidade dos gestores

Relativamente às emoções positivas, estas não foram muito referenciadas na medida em que o assédio moral, como experiência desagradável que é, promove na sua generalidade emoções negativas.

Ao analisarmos esta tabela verificamos que existe um bem-estar (33%) no seio organizacional (colegas de trabalho) ou no seio familiar, independentemente de se ser assediado: “Eu sentia-me bem entre os meus colegas...” e “Tenho muita sorte em ter a família que tenho, os meus pais, o meu marido são os meus maiores alicerces”.

O alívio, a satisfação, a motivação e a recompensa mantém-se num mesmo patamar percentual (17%) e surgem numa fase em que as práticas de assédio estão menos presentes. Exemplos destas emoções constata-se em frases como: “Depois quando regresso a cascais já não sou promotor comercial, vou trabalhar para a linha de crédito e para letras onde felizmente e raramente o via e não tinha de lhe dar satisfações”; “Quando sabia que ele não estava ia muito mais bem-disposto, brincava mais com os meus colegas e até tratava os clientes de forma diferente”; “Quando chego a casa e vejo o sorriso dele acabo por me esquecer da tristeza que sinto no trabalho.”

Estratégias e motivações

A estratégia e a motivação são dois elementos importantes para a compreensão deste fenómeno e, como tal, relevantes para análise. O primeiro surge numa tentativa de perceber se a vítima procura algum tipo de ajuda, dentro ou fora da organização, ou se submete ao silêncio por medo. O segundo surge para responder à seguinte questão: O que é que leva a um indivíduo vítima de assédio continuar a trabalhar num local onde é constantemente alvo de maus tratos psicológicos?

As **tabelas 16 e 17** apresentam os dados relativos a estes dois elementos – estratégia e motivação.

Posição (sim/não)	N	S	S	S	S	N	S	S	N	S	Freq.
ESTRATÉGIA											
N Est.	X			X	X	X	X	X		X	7
Org.		X							X		2
Ind.		X	X								2
Freq.	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	

Tabela 16. Estratégias utilizadas pelos indivíduos em situações de assédio

Segundo a tabela apresentada, podemos verificar que no geral (cinco) os indivíduos não utilizaram qualquer tipo de estratégia (**N Est.**) para combater práticas de assédio, ou seja,

não procuraram qualquer tipo de ajuda dentro ou fora da organização: “Não, não procurei ajuda, nessa altura não (...) já tinha outros problemas que chegassem e era só uma questão de sair de lá, por isso aguentei ao máximo.”

A nível de estratégia individual (**Ind.**), encontrámos um indivíduo que, sendo vítima de assédio estratégico, procurou apoio judicial para se consciencializar dos seus direitos enquanto trabalhador. “Cheguei a falar (...) com pessoas amigas e com o meu advogado que me aconselhou a ter calma e a não arranjar nenhum motivo para me despedirem por justa causa.”

Apenas uma colaboradora procurou apoio dentro da organização (**Org.**), recorrendo à sua superiora e reportando as práticas de assédio a que vinha sendo sujeita por parte de subordinadas. “Chegou a uma altura em que tive de o fazer para que o trabalho não continuasse a ser afectado. Recorri à minha superiora, que me deu total apoio.”

No que diz respeito a outras figuras organizacionais, verificamos que apenas uma colaboradora reportou os conflitos que vem vivendo com a sua chefe: “Sim e até já falei com a pessoa que lhe é superior, mas de nada serviu. Como se costuma dizer as pessoas querem dar-se bem com Deus e com o Diabo, dizem que temos razão, para nos sossegar mas fica tudo na mesma pois o assunto não é resolvido e o tempo vai passando e nós vamos acomodando-nos às situações.”

Posição (sim/não)	N	S	S	S	S	N	S	S	N	S	Freq.
MOTIVAÇÃO											
Família	X	X		X						X	4
Salário		X		X		X		X			4
Percurso			X						X		2
Ambiente de trabalho					X						1
Localização					X						1
Transferência							X				1
Horário										X	1
Estabilidade Profissional										X	1
Freq.	1	2	1	2	2	1	1	1	1	3	

Tabela 17. Motivações sentidas pelos indivíduos em situações de assédio

O segundo elemento de análise – motivação - apresenta-nos um conjunto de factores responsáveis pela permanência dos indivíduos no local de trabalho onde são assediados; todos

eles, à excepção de um (família), estão direccionados para o contexto laboral e suas vantagens.

Os factores relacionados com as responsabilidades familiares e um bom nível salarial foram os mais mencionados (três para cada). Três colaboradoras, com filhos pequenos para criar, mencionaram o factor família. Curiosamente, duas delas encontravam-se divorciadas na altura, pelo que a referência a factores duplos (família e salário), torna-se relevante: “Precisava muito do emprego por causa das minhas filhas. O salário era bom.”

Os restantes factores encontram-se num mesmo patamar motivacional. Afirmações como: “Eram muitos anos de casa e eu tinha esperança de que as coisas melhorassem.”; “Foi o facto de ter ido para a papelaria. O meu chefe aí era diferente, era muito mais conversador, muito mais amigo” são exemplos ilustrativos destes factores.

Dentro destes, o ambiente de trabalho e a localização do local de trabalho foram mencionados duplamente: “O facto de haver um gerente que não agradava à maioria das pessoas, e por isso é que ele se foi embora, não significava que o ambiente fosse mau. E eu não ia estar a deixar de trabalhar a 20 metros de casa, não ia trabalhar para Lisboa, para outro sítio mais longe.”

Também uma colaboradora com um filho pequeno para criar mencionou, depois do factor família, os factores horário de trabalho e estabilidade profissional como responsáveis pela sua permanência no local de trabalho ao afirmar: “sinto que em relação ao trabalho até saio cedo em comparação com outras pessoas que trabalham em empresas (...) tenho um bom horário, apesar de às vezes sair mais tarde.”; “É um trabalho seguro.”

No que diz respeito a outras figuras organizacionais, três indivíduos mencionaram que as responsabilidades familiares, o bom nível salarial e o longo percurso na organização onde trabalham amenizam o mal-estar que sentem perante os conflitos que vivenciam ou pela brutalidade dos gestores a que estão sujeitos. Afirmações como: “O facto de estar a estudar e de precisar de ganhar algum dinheiro.”; “Temos de segurar o nosso emprego pois precisamos do ordenado no final do mês porque temos as despesas fixas.” são exemplos ilustrativos destes factores.

Metodologia

Os métodos de assédio consistem num conjunto de condutas de interação aparentemente normais. É, porém, a frequência e duração destes comportamentos, assim como a sua intencionalidade, que os tornam tão perigosos (Leymann, 1996).

Na tabela que se segue (**tabela 18**) optou-se por agrupar as categorias de análise em dez condutas relacionadas ao assédio moral (sub-categorias), de forma a facilitar a interpretação dos resultados.

Categoria	Sub-categoria	Descrição	Freq.	Posição (sim/não)
Pressões	Provocar pressões	"Ao ponto de eu ter vindo a saber mais tarde que andava na rua sem seguro de vida, andava com o meu carro sem seguro de carro e oficialmente não era conhecido na sede como promotor comercial."	4	S
		"Ele lançou-me como promotor comercial sem condições nenhuma, só faltou pagar a gasolina do meu bolso. E ele a colher os louros dos clientes que eu arranjava."		S
		"Qualquer coisa que se fizesse sem ele estar presente, eu sabia que ele ia sempre chatear-me a mim e não aos meus colegas de informática."		S
		"Imagine, eu chegava 5 minutos atrasado e já levava com ele... e com os meus colegas não era assim."		S
	Destruir a reputação do trabalhador	"...eu não sei o que é que ele fez mas a informação deve ter sido feita superiormente e eu fiquei digamos que marcado."	2	S
		"Todos os gerentes que vieram a seguir, exceptuando este último com quem trabalhei, os outros que vieram a seguir (foram mais dois), já vinham assim mais ou menos de pé atrás comigo."		S

Tabela 18. Metodologias de assédio moral

Desacreditar	Ridicularizar o outro e humilhá-lo de modo a fazê-lo perder a confiança em si	"Foi quando ela respondeu qualquer coisa como "por isso é que eu sou chefe e vou chegar muito mais longe e você nunca vai chegar a lado nenhum"."	3	N
		"Lembro-me que pedi para sair 5 minutos mais cedo para não apanhar trânsito na IC 19 e ele não me foi abrir a porta, esperou que os outros colegas saíssem e não me deixou sair 5 minutos mais cedo."		S
		"O simples facto de eu entrar na loja era logo motivo para falatório por trás."		S
	Fazer críticas em público	"...um colega meu aqui há dias levava uma barba de dois dias por fazer que mal se notava e essa chefe começou a gritar com ele a dizer-lhe que ele não podia ir trabalhar assim e que tinha de tirar a hora de almoço para comprar lâminas de barbear e fazer a barba."	2	N
		"Lembro-me uma vez, um desses elementos dos quadros superiores não gostou de alguma coisa que eu fiz e à frente dos pacientes disse que ia falar com os Recursos Humanos para eles começarem a ser mais rigorosos nas contratações do pessoal da administração."		S
	Fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre a pessoa	"Inicialmente ela mostrou-se receptiva aos meus conselhos mas, logo em seguida, foi dizer aos outros colegas que eu queria meter-me na vida dela e que fazia ameaças de despedimento."	2	S
"Ele poderia dizer às outras pessoas qualquer coisa contra mim que até tinha graça e as pessoas riam-se pela piada em si e não tanto por ser contra mim. Mas depois também não eram capazes de dizer "olha, não digas isso que ela é uma rapariga porreira"."		S		
Isolar	Falta de apoio no local de trabalho	"Cheguei numa manhã ao escritório e tinham-me tirado a secretária e cadeira onde eu trabalhava."	4	S
		"Quando uma pessoa não sabia o produto que queria, que fala e que pede ajuda, a colega que a acompanhasse ficava com a senha de produção. Quando as pessoas já sabiam o produto que queriam, pegavam no produto e dirigiam-se à caixa, a senha ficava para mim. Quando essa minha colega se apercebia de que alguém estava a ir à caixa, ela pedia à pessoa o produto, ela vinha até à caixa, dava-me o produto e dizia, "as senhas são minhas"."		S
		"Não sendo incorrecta directamente, faz uma pressão terrível para que as coisas sejam feitas como ela quer. Por exemplo, já por várias vezes mudou o meu horário e ainda que eu não quisesse fui obrigada a isso."		N
		"No espaço de um ano, o meu horário foi alterado três vezes sem eu estar de acordo. Tentei falar com ela da primeira vez mas de nada serviu. Disse-me que se não queria trabalhar, havia muitas pessoas a precisarem do emprego."		N
	Privação de informação e de reuniões	"Na maior parte do tempo não tinha nada para fazer."	2	S
		"Por exemplo, quando se fazia a divisão de testes de perfumes que sobravam, essa colega nunca fazia a divisão a contar comigo."		S
	Transferência para outro sector ou departamento	"Fiquei de baixa um mês porque não conseguia estar a trabalhar de um lado para o outro. Quando voltei ele tinha-me colocado na parte de papelaria por vingança."	1	S

*Continuação da tabela 17

Envergonhar/ constranger	Pedir trabalhos urgentes e desnecessários ou trabalhos inúteis e degradantes ao indivíduo	"Ela servia-se constantemente da minha imagem para conseguir negócios."	2	S
		"Obrigava-me a ir buscar clientes ao aeroporto e a ir levá-los ao hotel. Estava a expor-me demasiado."		S
Bloquear	Bloquear o desenvolvimento do trabalho alheio	"Um dia repeti um trabalho por brio, para ficar mais apresentável... e ele não gostou. Nesse dia tratou-me muito mal."	2	N
		"Também não gostava quando algum funcionário ficava a trabalhar para além do horário de trabalho."		N

*Continuação da tabela 17

Segundo os resultados apresentados na tabela verificamos que as pressões, como atentados às condições de trabalho dos indivíduos, são predominantes em termos de práticas de assédio (32%).

Seguem-se como procedimentos hostis desacreditar e isolar o indivíduo (26% para cada). Relativamente ao primeiro, os colaboradores sentiram que existia, por parte dos *mobbers*, um esforço em ridicularizá-los e humilhá-los de forma a perderem a confiança em si (10%), pôr a circular boatos a seu respeito (10%) e menosprezá-los junto de colegas ou outras pessoas, ou seja, fazer críticas em público (5%).

O segundo procedimento, o de isolar a vítima, faz com que esta se sinta cada vez mais sozinha e sem apoio no local de trabalho, impedindo assim uma reacção por parte da mesma. Nesta categoria, a falta de apoio no local de trabalho e a privação de informação foram as condutas mais mencionadas (10%), seguidas da transferência para outro sector ou departamento (5%).

Também para os indivíduos sujeitos a outras figuras organizacionais – conflitos e brutalidade dos gestores – podemos verificar que estes dois procedimentos foram referenciados num mesmo patamar de respostas (10% para cada).

A categoria menos mencionada pelas vítimas foi a de envergonhar ou constranger, através da atribuição, voluntária e por sistema, de tarefas humilhantes ou urgentes e desnecessárias (10%).

O último método de análise – bloquear o desenvolvimento do trabalho alheio – foi igualmente mencionado em 10% das respostas, mas apenas para outras figuras organizacionais.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Discussão dos Resultados

Este trabalho teve como objectivo principal apresentar uma análise sobre o assédio moral nas organizações pelo carácter negativo que tem para a Gestão de Recursos Humanos. Assim, na medida em que se conhece pouco sobre este fenómeno, este estudo quis perceber se existem, ou não, indícios de assédio moral entre as organizações Portuguesas, e se sim, quais as explicações, características ou acontecimentos que lhe sucedem.

No âmbito dos objectivos do nosso trabalho a delimitação do conceito de assédio foi, sem dúvida, a que mais se destacou já que não existe um consenso na sua definição pela maior parte dos investigadores. No entanto, segundo Rayner (1997), esta tem como linha orientadora o facto de um indivíduo ter que sentir que é efectivamente assediado para que este ocorra.

Apesar de, inicialmente, nos termos guiado por Rayner na preparação do nosso guião de entrevista (Questão **22**: *Olhando para os locais onde trabalhou, sente que possa ter sido vítima de assédio? Se alguém for vítima de actos negativos, mas não considerar que assim o seja, então não podemos dizer que aquela pessoa foi assediada*), ao longo das entrevistas e do contacto que tivemos com cada um dos entrevistados, fomos nos apercebendo de uma realidade diferente.

Dos dez entrevistados da nossa amostra, cinco consideraram que são ou foram vítimas de assédio e cinco consideraram que estão ou estiveram sujeitos a outras figuras organizacionais. Segundo a teoria de Rayner, teríamos como vítimas de assédio um N igual a 5. No entanto, a literatura também nos aponta para uma percentagem de indivíduos que são assediados sem se consciencializarem desse facto ou sem considerar que assim o sejam, por medo ou vergonha. Como tal, ao longo das entrevistas, conhecemos três indivíduos (entrevistados 3, 5 e 7) que não consideravam ter sido vítimas de assédio, mas sim de outras figuras organizacionais – má política de recursos humanos, constrangimentos profissionais e discriminação. A nossa posição foi diferente, ou seja, considerámos que os três entrevistados haviam sido vítimas de assédio pela intencionalidade malévola dos agressores.

Estes resultados vão de encontro àquilo que é mencionado por Hirigoyen (2002), ao afirmar que “aquilo que é considerado ofensivo pela pessoa assediada, e o efeito que essa ofensa nela produz, não está porventura em proporção com aquilo que, de facto, lhe foi feito” (p.190). A autora refere então que só podemos falar em assédio quando existe uma intencionalidade por parte do agressor e uma sistematização dos processos que o caracterizam. Daqui, podemos inferir que a nossa amostra de vítimas de assédio é de sete indivíduos.

Curiosamente, estes três últimos entrevistados pertencem ao sexo masculino. Este resultado poderá ir de encontro à literatura, quando se diz que, contrariamente à mulher, o homem sente mais dificuldade em pedir ajuda já que o que está em causa é a sua identidade masculina. Deste modo, sob alguns aspectos, os casos de assédio em homens são mais delicados. Num tipo de agressão que é quase invisível, quando a vítima toma consciência da situação, o fenómeno destrutivo já se estabeleceu, o que o pode levar a um processo depressivo (Heloani, 2005).

Por outro lado, considerando a delimitação do conceito de assédio, encontramos três indivíduos da nossa amostra que não foram assediados, mas sim sujeitos a outras figuras organizacionais (entrevistados 1 e 9: conflitos; entrevistado 6: brutalidade dos gestores).

Por exemplo, apesar de a entrevistada 9 considerar que tem sido vítima de assédio, a nossa posição é diferente na medida em que esta colaboradora tem conflitos pontuais com a sua superiora. Assim, podemos inferir que não existe uma situação de assédio; no entanto, os conflitos existem para serem resolvidos. Se assim não for, existe o risco de transição para processos de assédio moral.

Aquilo que distingue estas figuras organizacionais do assédio moral é, acima de tudo, a sua presença visível para todos. Num conflito as censuras são expressas. Contrariamente, o assédio moral caracteriza-se por comportamentos ocultos. Ao mesmo tempo, existem alguns gestores que promovem comportamentos violentos aos seus trabalhadores através de pressões, provocações, insultos, e faltas de respeito. No entanto, também esta violência é visível para todos, enquanto as práticas de assédio não o são.

Rausel (2002) categoriza o assédio moral de acordo com a intenção que lhe está subjacente: **assédio estratégico, assédio emocional e assédio sem intencionalidade evidente**. Também Einarsen (1996) identificou aspectos da **personalidade do assediador e do assediado** como uma das causas possíveis para o assédio moral nas organizações.

Segundo os resultados do nosso estudo, 36% dos entrevistados mencionaram que a origem do assédio a que tinham sido expostos prendia-se com as relações interpessoais que mantinham no local de trabalho – **assédio emocional** - percebendo sentimentos de inveja, antipatia e discriminação por parte dos seus agressores. Estes resultados apontam para o facto de vivermos num mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo, que contribui para o favorecimento de comportamentos perversos como forma de sobrevivência.

Num mesmo patamar percentual encontram-se os **factores de personalidade do assediador e do assediado**. Os entrevistados mencionaram que as práticas de assédio a que estavam sujeitos eram decorrentes de uma personalidade doentia por parte do agressor, que fazia uso extremo do poder que detinha (28%), ou da sua própria personalidade, ou seja, o próprio assediado apresentava-se como uma pessoa com pouca confiança no seu trabalho, solitária e com dificuldades de integração (8%).

Um resultado interessante neste patamar é o facto de a personalidade do assediador estar direccionada para relações superior-subordinado e a personalidade do assediado para relações inversas, ou seja, subordinado-superior. Por um lado, o primeiro sujeito (*mobber*) tende a exercer comportamentos agressivos com indivíduos menos influentes e com menos poder dentro da organização. Por outro lado, a ascensão do segundo sujeito (*mobbed*) a um cargo superior, a sua insegurança e medo de falhar podem dar origem a um aproveitamento por parte dos seus subordinados que, pela inveja, exercem práticas de assédio.

Para além dos dois sujeitos principais que englobam uma situação de assédio, assediador e assediado, existe ainda um terceiro, o assediador indirecto, também conhecido por *sighted mobber*. Ao longo das entrevistas fomos tomando conta da presença de alguns assediadores indirectos, colegas do assediado que, apesar de não participarem directamente nas agressões do assediador contra a vítima, assistem, como espectadores, a estes ataques. Por exemplo, a certa altura, a entrevistada 8 sentiu que além de ser assediada por uma colega, existia um complô em torno dela: “Ela poderia dizer às outras pessoas qualquer coisa contra mim que até tinha graça e as pessoas riam-se pela piada em si e não tanto por ser contra mim. Mas depois também não eram capazes de dizer “olha, não digas isso que ela é uma rapariga porreira.”

Segue-se como factor indutor o **assédio estratégico**, também conhecido por *bossing* e que nasce de uma estratégia de Gestão de Recursos Humanos para reduzir, racionalizar ou rejuvenescer o pessoal (16%). Neste tipo de assédio, os entrevistados relataram a intenção do *staff* dirigente da empresa em induzi-los, através de comportamentos hostis, a despedirem-se.

Após mudança de direcção da empresa onde trabalhava há vários anos, o entrevistado 3 começou a ser alvo de práticas de assédio pelo novo *staff* dirigente com o intuito que este se despedisse. Após vários meses de resistência, este colaborador acabou por sair da empresa e nunca mais voltou a trabalhar a cargo de ninguém, acabando por montar um negócio próprio. Dos 10 entrevistados com quem tivemos contacto, o entrevistado 3 foi o mais resistente em falar connosco, relatar-nos os acontecimentos passados na altura, bem como admitir que havia sido vítima de assédio. Neste sentido, podemos ir de encontro a Pacheco (2007) quando afirma que este tipo de assédio é o mais nocivo para o equilíbrio físico e psicológico do assediado que, ao não se encontrar numa mesma posição hierárquica do assediador se sente mais enfraquecido, isolado e incapacitado, em maior escala, para reagir.

Menos referido e direccionado unicamente para os entrevistados sujeitos a outras figuras organizacionais – conflitos e brutalidade dos gestores – foi o **assédio sem intencionalidade evidente** (12%), ao qual não está subjacente um objectivo claro, mas que se desenvolve no seio da organização. Normalmente, é desencadeado por alguma ambição e competitividade no local de trabalho, sentimentos passíveis de ocorrer em outras situações que não as de assédio.

Segundo a literatura existente, o *bossing* ou assédio vertical descendente (proveniente da hierarquia) é o mais comum já que encontramos-nos num mercado de trabalho cada vez mais instável. Assim, o agressor faz uso extremo do seu poder para conseguir o que quer. Por sua vez o assediado, mediante a ameaça de desemprego, nada pode fazer senão acatar com situações desta natureza. Os resultados apresentados vão de encontro à literatura, na medida em que cinco dos dez entrevistados se encontram nesta tipologia, ou seja, são ou foram vítimas de assédio pelas mais variadas causas: inveja, antipatia, incompatibilidade de caracteres e discriminação.

Os resultados de um inquérito feito, por Hirigoyen (2002), a 186 pessoas demonstraram que:

- Em 58% dos casos, o assédio provém da hierarquia;
- **Em 12 %** dos casos, o assédio provém de colegas;
- **Em 1%** dos casos, provém de um subordinado.

No entanto, apenas a entrevistada 8 vivenciou o segundo tipo de assédio mais comum ao serem suscitados sentimentos de inveja relativamente a alguma coisa que uma colega de trabalho gostaria de ter e que esta possuía, neste caso, o horário em part-time (assédio

horizontal - praticado por colegas). Da mesma forma, e ao contrário de todas as nossas expectativas, encontramos também a entrevistada 2, vítima de maus tratos por subordinados, quando de colega passou para directora do departamento onde trabalhava.

Leymann (1996) define que para existir assédio moral, um indivíduo tem de estar exposto a actos constituintes de assédio semanalmente, por um período mínimo de seis meses. Quanto à frequência, achámos legítima a regularidade de práticas de assédio, pois se ela não existir poderá tratar-se de um conflito pontual. Já quanto à duração, esse período de tempo pareceu-nos subjectivo, já que o impacto do assédio deveria traduzir-se mais no efeito que tem em cada pessoa e não tanto na sua duração.

Através dos resultados podemos verificar que um maior número de vítimas de assédio (quatro) estão sujeitas às suas práticas há mais de um ano. Curiosamente, os três indivíduos submetidos a outras figuras organizacionais – conflitos e brutalidade dos gestores – estão enquadrados neste período e com uma regularidade diária, semanal e ocasional cada. Assim, se não podemos afirmar que esta pequena amostra foi assediada, também não podemos afirmar que a exposição a outras figuras negativas da Gestão de Recursos Humanos com alguma persistência e regularidade não contribuem para a passagem de práticas de assédio.

Seguem-se três colaboradores assediados com a duração de um ano, oito meses e seis meses, respectivamente. Apesar de a concepção de práticas de assédio descrita por Leymann, relativamente à sua duração (período mínimo de seis meses), nos ter parecido subjectiva, não tivemos nenhum contacto com algum indivíduo que, num período inferior ao 6 meses, pudesse ser ou ter sido vítima de assédio. Deste modo, apesar de continuarmos a não considerar o factor duração conclusivo para a conceptualização deste fenómeno, não conseguimos também, através da nossa amostra refutar a sua legitimidade.

Relativamente à frequência de práticas de assédio neste período superior a um ano, podemos encontrar 2 indivíduos numa regularidade ocasional. Neste sentido, e ao contrário da nossa premissa inicial, aliamos-nos a alguns autores que discordam de Leymann e afirmam que pode existir assédio sem necessariamente decorrerem práticas de comportamentos negativos semanalmente (e.g. Adams, 1992; Bassman, 1992; Randall; 1997 cit. por Hoel, Rayner & Cooper, 1999).

Relativamente a estas práticas, Leymann (1996) listou 45 condutas relacionadas ao assédio moral, naquele que ficou conhecido por *Leymann Inventory of Psychological*

Terrorization (LIPT), reconduzíveis a cinco grandes categorias de condutas dos agressores: impedir a vítima de se exprimir, isolar a vítima, provocar pressões e destruir a reputação do trabalhador no ambiente de trabalho, desacreditar a vítima no local de trabalho e, por último, comprometer a saúde da vítima.

Os resultados encontrados apontam para três categorias mencionadas por Leymann. As pressões, como atentados às condições de trabalho dos indivíduos, foram as mais experienciadas pelas vítimas (32%) - ao provocar pressões e colocar o trabalhador em falta, fazendo-o parecer incompetente e destruindo a sua reputação, o *mobber* procura também vangloriar-se minimizando as capacidades do outro - seguindo-se como procedimentos hostis desacreditar e isolar o indivíduo (26% cada).

Estas duas últimas categorias vão de encontro às estratégias dos agressores descritas por Freitas (2001). Ao desacreditar o agredido existe um esforço para ridicularizar o outro e humilhá-lo de modo a fazê-lo perder a confiança em si. Na nossa amostra, 10% foram humilhados, 10% foram alvo de boatos e 5% alvo de críticas em público. Ao isolar a vítima, faz com que esta se sinta cada vez mais sozinha e sem apoio no local de trabalho, impedindo assim uma reacção por parte da mesma. Na nossa amostra, 10% sentiram falta de apoio no local de trabalho e privação de informação e 5% foram transferidos para outro sector ou departamento.

Um resultado curioso aqui é o tipo de agressões com que nos deparamos. Entre todos os entrevistados (vítimas de assédio e não de outras figuras organizacionais) foram escassos os relatos de violências directas, verbais ou físicas. Este facto pode ir ao encontro de Glin e Garbin (2005) quando afirmam que o estilo específico de agressão varia de acordo com os meios socioculturais e profissionais em que se vive. A violência tende a ser mais directa, verbal ou física nos sectores de produção e mais sofisticada e perversa nas hierarquias e escalas sociais superiores, sendo, por isso, mais difíceis de caracterizar.

Na preparação desta investigação apercebemo-nos o quanto seria interessante analisar as consequências para os entrevistados a nível de identidade, no seu contexto organizacional e vida familiar depois de passarem por uma situação de assédio moral.

Neste sentido e segundo o estudo apresentado as consequências foram maioritariamente percebidas a nível organizacional e na anterior situação laboral, o que significa que grande parte dos colaboradores acabaram por deixar a organização onde trabalhavam e eram vítimas de maus tratos psicológicos. A este nível o assédio criou um mau

ambiente de trabalho, um decréscimo na eficácia e produtividade, diminuição do envolvimento e da motivação e teve uma influência negativa na carreira dos colaboradores.

Segundo o que consta na literatura, as consequências do assédio podem caracterizar-se em três graus de acordo com a sua intensidade (Davenport, Scwartz & Elliott, 2002 cit. por Carvalho, 2006).

Num primeiro grau, o indivíduo tenta e consegue resistir e pode mesmo chegar a conseguir regressar ao mundo do trabalho e integrar-se totalmente na organização. Ao ser transferido para outro departamento, o entrevistado 5 passou a ter um contacto muito esporádico com o seu agressor, voltando a integrar-se na organização. Apesar de a sua carreira ter sido afectada durante muitos anos, conseguiu retomar a sua estabilidade emocional e familiar.

No assédio de segundo grau, o indivíduo não resiste nem consegue escapar às condutas de assédio, podendo sofrer temporária ou prolongadamente patologias de foro psiquiátrico e mental. Neste grau de assédio o trabalhador sente já grandes dificuldades em regressar à organização. Apesar de, através dos nossos resultados, não termos verificados grandes patologias de foro físico e psicológico, foi notória a percepção de ambientes organizacionais doentios e perversos pela maior parte dos entrevistados que, de forma a salvaguardarem alguma integridade mental, saíram das organizações onde trabalhavam e não regressaram.

Finalmente, na nossa amostra encontrámos apenas um colaborador em assédio de terceiro grau. A este nível, o assediado é incapaz de voltar a integrar a força de trabalho daquela organização. As doenças físicas e mentais que apresenta são graves e a própria reabilitação é muito complicada. Necessita, por isso, de um tratamento especializado e de uma grande ajuda psiquiátrica.

As consequências a nível individual e familiar foram menos percebidas pelos indivíduos. A nível individual podemos afirmar que a ausência de patologias graves de foro psiquiátrico e mental, na maioria dos entrevistados, reduziu as consequências a este nível a estados constantes de ansiedade e de cansaço, medo generalizado e contínuo, isolamento, stress, estados depressivos, mais facilmente ultrapassáveis. A nível familiar, as consequências estão relacionadas com o abandono das responsabilidades e compromissos familiares e com uma maior agressividade e irritabilidade para com outros membros do contexto familiar. Estes resultados são compreensivos uma vez que estão muito relacionados com a falta de

disponibilidade dos colaboradores para estar com a sua família, devido à situação em que vivem.

Para além do interesse na descrição das consequências para os indivíduos vítimas de assédio, este estudo pretendeu saber, mais especificamente, quais as emoções geradas e quais as que predominam num fenómeno como este.

Neste sentido, verificamos que as emoções referidas pelos colaboradores são na sua maioria emoções negativas (N=35) sentidas durante a situação de assédio, onde sobressai a humilhação (17%), o mal-estar (11%), a desmotivação, a saturação, a injustiça, a culpa (8% cada), a ansiedade, o medo, a tristeza e a angústia (6% cada). Por outro lado, as emoções consideradas positivas pelos sujeitos tiveram apenas um N igual a 6. Aqui temos o bem-estar (33%) entre os colegas de trabalho ou entre família, independentemente de se ser assediado e, logo a seguir, o alívio, a satisfação, a motivação e a recompensa (17% cada) que surgem numa fase em que as práticas de assédio estão menos presentes.

Segundo Hirigoyen (2002), o que faz a singularidade dos quadros de assédio em relação às outras formas de sacrifício no trabalho é a predominância da vergonha e da humilhação. Segundo os nossos resultados, a humilhação por se sentir atacado e destruído na sua dignidade pessoal foi a mais referenciada pelos entrevistados (17%). Curiosamente, nenhum dos entrevistados sujeitos a outras figuras organizacionais ou formas de sacrifício no trabalho, vivenciaram esta emoção.

Relativamente à vergonha descrita pela autora, esta explica a dificuldade das vítimas em se exprimirem, sobretudo quando o assédio é individual. Como pode alguém dizer, num dado momento, que se sente maltratado, se nada deixou transparecer até então? Tal como a entrevistada 8 afirmou: “Se fosse uma coisa visível e a todos, uma coisa que eu me apercebesse que era contra toda a gente, se calhar era mais fácil de dizer, olha isto também me aconteceu, mas eu não sentia isso, eu sentia que era comigo não tinha muita abertura para estar a falar.” Deste modo, apesar de não termos qualquer referência desta emoção por parte dos colaboradores, o simples facto de não terem procurado ajuda ou de não admitirem terem sido assediados, poderá levar-nos a inferir que de alguma forma vivenciaram esta emoção.

As emoções injustiça e culpa foram também fortemente relatadas (8% cada). Se por um lado os indivíduos sentem que não cometeram erros para merecerem as práticas de que são alvo (injustiça), por outro, tendem a assumir para si a culpa das mesmas. Tal como Freitas (2001) afirma, o facto dos ataques dos agressores não serem explícitos, faz com que o

assediado tenha dificuldade em defender-se ocorrendo muitas vezes uma tendência para se culpabilizar. Finalmente, e ao contrário das nossas expectativas, a ansiedade, o medo, a tristeza e a angústia, como emoções degradantes para o equilíbrio emocional dos indivíduos, não foram referenciadas em maior escala (6%).

No entanto, podemos verificar a existência de 35 respostas de emoções negativas e de 6 de emoções positivas – estas últimas não foram muito referenciadas na medida em que o assédio moral, como experiência desagradável que é, promove na sua generalidade emoções negativas.

Deste modo, podemos inferir que o assédio moral constitui para os colaboradores consequências nefastas onde predominam as emoções negativas, as quais podem conduzir a diversas patologias.

É essencial, então, neste tipo de situações, que a vítima procure ajuda e não se submeta ao silêncio por medo (Guerra, 2008). No entanto, isto nem sempre acontece.

Barreto (2000) divulgou uma pesquisa com mais de 2 mil profissionais. Desse grupo 870 relataram histórias de humilhação como ameaça, discriminação, constrangimento, insulto, abuso de poder e manipulação da comunicação. Segundo a autora, a vítima costuma sofrer calada. Apenas 15% dos entrevistados contaram a pressão que vinham sofrendo.

Também segundo os nossos resultados podemos verificar que, no geral (cinco), os indivíduos não procuraram qualquer tipo de ajuda dentro ou fora da organização, ou seja, não utilizaram qualquer tipo de estratégia para combater práticas de assédio. Assim, podemos inferir que é de extrema importância, mediante determinados sinais que indiquem práticas de assédio moral, as organizações terem programas de intervenção para colmatar este tipo de situações.

A nível de estratégia individual, o entrevistado 3 foi o único a procurar apoio judicial para se consciencializar dos seus direitos enquanto trabalhador, ao ser vítima de assédio estratégico. De igual forma, apenas uma colaboradora procurou apoio dentro da organização, recorrendo à sua superiora e reportando as práticas de assédio a que vinha sendo sujeita por parte de subordinadas. A partir do momento em que esta colaboradora procurou ajuda, adoptou ela própria medidas para a sua melhor resolução, tornando-se uma pessoa mais forte e mais confiante das suas capacidades enquanto directora.

Neste âmbito, surge ainda uma questão: o que é que leva a um indivíduo vítima de assédio continuar a trabalhar num local onde é constantemente alvo de maus-tratos

psicológicos? Este trabalho veio assim também introduzir um factor novo: a motivação dos colaboradores.

Os factores relacionados com as responsabilidades familiares e um bom nível salarial foram os mais mencionados (três para cada). Três colaboradoras, com filhos pequenos para criar, mencionaram o factor família. Curiosamente, as entrevistadas 2 e 4 encontravam-se divorciadas na altura, pelo que a referência a factores duplos (família e salário), tornou-se relevante. Da mesma forma, também a entrevistada 10 com um filho pequeno para criar, mencionou, depois do factor família, os factores horário de trabalho e estabilidade profissional como responsáveis pela sua permanência no local de trabalho. Destas 3 entrevistadas, apenas uma procurou ajuda. A partir destes resultados podemos inferir que existem factores externos que, pela sua importância na vida das vítimas, as impedem de reagir e as fazem permanecer no local de trabalho onde são assediadas.

Conclusões

O presente estudo veio contribuir para aumentar o conhecimento sobre o assédio moral nas organizações, uma vez que em Portugal são escassos os estudos na literatura acerca desta matéria. Tentámos, com este estudo, tornar expresso - com a sustentação teórica e metodológica possível -, o quão negativo é este aspecto para a Gestão de Recursos Humanos.

Este trabalho demonstrou que passar por uma situação de assédio traz sempre consequências negativas, quer para as vítimas, quer para as organizações onde trabalham. Deixou claro, até que ponto as práticas decorrentes deste fenómeno podem gerar efeitos perversos sobre os colaboradores, ao debilitarem a sua auto-estima, a sua confiança, incrementando um mau ambiente de trabalho, um decréscimo na eficácia e produtividade, e diminuindo o seu envolvimento e motivação.

Particularmente interessante foi o contacto com os diferentes colaboradores, cada um com as suas características únicas. Apesar de as consequências para alguém vítima de assédio serem sempre negativas, cada pessoa tem diferentes reacções e mecanismos de defesa e luta contra as adversidades, consoante as suas motivações.

Com o estudo desenvolvido confirmaram-se algumas teorias, equacionaram-se, modestamente, outras, e ligaram-se conceitos que teoricamente não teriam sido ainda associados, como a motivação e as estratégias próprias de cada indivíduo numa situação de

assédio. Pretendeu-se um conhecimento mais aprofundado deste fenómeno e a sua delimitação, visto que a literatura existente em Portugal é muito escassa neste domínio.

De salientar, a necessidade urgente que existe de consciencialização da vítima e do agressor, bem como a identificação das práticas de assédio, de modo a serem adoptadas posturas que conquistem o respeito e a dignidade, criando um ambiente de trabalho gratificante e propício a gerar produtividade.

As análises aqui realizadas poderão constituir um contributo para algumas organizações, interessadas em perceber a importância deste fenómeno na saúde dos seus colaboradores e, conseqüentemente, no ambiente de trabalho e produtividade.

Na nossa amostra verificámos que apenas duas vítimas de assédio procuraram ajuda; todas as outras ficaram caladas, ou por não admitirem que eram assediadas, por sentirem que não seriam ouvidas, ou, simplesmente, por não saberem a quem recorrer.

Neste sentido, achamos que existem algumas acções que podem ser tidas em conta pelas organizações, de forma a intervir neste processo, aumentando o bem-estar laboral.

Não só a vergonha ou a culpa fazem com que uma pessoa sinta que não é assediada. Muitas vezes não existe uma consciencialização da vítima, muito por desconhecimento de um tema que só recentemente começou a ser falado em Portugal. Não dando um nome ao mal-estar que sentem, não pedem ajuda, sofrendo em silêncio. Seria importante, deste modo, que as organizações informassem e sensibilizassem todos os colaboradores sobre esta realidade, e isto através de variadíssimos meios: conferências, campanhas, cartazes e brochuras explicativos, onde deverá ser estabelecida uma definição clara de assédio moral e os principais processos que o englobam.

Devem também ser facultados, aos colaboradores, os contactos das entidades a quem recorrer se alguém se julgar vítima, sugerindo várias alternativas (se o assédio for horizontal, mais facilmente se recorre a um membro superior do que a um membro do sindicato, por medo de represálias). O importante é que a vítima recorra a alguém em quem deposite confiança e que possa servir de mediador dentro da organização.

Neste sentido, é de extrema importância que as organizações apostem na formação destinada a prevenir o assédio moral, a detectá-lo, e a gerir os casos existentes junto de especialistas internos (equipa médica, delegados sindicais, comité de SHSTE e RH).

Identificámos algumas características deste estudo que podem constituir limitações à recolha de dados, à interpretação dos resultados e à sua generalização.

A primeira limitação prende-se com a opção de levantar dados em diferentes organizações, recorrendo à ajuda dos diferentes Departamentos de Recursos Humanos.

Do ponto de vista científico isso poderia aumentar as probabilidades da amostra recolhida ser representativa da população, aumentando a validade externa. Mais tarde, contudo, apercebemo-nos de um sistema de confidencialidade por parte dos RH...

Além disso, tal opção poderia gerar, por parte dos colaboradores, alguma reserva acrescida, face à delicadeza do tema e da possibilidade de fuga de informação.

Intimamente ligada a esta limitação surge outra relacionada com o número de sujeitos constituintes da amostra, que por limitações de tempo, sobretudo na fase da análise dos conteúdos das entrevistas, não nos foi possível alargar.

Em investigações futuras, um aspecto a ser melhorado, especialmente quando se utiliza o método de entrevistas, será o recurso a um maior número de investigadores, dada a natural influência destes no processo de recolha de dados.

Neste domínio existe muita coisa para fazer, já que este estudo, de carácter exploratório, pretendeu verificar a existência do assédio moral no mundo laboral e as explicações, características ou acontecimentos que com ele estão relacionados.

Estudos futuros poderão, assim, aprofundar os impactos que este fenómeno tem no aumento do absentismo e diminuição da produtividade entre as organizações portuguesas, de forma a proporcionar um melhor entendimento da importância deste conceito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, A. (1997). Bullying at Work. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 177-180.

Bajaj, K., Kaushik, M., Mukherjee, R., Sachitanand, R., Sharma, E. K., & Varadarajan, N. (2007). Managing Bullies at Work. *Business Today*, 16(16), 163-166: EBSCO.

Bancaleiro, J. (2007). *Intensidade do Assédio Moral*. Disponível em: /blog/default.html" <http://www.bancaleiro.com/blog/default.html>. Acesso em: 26 de Fevereiro, 2008.

Bancaleiro, J. (2007). Psicoterror. *Recursos Humanos Magazine*, 52, 56-58.

Barreto, M. (2000). *Uma jornada de humilhações* [dissertação]. São Paulo: Estudos pós-graduados em Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto Editora, Lda.

Cantisano, G. T., Depolo, M., & Domínguez, F.M. (2007). Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicotherma*, 19 (1), 88-94.

Carvalho, M. (2006). Assédio moral/mobbing. *TOC*, 77, 40-48.

Coulson, C. M. (2007). « MOBBING ». PSYCHOLOGICAL HARASSMENT AT WORK. *Hospitalidad ESDAI*, 12, 39-55: Fuente Académica

Cooper, C. L., Hoel, H., & Rayner, C. (1999). Workplace Bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 195-222.

D' Oliveira, T. (2005). *Teses e Dissertações: recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa RH

De Pedro, Soler, García-Izquierdo, Navarro y Meca (2007). Psychosocial risk factors at work as predictors of mobbing. *Psicothema*, 19(2), 225-230: Fuente Académica

Einarsen, S. & Johan Hauge, L. (2006). Antecedents and consequences of workplace mobbing: a literature review. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 22 (3), 251-273: Academic Search Complete.

Ferreira, B.W. (2000). Análise de Conteúdo. *Aletheia, Revista do Curso de Psicologia*, 11, 1º semestre, 13-20.

Felippe, M. I. (2007). Assédio Moral. *Recursos Humanos Magazine*, 49, p. 60.

Freitas, M. E. (2001). Assédio Sexual e Assédio Moral: Faces do Poder Perverso nas Organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 41 (2), 8-19.

Glina, D. & Garbin, A. (2005). Assédio Moral no trabalho: aspectos conceituais, jurídicos e preventivos. *Saúde, Ética & Justiça*, 10 (1/2), 38-47.

Guerra, J. (2008). Assédio moral e assédio sexual: Saber lidar com este tipo de situações no trabalho. *Revista Pessoal*, 71, 76-77.

Heloani, R. (2005). Assédio Moral: a dignidade violada. *Aletheia*, 22, 101-108

Hirigoyen, M. F. (1999). *Assédio, Coacção e Violência no Quotidiano*. Lisboa: Pergaminho.

Hirigoyen, M. F. (2002). *O Assédio no Trabalho: Como distinguir a verdade*. Lisboa: Pergaminho.

Hoel, H. & Rayner, C. (1997). A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 181-191.

Leymann, H. *The definition of mobbing at workplaces*. Disponível em: <<http://www.leymann.se/>>. Acesso em: 4 de Março de 2008

Namie, G. & Namie, R. (2000). Workplace Bullying: The Silent Epidemic. *Employee Rights Quarterly*, 1(2), 1-12: Business Source Complete

Pacheco, M. R. (2007). *O Assédio Moral no Trabalho: O Elo Mais Fraco*. Coimbra: Almedina

Quine L. (1999). Workplace Bullying in NHS Community Trust: Staff Questionnaire Survey. *British Medical Journal*, 318, 229: MEDLINE.

Raynner, C. (1997). The Incidence of Workplace Bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 199-208.

Silva, M. R. (2008). Assédio laboral. *Revista Objectiva*, 10, 28-31.

Solís, S. G. (2005). Acoso Moral en el Trabajo o MOBBING. Breve Repaso de los Criterios Judiciales Más Relevantes. *Actualidad Jurídica*, 12, 77-79.

Vala, J. (1999). A análise de conteúdo. In A. Silva & J. Madureira (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp.101-128). Porto: Edições Afrontamento.

ANEXOS

Anexo 1: Guião de entrevista

Nome:

Sexo:

Idade:

Função:

1. Primeiramente, gostaria de lhe pedir para me falar um pouco do seu actual trabalho e das funções que desempenha?
2. Há quanto tempo trabalha nesta organização?
3. Sempre trabalhou na mesma área de actividade?
4. Actualmente, há algum aspecto que o faça sentir feliz/ realizado ou, inversamente, infeliz/deprimido?
5. Como é a sua relação com os seus colegas de trabalho?
6. Há alguém em especial dentro da empresa que goste de si enquanto pessoa e trabalhador e com quem mantenha uma boa relação?
7. E o inverso acontece? Existe alguém com quem tenha uma má relação e que tenha condutas incorrectas para consigo?
8. Se sim, há quanto é que lida com essa pessoa? Qual o seu cargo?
9. Se não, e no passado? Como era a sua relação com os seus colegas de trabalho? Existia alguém com quem tivesse uma má relação e que tivesse condutas incorrectas para consigo? Durante quanto tempo é que lidou com essa pessoa e qual o seu cargo?

10. Porque é que acha que isso acontece? / O que é que acha que levou essa pessoa a comportar-se dessa maneira?
11. Como é que se sente quando este tipo de situações acontece?
12. Com que frequência têm acontecido?
13. Sente de alguma forma que este tipo situações afecta o seu trabalho?
14. Se sim, em que sentido?
15. E o seu ambiente de trabalho? Acha que é afectado de alguma forma?
16. E a sua vida familiar?
17. Nunca pensou em falar com alguém que, de alguma maneira, pudesse ajudá-lo a lidar com esta situação?
18. Se sim, com quem? Como é que foi ajudado? / Se não, porquê?
19. O que é que o fez continuar a trabalhar lá durante esse período de tempo?
20. Lembra-se de algum episódio que possa contar e que possa servir de exemplo?
21. Já ouviu falar em assédio moral?
22. Olhando para os locais onde trabalhou, sente que possa ter sido vítima de assédio?

Anexo 2: Exemplo de uma entrevista

Entrevista 8

Nome: Sandra Soares

Sexo: Feminino

Idade: 25

Função: Estudante

1. Primeiramente, gostaria de lhe pedir para me falar um pouco do seu actual trabalho e das funções que desempenha?

Neste momento não estou a trabalhar, estou a estudar, eu vou trabalhando esporadicamente em part-time porque estou a estudar direito, estou no último ano e pronto vou arranando empregos para ganhar uns trocos. O meu último emprego foi numa perfumaria, a minha função era maioritariamente caixeira.

2. Quanto tempo trabalhou nessa organização?

Estive lá 6 meses.

3. Na altura em que trabalhava havia algum aspecto que a fizesse sentir feliz/ realizada ou, inversamente, infeliz/deprimida?

O facto de ganhar os meus trocos ao fim do mês era bom, mas isso era bom em qualquer lado, não é? Precisamente naquela função era o facto de estar em contacto com perfumes, estar em contacto com o público.

4. Como era a sua relação com os seus colegas de trabalho?

Do ponto de vista geral, a relação era boa. A maioria das minhas colegas já eram adultas, mães de família, portanto a relação era boa. Depois havia uma ou duas colegas mais novas, nomeadamente uma com quem a relação não era tão boa. Eu à partida dou-me bem com toda a gente e sou simpática para toda a gente portanto eu não senti que fosse uma coisa “eu não gosto dela”. Até tive alguma simpatia por ela mas, não sei, sentia às vezes que havia uma certa má vontade da parte dela no falar, no responder.

5. Havia alguém em especial dentro da empresa que gostasse de si enquanto pessoa e trabalhadora e com quem mantivesse uma boa relação?

Inicialmente no primeiro impacto senti que o meu patrão teve alguma simpatia por mim. Na altura da entrevista ele questionou o porquê de eu estar ali e na altura um dos motivos que eu aleguei foi o facto de estar a estudar e queria trabalhar. Ele próprio era licenciado e valorizou de algum modo isso e acho que isso foi um dos factores que fez com que ele me deixasse trabalhar em part-time de fim-de-semana que não era uma coisa muito comum.

6. E o inverso acontecia? Existia alguém com quem tivesse uma má relação e que tivesse condutas incorrectas para consigo?

Como eu já falei, essa minha colega... Às vezes eu sentia que havia aquela nuvenzinha negra por cima da nossa relação, sentia que não era uma coisa tão aberta. Às vezes ela tinha comportamentos que eu sentia que não eram justos, mas pronto, sei lá, nunca associei que fosse por maldade.

7. Durante quanto é que lidou com essa pessoa? Qual o seu cargo?

Foi desde o início do meu contrato, os seis meses. Era minha colega, sim, tínhamos as mesmas funções.

8. Porque é que acha que isso acontecia? / O que é que acha que levava essa pessoa a comportar-se dessa maneira?

Não sei, eu nunca falei com ela sobre isso, como é óbvio, mas ao início eu não percebia. Eu tentava ser simpática, pensava que ela estava um bocado triste ou alguma coisa lhe corria mal na vida. Depois comecei a perceber que era já uma coisa muito insistente e foi então que comecei a associar... porque ela entrou na mesma altura do que eu, tivemos entrevista no mesmo dia. No final, quando foi para nos dizerem que tínhamos sido seleccionadas, a mim disseram-me que eu ia fazer o part-time de fim-de-semana e a ela disseram que ia fazer o horário normal. E eu lembro-me que depois de já estarmos a trabalhar ela me dizer “Ah, tu é que ficaste com o horário de fim-de-semana, o horário que eu queria”. Porque depois vim-me a aperceber que ela tinha o 12º, já não iria estudar mais, e só queria o part-time para poder

conjugar dois trabalhos. E portanto eu presumo que o nosso patrão me tenha dado o part-time a mim por uma questão de lógica.

9. Como é que se sentia quando este tipo de situações aconteciam?

Mal, sentia que era injusto. Muitas vezes eu tinha vontade de responder, mas quer dizer, não é fácil porque nós temos um horário para cumprir. Se fosse uma coisa visível e a todos, uma coisa que eu me apercebesse que era contra toda a gente, se calhar era mais fácil de dizer, olha isto também me aconteceu, mas eu não sentia isso, eu sentia que era comigo não tinha muita abertura para estar a falar. Ia dizer o quê?

10. Com que frequência aconteciam?

Eu trabalhava aos fins-de-semana por isso eram nessas alturas que acontecia. O simples facto de eu entrar na loja era logo motivo para falatório por trás.

11. Sentia de alguma forma que este tipo situações afectavam o seu trabalho?

O meu desempenho, não, mas como trabalhava em atendimento ao público podia não ter aquele sorriso, aquela disponibilidade.

12. E o seu ambiente de trabalho? Acha que era afectado de alguma forma?

Nunca senti que de alguma forma ela conseguisse afectar o pensamento das outras pessoas. Ele poderia dizer às outras pessoas qualquer coisa contra mim que até tinha graça e as pessoas riam-se pela piada em si e não tanto por ser contra mim. Mas depois também não eram capazes de dizer “olha, não digas isso que ela é uma rapariga porreira”.

13. E a sua vida familiar?

Quando comecei a sentir-me mais em baixo por estar a trabalhar ali, comecei a não ter tanta disponibilidade para as pessoas em casa, mais facilmente chegava e isolava-me. Houve uma altura que comecei a chegar a casa de rastos mesmo. Não tinha vontade de falar com ninguém, de estar com ninguém...

14. Nunca pensou em falar com alguém que, de alguma maneira, pudesse ajudá-lo a lidar com esta situação?

Não quer dizer, mais para o final do contrato a única coisa em que eu pensava era “Meu Deus, que as horas passem rápido, para eu estar em casa rápido, para este mês passar rápido, para tudo isto passar rápido.” Como eu não sentia que existisse o tal jogo de ter toda a gente contra mim, como é que eu tinha provas para dizer que aquela pessoa me fazia aquilo. Por exemplo, quando se fazia a divisão de testes de perfumes que sobravam, essa colega nunca fazia a divisão a contar comigo.

15. O que é que a fez continuar a trabalhar lá durante esse período de tempo?

Dava-me jeito o dinheiro, é um facto, e depois eu tinha um contracto para cumprir.

16. Lembra-se de algum episódio que possa contar e que possa servir de exemplo?

Para além desse exemplo dos perfumes, nós tínhamos várias marcas que faziam promoções, do estilo, se vendesse x Euros daquele produto naquele mês, tínhamos direito a um bónus, ou a um perfume, ou a um creme ou a uma mala. Como eu não fazia atendimento de loja porque na maioria das vezes estava na caixa, não poderia acompanhar as pessoas e as aconselhar. Quando uma pessoa não sabia o produto que queria, falava e pedia ajuda, a colega que a acompanhasse ficava com a senha de produção. Quando as pessoas já sabiam o produto que queriam, pegavam no produto e dirigiam-se à caixa, a senha ficava para mim. Quando essa minha colega se apercebia de que alguém estava a ir à caixa, ela pedia à pessoa o produto, vinha até à caixa, dava-me o produto e dizia, “as senhas são minhas!”.

17. Já ouviu falar em assédio moral?

Eu acho que sim, quer dizer, normalmente ouve-se falar em assédio sexual, portanto presumo que assédio moral não seja um aspecto tão físico, um aspecto mais psicológico.

18. Olhando para os locais onde trabalhou, sente que possa ter sido vítima de assédio?

Se partirmos do princípio que o assédio moral está relacionado com alguma chantagem psicológica e alguma pressão sobre as pessoas, sim, acho que sim, ao ponto de eu muitas vezes não ter vontade de trabalhar.

Questões	Objectivos	Item
Questão 3	Grau de satisfação do entrevistado para com o seu trabalho.	Alto grau de satisfação na <u>anterior</u> situação laboral
Questões 4, 6 e 7	Relação entre “assediado” e “assediador” e tipologia de assédio.	Horizontal (proveniente de colegas) – Seis meses
Questão 8	Origens das práticas de assédio.	Assédio emocional
Questão 9	Emoções experimentadas pelo indivíduo.	Emoções negativas
Questão 10	Frequência das práticas de assédio.	Semanalmente
Questões 11, 12 e 13	Consequências para o indivíduo vítima de assédio a nível individual, organizacional e familiar.	Nível individual – transtornos psicológicos/Nível organizacional - motivação
Questão 14	Estratégias de combate ao assédio pelo indivíduo e pela Organização.	Sem procura de ajuda
Questão 15	Motivação extrínseca do indivíduo vítima de assédio.	Salário
Questão 16	Métodos de assédio.	Isolar e desacreditar
Questões 17 e 18	Percepção de assédio por parte do indivíduo.	Sim

Listagem de itens referentes à 8ª entrevista

Códigos	Categorias	Definição	Exemplo
SAT	Grau de Satisfação	Grau de satisfação do indivíduo no seu trabalho	
SAT: A ANT	Alto anteriormente	Alto grau de satisfação do indivíduo na anterior situação laboral	"O facto de ganhar os meus trocos ao fim do mês era bom (...) Precisamente naquela função era o facto de estar em contacto com perfumes, estar em contacto com o público."
TIP	Tipologias	Tipos de assédio moral nas organizações	
TIP: HOR	Horizontal	Situação de assédio proveniente de colegas	"Como eu já falei, essa minha colega... Às vezes eu sentia que havia aquela nuvenzinha negra por cima da nossa relação, sentia que não era uma coisa tão aberta."
DU	Duração	Duração das práticas de assédio a que o indivíduo é sujeito	
DU_ -1	Menos de Um Ano	Indivíduo sujeito a práticas de assédio durante menos de Um ano	"Foi desde o início do meu contrato, os seis meses."
O	Origens	Origens das práticas de assédio nas organizações	
O: EMO	Assédio Emocional	Práticas de assédio desencadeadas pelas relações interpessoais no local de trabalho	"E eu lembro-me que depois de já estarmos a trabalhar ela me dizer "Ah, tu e que ficaste com o horário de fim-de-semana, o horário que eu queria"."
EMO	Emoções	Emoções experimentadas pelo indivíduo vítima de assédio	
EMO: NEG	Emoções negativas	Emoções que produzem uma experiência emocional desagradável	"Mal, sentia que era injusto."
FREQ	Frequência	Frequência das práticas de assédio moral	
FREQ: S	Semanalmente	Práticas de assédio moral para com o indivíduo com regularidade - pelo menos uma vez por semana	"Eu trabalhava aos fins-de-semana por isso eram nessas altura que acontecia. O simples facto de eu entrar na loja era logo motivo para falatório por trás."
CONS	Consequências	Consequências para o indivíduo vítima de assédio moral	
CONS: I	A nível individual	Transtornos físicos e psicológicos	"Houve uma altura que comecei a chegar a casa de rastos mesmo. Não tinha vontade de falar com ninguém, de estar com ninguém..."
CONS: O	A nível organizacional	Ambiente de trabalho, produtividade, absentismo, motivação	"O meu desempenho, não, mas como trabalhava em atendimento ao público podia não ter aquele sorriso, aquela disponibilidade."

Anexo 3: Tabela de categorias referente à 8ª entrevista

CONS: F	A nível familiar	Abandono das responsabilidades e compromissos familiares, separação matrimonial, transtornos físicos e psicológicos noutros membros do contexto familiar	"Quando comecei a sentir-me mais em baixo por estar a trabalhar ali, comecei a não ter tanta disponibilidade para as pessoas em casa, mais facilmente chegava e isolava-me."
EST	Estratégias	Estratégias de combate ao assédio moral	
N EST	Nenhuma estratégia	Nenhuma estratégia de combate ao assédio moral utilizada pelo indivíduo	Se fosse uma coisa visível e a todos (...) se calhar era mais fácil de dizer, olha isto também me aconteceu, mas eu não sentia isso, eu sentia que era comigo não tinha muita abertura para estar a falar."
MOT	Motivação	Motivação extrínseca do indivíduo vítima de assédio para continuar a trabalhar	
MOT: S	Salário	Bom nível salarial	"Dava-me jeito o dinheiro, é um facto."
MET	Métodos	Métodos de assédio nas organizações	
MET: I	Isolar	Falta de apoio no local de trabalho, privação de informação e de reuniões, transferência para outro sector ou departamento.	"Por exemplo, quando se fazia a divisão de testes de perfumes que sobravam, essa colega nunca fazia a divisão a contar comigo."
MET: DES	Desacreditar	Ridicularizar o outro e humilhá-lo de modo a fazê-lo perder a confiança em si, fazer críticas em público, fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre a pessoa, insinuar que esta tem problemas mentais, etc.	"Ele poderia dizer às outras pessoas qualquer coisa contra mim que até tinha graça e as pessoas riam-se pela piada em si e não tanto por ser contra mim."
PER	Percepção	Percepção, por parte do indivíduo, de que foi assediado	
PER: S	Sim	O indivíduo percebe que foi assediado no local de trabalho	"Se partirmos do princípio que o assédio moral está relacionado com alguma chantagem psicológica e alguma pressão sobre as pessoas, sim, acho que sim."

CÓDIGO	ILUSTRAÇÃO	LOC	VAL	FREQ
SAT: A ANT	"O facto de ganhar os meus trocos ao fim do mês era bom (...) Precisamente naquela função era o facto de estar em contacto com perfumes, estar em contacto com o público."	P3	+	1
TIP: HOR	"Depois havia uma ou duas colegas mais novas, nomeadamente uma com quem a relação não era tão boa."	P4	-	2
	"Como eu já falei, essa minha colega... Às vezes eu sentia que havia aquela nuvenzinha negra por cima da nossa relação, sentia que não era uma coisa tão aberta."	P6	-	
DU_ -1	"Foi desde o início do meu contrato, os seis meses."	P7	NA	1
O: EMO	"E eu lembro-me que depois de já estarmos a trabalhar ela me dizer "Ah, tu e que ficaste com o horário de fim-de-semana, o horário que eu queria"."	P8	-	1
EMO: NEG	"Às vezes ela tinha comportamentos que eu sentia que não eram justos, mas pronto, sei lá, nunca associei que fosse por maldade."	P6	-	2
	"Mal, sentia que era injusto."	P9	-	
FREQ: S	"Eu trabalhava aos fins-de-semana por isso eram nessas alturas que acontecia."	P10	-	1
CONS: I	"Houve uma altura que comecei a chegar a casa de rastos mesmo. Não tinha vontade de falar com ninguém, de estar com ninguém..."	P13	-	1
CONS: O	"O meu desempenho, não, mas como trabalhava em atendimento ao público podia não ter aquele sorriso, aquela disponibilidade."	P11	-	1
CONS: F	"Quando comecei a sentir-me mais em baixo por estar a trabalhar ali, comecei a não ter tanta disponibilidade para as pessoas em casa, mais facilmente chegava e isolava-me."	P13	-	1
N EST	"Se fosse uma coisa visível e a todos (...) se calhar era mais fácil de dizer, olha isto também me aconteceu, mas eu não sentia isso, eu sentia que era comigo não tinha muita abertura para estar a falar."	P9	-	2
	"Como eu não sentia que existisse o tal jogo de ter toda a gente contra mim, como é que eu tinha provas para dizer que aquela pessoa me fazia aquilo."	P14	-	
MOT: S	"Dava-me jeito o dinheiro, é um facto."	P15	+	1
MET: COM	"Até tive alguma simpatia por ela mas, não sei, sentia às vezes que havia uma certa má vontade da parte dela no falar, no responder."	P4	-	1

Anexo 3: Grelha de análise referente à 8ª entrevista

MET: I	"Por exemplo, quando se fazia a divisão de testes de perfumes que sobravam, essa colega nunca fazia a divisão a contar comigo."	P14	-	2
	"Quando uma pessoa não sabia o produto que queria, que fala e que pede ajuda, a colega que a acompanhasse ficava com a senha de produção. Quando as pessoas já sabiam o produto que queriam, pegavam no produto e dirigiam-se à caixa, a senha ficava para mim. Quando essa minha colega se apercebia de que alguém estava a ir à caixa, ela pedia à pessoa o produto, ela vinha até à caixa, dava-me o produto e dizia, "as senhas são minhas"."	P16	-	
MET: DES	"O simples facto de eu entrar na loja era logo motivo para falatório por trás."	P10	-	2
	"Ele poderia dizer às outras pessoas qualquer coisa contra mim que até tinha graça e as pessoas riam-se pela piada em si e não tanto por ser contra mim. Mas depois também não eram capazes de dizer "olha, não digas isso que ela é uma rapariga porreira"."	P12	-	
PER: S	"Se partirmos do princípio que o assédio moral está relacionado com alguma chantagem psicológica e alguma pressão sobre as pessoas, sim, acho que sim."	P18	+	1