

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



**QUANDO VER É TÃO PENOSO COMO SENTIR:**

**DIFERENÇAS NA PERCEÇÃO E NAS ESTRATÉGIAS DE *COPING*  
DE TESTEMUNHAS E VÍTIMAS DE *BULLYING* NO LOCAL DE TRABALHO**

**Marisa Cláudia Morgado Conde**

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Gestão de Recursos Humanos**

Orientador: Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte,  
Prof. Auxiliar, ISCTE, Departamento de Gestão

**Setembro de 2009**

QUANDO VER É TÃO PENOSO COMO SENTIR: DIFERENÇAS NA PERCEÇÃO E NAS ESTRATÉGIAS  
DE COPING DE TESTEMUNHAS E VÍTIMAS DE BULLYING NO LOCAL DE TRABALHO

**Marisa Conde**

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



**QUANDO VER É TÃO PENOSO COMO SENTIR:**

**DIFERENÇAS NA PERCEÇÃO E NAS ESTRATÉGIAS DE *COPING*  
DE TESTEMUNHAS E VÍTIMAS DE *BULLYING* NO LOCAL DE TRABALHO**

**Marisa Cláudia Morgado Conde**

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Gestão de Recursos Humanos**

Orientador: Professor Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte,  
Prof. Auxiliar, ISCTE, Departamento de Gestão

**Setembro de 2009**

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

**RESUMO**

Com este trabalho propomo-nos estudar as diferenças de percepção entre vítimas e testemunhas de *bullying* no local de trabalho, que estratégias de *Coping* adoptam em consequência da forma como observam e encaram o perpetuar deste fenómeno no tempo, porque motivos o consentem e que justificações encontram para a sua prática, considerando o contexto cénico e a influência social que os seus superiores, pares, familiares e amigos exercem. Pretendemos, também, analisar as alterações sentidas na forma de encarar o trabalho e a aprendizagem que realizaram em função deste processo.

Para a recolha de dados deste estudo utilizámos a metodologia qualitativa recorremos à análise de narrativas e recolhemos 10 entrevistas, cujos resultados foram interpretados segundo a metodologia dos estudos estruturais de Labov (1972).

As estratégias de *coping* utilizadas pelas vítimas oscilaram entre a passividade, enfrentamento do perpetrador, tentativa de compreensão da situação e abandono da organização. As estratégias de *coping* utilizadas pelas testemunhas, foram o apoio moral e ostracização da vítima e incentivo do perpetrador.

A vítima pouco ou nada pode fazer para resolver favoravelmente o *Bullying*. Independentemente dos mecanismos de *Coping* que adoptar, os resultados serão predominantemente negativos.

As testemunhas sentem *stress* e insatisfação no trabalho, com repercussões na sua auto-estima, sistema nervoso e saúde em geral. O desejo de abandonar a organização para não se tornarem a próxima vítima, a frustração e revolta silenciosa por nada poderem fazer para ajudar as vítimas foram sentimentos narrados.

Palavras-chave: Testemunha e Vítima de *Bullying*, Estratégias de *Coping*, Percepção Diferencial e Influência Social.

**M12 - Personnel Management**

**M14 – Corporate Culture; Social Responsibility**

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

**ABSTRACT**

In this thesis we intend to study the differences of perception between victims and witnesses of workplace bullying, the coping strategies adopted by them, evaluating how they experience and deal with this phenomenon on a continual basis. In addition, we propose to study why they consent it and which reasons they found for justifying it's existence, taking into consideration the specifics of working environment and the social influence of senior management, colleagues, family and friends. Furthermore, we intend to analyse the changes felt in the way of facing the job and what they learned with this bullying process.

Study data was generated using a qualitative methodology, together with a narrative analysis. A total of 10 interviews with individuals were done, the results of which were interpreted using *Labov's methodology of structural studies* (1972).

Victims' coping strategies varied between being passive, confronting the bully, or trying to understand 'why' and leaving the organization. The coping strategies used by the witnesses were ranged from moral support to total ostracising of the victim and to even encouraging the bully.

The victim often can do nothing to resolve the situation regardless of which "Coping Strategy" they adopted and thus the outcome was invariably negative.

Witnesses feel stress and dissatisfaction often with repercussions for their own self esteem and well being. Feelings of anger, frustration and the desire to avoid "becoming the next victim" or "they could do nothing to help" were often expressed by witnesses who also chose to leave the organisation.

Key Words: Witness and Victim to Bullying, Coping Strategies, Perception Differences and Social Influence.

**M12 - Personnel Management**

**M14 – Corporate Culture; Social Responsibility**

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local *de trabalho***

A realização desta tese está longe de ser um trabalho solitário. Gostaria de expressar o meu profundo agradecimento a todos aqueles que me acompanharam e contribuíram para que este estudo fosse hoje uma realidade. Ao meu orientador, Prof. Doutor Henrique Duarte, por toda a inspiração, dedicação e incentivo para continuar. Aos meus pais, pelo apoio e carinho constantes. Aos meus colegas de Mestrado, pela comunhão de ideias e motivação. Aos meus amigos, por todas as palavras de incentivo, paciência e suporte de ausências. Finalmente, gostaria de expressar um agradecimento muito especial a todos os Entrevistados, pela sua simpatia, disponibilidade e coragem de partilhar connosco as suas narrativas. Obrigada a todos por acreditarem!

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

## ÍNDICE GERAL

	Pags.
1. Introdução e Objectivos de pesquisa	1
2. Quadro Conceptual	4
2.1. Conceito	4
2.2. Actores	6
2.3. Desenvolvimento do <i>Bullying</i>	9
2.4. Efeitos do <i>Bullying</i>	12
2.5. Estratégias de <i>Coping</i> e suas consequências	14
2.6. Conclusão conceptual	16
3. Método	18
3.1. Análise de Narrativas	18
3.1.1. Modelo de análise de Labov	20
3.2. Amostra	24
3.3. Recolha de Dados	25
4. Discussão de Resultados	26
4.1. Comportamentos de <i>Bullying</i> observados	26
4.2. Como é visto o Perpetrador	36
4.3. Como são vistas a Administração e a Direcção de Topo	39
4.4. Escalada ou Motivos que levaram ao perpetuar do <i>Bullying</i> no tempo	42
4.5. Estratégias de <i>Coping</i> de Vítimas e Testemunhas	50
4.6. Estratégias de <i>Coping</i> dos Recursos Humanos	59
4.7. Estratégias de <i>Coping</i> da/junto da Família e Amigos	61
4.8. Fim do <i>Bullying</i>	64
4.9. Porque é praticado o <i>Bullying</i>	66
4.10. Aprendizagem: O que deveria ter feito de forma diferente e alterações na forma de encarar o trabalho	71
4.11. Análise Vertical	77
5. Implicações Metodológicas	85
6. Conclusões	86
7. Pesquisa futura	91
8. Bibliografia	92

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

9. Anexos	104
Anexo I - a) Comportamentos de <i>Bullying</i> observados nas narrativas não paralelas	105
b) Comportamentos de <i>Bullying</i> observados nas narrativas paralelas	106
Anexo II – a) Motivos que levam ao <i>Bullying</i> nas entrevistas não paralelas	107
b) Motivos que levam ao <i>Bullying</i> nas entrevistas paralelas	108
Anexo III - Guião de Entrevista Semi-estruturada: <i>Bullying</i> no Local de Trabalho - a) A Vítima e b) A Testemunha	109
Anexo IV - Email pré-entrevista enviado aos entrevistados	115

**ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro nº1- Elementos que estruturam a narrativa segundo Labov, 1972.	22
Quadro nº2 – Composição da Amostra	24
Quadro nº3.1. - Análise Vertical do <i>Bullying</i> nas Narrativas Não Paralelas	78
Quadro nº3.2. - Análise Vertical do <i>Bullying</i> nas Narrativas Paralelas	79



## 1. Introdução e Objectivos de Pesquisa

Com este trabalho propomo-nos estudar as diferenças de percepção entre vítimas e testemunhas de *Bullying* no local de trabalho, que estratégias de *Coping* adoptam em consequência da forma como observam e encaram o perpetuar deste fenómeno no tempo, porque motivos o consentem e que justificações encontram para a sua prática. Pretendemos, também, analisar as alterações sentidas na forma de encarar o trabalho e a aprendizagem que realizaram em função deste processo.

Ao iniciarmos esta pesquisa, verificámos que o papel das testemunhas de *Bullying* tem sido remetido para segundo plano na literatura, quase esquecido. Apesar de ter sido referido por alguns autores<sup>1</sup>, o principal enfoque tem sido dado às vítimas. Efectivamente, as testemunhas têm um papel muito importante enquanto observadores ou actores participantes, sendo a sua percepção em relação ao processo que estão a presenciar/vivenciar sobejamente desconhecido. As consequências que a sua interacção pode criar - ajudando a vítima ou colocando-se ao lado do perpetrador - e o seu papel no parar ou perpetuar deste comportamento, são elementos que pretendemos enfatizar ao longo deste estudo.

Quando um indivíduo é vítima de *Bullying*, o processo começa por ser silencioso, isolado na esfera pessoal de quem o sofre e vivencia. No momento em que as testemunhas tomam conhecimento do processo e o comunicam entre si, passam a comenta-lo e a divulga-lo, levando a que este se transforme num fenómeno social que passou a interessar a toda a empresa. Neste ponto, a importância das testemunhas é fundamental para o desenvolvimento do *Bullying*, uma vez que as suas reacções podem ser variadas e imprevisíveis, influenciando a constituição do clima de trabalho e determinando, inclusivamente, o desfecho do processo.

No entanto, será que é menos penoso para as testemunhas observar este fenómeno a senti-lo na pele? Com o intuito de dar resposta a esta questão, tal como Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007), pretendemos analisar o impacto dos comportamentos de *Bullying*, nas testemunhas que vêem os seus colegas a serem alvo destas manifestações, face aos colaboradores não sujeitos a estas situações. O contexto

---

<sup>1</sup> O papel das testemunhas de *Bullying* no local de trabalho tem tido menor relevância na literatura mas, foi abordado por alguns autores tais como: Lutgen-Sandvik et al., 2007; Zapf & Einarsen, 2003; Vartia, 2003; Andrews, 2006; Wilkerson, 2001; Jennifer et al, 2003.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

cénico em que vítimas e testemunhas se movem, toda a influência social que os seus superiores, pares, familiares e amigos exercem será tido em consideração na análise desta realidade social e interacional.

Mais do que estudar o processo de *Bullying* e a diferenciação entre comportamentos de vítimas e testemunhas, pretendemos observar a forma como estes actores vêem e relatam este mesmo fenómeno, com o intuito de apurar que consequências advêm da sua forma de olhar e qual o seu papel na criação do clima social e organizacional. Centrando-nos na análise destas diferenças de percepção, pretendemos auferir em que diferem as estratégias de *Coping* que utilizam, que motivos as levam a consentir este comportamento e como justificam a sua prática.

Desta forma, como o primeiro objectivo deste estudo pretendemos contribuir para apurar as diferenças entre as principais estratégias de *Coping* que vítimas e testemunhas de *Bullying* adoptam para lidar com este fenómeno no local de trabalho, verificando como realizaram o esforço cognitivo e comportamental de tentar controlar, minimizar ou suportar as situações de dano, ameaça e desafio causadas pelas interacções que o processo exerce na sua esfera pessoal e social.

Como segundo objectivo, procuraremos analisar os motivos que levam vítimas e testemunhas a consentir que o processo de *Bullying* se perpetue no tempo, aferindo em que momento temporal estes actores se apercebem que está a decorrer. Para tal, iremos observar se os indivíduos se apercebem imediatamente das situações e permitem que se prolonguem no tempo ou se, pelo contrário, só se apercebem da sua existência quando o fenómeno já fugiu ao seu controlo, ou se, por outro lado, o *Bullying* só ocorre quando existe uma relação de trabalho prolongada.

Com o terceiro objectivo deste estudo, propomo-nos observar através das narrativas de vítimas e testemunhas que justificações encontram para o despoletar do processo de *Bullying* e quais as razões que levam os perpetradores a perpetuar esse comportamento.

Finalmente, o quarto objectivo desta pesquisa centra-se na aprendizagem realizada por estes actores e subdivide-se em dois objectivos: na análise do que deveriam ter feito de forma diferente ao longo de todo o processo de *Bullying* e na observação das alterações sentidas na forma de encarar o trabalho, nomeadamente o que mudou na sua forma de agir perante a confrontação com novas situações semelhantes.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Para a recolha de dados deste estudo utilizámos o método da entrevista, procurando obter narrativas com base na visão subjectiva da realidade que foi vivenciada por vítimas e testemunhas, recorrendo à análise de narrativas. A discussão de resultados desta análise foi realizada tendo em consideração a identidade e o contexto referentes a cada entrevistado, enquanto análise preliminar da análise estrutural de narrativas. Para melhor enquadrar os aspectos que considerámos essenciais para a compreensão deste estudo, procedemos a uma revisão da literatura. Começámos por explicitar quem são os actores do comportamento de *Bullying*, seguidamente, como se desenvolve o *Bullying*, que efeitos desencadeia este comportamento na vítima e na testemunha, quais as estratégias de *Coping* destes actores, realizando uma análise comparativa e, por fim, quais as consequência das estratégias de *Coping* escolhidas por vítimas e testemunhas.

Como podemos observar, o *Bullying* compreende agressividade física, verbal ou psicológica exercida de maneira contínua no local de trabalho, envolvendo vítimas, testemunhas e perpetradores, envolvendo toda a organização. É necessário estudá-lo e conhecê-lo melhor, porque os indivíduos percebem que não se trata de um fenómeno positivo, mas não conseguem compreendê-lo. É fundamental dá-lo a conhecer para depois intervir. Apesar de não ser um comportamento novo, trata-se de um fenómeno social específico que recentemente tem ganho grande relevância devido ao aumento de conflitos entre pares e chefias, à deterioração do ambiente de trabalho, ao crescente número de depressões e aos custos organizacionais e efeitos nefastos por este causados.

Os custos directos do *Bullying* incluem aumento de custos médicos (Bassman, 1992), risco de despedimento sem justa causa (Yamada, 2000) e aumento de custos com processos judiciais (Matusewitch, 1996). Custos indirectos incluem baixa qualidade de trabalho, redução da produtividade, elevada rotatividade de pessoal, aumento do absentismo e deterioração das relações com o cliente e da imagem pública. (Neuman & Keashly 2005). Nesta ordem de ideias, podemos afirmar que todos temos conhecimento que o *Bullying* representa um custo directo e/ou indirecto para qualquer organização e para a própria Vítima, como foi já explorado pela literatura. No entanto, no que toca às Testemunhas, existe ainda um grande desconhecimento e uma grande lacuna no apuramento das diferenças de impacto entre Vítimas e Testemunhas.

Definidos os objectivos de pesquisa e o nosso objecto de estudo, vamos aprofundar o quadro conceptual no qual se movem os actores de *Bullying*, tendo em

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

atenção os diversos conceitos de comportamento desviante agressivo no local de trabalho, a forma como se desenvolve, assim como os efeitos e estratégias de *Coping* utilizadas por vítimas e testemunhas.

## **2. Quadro Conceptual**

### **2.1. Conceito**

A variedade de conceitos utilizados para descrever o comportamento abusivo permanente no local de trabalho é quase tão diversificada como os seus autores. Conceitos comuns incluem *Bullying* no Local de Trabalho (*workplace bullying*) (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003), *mobbing* (Leymann, 1990 e diversos autores da Escola Americana), abuso emocional (Lutgen-Sandvik, 2003), *social undermining* (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002), assédio no local de trabalho (*harassment*) (Richman, Rospenda, Flaherty, & Freels, 2001), comportamento agressivo no local de trabalho (Björkqvist, Österman, & Hjelt-Bäck, 1994), e *mistreatment* no local de trabalho. (Meares et al., 2004).

*Mobbing* é como um tipo particular de bullying que não é tão visível, definido como abuso emocional (*emotional assault*). Tem início quando um indivíduo é alvo de um comportamento desrespeitoso, que lhe causa dano (*harmful*). Manifesta-se através de *innuendo*, rumores e desacreditação pública. Pressupõe a existência de um ambiente hostil no qual os indivíduos de um grupo são incentivados a participar, mesmo contra a sua vontade, em acções malévolas que tem como objectivo o abandono da empresa por determinado indivíduo (Davenport, Distler-Schwartz & Pursell-Elliot, 1999).

*Abuso emocional* é o desrespeito sistemático da necessidade de um indivíduo ser tratado de forma justa e imparcial. Trata-se de um padrão de comportamento que se repete de forma cíclica ao longo de semanas, meses e mesmo anos. É definido pela sua capacidade de denegrir e destruir a noção de valor e auto-estima individuais (Lutgen-Sandvik, 2003).

*Social Undermining* é uma forma de agressão no local de trabalho cujo intuito é causar dolo à reputação de um indivíduo alvo, através do abuso interpessoal e

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

impedimento de obtenção de todo e qualquer sucesso profissional (Duffy, Ganster & Pagon (2002).

*Assédio* no local de trabalho (*Harassment*) compreende, intimidação, *bullying* e coerção de natureza sexual, ou a promessa não desejada e inapropriada de recompensa em troca de favores sexuais. Inclui um conjunto de comportamentos que vão desde transgressões de pequena intensidade ao abuso sexual. (Dziech, 1990).

*Comportamento Agressivo* no local de trabalho é qualquer comportamento levado a cabo por um indivíduo com o intuito de causar dano a uma pessoa ou grupo de pessoas. O agressor acredita que o seu comportamento irá punir o alvo e o alvo está motivado para evitar este comportamento. Para que este comportamento seja considerado agressivo, tem que existir a clara intenção de causar dano a uma vítima. (Anderson & Bushman, 2002).

*Mistreatment* no local de trabalho é um comportamento interacional, distributivo, processual ou sistémico de abuso de trabalhadores que tem lugar no local de trabalho, a nível interpessoal e institucional tendo por base a diversidade cultural (Meares et al., 2004).

*Bullying* é um comportamento agressivo persistente, verbal e não verbal, que inclui ataques pessoais, ostracismo e toda uma multiplicidade de reacções hostis (Lutgen-Sandvik, 2006). O *Bullying* no local de trabalho reveste um conjunto de tácticas que utilizam diferentes tipos de comunicação e comportamentos abusivos persistentes, que podem ser acompanhados por outras acções e interacções negativas, decorrentes igualmente no local de trabalho. Este tipo de agressão interpessoal vai para além da simples incivildade e possui algumas características determinantes como a frequência, intensidade, duração e disparidade de poder. Esta disparidade percebida de poder gera um ambiente de trabalho hostil (Tracy, Lutgen-Sandvik, e Alberts, investigadores associados ao Projecto *Wellness and Work-Life*, 2006, 2007) reflectindo-se na saúde, pressupõe abuso verbal, ou outras condutas ameaçadoras, humilhantes, intimidatórias, ou de sabotagem que interferem com o trabalho, ou uma combinação dos três (Gary e Ruth Namie, 2003). Este comportamento inclui:

- Ameaça ao estatuto profissional (humilhação pública, acusações de falta de empenho);
- Ameaça ao estatuto pessoal (observações ofensivas, insultos, ‘chamar nomes’, intimidação, desmoralização associada à idade),

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

- Isolamento (exclusão físico-social, impedir acesso a oportunidades, reter informação importante),
- Excesso de trabalho irrealístico (tarefas e prazos impossíveis, interrupções desnecessárias),
- Destabilização (retirar responsabilidades, falhar em dar crédito quando devido, atribuição de tarefas sem significado, motivação de fracassos),
- Contacto físico indesejado,
- Sentimento de inferioridade na sua defesa desta situação (disparidade de poder), (Jennifer et al, 2003).

Ao confrontarmos os diversos conceitos entre si não observámos diferenças significativas, pelo que, concordamos com Pamela Lutgen-Sandvik (2008) quando afirma que *Bullying* no Local de Trabalho, *Mobbing*, Abuso Emocional de um colaborador ou qualquer outra forma de assédio não-sexual generalizado, são sinónimos. Desta forma, ao longo deste estudo optámos por utilizar a terminologia '*Bullying*' por nos parecer a mais completa, incorporando todos os conceitos anteriores sendo, por isso, o conceito que nos parece mais representativo.

Em resumo, podemos identificar o *Bullying* como um comportamento hostil, abusivo, agressivo, persistente, intenso e frequente no trabalho, que pressupõe disparidade de poder, representando uma ameaça ao estatuto profissional e pessoal, isolando e destabilizando os seus alvos, tornando difícil, ou mesmo ineficaz, a defesa e enfrentamento da situação para os actores que a vivenciam.

## **2.2. Actores**

Quando nos referimos ao *Bullying* no local de trabalho estamos a falar do envolvimento de três actores: Vítimas que são alvo dessa agressão, Testemunhas que a presenciam e Perpetradores que são os autores dessa violência. Tanto as Vítimas como as Testemunhas de *Bullying* no local de trabalho sofrem quando alguém é alvo deste comportamento. Ao se aperceberem que o fenómeno está a suceder, estes actores comunicam-no entre si, especulam porque motivo está a suceder, que acções podem tomar para melhorar a situação das vítimas – ou colocando-se ao lado do perpetrador - e que estratégias poderão utilizar para atenuar o mal-estar infligido a quem o observa. Quando este tipo de comunicação se torna uma realidade, significa que o *Bullying* se

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

instalou, e se tornou um elemento integrante do ambiente de trabalho, que não pode ser ignorado, passando a interferir com as acções e decisões de toda a empresa.

Existem vítimas primárias e secundárias de violência no local de trabalho. As vítimas primárias são os alvos do *Bullying*, as vítimas secundárias são colaboradores que, não sendo eles próprios alvos destas manifestações, vêm as suas percepções, medos e expectativas transformadas, como resultado de serem sistematicamente expostos a este tipo de violência (Barling, 1996). Ao longo deste estudo iremos designar as vítimas secundárias como ‘Testemunhas’ e as vítimas primárias como ‘Vítimas’. Gostaríamos, também, de salientar que os conceitos de ‘Vítima’ e ‘Testemunha’ não são estanques. Na realidade, especialmente quando ocorrem vários processos de *Bullying* em simultâneo na mesma organização, existem Testemunhas que são, ou já foram, Vítimas. Desta forma, designaremos este actor como Testemunha/Vítima.

Pretendemos analisar qual a perspectiva que estes actores possuem sobre este comportamento que observam no local de trabalho, bem como a forma como reagem perante a Vítima (no caso das Testemunhas) ou perante as Testemunhas (no caso das Vítimas) e qual a sua reacção perante o desencadear deste processo pelo Perpetrador, analisando se Vítimas primárias e secundárias caracterizam o Perpetrador da mesma forma.

O *Bullying* é um processo dinâmico, com impacto negativo em todo o grupo. Não obstante, existem traços de personalidade por parte da Vítima que podem desencadear manifestações de *Bullying*, seja pela sua posição exposta, incompetência social, baixa auto-estima, ou conflitos com o grupo, por ter dificuldade de integração no mesmo (Zapf e Einarsen, 2003).

O comportamento do Perpetrador tem sido caracterizado ao nível de diversos enviesamentos de personalidade, por vezes com origem na sua infância. Ao degradar e diminuir a Vítima, o Perpetrador justifica o seu comportamento e repele sentimentos de culpa, transferindo-a para a vítima como resultado do seu próprio comportamento. Podemos identificar três tipos principais de *Bullying* associados à personalidade do Perpetrador:

- a) processos de auto-regulação concernentes ao sentimento de auto-estima ameaçada (relaciona-se com a sua ansiedade, impulsividade, egoísmo e agressividade);
- b) falta de competências sociais, como controlo emocional e auto reflexão e

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

c) processos micro-políticos, associados ao uso do poder e à obtenção de vantagens (Zapf e Einarsen, 2003).

Vítimas de *Bullying* entrevistadas identificaram os seus perpetradores como autocráticos, num ambiente organizacional competitivo, tenso e stressante, (O'Moore et al 1998).

O *Bullying* só é eficaz se for encorajado pelas estruturas e políticas de gestão, aceite pela cultura organizacional e perpetuado através do medo e resignação, permitindo às chefias saber quem são 'os mais fracos' e, desta forma, dispensáveis (Hoel & Cooper, 2000), e só dá frutos enquanto estratégia de humilhação e punição. Se um indivíduo manifesta comportamentos desviantes negativos e de agressão e não lhe é imposta nenhuma sanção, a mensagem passada aos restantes actores organizacionais, com o decorrer do tempo, poderá ser que tais comportamentos são aceitáveis para a organização e que contam com o apoio de pares e gestores. A rede social tolerar ou rejeitar estes comportamentos desviantes causará profundas implicações tanto no perpetrador como nos restantes membros do grupo.

Os processos de *Bullying* manifestam-se de acordo com a cultura vigente (masculina/feminina) e as relações de poder associadas à mesma. Culturas mais femininas/igualitárias, com menor hierarquia na cadeia de poder e estatuto profissional, apostam na qualidade dos relacionamentos interpessoais, levando a uma menor ocorrência destes comportamentos. Nas culturas masculinas, por outro lado, existe um grande foco na ambição, competição e individualismo, o que promove a existência de relações de poder organizacional que permitem manifestações de *Bullying* com relativa impunidade.

Resumindo, Vítimas e Testemunhas de *Bullying* no local de trabalho ao serem expostas a este comportamento sistemático e abusivo, vêem o seu equilíbrio psicológico e emocional ameaçado, alterando por completo a visão que possuem da própria empresa, colocando em dúvida as suas expectativas contratuais e de desenvolvimento futuras. Esta mudança de perspectiva do comportamento observado molda a reacção dos diferentes actores, determinando a sua interacção perante o desencadear deste processo, por um perpetrador que sentiu ameaçada a sua auto-estima, competências sociais ou poder. Este comportamento desviante será particularmente eficaz se não for sancionado pela Gestão de Topo, desenvolvendo-se e institucionalizando-se, provocando alterações



**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

profundas na estrutura da empresa. Seguidamente, iremos aprofundar o desenvolvimento ou escalada deste comportamento.

### **2.3. Desenvolvimento do Bullying**

O Bullying no local de trabalho reflecte-se numa combinação de táticas nas quais diversos tipos de comunicação e comportamentos hostis são utilizados. Contempla uma grande diversidade de actos negativos, com frequência e duração variadas de caso para caso, não podendo, por isso ser considerado uma experiência dicotómica, de sim ou não. Existem alguns elementos caracterizadores que nos permitem identificar, se estamos ou não, na presença de Bullying:

- **Intensidade**: Podemos defini-lo como o número de diferentes manifestações das quais os alvos se reportam como vítimas. Inclui isolamento, humilhação e intimidação. Leymann (1996), refere que é suficiente um único tipo de manifestação, enquanto outros autores incluindo os já referidos, defendem a existência mínima de duas manifestações para que se cumpra o critério da intensidade.
- **Repetição ou Frequência**: Estas manifestações negativas devem ocorrer com frequência, pelo menos semanalmente ou ainda com mais frequência.
- **Duração**: Têm ainda de ocorrer durante um período de tempo, academicamente definido como pelo menos seis meses, para poder ser distinguido de outro tipo de manifestações. Se um indivíduo foi alvo somente de uma interacção hostil, por mais desagradável que tenha sido, não se pode qualificar como Bullying. Importa ressaltar que o comportamento negativo pode ser também chamado de Bullying quando estes actos negativos ocorrem frequentemente: pelo menos uma vez por semana e pelo período mínimo de 6 meses (Leymann,1996).
- **Disparidade de poder entre o alvo e perpetrador**: De alguma forma o alvo deve sentir-se impotente a parar ou prevenir o abuso. As vítimas indicaram serem incapazes de fazer cessar o abuso uma vez estabelecido o modo de interacção (Leymann,1990; Rayner et al., 2002).
- **Atribuição de significado**: Os trabalhadores deverão ter percepção de que foram alvo de Bullying, enquanto esforço para maltratar, controlar ou retirar-los do local de trabalho (Lutgen-Sandvik, 2005)

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Estes elementos caracterizadores assumem geralmente várias formas tais como, por exemplo:

- Calúnias, boatos e rumores,
- Isolamento social e retenção de informação importante, mantendo as pessoas desinformadas,
- Atribuição a um colaborador de muito poucas tarefas ou de complexidade muito abaixo do seu perfil,
- Crítica contínua do seu trabalho e resultados atingidos,
- Ameaças ou actos de violência física;
- Insinuações sobre a saúde mental do indivíduo (Vartia, 2003).

Podemos, também, considerar uma divisão quadripartida do *Bullying*: relacionado com o trabalho, de nível pessoal, organizacional e intimidador:

- *Bullying* relacionado com o trabalho: crítica persistente ao esforço, tentativas de identificar culpa,
- *Bullying* Pessoal: insultos ou acções ofensivas,
- *Bullying* Organizacional: remoção de áreas críticas de responsabilidade, ou substituição das mesmas por outras tarefas desagradáveis ou mais simples,
- *Bullying* Intimidador: utilização de comportamentos intimidatórios como apontar o dedo, e exposição a manifestações de ira) foram identificados como elementos frequentes nas manifestações de *Bullying* (Vartia, 2003).

O fenómeno do *Bullying* pode ser dividido em duas categorias ao nível do seu estado inicial:

- Disputa relacionada com o *Bullying*, no qual o mesmo ocorre como um resultado inflacionado de um conflito interpessoal e
- *Bullying* predatório, onde se assume que a vítima não fez nada a nível pessoal que provocasse o comportamento negativo do perpetrador (Einarsen, 1999).

É de extrema importância observar qual a altura em que os conflitos laborais diários deixam de ser simples comportamento desviante e dão origem ao *Bullying* e quando é os actores deste processo percebem que este está a decorrer. O papel de todos os actores de uma empresa é crucial na escalada de um processo de *Bullying*, porque podem interrompe-lo num nível inicial mas, por razões de pressão de grupo, auto-protecção, ou medo de serem as próximas vítimas, podem não se opor ao perpetrador, nem darem apoio à vítima (Vartia, 2003).

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

As manifestações de Bullying que têm lugar num ambiente organizacional, passam por quatro diferentes estágios:

- Tem início num conflito que origina um incidente crítico;
- Envolve diversos actos negativos, manifestações de Bullying e estigmatização. A frustração com origem ambiental ou situacional é projectada no indivíduo, que se transforma na vítima;
- Já envolve a Gestão de Recursos Humanos, que em consequência do que ocorreu no segundo estágio, encarará o alvo como estando em falta para com a organização;
- Expulsão, na qual a vítima é compelida a abandonar o local de trabalho (Leymann, 1996).

Estes estágios tendem a aumentar o seu grau de gravidade com o decorrer do tempo. Levam em conta a personalização do conflito, bem como a natureza colectiva do Bullying. O processo tem início com um comportamento negativo indirecto (como um boato, maledicência ou história falsa), que com o tempo se transforma numa acção mais directa, ao ponto de isolar e ridicularizar a vítima. A mensagem que é passada é a de que o conflito é resultado da personalidade da vítima, a qual deixa de ter a mesma dignidade dos restantes colaboradores, personificando a culpa da situação e o merecimento do tratamento recebido. Por fim, incorre em formas directas de agressão e usa violência psíquica e física, nomeadamente à sua vida privada e saúde mental.

As manifestações de Bullying não se limitam a formas activas (Williams & Sommer, 1997) exercidas ao nível verbal, não verbal e físico (Baron & Neuman 1998; Einarsen e tal, 2003). Incluem também formas passivas, tais como o ostracismo e outras formas de ‘tratamento silencioso’, tais como a exclusão de participação em reuniões ou o aparente ignorar de pedidos (Rayner, Hoel, & Cooper, 2002).

Resumindo, o Bullying no local de trabalho espelha-se numa combinação variada de actos negativos, estratégias e comportamentos hostis, com frequência, intensidade e duração variáveis, aos quais o alvo atribui significado. Inicia-se, geralmente, com um rumor, difamação ou história falsa, fruto de uma disputa, no qual ocorre como resultado inflacionado de um conflito interpessoal, ou assumindo, desde o seu início, um formato predatório. Pode ser interrompido num nível inicial, se os actores com maior influência na estrutura social da organização se lhe opuserem ou, pelo contrário, aumentar o seu grau de gravidade e, com o decorrer do tempo, isolar e afectar

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

a dignidade da vítima, até à sua saída da empresa ou finalização do processo com intervenção de um elemento da hierarquia com poder. Não obstante, os efeitos deste processo nas vítimas e testemunhas são, por vezes, permanentes e irreversíveis, com iremos observar no próximo capítulo.

## **2.4. Efeitos do Bullying**

Compreender os efeitos do Bullying no local de trabalho é fundamental para evitar repercussões a nível da saúde física e psicológica das vítimas e os consequentes efeitos na produtividade organizacional.

Ao analisarmos os efeitos do Bullying na Vítima e na Testemunha, iremos observar que características psicossomáticas e interacionais são narradas de forma diferentes por estes actores.

A nível individual, o Bullying provoca reduzidos níveis de satisfação no trabalho, salientando-se de entre os danos deste tipo de manifestação o impacto na auto-estima, saúde física - disfunções músculo-esqueléticas (Einarsen, Raknes, & Mattheisen, 1994) - funções cognitivas, saúde emocional - raiva, desespero e estado de choque (Janus-Bulman, 1992) - depressão, distúrbio de sono, fadiga crónica e perda de forças (Brodsky, 1976), *stress* crónico, *burnout*, ansiedade, agressão, abuso de álcool, pressão arterial elevada, risco acrescido de doenças coronárias e suicídio. Afecta, também, significativamente as relações interpessoais e estruturas familiares.

O Bullying aterroriza, humilha e desumaniza as vítimas, isolando-as e expondo-as a sérios riscos de saúde (Leymann, 1990; Leymann & Gustafsson, 1996), drenando todos os recursos de Coping da vítima, de tal forma que esta fica mesmo incapaz de lidar com os desafios da vida diária, tornando-se apática e sem capacidade de reacção (Leymann, 1990).

As vítimas sentem-se mais ameaçadas no que diz respeito ao seu estatuto profissional, pessoal e isolamento, embora a interpretação da experiência de Bullying seja subjectiva, variando consoante as narrativas individuais e a interrelacção existente entre o perpetrador e a vítima. Os vários autores que têm estudado este assunto são unânimes em constatar que o Bullying é exercido com mais frequência por supervisores, tornando-o mais doloroso, para a vítima que as agressões manifestadas por colegas.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Para além das vítimas também a qualidade do trabalho das testemunhas de *Bullying* é negativamente afectada, com impacto acrescido ao nível do *stress* e reacções mentais ao mesmo. Desta forma, as testemunhas podem assumir várias posturas perante estas manifestações: podem assumir uma postura pró-perpetrador, pró-vítima, de evitamento ou ambivalente. (Andrews & Chen, 2006; Twemlow et al, 2001).

Das consequências negativas a que estão igualmente expostas as testemunhas, destacamos *stress* e insatisfação no trabalho apesar de, aparentemente, não existirem repercussões sobre a sua auto-estima (Vartia, 2003). Por este motivo, é frequente que colaboradores no papel de testemunhas acabem por deixar os seus trabalhos com mais frequência que os não expostos, porque se sentem culpados com a sua inaptidão na defesa dos colegas alvos. (Lutgen-Sandvik, et al, 2006).

A dimensão da realidade das testemunhas durante o processo de *Bullying* deverá ser analisada tendo em conta as suas reacções imediatas ao *Bullying* e os efeitos a médio e longo prazo que o facto de testemunhar alguém a ser assediado acarretam. Apesar das testemunhas não estarem envolvidas no processo, este acarreta consequências negativas sobre elas, sendo que estas repercussões se fazem sentir, inclusivamente, sobre os trabalhadores da organização que não testemunharam o *Bullying* mas que ouviram falar do caso. Este efeito pode também ser encontrado, de forma dramática na família e amigos do assediado.

As testemunhas podem ter dificuldade em identificar a existência de um comportamento de *Bullying* devido ao efeito actor - observador. As atribuições feitas pelos indivíduos directamente implicados no comportamento tendem a ser diferentes daqueles que só o observam. Os primeiros tendem a fazer atribuições do seu próprio comportamento a causas externas ou situacionais, enquanto os meros observadores são mais susceptíveis de fazerem atribuições internas ao comportamento dos outros (Neto, 1998, citado por Vilas Boas, 2005).

Quando o comportamento de *Bullying* é recorrente numa organização, torna-se social, institucionalizando-se. Ao ser frequente, as testemunhas podem sentir dificuldade em identifica-lo, na medida em que este perdeu o seu conteúdo desviante, tornando-se subtil e 'normal'. As testemunhas podem sentir-se ameaçadas e tensas mas, não conseguem identificar o real motivo desse mal-estar.

Em resumo, independentemente do conceito que cada indivíduo possui sobre o *Bullying* ser variável e dependente da relação existente com o perpetrador, este reveste

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

sempre características psicossomáticas. Os recursos de coping das vítimas podem ser anulados, de tal forma que esta fica mesmo incapaz de lidar com os desafios da vida diária. Os efeitos nas testemunhas, apesar de poderem revestir as mesmas características, reflectem-se principalmente no aumento dos níveis de *stress* e insatisfação no trabalho, fazendo com que se sintam ameaçadas e tensas, sem conseguirem identificar o real motivo desse mal-estar, especialmente se o *Bullying* for recorrente na organização, tornando-se uma prática instituída e não reconhecida como negativa.

Assim sendo, para fazer face às agressões diárias causadas pelo *Bullying*, vítimas e testemunhas têm que procurar gerir os efeitos deste comportamento adoptando estratégias de coping que lhes permitam enfrenta-lo da forma mais sã possível, como vamos observar de seguida.

## **2.5. Estratégias de *Coping* e suas consequências**

O *Coping* enquanto forma de lidar com o *stress* no local de trabalho, representa um esforço cognitivo e comportamental para dominar, reduzir ou suportar as exigências e interações que excedem os nossos recursos pessoais (Dewe, 2000). Desta forma, *Coping* é um termo que se aplica às estratégias que um indivíduo utiliza para lidar com situações de dano, ameaça e desafio com que se depara e para as quais não tem respostas de rotina preparadas (Serra, 1999).

As estratégias de *coping* podem ser activas, passivas e/ou relacionadas com o indivíduo. As estratégias de *coping* activas são geralmente utilizadas durante a fase inicial do *bullying*, evoluindo para estratégias passivas quando as estratégias activas demonstraram ser ineficazes (Field, 1996; Ólafsson e Jóhannsdóttir, 2004) ou quando a vítima sente que perdeu o controlo da situação (Folkman, 1997). Falsas insinuações, comunicação hostil e actos de violência, geram respostas de *coping* activas por parte das vítimas, enquanto que a sobrecarga de trabalho e a realização de trabalho abaixo das responsabilidades e competências, induzem mecanismos de resposta passivos (Hoel & Cooper, 2000). A associação entre traços específicos da personalidade e a tendência para usar certas estratégias de *coping* foi também indicada nalguns estudos, demonstrando que numa situação pode ser utilizada mais do que uma estratégia de *coping* (Costa, Somerfield e McCrae, 1996; Parker e Endler, 1996).

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Ao longo da escalada do conflito não são só os perpetradores que contribuem para o seu desenvolvimento: as vítimas não têm, por vezes, consciência dos possíveis resultados das suas opções comportamentais. Por exemplo, a apresentação de uma ‘queixa’ contra uma chefia pode agravar significativamente o processo, não fazendo parar o *Bullying*.

A utilização de estratégias activas de resolução de problemas aumenta, geralmente, a vitimização. A discussão e troca de informação aberta com o perpetrador ou pedir a alguém para confronta-lo em nome da vítima aumenta, também, a probabilidade de retaliação. Desta forma, as estratégias de *coping* activas não só demonstraram ser ineficazes na paragem do *bullying*, como também fazem aumentar as consequências negativas para as vítimas (Richman et al, 2001).

As vítimas que resolveram favoravelmente o *Bullying*, tendo conseguido melhorar a situação ou fazer parar o seu desenvolvimento, procuraram recuperar o equilíbrio psicológico, com recurso a baixas alargadas e a psicoterapia (Zapf e Knorz, 1996), relaxamento ou outras formas de diminuir o *stress*. Falar com os colegas, com um representante sindical, com a família e amigos, tiveram também consequências positivas (Zapf & Gross, 2001, Sheehan et. al., 2003). Indivíduos que conseguiram provocar mudanças objectivas, recorreram à intervenção de uma terceira parte (geralmente Gestores de Topo) que os separou espacialmente do perpetrador, alterando a unidade de trabalho da vítima. Não obstante, em nenhum dos casos, a vítima voltou a ter um ambiente de trabalho tão positivo como o que existia anteriormente ao início do processo (Zapf e Knorz, 1996).

A existência de alternativas de acção para a vítima, determina as estratégias de *coping* que esta pode utilizar: quem tem várias opções resiste melhor às situações, apesar destas opções tenderem a diminuir com o tempo, à medida que começam a surgir efeitos psicológicos e físicos decorrentes do processo. Não obstante, ao escolherem determinada estratégia de *coping*, as vítimas são apanhadas numa situação paradoxal: se optam por uma estratégia activa, enfrentando o perpetrador, podem ser identificadas como indivíduos psicologicamente instáveis e agressivos. Por outro lado, a estratégia oposta (passividade), pode fazer com que a vítima seja vista como uma pessoa pouco determinada, sem objectivos e sem espírito de equipa (Rayner, Hoel e Cooper, 2002).

Outros autores defendem que durante um processo de *Bullying* a vítima pouco ou nada pode fazer para inverter a situação, logo, falar de estratégias de *Coping* ou de

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Gestão de Conflitos parece-lhes pouco relevante. Embora existam factores de resistência (ou mecanismos de *coping*) que ajudam a vítima a lidar com a situação, estes têm geralmente uma eficácia limitada. Um destes factores será ser um indivíduo saudável fisicamente e mentalmente. No entanto, mesmo em indivíduos saudáveis, os sintomas de doença psicossomática aparecem muito rapidamente. Logo, é difícil uma vítima resolver favoravelmente a situação de *Bullying* em que se encontra. Independentemente das estratégias de *Coping* que adoptar, os resultados serão predominantemente negativos (Leymann, 1996).

Resumindo, as estratégias de *Coping* aplicadas ao *Bullying*, pretendem dominar, reduzir ou tolerar as exigências que são criadas por este comportamento, exercendo uma acção, ficando inactivo ou desenvolvendo comportamentos opostos. Têm como objectivo mudar a situação, controlar o significado do *bullying* e o sentimento de desconforto a este associado.

Estas estratégias tendem a mudar à medida que o processo vai evoluindo: os indivíduos começam por utilizar estratégias de *coping* activas, evoluindo para estratégias passivas quando as estratégias activas demonstraram ser ineficazes. À medida que o *bullying* se torna mais severo, as vítimas acabam por sair da organização por sentirem que perderam o controlo e que não conseguem ‘escapar’ de ser alvo deste comportamento.

Concluindo, as estratégias de *coping* activas têm demonstrado, em diversos estudos, serem ineficazes na paragem do *Bullying*, fazendo aumentar as consequências negativas para as vítimas. A resolução favorável do *bullying* passa não só, por acompanhamento médico e da rede social e familiar das vítimas mas, principalmente, pela intervenção de terceiros com poder no local de trabalho, implicando a separação espacial e a mudança de unidade de trabalho da vítima e/ou perpetrador.

## **2.6. Conclusão conceptual**

Iniciámos a revisão de literatura deste estudo, tendo em conta que pretendíamos estudar o fenómeno do *bullying* no local de trabalho no que respeita às diferenças de percepção entre testemunhas e vítimas, às estratégias de *coping* que adoptam, aos motivos que as levam a consentir que este comportamento se desenvolva e que



**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

justificações encontram para a sua prática, sem esquecer as alterações sentidas na forma de encarar o trabalho e a aprendizagem realizada.

Para dar seguimento a estes objectivos, começámos por definir o que a literatura compreende por *bullying* no local de trabalho, que identificámos como um comportamento agressivo persistente, verbal e não verbal, que inclui ataques pessoais, ostracismo e toda uma multiplicidade de reacções hostis (Lutgen-Sandvik, 2006), englobando diversas interacções negativas que incluem intimidar, insultar ou excluir, representando uma ameaça ao estatuto profissional e pessoal, pressupondo disparidade de poder, que tipicamente vão aumentando de intensidade e pioram com o tempo, tornando difícil, ou mesmo ineficaz, a defesa e enfrentamento da situação para os actores que a vivenciam.

O *bullying* no local de trabalho inicia-se, geralmente, com um rumor, maledicência ou história falsa. Pode ter origem num conflito interpessoal não resolvido e inflacionado ou ser utilizado como forma predatória.

Iniciado um processo de *bullying*, a sua existência pode ser curta se for interrompida num nível inicial, por terceiros com poder na organização – geralmente Gestão de Topo. Pelo contrário, o seu grau de gravidade pode crescer e, com o decorrer do tempo, isolar e afectar a dignidade da vítima, até à sua saída da empresa.

Embora o significado atribuído por vítimas e testemunhas de *bullying* seja subjectivo, os efeitos deste comportamento podem ser persistentes e irreversíveis, invalidando totalmente as estratégias de *coping* da vítima. Os efeitos do *bullying* nas testemunhas, apesar de poderem revestir as mesmas características, reflectem-se principalmente no aumento dos níveis de *stress* e insatisfação no trabalho.

Desta forma, vítimas e testemunhas procuram gerir os efeitos deste comportamento, adoptando estratégias de *coping* que lhes permitam dominá-lo, reduzi-lo ou tolerá-lo, ficando inactivas ou desenvolvendo comportamentos opostos, que lhes permitam controlar o seu significado e o sentimento de desconforto associado. Estas estratégias podem ser focalizadas no problema e/ou nas emoções, conforme exista confrontação do assediador e aquisição de novas competências, ou o evitamento das emoções negativas associadas ao problema.

Os indivíduos começam por utilizar estratégias de *coping* activas durante a fase inicial, evoluindo para estratégias passivas quando as estratégias activas demonstraram ser ineficazes. Não obstante, as estratégias de *coping* activas têm-se demonstrado

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

ineficazes na paragem do *bullying*, fazendo aumentar as consequências negativas para as vítimas. À medida que o *bullying* se torna mais severo e começam a surgir efeitos psicológicos e físicos, as vítimas acabam por sair da organização por sentirem que perderam o controlo e que não conseguem ‘escapar’ de ser alvo deste comportamento. A resolução favorável do *bullying* passa, não só, por acompanhamento médico e da rede social e familiar das vítimas mas, principalmente, pela intervenção de terceiros com poder no local de trabalho, implicando a separação espacial e a mudança de unidade de trabalho da vítima e do perpetrador.

Exposto o conceito do Bullying segundo a literatura, quais os seus actores e como se processa o comportamento de escalada deste fenómeno, quais os seus efeitos, que estratégias de coping são utilizadas e quais as suas consequências, pretendemos agora expandir os conceitos expostos na literatura, contribuindo com novos elementos. Vamos começar por indicar qual a metodologia de análise que nos propomos utilizar que nos permitirá, posteriormente, analisar as histórias que vítimas e testemunhas de *bullying* nos narraram.

### **3. Método**

#### **3.1. Análise de Narrativas**

Para melhor compreender temáticas relacionadas com assuntos polémicos e/ou delicados, como o que temos em mãos, é necessário conhecer os seus determinantes comportamentais, sociais, económicos e políticos, o que pressupõe utilizar uma metodologia que permita obter uma visão global, mais completa e flexível, ‘abrindo-nos as portas’ à realidade social no estudo deste fenómeno e respectivos contextos, para melhor o compreendermos e apreendermos.

A grande riqueza do material obtido qualitativamente foi mais difícil de operacionalizar, tendo representado maior morosidade, custo e dificuldade de interpretação das variáveis, tendo também representado um desafio à nossa capacidade criadora e intuitiva. Não obstante, proporcionou-nos uma abordagem mais rica, oferecendo-nos informações mais pormenorizadas sobre as experiências, os valores, as motivações, as atitudes e as percepções de vítimas e testemunhas.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Para realizar este tratamento de dados em profundidade, pensámos utilizar uma abordagem clássica como por exemplo, o estudo de casos, por também envolver uma análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações - sendo que o número de casos estudados pode ser resumido a um. Este método dá ênfase à descrição completa da interrelação dos factores, sendo que a análise de casos feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões *porque?* e *como?*.

No entanto, necessitávamos de uma metodologia que, para além de responder a questões como *porque?* e *como?*, responde-se também a questões como: *o que aconteceu?*, *como tudo terminou?*, estabelecendo as bases do problema e o valor e significado dos factos narrados e das informações fornecidas dentro de todo um contexto.

Desta forma, escolhemos a metodologia da Análise de Narrativas porque combina a análise formal com procedimentos sequenciais, contribuindo para facilitar o estabelecimento de relações entre conceitos através da criação de modelos, do imaginar das razões que podem estar por detrás de determinados comportamentos observados e de como podem ser agrupados ou categorizados determinados fenómenos. Esta metodologia permitiu observar ao pormenor como vítimas e testemunhas vão construindo, ao longo do tempo, a sua percepção sobre o *Bullying* e a forma como vêm e relatam as ocorrências relativas a este fenómeno.

Através da linguagem narrativa, vítimas e testemunhas contam uma (ou várias) história(s) que nos posicionaram numa matriz de acções e crenças, à medida que vão elaborando as suas narrativas. Cada entrevistado foi narrador de um conto com diferentes dramas, complexidades e histórias que se cruzam, nas quais foi actor principal ou secundário. Não poderíamos escolher melhor método para tratar estas narrativas pessoais que a análise de narrativas.

Quem narra uma história, acredita na sua veracidade e expressa o que determinada emoção ou ideia significa para si. O processo narrativo é um sistema natural de contar histórias, de encadear acções e acontecimentos, de forma a recriar um enredo. As narrativas podem ser reais ou imaginárias, sem perder o seu poder enquanto história, uma vez que o que nos interessa observar é a forma como o indivíduo vivenciou, sentiu e interpretou essa mesma realidade. O poder de convencer das narrativas não reside, desta forma, na sua veracidade mas no tipo de significado da

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

história que é contada. As afirmações individuais devem ser encaradas, em primeiro lugar, como parte integrante de uma narrativa e só depois analisadas.

O conceito de narrativa pode ser encarado segundo várias perspectivas: na perspectiva dos estudos estruturais (Labov & Waletzky, 1967; Labov, 1972, 1997) e dos estudos socio-interacionais (Tannen, 1984; Mishler, 1986, 1999; Linde, 1993; Schiffrin, 1996). O estruturalismo procura explorar as inter-relações (as *estruturas*) através das quais um significado é produzido dentro de uma narrativa. Esta atribuição de significado é estudada através da observação de várias práticas, fenómenos e actividades, com o intuito de se descobrirem as estruturas profundas através das quais este mesmo significado é produzido e reproduzido numa narrativa. Já o socio-interacionismo, concebe as inter-relações nas narrativas como um fenómeno que se realiza na interação com os outros e com o meio envolvente e desencadeadora das interações humanas. Este processo de troca é dialéctico e possui uma dimensão colectiva. Segundo esta perspectiva, a narrativa não ocorre só a partir da relação com o entrevistado mas também, através dela, com destaque para o conjunto de relações estabelecidas ao contar uma história.

Escolhemos utilizar a análise estrutural por nos pretendermos centrar mais na atribuição do significado que determinados comportamentos possuem para os seus actores, destacando as diferentes *estruturas* das narrativas de vítimas e testemunhas e menos no processo dialéctico que desencadeia as interações humanas nas narrativas. Optámos por utilizar o modelo clássico de Labov & Waletzky (1967), uma vez que esta metodologia aborda a narrativa através do exame da sua estrutura e funções interacionais e sociais, observando a construção de coerência em histórias de vida, não negligenciando o papel do entrevistador como co-construtor do recontar da história. Este modelo ajudou-nos a observar os elementos ocultos de cada história que nos foi narrada e a atribuição de significado desses mesmos elementos para os seus actores. De seguida vamos explorar em pormenor os elementos que constituem este mesmo modelo.

### **3.1.1. Modelo de análise de Labov**

Os estudos de Labov & Waletzky (1967) e Labov (1972) são pioneiros na pesquisa envolvendo narrativa, significado e acção social. Labov (1972) define a narrativa de experiências pessoais como *uma recapitulação de experiências passadas*

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

através de enunciados cuja ordem reflecte a sequência de eventos ocorridos. O autor ressalta que os eventos narrados pelo entrevistado são emocional e socialmente avaliados na estruturação das narrativas e que, nessa avaliação, o entrevistado apresenta a sua opinião, expressa as suas crenças indicando a razão de ser da história. Para estudar estes eventos narrados pelo entrevistado, Labov (1967) desenvolveu um modelo de análise que relaciona as características textuais e funcionais dos elementos constituintes da estrutura interna da narrativa. Este modelo permite identificar os componentes estruturais formais de narrativa, verificando as suas funções em relação à narrativa como um todo, relacionando-as com as suas funções sociais. O modelo proposto por Labov, estrutura a narrativa em seis elementos: resumo, orientação, complexidade, avaliação, resolução e coda.

O *resumo (abstract)*, opcional, é uma breve apresentação introdutória sobre o que a narrativa versará. Resume a questão a ser tratada, indicando ao leitor do que se trata o material que ele tem em mãos. É muito importante porque quando bem estruturado, pode servir de estímulo à própria leitura, além de evitar a leitura de um trecho grande;

A *orientação*, ou contexto, localiza a questão a ser tratada, ajudando a situar o leitor, dando informações sobre tempo, pessoas, lugares e situação. Proporciona contextos relevantes para a compreensão das ideias a serem discutidas. É a contextualização da história, identificando o que aconteceu, com quem, onde e quando.

É na *complexidade* que se estabelecem as bases do problema que justifica a narrativa. Representa a parte da narrativa que responde à pergunta ‘e o que aconteceu depois?’, ou seja, o conteúdo da narrativa, a descrição dos factos que aconteceram;

Na *avaliação*<sup>2</sup>, chama-se a atenção para a importância, valor e significado dos factos narrados e das informações fornecidas dentro de todo um contexto – já explicitado na orientação. Representa o momento em que o entrevistado indica o *ponto* da história, ou seja, ‘por que estou a contar isto?’. Revela a atitude do entrevistado face à narrativa, enfatizando a importância relativa de umas unidades narrativas em oposição a outras;

---

<sup>2</sup> Labov introduziu e aprofundou a noção de *avaliação* através dos seus estudos sociolinguísticos (1967, 1972, 1997).

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

A *resolução* apresenta a solução para um conflito na narrativa, mostrando o resultado dos eventos e das acções narradas. É aqui que se constrói a vinculação entre eventos. É a parte da narrativa que apresenta as consequências da complexidade;

A *coda*, opcional, encerra a narrativa, retornando os ouvintes ao momento presente. Muitas vezes contém julgamentos morais do entrevistador, ou seja, a avaliação sobre os eventos narrados.

Resumidamente, os elementos que estruturam a narrativa podem ser identificados da seguinte forma:

Elementos que constituem a Estrutura Interna da Narrativa	A que se referem esses Elementos
<b>Resumo</b>	Breve apresentação introdutória sobre o que a narrativa versará. <i>Do que se trata?</i>
<b>Orientação ou Contexto</b>	Localiza a questão a ser tratada, dando Informações sobre tempo, pessoas, lugares e situações. <i>Quem? Quando? Onde? O quê?</i>
<b>Complexidade</b>	O que realmente aconteceu / o que aconteceu em seguida; o conteúdo da narrativa é revelado. <i>Então, o que aconteceu?</i>
<b>Avaliação</b>	Significado dos factos narrados e das informações fornecidas para o narrador. <i>E então?</i>
<b>Resolução</b>	Resultado dos eventos e das acções narradas. <i>Finalmente, o que aconteceu?</i> <i>Como tudo terminou?</i>
<b>Coda</b>	Encerramento da narrativa, retornando os ouvintes ao momento presente.

Quadro nº1- Elementos que estruturam a narrativa segundo Labov, 1972.

O modelo proposto por Labov nem sempre ocorre na sequência prevista, apesar de ter sido originalmente elaborado com base em análises de histórias orais. Assim sendo, por exemplo, o *resumo* e a *coda* podem ou não surgir no início e ao fim de uma narrativa, constituindo-se, assim, como partes opcionais. A *orientação*, a *complexidade* e a *avaliação* são fundamentais na caracterização de uma narrativa, embora somente a

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

*complexidade* seja obrigatória. Não obstante, este autor define uma narrativa mínima a partir da delimitação de, pelo menos, duas *orações narrativas*, ou seja, acções ordenadas no passado.

No que respeita ao elemento avaliativo propriamente dito, a Avaliação Externa e a Avaliação Sequencial ou Encadeada constituem o sistema proposto (Labov, 1972). Na *Avaliação Externa* o entrevistado interrompe o curso da sua narrativa e emite uma observação avaliativa, ou seja, uma opinião, emoção, atitude, acerca do que está a contar, constituindo-se numa secção específica. O entrevistador, assim, pode estabelecer uma conexão entre a interrupção da acção e o ponto da narrativa.

A *Avaliação Sequencial ou Encadeada* pode surgir inserida em qualquer secção. O entrevistador pode avaliar o evento, animando a própria voz ou a de outra pessoa, sendo um recurso que enfatiza a função dramática da cena narrada. Os elementos de avaliação podem surgir através de intensificadores (uso de gestos ou fonologia expressiva), de comparações (perguntas, frases negativas ou imperativos), de correlativos (uso de gerúndios, participios) ou de explicações (qualificadores ligados por conjunções). Na avaliação, o entrevistador descreve o que as pessoas fizeram e não o que elas disseram, havendo maior ênfase na acção, o que tem por finalidade imprimir maior dramatismo à avaliação.

Após termos classificados as 10 narrativas segundo os 6 elementos constitutivos da metodologia de Labov, optámos por não valorizar tanto o *resumo*, *orientação* e *coda*, por não pretendermos focalizar-nos de forma breve no conteúdo de cada narrativa, nem no tempo, pessoas e lugares - garantindo o anonimato dos entrevistados - nem retomar o ouvinte ao momento presente, nem - tão pouco - tecer julgamentos morais, optando por utilizar estas fases como referência de significados contextuais e temporais. Desta forma, centramos a utilização da metodologia de Labov (1972) na *complexidade*, *avaliação* e *resolução* enquanto elementos fundamentais na caracterização de uma narrativa.

Ao abordarmos o elemento *complexidade*, pretendemos analisar quais os comportamentos de *bullying* que observámos, como se operou a escalada, ou que motivos levaram ao seu perpetuar no tempo, como terminou - ou persiste - este processo, que estratégias de *coping* foram utilizadas, qual a reacção das testemunhas, da estrutura familiar e social e dos Recursos Humanos, como é visto o perpetrador e a Gestão de Topo enquanto testemunha de *bullying*.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Na *avaliação*, o enfoque principal reside na aprendizagem que vítimas e testemunhas realizaram em função deste processo, nomeadamente, nas alterações sofridas na sua forma de encarar o trabalho e no julgam que deveriam ter feito de forma diferente.

Finalmente, na *resolução*, vamos analisar o porquê do *bullying* ser praticado, segundo a perspectiva de vítimas e testemunhas.

### 3.2. Amostra

Ao iniciarmos este estudo exploratório pretendíamos observar um pequeno número de casos / histórias de vida de forma pormenorizada. Optámos pela utilização da metodologia que melhor servia os nossos objectivos: a análise qualitativa. Por se tratar de um método tão moroso e trabalhoso, escolhemos utilizar uma amostra de conveniência com um total de 10 entrevistados, que permitisse um estudo mais detalhado do seu conteúdo. Para conseguirmos obter uma visão diferenciada entre actores, decidimo-nos por uma amostra heterogénea no que respeita ao sexo, idade, experiência e vínculo profissional e habilitações literárias dos entrevistados. Para tornar esta amostra ainda mais representativa, dividimos igualmente o vínculo profissional entre empregados por conta de outrem e funcionários públicos, por forma a possibilitar uma igual representatividade entre o sector público e o sector privado, como pode ser observado no quadro seguinte:

S	N	Idade	N	Vínculo Profissional	N	Experiência Profissional	N	Habilitações Literárias	N
M	4	<30 anos	1	Empregado p/ conta outrem	1	< 10 anos	1	Formação Secundária	1
		>30 e <40	1	Funcionário Público	1	> 10 e < 20	1	Licenciatura	1
		>40 anos	2	Empregado p/ conta outrem	1	> 20 e < 30	1	Formação Secundária	1
				Funcionário Público	1	> 30 anos	1	Licenciatura	1



**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

F	6	<30 anos	1	Empregado p/ conta outrem	1	< 10 anos	1	Licenciatura	1
		>30 e <40	1	Empregado p/ conta outrem	1	> 10 e < 20	1	Licenciatura	1
		> 40 anos	4	Empregado p/ conta outrem	1	> 20 e < 30	1	Licenciatura	1
				Funcionário Público	3	> 30 anos	3	Licenciatura Formação Secundária	2 1

Quadro nº2 – Composição da Amostra

### 3.3. Recolha de dados

Tendo em conta o tipo de análise que pretendíamos seguir, optámos por realizar entrevistas individuais semi-estruturadas (Anexo1). As histórias que recolhemos durante estas entrevistas e posteriormente transcrevemos, encontram-se expressas em sistemas duradouros, que foram sendo construídos ao longo do tempo, como resultado da percepção de cada individuo sobre determinado assunto que vivenciou. Abordar um tema como o *Bullying*, pode ser emocionalmente esgotante e moroso, aliado ao facto de ser problemático o relato de histórias de forma lógica e coerente. Por este motivo, iniciámos as entrevistas abordando assuntos generalistas, encorajando o entrevistado a descontrair-se e a sentir-se confortável, deixando os assuntos mais delicados para o fim.

A entrevista individual semi-estruturada possibilitou-nos maior flexibilidade, permitindo estabelecer com o entrevistado um diálogo que foi evoluindo consoante as suas respostas. Por vezes ignorámos a ordem das perguntas, permitindo que o entrevistado formulasse as suas avaliações livremente, sem que tivéssemos que fazer muitas perguntas, dirigindo-o sempre que se afastava do tema ou pretendíamos abordar em pormenor alguma questão, o que nos permitiu aprofundar, a forma como as diferentes variáveis se inter-relacionam.

A conclusão de uma entrevista deve oferecer ao entrevistado algo em retorno sendo que, nalguns casos, o retorno dado ao entrevistado é a oportunidade de expressar os seus sentimentos perante um ouvinte que não irá emitir juízos de valor (Laslett e Rapoport, 1975). Desta forma, no final de cada entrevista desligávamos o gravador continuando a escutar as situações de conflito pessoais que inquietavam os entrevistados.

## **Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Foi dado a conhecer, previamente, aos entrevistados que pretendíamos estudar ambientes de trabalho agressivos, nomeadamente a figura do assédio moral tentado, no entanto, num primeiro impacto, evitar o estigma de rotular os entrevistados de ‘vítimas’ ou ‘testemunhas’ de *Bullying*. Pedimos, também, autorização para gravar as entrevistas.

Ao abordarmos um tema delicado, polémico e complexo como o que temos em mãos, tivemos que estar preparados para lidar com as nossas próprias emoções e as dos entrevistados, com a operacionalização do controlo e poder sobre estes (garantindo a não divulgação e total confidencialidade da sua identidade, das informações prestadas e das entidades envolvidas) e com toda a logística de realização da própria entrevista.

### **4. Análise e Discussão de Resultados**

#### **4.1. Comportamentos de *Bullying* observados**

Vamos começar a análise de resultados utilizando o elemento *complexidade* da metodologia de Labov (1972), para respondermos à questão ‘*O que realmente aconteceu?*’, revelando o conteúdo da narrativa. Assim sendo, como identificámos em capítulos anteriores, os comportamentos de *Bullying* sentidos pelas vítimas e observados pelas testemunhas, podem ser múltiplos, variados e ocorrer em simultâneo. No entanto, vamos centrar-nos nas manifestações deste comportamento que identificámos nas narrativas de vítimas e testemunhas, que foram:

- Abuso verbal: observações ofensivas, 'chamar nomes', intimidação, diminuição intelectual,
- Humilhação pública e pessoal,
- Difamação nos ‘bastidores’ e tentativa de criar bodes expiatórios,
- Esvaziamento de funções, ou substituição por outras muito abaixo das competências e retirar de responsabilidades,
- Acusação de falta de empenho e responsabilidade,
- Falhar em dar crédito quando devido,
- Motivação de fracassos e sabotagem,
- Isolamento: impedir acesso a oportunidades e ostracização,
- Contacto físico indesejado,

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

- Desmoralização associada à precariedade no emprego: falta de contrato de trabalho e de vínculo efectivo/permanente e a idade avançada das vítimas,
- Chantagem com despedimento quando é realizado o enfrentamento,
- Sentimento de inferioridade na defesa da situação,
- Tentativa de despedimento e
- Instrumento de ‘selecção natural’ dos ‘elos mais fracos’.

Ao analisarmos estes resultados, verificamos que os comportamentos de *Bullying* que apurámos vão de encontro aos apontados pela literatura, tais como: a ameaça ao estatuto profissional e pessoal, isolamento, destabilização, contacto físico indesejado e disparidade de poder (Jennifer et al, 2003). O *Bullying* enquanto instrumento de ‘selecção natural’, permitindo às chefias saber quem são ‘os mais fracos’ e, desta forma, dispensáveis, embora raro na literatura, já tinha sido referido por Hoel & Cooper (2000). Nos anexos nº 3 a) e 3 b), podemos observar a relação das diferentes tipologias de *Bullying* que encontrámos, divididas por narrativa.

O comportamento abuso verbal foi narrado revestindo a forma de agressões verbais diárias, com o intuito de maltratar e diminuir intelectualmente as vítimas. Este tipo de comportamento foi referido de forma recorrente ao longo das narrativas, sendo que não encontrámos diferenças significativas entre vítimas e testemunhas na forma de perceber esta manifestação de *Bullying*.

*(...) ele (perpetrador) era uma pessoa extremamente arrogante e pedante, mal-educada. (...) mas isto no meio de muitos gritos e maus-tratos verbais, por uma coisa que é completamente absurda!’.*

*Narrativa nº1.a) Vítima, trabalhador por conta de outrem*

*‘Ele era agressivo com toda a gente Na verdade, comigo, ele só gritou uma ou duas vezes, o pânico (...) psicológico com que eu ficava era de assistir ao que elas passavam. (...) o que me lembro mais era (...) de eu o ouvir aos berros, e elas a chorarem à nossa frente sem podermos fazer nada. E a (...) acharem que não valiam nada, quando na verdade eram excelentes profissionais! (...) É que as vezes ele chegava ao ponto de insultar as pessoas, (...) passava grandes atestados de incompetência e incapacidade e quando nós víamos o trabalho da outra pessoa e, ainda por cima, muitas vezes era burro mesmo, mandava as pessoas escreverem com erros, (...) e ele passava-lhes atestados de incompetência: desmoralizava completamente uma pessoa’.*

*Narrativa nº8 Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

A humilhação pública e pessoal foi referida pelas testemunhas e testemunhas/vítimas, que percebem e referem a existência desta realidade de uma forma directa, clara e afirmativa.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

*‘O meu problema já nem era ser humilhado nem nada disso (...) o que me afectava mesmo era acordar e ver qual a próxima ‘casca de banana’ que me vão por’.*

*Narrativa nº4 Testemunha/Vítima, funcionário público*

*‘ (...) elas (vítimas) a chorarem à nossa frente sem podermos fazer nada. E a (...) acharem que não valiam nada, (...) ele chegava ao ponto de insultar as pessoas, (...) passava grandes atestados de incompetência e incapacidade (...) desmoralizava completamente uma pessoa’.*

*Narrativa nº8 Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

No entanto, a percepção das vítimas sobre esta manifestação é ligeiramente diferente. É curioso verificar que, apesar da sua própria *humilhação* ser narrada de uma forma indirecta e dissimulada, por exemplo, nas expressões *‘figuras tristes’* e *‘faz-me passar por burro’*, a vítima refere que outra vítima, que também trabalha na sua empresa, é que *‘passava vergonhas’* e era humilhada: *‘humilhavam-na mesmo’*. Desta forma, é importante salientar que as vítimas de *Bullying* têm maior facilidade em assumir e identificar que outros colegas estão a ser alvo desta manifestação, do que admitir que elas próprias foram/são humilhados.

*‘Já me chamaram por várias vezes mentiroso, (...) já por varias vezes praticamente que me deixaram a chorar lá dentro porque o fazem em frente a toda a gente (...) está sempre a tentar... sempre que arranja ali qualquer coisinha (...) sempre para me deitar abaixo, faz-me sempre passar figuras tristes, e fazer-me passar muitas vezes por burro (...) (...) Mas não é só comigo, é com todos. (...) Ainda há 2 ou 3 meses uma das (profissão) que lá estava simplesmente passava vergonhas, faziam-na sentir mal, humilhavam-na mesmo, em frente a todas as pessoas, o que fez com que ela acabasse por querer sair’.*

*Narrativa nº2, Vítima, trabalhador por conta de outrem*

A difamação nos *‘bastidores’*, a tentativa de criar bodes expiatórios, e de levar a vítima a praticar actos ilegais, com o intuito do perpetrador conseguir obter uma justa causa de despedimento, foram manifestações igualmente presentes nas narrativas de vítimas e testemunhas.

*‘(...) Até que, vim depois a saber, que coisas que eram feitas por ele (...) ele dizia ‘eu não tenho nada a ver com isso o (vítima) é que fez isso’. (...) Mas só anos mais tarde (...) verificámos que eu era utilizado como bode espiatório do (cargo) e era o culpado de tudo! Ele usava-me, servia-se de mim!’ (...) Virava as pessoas contra mim, dizia ao (cargo) mentiras, dizia que eu o traía’.*

*Narrativa nº3 Vítima, funcionário público*

*‘Manipulação, intriga, (...) (o perpetrador) foi nomeando aquilo que se chama de ‘cães de guerra’, foi fazendo associações com este (cargo), foi construindo a pouco e pouco e foi destruindo as relações que já existiam entre o grupo’. (...) Às tantas fartei-me, não pelo trabalho mas pelas consequências que às vezes poderia ter mas, essas consequências, ou era por causa de formalidades que não eram seguidas ou eram seguidas no limite da legalidade’.*

*Narrativa nº4 Testemunha/Vítima, funcionário público*

O esvaziamento do conteúdo funcional, ou substituição deste por outro muito abaixo das competências e/ou habilitações académicas e profissionais das vítimas e o

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

retirar de responsabilidades, foi uma manifestação percebida de igual forma por vítimas e testemunhas:

*‘Eu já tive as duas situações: já tive uma em que estava ‘emprateirada’, não tinha nada que fazer e ia-me ocupando com outras coisas de lá de fora e, outra em que tive, efectivamente, a desempenhar funções muitíssimo abaixo, mas mesmo muito abaixo das minhas capacidades, das minhas habilitações literárias, enfim, de muitas coisas, e considereei isso uma prateira também’.*

*Narrativa nº 5 Vítima, Funcionário Público*

*‘Eu penso que havia alturas em que ela não estava mesmo a fazer nada. Ela tinha um sítio onde estar, arranjam-lhe uma secretaria, arranjam-lhe uma cadeira e esteve durante algum tempo, penso eu, sem fazer absolutamente nada, sem funções distribuídas (...) ela era uma excelente profissional, era uma ótima colega, uma pessoa que teve cargos de grande responsabilidade, (...) era uma mulher com prestígio’.*

*Narrativa nº 7 Testemunha/Vítima, Funcionário Pública*

*‘(...) era assinar um papel que era contrário àquilo que se tinha passado e que eu não concordava em fazer, era assumir um acto (...) que não tinha ocorrido. Eu não o assinei e depois daí tive as consequências de não o fazer: fui tirada do lugar e foi lá posta outra pessoa. Houve pressão moral, que mexeu com princípios de ética que eu não deixei passar e, como tal, fui castigada. (...) fui ‘castigada’ nesse sector, (...) e fui desclassificada, (...) fui para o atendimento telefónico (...)’.*

*Narrativa nº9.a) Vítima, Empregado por conta de outrem*

Não obstante, este esvaziamento do conteúdo funcional foi referido com maior expressão nas empresas públicas – tanto por vítimas como por testemunhas - em que o despedimento só é possível, quase exclusivamente, através do instaurar de um Processo Disciplinar sendo mais fácil afastar o trabalhador do que despedi-lo. Sendo tão recorrente, as testemunhas ficam com medo que lhes suceda o mesmo e tornam-se mais passivas, não reivindicando os seus direitos, nem enfrentando as situações.

*‘Por isso, isto presta-se a muitas situações em que as pessoas são retiradas de lugares, e ficam na chamada ‘prateira’ à espera de voltarem, de serem recuperadas para outros lugares. Por isso, nas empresas públicas houve sempre essa prática dos ‘emprateirados’. Nem sempre as pessoas são destituídas dos seus lugares por falta de cumprimento mas, por outras razões que têm a ver com mudanças a nível global e a nível duma Administração, que se reflectem sempre nos outros lugares mais abaixo’.*

*Narrativa nº 5 Vítima, Funcionário Público*

*‘(...) porque no Estado é mesmo assim, quer dizer, não a despediram, não lhe puseram nenhum Processo Disciplinar (...) Eles não a despedem e ela não pode argumentar num Tribunal que não lhe dão trabalho (...) Se lhe puserem um processo Disciplinar a pessoa mexe-se agora, neste caso, estavam-lhe a pagar o ordenado(...) Podiam ter-lhe dado dispensa e pronto (...) A pessoa estar ali um dia atrás do outro sem fazer nada’.*

*Narrativa nº 10 Testemunha, Funcionário Público*

*‘Numa empresa pública as coisas vão andando e entra-se numa rotina que não é sã, faz muito mal à saúde, faz muito mal ao ambiente organizacional, instala-se também, um clima de medo, porque as pessoas à volta pensam ‘a mim também me pode acontecer, e se embirram comigo e de repente isto também me acontece’ portanto, as pessoas tem tendência, de facto, a terem comportamentos muito passivos e a não reivindicarem as coisas, a não criticarem para não serem penalizadas, é complicado’.*

*Narrativa nº7 Testemunha/Vítima*

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

A acusação de falta de empenho e responsabilidade atribuídas à vítima, foi um comportamento referido tanto por vítimas como por testemunhas de *Bullying*.

*Duas (profissão) saíram, uma saiu muito mal e a outra saiu 'porque não acompanhava o ritmo do gabinete' e depois eram mandadas 'bocas' até a pessoa se sentir mal! 'bocas' aqui, bocas ali' e a pressão não ajuda nada e o espaço também não ajuda nada e a pessoa começa logo a levar fama de incompetente por trás, a pessoa acaba de sair da porta e está-se logo a falar, por isso, é bem capaz de ouvir, há logo situações de exclusão.*

*Narrativa nº6, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

*' (...) por muito que eu depois prove a este e àquele, todos os outros ficam com uma imagem da pessoa de 'aquele é um mentiroso', 'aquele está sempre a esconder as coisas'. (...) Ultimamente, (...) demonstro em frente (aos patrões) que afinal quem tinha errado não era eu. (...) 'Ele (colega com quem a vítima tem uma boa relação de trabalho) já chegou ao ponto de se pôr no meio (...). Esse meu colega acha que muitas vezes é preferível uma pessoa se calar porque por muito que se tente fazer frente não vale a pena, porque só tenho a perder (...) Em discussões mais acesas não se mete, mas muitas vezes, fora dali, diz-me que tenho toda a razão e 'eu sei que não foste tu que erraste, mas já sabes como é que as coisas funciona aqui dentro'.*

*Narrativa nº2 Vítima, trabalhador por conta de outrem*

Não obstante, uma das testemunhas percepciona também a vítima como pouco empenhada e irresponsável. Esta sua percepção poderá ser fruto da influência do perpetrador e de algumas testemunhas com comportamento pró-perpetrador, que ao longo dos anos ajudaram a 'cimentar' esta percepção em relação à vítima, até que a sua imagem se denegriu de forma irreversível perante a empresa.

*'Não sei muito bem mas, diziam (diziam que eu nunca ouvi) que ninguém a queria, que não gostavam dela. Realmente, toda a gente que eu ouvi falar da pessoa em causa 'ai nem pensar!'. Agora, será que foi, que não foi... será que a pessoa houve uma altura na vida dela em que não foi uma Funcionária 'em condições' e ganhou essa fama? (...) Eu, pessoalmente, acho que ela não tem grande responsabilidade. Uma pessoa com responsabilidade, sabe que se tem que substituir a colega, se essa colega falta, ela falta também! (...) uma pessoa estar-lhe a dar determinadas coisas e depois as coisas não serem efectuadas e não se poder estar a fazer conta com ela, também não é agradável'.*

*Narrativa nº10, Testemunha, funcionário público*

O comportamento 'falhar em dar crédito quando devido', foi narrado com igual valorização por vítimas e testemunhas, que acreditam que os perpetradores é que não valorizavam os seus colegas-alvo, que faziam o possível para realizar um bom trabalho e demonstrar o quanto eram bons profissionais.

*'E a (...) acharem que não valiam nada, quando na verdade eram excelentes profissionais! (...) É que as vezes ele chegava ao ponto de insultar as pessoas, (...) passava grandes atestados de incompetência e incapacidade e quando nós víamos o trabalho da outra pessoa e, ainda por cima, muitas vezes era burro mesmo, mandava as pessoas escreverem com erros, (...) e ele passava-lhes atestados de incompetência: desmoralizava completamente uma pessoa'.*

*Narrativa nº8, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

*' (...) e a pessoa sabendo que fez aquilo bem ou que fez o que devia ser feito e que foi enganado por outra pessoa, aos poucos começa a perder a calma e começa também aos gritos (...) cheguei a ter uma situação em que por ex, um dos (profissão) mexeu depois no projecto e disse que afinal eu tinha razão, (...) e depois (...) viraram-me as costas e no dia a seguir fizeram queixa de*

## **Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

*mim a dizer que eu é que estava a criar mau ambiente, que eu andava a conferir o trabalho deles e que eu não merecia estar naquele trabalho’.*

*Narrativa nº2, Vítima, trabalhador por conta de outrem*

*‘Ele tentou aprender muito rapidamente, naquele Gabinete tem que se aprender muito rapidamente (...) mesmo em termos de (programa) que ele não sabia, ele tornou-se rápido a trabalhar (...) por ser tão pressionado (...). O (vítima) também tem aquela maneira de ser, ele é activo, gosta de participar, gosta de aprender, e depois aprende rapidamente e tenta logo mostrar e é assim, porque ele vai aprendendo, vai sabendo e vai implementando’.*

*Narrativa nº6, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

A Tentativa de levar a vítima a errar e a utilização de comportamentos de sabotagem por parte do perpetrador, foram manifestações concretizadas no apontar de erros à vítima (cometidos ou não), procurando que esta, sentindo-se pressionada, praticasse actos ilegais, tendo sido, também, igualmente referido por vítimas e testemunhas.

*‘Eu tive que ser um bocado ‘grosso’ com ele e disse-lhe: ‘bem, meu caro senhor, isto é assim: eu faço sempre as coisas na legalidade, eu não vou mudar nem o meu parecer nem mudar documentos prévios ao concurso, isso é ilegal, se’ aí tive que engrossar a voz, ‘se fizer algo que seja atentatório à minha forma de trabalhar e à minha integridade, eu levo este caso para tribunal’. Aí o Jurista ficou meio tenso e lá deu o seu parecer. Mas aí eu percebi logo que eu era uma ‘peça para sacrificar’ e a partir desse momento foi quando eu quis sair’.*

*Narrativa nº4, Testemunha/Vítima, funcionário público*

*‘(...) tentavam muitas vezes mostrar erros meus em frente à chefia quando eu ia à sala.(...) está sempre a tentar... sempre a ver se arranja ali qualquer coisinha.... Especialmente em frente aos patrões (...) cheguei a ter uma situação em (...) (disseram) que afinal eu tinha razão, (...) e depois (...) viraram-me as costas e no dia a seguir fizeram queixa de mim’.*

*Narrativa nº2 Vítima, trabalhador por conta de outrem*

*‘E certas ‘bocas’ eles fazem questão de as mandarem à frente da chefia: ‘então, tu erraste aqui isto?!’.... as vezes há erros que se fazem mas escusam de ser assim empolados à frente dos patrões, notava-se que era propositado. (...) agora quando entra em esquemas de haver erros e ‘tu fizeste isso’, quando há desconfiança logo à partida ou a querer acusar a pessoa, muitas vezes não sendo culpada, mais tarde veio-se a saber que não era, e nem se pede desculpa, e continuasse, depois com situações, como se a pessoa fosse assim e depois qualquer coisa que acontece era ele: ‘vê lá se não foi o (vítima)’, começou a haver uma pressão enorme e uma desconfiança’.*

*Narrativa nº6 Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

No que respeita ao isolamento, impedimento de acesso a oportunidades e ostracização da vítima, trata-se de um comportamento que é percepcionado de igual forma pelos dois actores. Vítimas e testemunhas referem que cada vez que existe esvaziamento de funções e consequente afastamento de uma vítima da vida e produtividade empresarial, esta passa a ser encarada como um elemento externo à empresa, sendo que os restantes colegas – testemunhas – deixam de se relacionar com ela, com receio que sejam identificados, também, como vítimas e, desta forma, prejudicados ou futuramente ostracizados.

## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

*Aí podemos falar no tal assédio moral (...), que é no sentido de: põe-te aí para um canto, está aí sentada, estás aí completamente ostracizada, e isso poderá 'dar cabo completamente (...) da cabeça, a uma pessoa! Se uma pessoa não tiver uma certa força, uma certa prática de estar em empresa, se não tiver outros interesses, aí... 'estás aí para um canto, não fazes nada, e aproveitas o tempo para fazer outras coisas' que foi o que eu fiz!*

*Narrativa nº5. Vítima, funcionário público*

*Eu penso que, em parte, há duas ou três pessoas que a terão ostracizado e por isso, é que eu a falo numa certa 'cabala', acho que houve para ali uma 'intrigalhada' que acabou por motivar esta atitude precipitada de a retirarem. (...) Se as pessoas estão nas mesmas Direcções, observa-se um fenómeno que é muito recorrente que é certo modo as pessoas começam a ter receio de se darem com aquelas pessoas que foram marginalizadas; eu não digo que deixem de falar, que se estão numa mesa saiam da mesa porque a pessoa chegou, não é isso mas, na realidade, há ali uma quebra de comunicação que activa que se dá porque aquela pessoa é como se já não pertencesse ao grupo, como se já não pertencesse à Organização. Portanto, as pessoas também sentem um pouco esse afastamento, e isso também é muito duro.*

*Narrativa nº7, Testemunha/Vítima, funcionário público*

O Contacto físico indesejado foi referido somente pelas vítimas. A situação narrada é complexa, envolvendo o consentimento deste comportamento motivado pela possibilidade da vítima voltar a subir na carreira - uma vez que o conteúdo das funções que desempenhava anteriormente tinha sido esvaziado – podendo vir a ser colocada no Departamento da sua área de formação académica. A vítima justificou o seu consentimento com base na sua debilidade psicológica e carência afectiva.

*'(...) (perpetrador) me chamava para ao pé dele, roçava a perninha na minha (...) e sentava-se ao meu lado, tudo isto acabou por me levar a uma situação de relacionamento (...) e aí (...) disse: 'eu vou tentar pô-la no (Departamento da área de Estudos da Vítima), eu vou tentar ajudá-la, mãozinha aqui, mãozinha acolá, festinhas mas nunca, mas nunca, fez nada para isso'.*

*Narrativa nº 9.b) Vítima, trabalhador por conta de outrem*

A desmoralização associada à precariedade no emprego foi-nos narrada por vítimas e por testemunhas que também foram vítimas. A ausência de contrato de trabalho, a celebração de contratos de trabalho não efectivos, ou a recibos verdes e o desejo de poderem vir a possuir um contrato de trabalho por tempo indeterminado (sector privado) ou virem a ser funcionários públicos (sector público), constituem elementos de consentimento do *Bullying*, especialmente porque se encontram aliados ao medo de ficar sem trabalho. Esta manifestação de *Bullying* não foi referida por Testemunhas que não tenham sido vítimas.

*'Estive 7 meses sem contrato de trabalho. Tinha horários de entrada mas não de saída, sendo mais grave porque além de não ter contrato, não me pagavam horas extraordinárias (...) já estava mais do que na altura de pagamento, ele nunca pagava em alturas certas, pagava quando bem entendia (...)'*

*Narrativa nº1.a) Vítima, trabalhador por conta de outrem*



## **Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

*'(...) fartaram-se de ganhar dinheiro à minha custa (...) sacrifiquei inclusivamente dias de folga que nunca me foram pagos'.*

*Narrativa nº1.b) Vítima, trabalhador por conta de outrem*

*'(...) porque, no fundo, ele tinha vindo numa situação um bocado 'chata', ele precisava daquele emprego, eles usaram muito isso para mostrarem lá dentro que eles eram poderosos, que 'podiam, faziam e aconteciam.' (...) Os 'putos novos' a recibos verdes: nós estávamos todos com o contrato precário, e daí que 'a gente' também aguentava muita coisa por causa do contrato. (...) a questão da precariedade fica sempre pendente na nossa cabeça. E isso fez com que tivéssemos que aceitar muita coisa (...)'.*

*Narrativa nº4, Testemunha/Vítima, funcionário público*

A desmoralização associada à incerteza de encontrar outro trabalho tão vantajoso economicamente, devido a idade mais avançada das vítimas - > 40 anos – em oposição ao conforto proporcionado por um ordenado economicamente confortável, foram referidos como motivo de não enfrentamento e não abandono da organização para colocar termo ao *Bullying* pelas testemunhas.

*'Estavam na casa dos 40 e tal, 50 anos. Eu acho que as (cargo) também se sujeitavam um bocadinho, pelo facto de acharem que devido à idade já não iriam encontrar outra coisa, com o salário, com as condições que tinham. Elas achavam que já não ia ser fácil encontrar outro emprego e por isso aguentavam ali'.*

*Narrativa nº8, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

*'A (vítima) passou por situações de rescisão de contrato, podia ter aproveitado mas, a (vítima) sabia que não tinha feito nada de errado, teve sempre um comportamento exemplar, era uma boa profissional, foi uma mulher com prestígio, e não ia agora à aventura lá para fora! Porque estas oportunidades também raramente aparecem. São raras as pessoas que têm um problema organizacional e que têm lá fora uma situação excelente ou igual à espera, isso é muito raro acontecer'.*

*Narrativa nº6, Testemunha/Vítima, funcionário público*

A chantagem com despedimento quando era realizado o enfrentamento do perpetrador, associada ao medo de despedimento, foi um elemento narrado pelas vítimas e por testemunhas que também eram vítimas. As testemunhas que não foram alvo não narraram este comportamento, possivelmente por este não ser aquele que mais as afecta.

*'(...) em altas demonstrações de poder, tal como a chantagem, 'se não estás bem muda-te, que daqui a 5 minutos já tenho outra pessoa no teu lugar, há aí tanto (profissão) desempregado, eu não tenho que te 'aturar', e coisas sempre deste género cada vez que eu lhe respondia a alguma situação'.*

*Narrativa nº1.b) Vítima, trabalhador por conta de outrem*

*'O que acontecia era que, 'estavas a ouvir um 'gajo' a berrar contigo' com uma sonoridade brutal, a chamar-te nomes de tudo aquilo que se possa imaginar, do género 'é pá, se estivesses numa empresa privada eras já despedido' 'tu és isto, és aquilo', pronto, muito intenso!'.*

*Narrativa nº4, Testemunha/Vítima, funcionário público*

*'(...) a dizer que eu é que estava a criar mau ambiente, que eu andava a conferir o trabalho deles e que eu não merecia estar naquele trabalho'.*

## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

*Narrativa n°2 Vítima, trabalhador por conta de outrem*

O sentimento de inferioridade na defesa da situação foi apontado por todos os actores, tendo assumido especialmente relevância em situações em que o perpetrador é a chefia da vítima, sendo este sentimento mais forte nas narrativas em que é, também, o dono da empresa. A impotência de resolver a situação das vítimas e a frustração das testemunhas por nada poderem fazer para as ajudar, destacou-se nas narrativas, especialmente no caso em que o perpetrador é o dono da empresa.

*Eu tenho vários episódios de assédio moral (...) Tratava-se de uma empresa pequena em que era só o patrão e um colega (...) ele (perpetrador) era uma pessoa extremamente arrogante e pedante, mal-educada. (...) mas isto no meio de muitos gritos e maus-tratos verbais, por uma coisa que é completamente absurda!'*

*Narrativa n°1.a), Vítima, trabalhador por conta de outrem*

*Em micro empresas, geridas por uma só pessoa, acho que é muito difícil controlar este tipo de situações, porque não existe uma Comissão de Trabalhadores ou um Sindicato a quem possam recorrer. (...) A agressividade era muito, muito verbal (...) Ele arregalava-nos os olhos parece que nos ia 'comer'. Mal se sabia que ele vinha ao Escritório ficava logo ali um ambiente tenso, tenso! (...) Neste caso, só mesmo se as pessoas se unissem e o enfrentasse mas, provavelmente, a consequência seria um despedimento colectivo!*

*Narrativa n°8, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

A tentativa de despedimento enquanto fim principal do *Bullying* foi referida por vítimas e testemunhas e associada a um perpetrador que receia ser ultrapassado na sua evolução na carreira e/ou status por uma vítima de elevado potencial.

*O (cargo) não queria, fez tudo, tudo para que eu não fosse, mas eu fui-me queixar e ele foi mesmo obrigado a aceitar-me. Ele tinha medo que eu fosse um espia do (chefia da vítima), para estar a ver o que é que se passava. (...) Quando o (mudança de Governo) veio a tentativa de destruição continuou e até se reforçou. E foi(...) o (cargo) tentou destruir-me de todas as formas, via-me como um concorrente (...) e fez tudo para 'correr comigo' e para me 'deitar abaixo', por raiva, por ódio, irracionalmente, é um 'tipo' que não admitia que alguém lhe pudesse dizer que não: 'não fazes o que eu quero, eu destruo-te!'*

*Narrativa n°3, vítima, funcionário público*

*'(...) eu senti que foram eles que o puseram dali para fora, indirectamente, ou à maneira deles, como já tinham feito com outros, e como eu já tinha chamado a atenção aos dois, na ida para o café. Eu já uma vez tinha dito a eles os dois: 'é pá, o pape de despedir as pessoas não é vosso, deixem isso aos patrões!', não foi assim por estas palavras mas foi parecido, já foi há uns 2 anos, ainda nem o (vítima) estava lá'.*

*Narrativa n°6, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

O *Bullying* foi narrado como um instrumento de 'selecção natural' dos 'elos mais fracos' das organizações, substituindo o despedimento formal, facilitador do papel decisório dos Recursos Humanos e Chefias. Foi descrito como prática da própria chefia ou de colegas perpetradores que utilizam esta estratégia para garantirem o seu lugar na organização, diminuindo colegas alvos. Se as vítimas de *Bullying* abandonarem a organização por sua iniciativa, não existe a necessidade de despedir. Este

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

comportamento foi narrado pelas testemunhas e pelas testemunhas/vítimas. Esta situação embora invulgar na literatura, tinha já sido referida por Hoel & Cooper (2000), enquanto prática que permite às chefias saber quem são ‘os mais fracos’ e, desta forma, dispensáveis.

*(...) eu senti que foram eles que o puseram dali para fora, indirectamente, ou à maneira deles, como já tinham feito com outros, e como eu já tinha chamado a atenção aos dois (perpetradores), na ida para o café. Eu já uma vez tinha dito a eles os dois: ‘é pá, o papel de despedir as pessoas não é vosso, deixem isso aos patrões!’.*

*Narrativa nº6, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

*‘Não, a Chefia quer é que sejamos fortes a reagir: ‘eles mandam uma boca, manda também!’ não há sensibilidade para outras sensibilidades. (...)... às vezes há certas situações ali em que eu penso, ‘será que eles não estão a testar o pessoal, a ver quem é que sai?’, (...) se certas posturas não são para o pessoal começar a sair, a ver se não tem que despedir ninguém’.*

*Narrativa nº6, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

*‘Eu acho que pode ser, às vezes, intencional. Eu não estou a ter pensamentos persecutórios mas acho que estas coisas são criadas para as pessoas quebrarem e então, por exemplo, aceitarem negociar as saídas – pagariam muito menos a juvenzinhos que venham para aí’.*

*Narrativa nº7, Testemunha, funcionário público*

Concluindo, independentemente da percepção do *Bullying* ser subjectiva, variando de pessoa para pessoa e dependente das relações sociais existentes na organização, vítimas e testemunhas acabam sempre por apresentar efeitos psicossomáticos decorrentes do processo, aumento dos níveis de *stress* e insatisfação no trabalho, especialmente se o *Bullying* for uma prática socialmente tolerada e recorrente na organização tornando-se, desta forma, particularmente eficaz.

As diferentes tipologias de *Bullying* narradas foram ao encontro da literatura. As agressões verbais, a tentativa de criar bodes expiatórios, o facilitar de insucessos, o esvaziamento do conteúdo funcional, acusações de falta de empenho e responsabilidade, falta de dar crédito quando devido, ostracização, tentativa de despedimento e contacto físico indesejado foram os principais comportamentos narrados.

As estratégias de *coping* utilizadas para controlar as diferentes tipologias de *bullying* tendem a evoluir, começando por ser activas, transformando-se em estratégias passivas quando a situação se torna mais grave e as estratégias activas demonstram ser ineficazes, intensificando o processo. Desta forma, as estratégias de *coping* que demonstraram ser eficazes, melhorando a situação ou colocando-lhe um fim, revestem não só o acompanhamento médico e da rede social e familiar das vítimas mas, principalmente, a intervenção de terceiros com poder no local de trabalho, implicando a separação espacial e a mudança de unidade de trabalho da vítima e/ou perpetrador.

A competitividade e agressividade entre pares e hierarquias foram apresentadas como catalisadores de uma ascensão mais rápida - ou a cargos mais elevados - e

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

narradas com elementos integrantes da realidade social, aceites e institucionalizados nas organizações. Este comportamento competitivo e agressivo é um meio para atingir um fim a que determinado perpetrador se propôs, mesmo que, ‘ao longo do caminho’ prejudique, afaste ou difame aqueles que considera ‘menos merecedores’. Consequentemente, colaboradores que sejam considerados uma ameaça à persecução destes objectivos, por serem demasiado inquisitivos, ocuparem cargos de prestígio ou serem detentores de carreiras de sucesso, serão seus alvos preferenciais.

O processo de *Bullying* é cansativo e desgastante, representando um desequilíbrio psicológico e emocional, que condiciona as expectativas contratuais e de desenvolvimento futuras, acabando por desmoralizar vítimas e testemunhas, que ao se confrontarem com a sua incapacidade para modificar favoravelmente, ou fazer parar este comportamento, depositam a sua ‘última esperança’ nos Órgãos de Controlo da Instituição – terceiros com poder - expectando que intervenham. Como nos foi narrado, muitas vezes as Direcções e Administrações para além de não interferirem no processo parecem servir-se dele como instrumento de ‘selecção natural’, afastando aqueles que, por apresentarem sintomas psicossomáticos – em consequência do clima de instabilidade e de medo instalado – são considerados como menos competitivos logo, os ‘menos capazes’ e válidos para a organização. Desta forma, o processo de *Bullying* é encarado, nalgumas empresas, como um facilitador de decisão, substituindo avaliações de desempenho justas e o despedimento com justa causa, contribuindo para que os ‘elos mais fracos’ abandonem a empresa por sua livre iniciativa.

#### **4.2. Como é visto o perpetrador**

Vítima, Testemunhas e Testemunhas /Vítimas vêem o Perpetrador de diferentes formas. Continuando a utilizar a fase da *complexidade* da metodologia de Labov (1972), iremos começar por referir a perspectiva das vítimas. Para as vítimas, o perpetrador foi narrado como sendo: agressivo, arrogante, pedante, mal-educado, autoritário, poderoso, com autonomia para agir com total impunidade, covarde, sem escrúpulos, desonesto, corrupto, criminoso, com comportamento reincidente.

*‘Ele era uma pessoa extremamente arrogante e pedante, mal-educada (...) completamente autoritário (...) mesmo em situações que eu disse, espera lá, vou arrumar as minhas coisas e parar lá com isto, eu vou-me embora!... nessas situações ele dizia ‘Ai desculpa, e tentava pôr ‘paninhos quentes’ e pedia-me para ficar, mas depois voltava tudo ao mesmo no dia seguinte’.*

Narrativa nº1.a) e b), vítima, trabalhador por conta de outrem

## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

*‘A pessoa visada (perpetrador) não queria assumir essa responsabilidade também (para a pessoa não ser tão desvalorizada mais tarde, ou coisa assim, culpa repartida pela menor!’*

*Narrativa n°9.a), vítima, trabalhador por conta de outrem*

*‘(...) esta situação já se passou quando eu já estava no pior sítio possível, que era o (local) e essa pessoa era o Chefe daquilo, acima dele tinha o Director principal e depois éramos nós. Nós estávamos isolados no -2 portanto, ele fazia o que queria e o que lhe apetecia’*

*Narrativa n°9.b), vítima, trabalhador por conta de outrem*

*‘ Eu sou uma pessoa que acredita muito na honestidade. (...) porque se for uma pessoa que entra no joguinho deles e nas piadas badalhocas que dizem, são todos muito amigos; se arranjam uma pessoa que muitas vezes não se quer chatear e queira estar ali a fazer o seu trabalho, essa pessoa é completamente injuriada e arranjam maneira de a por fora dali(...), (perpetradores escolhem um alvo preferencial) escolhem normalmente a pessoa que não se quer chatear’.*

*Narrativa n°2, vítima, trabalhador por conta de outrem*

*‘As pessoas quando são corruptas, quando são criminosas, só vêem crime em todo o lado, é uma característica, quando se é criminoso só se consegue funcionar com base em esquemas e para as coisas serem feitas de forma natural não existe no cérebro’.*

*Narrativa n°4, testemunha/vítima, funcionário público.*

A competitividade e agressividade nas grandes empresas, gerado pela competitividade entre pares e hierarquias com o objectivo de subir a uma posição de chefia, foi narrada por uma das vítimas, que salienta a competitividade entre sexos, considerando a rivalidade entre o sexo feminino (mulher/mulher) como a mais representativa. Esta distinção entre sexos não foi encontrada em mais nenhuma narrativa. Possivelmente a vítima em questão destacou-a por ser ela própria uma Mulher, alvo de uma perpetradora também Mulher.

*‘(...) determinada mulher é nomeada para um cargo e me destitui do meu lugar. Retirou-me do meu lugar e eu nem soube directamente por ela, mas por outras pessoas, que isso me ia acontecer, o que eu nem acreditei na altura. Depois enfim, soube por ela porque fui falar no assunto’.*

*Narrativa n°5, vítima, funcionário público*

No caso das Testemunhas, o Perpetrador foi visto como: agressivo, prepotente, achando-se intelectualmente superior e com um estatuto social superior.

*‘Sim, achava-se intelectualmente superior e de status (...)‘Ele era agressivo com toda a gente (...) Porque se achava melhor do que os outros! ‘Eu sou um Guru, vocês são os meus trabalhadores!’.*

*Narrativa n°8, testemunha, trabalhador por conta de outrem.*

As Testemunhas/Vítimas, identificaram o perpetrador como intriguista, impulsivo, ambicioso e sociopata. Quem possui este perfil de ‘Sociopata das Instituições’, tem comportamentos de Bullying como forma de progredir na carreira, prejudicando os restantes membros da equipa para se superiorizar. Uma ‘sociopatologia de escalada’:

*‘(...) num primeiro momento estes indivíduos são o ‘braço direito’ da Chefia mas, assim que são promovidos, atacam essa mesma Chefia que os ajudou a progredir na carreira, para se lhe*

## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

*sobrepreem: 'Eu diria (...) que eles têm mesmo aquele perfil do Sociopata das Organizações. Ou seja, tudo aquilo que eles puderam atacar, atacam, para fazerem 'bonitinho', para mostrarem ao Director 'aí eu é que sou bom e este gaijo é um....(...)' Isto demonstra uma certa sociopatia de escalada: sempre que ele está com alguém igual, ele passa por cima para subir na consideração da chefia e depois a chefia promove-o a assessorar uma mega-chefia e assim sucessivamente. Ele faz isso por crescendo'.*

*Narrativa nº4, testemunha/vítima, funcionário público*

*'(...) tenho um bocado a ideia que houve ali alguma intriga contra ela, qualquer má vontade contra ela, houve ali qualquer coisa que se fomentou contra ela, e que depois levou a que a Direcção toma-se esta atitude um bocado impensadamente e impulsivamente, penso eu'.*

*Narrativa nº7, testemunha/vítima, funcionário público*

Consequentemente, foi-nos narrada a existência da figura do 'networker pela positiva' e 'networker pela negativa'. Numa primeira fase, o networker pela negativa tende a dinamizar a equipa, destruindo-a, posteriormente, pois esta só funciona como forma de atingir os seus objectivos de promoção. O networker pela positiva foi narrado como um indivíduo que une a equipa pela sua Visão.

*'O problema é que, pelo menos nas Empresas Portuguesas, este tipo de pessoas, num primeiro momento, como é visto pelas Chefias como pessoas que têm uma inteligência emocional de forma a resolverem determinadas situações mas, resolvem, atenção: não são elas que resolvem as situações, são outras pessoas que resolvem as situações por elas, mas que têm aquele poder do networker interno, faz a ligação entre todos, normalmente são pessoas que tendem a ser promovidas. E a verdade é que temos que diferenciar o tal networker interno pela positiva e pela negativa. A estes tipos eu chamaria os networkers internos pela negativa, ou seja, eles conseguem pôr uma equipa a trabalhar pela negativa mas, essa equipa só trabalha em determinado momento porque depois a equipa despedaça-se. Há aqueles que é pela positiva, pela visão... por exemplo, o (Vítima) é um networker pela positiva, e entra em choque com este tipo de networkers pela negativa'.*

*Narrativa nº4, testemunha/vítima, funcionário público*

Duas narrativas realizadas de forma paralela, a uma vítima e testemunha do seu processo, revelaram diferenças de percepção muito interessantes. Testemunha e Vítima referem-se aos mesmos Perpetradores mas, a Testemunha identifica-os como colegas mais antigos, não Chefias, e a Vítima refere que o perpetrador era o seu Chefe de Sala. Não obstante, ambos referem a grande influência deste junto de um dos patrões, e utilizam o mesmo conceito, assim sendo, concluímos que se trata da mesma pessoa. Supomos que esta diferença possa ter dois motivos: a Testemunha, por ser mais antiga na empresa não reconhece o perpetrador como Chefia, mas como um igual, ou devido à má gestão/ organização da empresa que não defende fronteiras de responsabilidade, não fazendo a clara distinção dos lugares/cargos ocupados na empresa, pode o perpetrador nunca ter sido designado como 'Chefe de sala' mas ter assumido essas funções naturalmente (líder natural que se destacou). No que respeita à Vítima, pode ter-lhe sido dito que seria o perpetrador a pessoa a quem reportaria, daí este ter assumido que seria a Chefia daquele Departamento.

## **Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

*Testemunha: 'O Patrão mais velho já tinha sido colega dele noutra gabinete (do perpetrador)'.*

*Vítima: '(...) mas, o tal Chefe da Sala (...) tem um poder muito grande dentro da empresa porque ele era colega de outra empresa do patrão mais velho (o que fundou a empresa), tanto que quase todas as decisões passam sempre por ele, não tanto como decisão final(...) ou seja, ele tem um poder muito grande'.*

Ambos referem uma colega como a pior perpetradora.

*Testemunha: '(...) porque ela é que é terrível!'.*

*Vítima: 'Incentivado pelos colegas é, principalmente pela colega... está sempre a tentar... sempre a ver se arranja ali qualquer coisinha...'*

*Testemunha: narrativa n°6; Vítima; narrativa n°2; trabalhadores por conta de outrem*

Em resumo, Vítimas, Testemunhas e Testemunhas/Vítimas vêem o Perpetrador de diferentes formas. As vítimas percebem o perpetrador como verbalmente agressivo, opressor, com falta de cortesia, como um indivíduo que age de má fé, tão poderoso que os seus crimes e desvios de conduta recorrentes não são punidos. Esta classificação vai de encontro ao analisado por O'Moore (1998) quando se refere ao perpetrador visto pelas vítimas como autocrático, num ambiente organizacional competitivo, tenso e stressante.

As testemunhas vêem, igualmente, o perpetrador como verbalmente agressivo e opressor, referindo que este se considera superior intelectualmente e socialmente.

As Testemunhas/Vítimas identificaram, novamente, a agressividade verbal como o principal elemento caracterizador do comportamento do perpetrador. No entanto, destacaram-se das Vítimas e Testemunhas, ao relacionarem o seu comportamento com a corrupção na política, fazendo referência à ambição e 'jogos de poder' levados a cabo pelo perpetrador. As Testemunhas/Vítimas identificaram, ainda, um desvio de personalidade do perpetrador, identificando-o como 'psicopata'.

Desta análise destacamos a violência verbal como o elemento comum caracterizador do perpetrador, sendo este actor visto de uma forma muito mais negativa e emocional pelas vítimas, logo seguido pelas testemunhas/vítimas.

### **4.3. Como são vistas a Direcção e a Administração enquanto Testemunhas de Bullying**

Continuando a utilizar a metodologia de Labov (1972), na fase *complexidade*, vamos agora centrar-nos na forma como são vistas por vítimas e testemunhas, a Direcção e Administração da empresa enquanto testemunhas de Bullying.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

A má Gestão de Pessoas por parte da Administração e Chefia de Topo, reflectidas na sua ausência permanente na empresa e indiferença perante o comportamento dos perpetradores, foi narrado pelas vítimas como um dos factores que contribuem para permitir e agravar comportamentos de *Bullying* por parte de colaboradores com maior influência, poder de decisão e ambição na empresa:

*'O mais velho (Chefia mais velha) 'não quer saber'. Como é o responsável pela fiscalização (...) como tem 80 anos (...) passa lá tão pouco tempo que 'não quer saber'. O patrão da parte de projecto, que é o que está às vezes ali, muitas vezes 'não quer saber', quanto menos o 'chatearem' melhor. O facto de um dos patrões nunca lá estar e o outro 'não querer saber', é meio caminho andado para que as pessoas que se sintam com um certo poder de decisão e um certo grau de idade dentro da empresa, essas pessoas se tiverem um espírito de rebaixar colegas mais fracos ou mais novos, faz com que isso aconteça e seja fácil. Isso ali acontece muito'.*

*Narrativa nº2, vítima, trabalhador por conta de outrem*

O esvaziamento do conteúdo funcional ou substituição deste por outro muito abaixo das competências e habilitações das vítimas, denominado como 'emprateiramento', foi narrado pelas vítimas como pratica comum e institucionalizada a nível das Direcções/Administração e bem conhecida nas empresas públicas em geral, independentemente do cumprimento de objectivos ou desempenho dos funcionários:

*'Por isso, isto presta-se a muitas situações em que as pessoas são retiradas de lugares, e ficam na chamada 'prateleira' à espera de voltarem, de serem recuperadas para outros lugares. Por isso, nas empresas públicas houve sempre essa pratica dos 'emprateirados'. Nem sempre as pessoas são destituídas dos seus lugares por falta de cumprimento mas, por outras razões que têm a ver com mudanças a nível global e a nível duma Administração, que se reflectem sempre nos outros lugares mais abaixo'.*

*Narrativa nº5, vítima, funcionário público*

A má Gestão de Pessoal por parte da Administração e Chefia de Topo, reflecte-se na existência de uma grande pressão e grande desorganização, o que contribui para que, por se encontrarem em stress, as pessoas reajam de forma mais violenta, segundo as testemunhas. A indiferença dos Patrões e das Chefias perante o comportamento dos Perpetradores, é referida por vítimas e testemunhas, como um dos factores que contribuem para permitir e agravar os comportamentos de *Bullying*. A Chefia pretende que as pessoas sejam fortes nas suas reacções, agindo de forma agressiva à agressividade, considerando que este comportamento é o natural. Os Patrões foram referidos como os primeiros a dar um mau exemplo no que toca a gerir pessoas e as relações humanas em geral. Desta forma, a Testemunha acredita que é a própria Administração que torna legitimo, viável e admissível o comportamento verbal agressivo e a humilhação. A Testemunha considera a hipótese dos patrões permitirem o *Bullying*, na medida em que representa uma 'forma de selecção natural na empresa, que



**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de Bullying no local de trabalho**

leva as pessoas a quererem sair por elas próprias, não tendo a Chefia que chamar a si a responsabilidade de ter que realizar despedimentos’.

*‘Os patrões têm uma influência altamente negativa: se eles tratam assim, porque é que o empregado não há-de tratar o outro mal?! (...) é tudo uma competição, em termos de rebaixar um e outro, é péssima, não se aprende nada. (...) Não, a Chefia quer é que sejamos fortes a reagir: ‘eles mandam uma boca, manda também!’ não há sensibilidade para outras sensibilidades. É assim que eles são e é assim que eles pensam que a maior parte das pessoas devia ser. A maneira que os patrões tratam as pessoas quando há uma situação de stress e de conflito, é da mesma maneira: é ir rebaixando. (...)... às vezes há certas situações ali em que eu penso, ‘será que eles não estão a testar o pessoal, a ver quem é que sai?’ (...) e já comentei muitas vezes, se certas posturas não são para o pessoal começar a sair, a ver se não tem que despedir ninguém’.*

*Narrativa nº6, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

A intervenção de um Dirigente máximo da Instituição no sentido de fazer parar o Bullying no caso do esvaziamento de conteúdo funcional, foi referido como institucionalmente inaceitável e politicamente incorrecto, na medida em que essa atitude teria repercussões a nível da própria Instituição, conforme referido por uma testemunha:

*‘(...) ‘não, você não quer mas, ela vai porque eu quero!’ – o Dirigente Máximo – mas isso implicaria muita coisa. Por isso, não vejo que pudesse ter sido de forma diferente, o Dirigente Máximo da Instituição nunca iria impor a outro Chefe de outro Departamento, outro Director’.*

*Narrativa nº10, testemunha, funcionário público*

A utilização do comportamento de Bullying como instrumento ao serviço do despedimento ou negociação da saída de trabalhadores melhor remunerados, foi referido por uma das testemunhas/vítimas.

*‘(...) um comportamento intencional que foi criado na empresa para que as pessoas mais competentes mas, melhor remuneradas, aceitem renegociar a saída da empresa, uma vez que pagariam muito menos a uns jovenzinhos com menos experiência’.*

*Narrativa nº7, Testemunha/Vítima, funcionário público*

Resumindo, a Administração e as Direcções enquanto Órgãos de Controlo de uma empresa, destacaram-se nas narrativas como um quarto actor camuflado que, apesar de não promover o *bullying* o consente, permitindo que os colaboradores mais violentos se manifestem - permanecendo na empresa - e que os elementos não agressivos da equipa abandonem a organização. Este consentimento e tolerância do perpetuar do *bullying* no tempo são dissimulados, funcionais e impunes, sendo utilizados por aqueles que detêm o poder para obterem benefícios. Quando os Órgãos de Controlo têm perfeita consciência do que se passa na empresa e o permitem, chegando mesmo, nalguns casos, a estimular o comportamento agressivo e competitivo, este torna-se parte da cultura da empresa, não sendo considerado como um desvio das

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

normas de conduta daquela instituição, tornando-se um elemento importante para a constituição do clima organizacional e do *bullying* enquanto fenómeno social<sup>3</sup>.

Destacamos a indiferença deste quarto actor perante o consentimento do uso fácil da agressividade por colaboradores com grande ambição na empresa, conforme referido por vítimas e testemunhas. Esta sua indiferença e total ausência de intervenção no processo promovem o agravar do comportamento de *bullying*, contribuindo para o instaurar de um clima de medo, opressão, *stress* e instabilidade, que se reflecte na produtividade da organização.

O ‘emprateiramento’, foi narrado pelas vítimas como prática comum e institucionalizada a nível das Direcções/Administração e bem conhecida nas empresas públicas em geral, independentemente do cumprimento de objectivos ou desempenho dos funcionários, sendo a intervenção de um Dirigente máximo para fazer parar o *Bullying*, considerada institucionalmente inaceitável e politicamente incorrecta.

#### **4.4. Escalada ou Motivos que levaram ao perpetuar do *Bullying* no tempo**

Analisados quais os principais comportamentos de *Bullying* observados, como são vistos o perpetrador, a Administração e a Direcção enquanto testemunhas do processo, vamos agora investigar quais os motivos que levaram ao perpetuar deste comportamento no tempo, para respondermos à questões ‘*O que aconteceu em seguida?*’, ‘*Então, o que aconteceu?*’ segundo a fase da *complexidade* da metodologia de Labov (1972).

Ao analisarmos a escalada do *Bullying* ou prolongamento de um comportamento reincidente, que foge completamente ao controlo de vítimas e testemunhas, a questão que logo nos assaltou foi: ‘*Porque motivo se prolongam as situações de Bullying no tempo?*’. Será que os indivíduos só muito tardiamente se apercebem delas, quando a situação já fugiu ao seu controlo? Será que o *Bullying* só ocorre quando existe uma relação prolongada? Analisámos que o comportamento de *Bullying* expresso em abuso verbal, ameaça ao estatuto profissional e pessoal, falta de dar crédito quando devido e

---

<sup>3</sup> No que respeita à ausência de intervenção e consentimento do *Bullying* pelos Órgãos de Controlo da empresa, gostaríamos de remeter para as conclusões do capítulo 4.1., destacando o uso deste comportamento como ‘*selecção natural*’, que promove a saída dos colaboradores menos agressivos e competitivos.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

motivação de fracassos, teve início imediatamente na primeira semana ou no primeiro mês de prestação de trabalho.

*'Foi desde que entrei (...) Começar começou praticamente desde início, desde que entrei. Eu entrei e estive (...) durante 3 semanas não tive lá ninguém (...) depois quando regressaram (...) começou, e tem sido até agora. (...) chamarem-me mentiroso quando a pessoa tem provas que não o é, porque isso é completamente desmoralizante para estar num local de trabalho. (...) E como o fazem muitas vezes aos gritos faz com que toda a empresa, no edifício inteiro ouça (...) qualquer dia se calhar acabo por ser mandado embora e não ter sequer a culpa'.*

*Narrativa n°2, Vítima, trabalhador por conta de outrem*

*'Mas o que me lembro mais é (...) de eu o ouvir aos berros, e elas a chorarem à nossa frente sem podermos fazer nada. E a ficarem assim imenso tempo e a tremarem literalmente e a acharem que não valiam nada, quando na verdade eram excelentes profissionais! (...) Sim, ele sempre foi assim, e era por isso, sobretudo os jovens – porque tinham maior possibilidade de encontrar outro emprego - que nunca ninguém aguentava lá muito tempo!'.*

*Narrativa n°8, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

No início deste estudo, observámos como alvo deste tipo de comportamento (*Bullying* logo no início da prestação de trabalho) jovens trabalhadores pouco experientes (<30 anos), vítimas de demonstração de poder das chefias ou de colegas mais velhos (>40 anos), que os encaram como 'competição', por os considerarem mais rápidos ou com conhecimentos mais actualizados, que rapidamente se lhes pudessem sobrepor.

*'Era (...) olhado (vítima <30 anos) como uma ameaça de ultrapassar alguém (...). Eles não estavam à espera que ele não sabendo nada, ou sabendo muito pouco, evoluísse tão rapidamente muitas vezes davam-lhe um trabalho e ele acabava-o rapidamente, 'já fiz', 'ah já fizeste?!'.*

*Narrativa n°6, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

No entanto, verificámos na classe etária > 40 anos e <50 anos o mesmo tipo de comportamento:

*'Eu fui lá (...) tinha 40 e tal anos, quando eu entreguei o meu CV (...) quando viram no CV o que eu tinha feito, isto mudou toda a minha vida e então aquilo assustou-os e começou logo ali dentro toda uma guerra! E o que é que o 'gaijo' faz, ele tentou submeter-me (...) tentou destruir-me de todas as formas, via-me como um concorrente (...) e fez tudo para 'correr comigo' e para me 'deitar abaixo', por raiva, por ódio, irracionalmente, é um 'tipo' que não admitia que alguém lhe pudesse dizer que não: 'não fazes o que eu quero, eu destruo-te!' e que me criou imensos problemas'.*

*Narrativa n°6, Vítima, funcionário público, >40 anos e < 50 anos*

Desta forma, o *Bullying* que ocorre logo no início da prestação de trabalho, tem como alvo colaboradores que, independentemente do motivo, são encarados como uma ameaça à manutenção da imagem do perpetrador como 'o melhor colaborador', abalando o seu estatuto e poder que instituiu. Somos tentados a generalizar este comportamento a todas as classes etárias em idade activa mas, só o observamos em vítimas <30 e < 50 anos.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Neste ponto, podemos responder negativamente à última questão inicial: o *Bullying* não ocorre só quando existe uma relação de trabalho prolongada. No entanto, continuamos sem saber *porque motivo se prolongam estas situações de Bullying (iniciais ou não) no tempo.*

No que respeita ao *Bullying* que se inicia no início da prestação de trabalho parece-nos que os indivíduos se apercebem imediatamente. Desta forma, ao se aperceberem imediatamente, porque não lhe colocam um fim imediato, porque se arrasta a situação? E nos casos em que o *Bullying* só se manifesta meses/anos mais tarde? Será que neste último caso os indivíduos só muito tardiamente se aperceberam da situação? É o que vamos apurar de seguida, analisando os motivos que levaram ao perpetuar do *Bullying*.

Ao longo das narrativas que analisámos podemos apurar vários motivos que levaram ao prolongar da situação no tempo, tais como: motivos económicos, sociais, de estatuto, psicológicos e afectivos, de saúde, ideológicos, familiares, disparidade de poder hierárquico, profissionais e contratuais. Consideramos o motivo económico e a precariedade do trabalho, como o mais significativo no permitir do comportamento de escalada do *Bullying*. O medo de perder o trabalho, ou de não encontrar outro trabalho com facilidade, perdendo assim a base da subsistência, é um factor determinante no permitir da escala do *Bullying* por parte das vítimas e da fraca ou inexistente intervenção das testemunhas no auxílio aos colegas vítimas de *Bullying*.

*'(...) 'se não estás bem muda-te, que daqui a 5 minutos já tenho outra pessoa no teu lugar, há aí tanto (profissão) desempregado, eu não tenho que te aturar', e coisas sempre deste género cada vez que eu lhe respondia a alguma situação. (...) Também pelo medo de ficar sem trabalho e é essa a chantagem constante.'*

*Narrativa n°1.a), Vítima, trabalhador por conta de outrem*

*' (...) ganhava 500 euros por mês e mesmo assim todos os dias era chantageada com despedimento e 'eu grito na altura em que me apetece. (...) Para além do facto dele (perpetrador) não me pagar horas extras. (...) (As colegas) Não me apoiaram, não disseram que eu tinha razão, mas não também não me atacaram, recolheram-se com medo, medo de ficar sem o trabalho, medo de 'ai eu tenho contas para pagar e não sei se vou arranjar outro trabalho tão cedo'. Os assediadores jogam muito pelo medo'.*

*Narrativa n°1.b), Vítima, trabalhador por conta de outrem*

*'(...) é que eu tinha vindo do desemprego, estive 15 meses desempregado (...) Nem sequer tinha dinheiro para ir ao médico tratar da depressão com que fiquei e quando vim trabalhar para Lisboa, no fim de 15 meses de desemprego, com uma mulher e filho para criar e não conhecia ninguém no trabalho, cá de 'prancha', e começo a ver um 'gajo' a 'queimar-me' por todo o lado e eu comecei a pensar 'e se eu vou outra vez para o desemprego, o que vai ser de mim?!'*

*Narrativa n°3), Vítima, funcionário público*

Associados aos motivos económicos, os motivos de estatuto e sociais são, também, determinantes na escalada do *Bullying*. Devido à idade mais avançada (> 40

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

anos) Vítimas e Testemunhas têm sempre ‘em mente’ que será difícil encontrar outro trabalho com vencimento e condições económicas tão atractivas como as que foram conquistadas ao longo dos anos.

*‘Estavam (Vítimas) na casa dos 40 e tal anos. Eu acho que as (profissão) também se sujeitavam um bocadinho, pelo facto de acharem que devido à idade já não iriam encontrar outra coisa, com o salário, com as condições que tinham. Elas achavam que já não ia ser fácil encontrar outro emprego e por isso aguentavam ali’.*

*Narrativa nº8, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

Com igual peso, ou superior, as regalias, o estatuto e o prestígio conquistados ao longo dos anos na organização e o não estar preparado para deles abdicar sem ‘lutar’ para que não cessem, foi igualmente narrado por vítimas e testemunhas. Observámos, inclusivamente, nos casos de esvaziamento funcional, ou de desempenho de funções muito abaixo do seu nível de responsabilidade e competência, que as Vítimas preferem suportar esta situação, esperando que um dia se altere, a perderem *status* ou direitos adquiridos.

*‘(...) não se abdica de uma situação estável dentro da empresa, por muito difícil que seja, para outra instável, para ir para um sítio onde se está uns meses e depois tem que se vir embora. Depois, as pessoas agarram-se a estas condicionantes todas e não dão passos mais arrojados (...) e eu senti-me completamente envergonhada porque uma pessoa quando tem um lugar de chefia sente que há um certo tratamento à sua volta e, não é que as pessoas não continuassem a lidar comigo de determinada maneira, eu é que me sentia envergonhada perante essas pessoas’.*

*Narrativa nº5, Vítima, funcionário público*

*‘(...) mas a gente ultrapassa, a gente tem que continuar, não nos damos ao luxo de nos irmos embora, neste momento a situação seria desvantajosa, sobretudo, para pessoas que começaram a trabalhar tão cedo’. Não é assim ‘do pé para mão’ que abdicamos das nossas conquistas ate agora’.*

*Narrativa nº7, Testemunha/Vítima, funcionário público*

A tentativa de denegrir a imagem da vítima, de a isolar para depois ostracizar, a desconfiança *a priori* desta quando existiam erros, deixando-a mais frágil para realizar o enfrentamento, foram estratégias de índole social utilizadas pelos Perpetradores para prolongar o *Bullying* narradas por Vítimas e Testemunhas.

*‘ (...) quando há desconfiança logo à partida ou a querer acusar a pessoa, muitas vezes não sendo culpada (...) e depois qualquer coisa que acontece era ele (vítima): ‘vê lá se não foi o (vítima)’, começou a haver uma pressão enorme e uma desconfiança (...) andavam sempre ‘de pé atrás’ com ele, não lhe davam hipótese: ele sabendo, não sabendo, errando não errando, não era valorizado, e quando errava era muito rebaixado. Eu notei que qualquer coisinha que ele queria demonstrar que sabia eles gozavam (...) e a pessoa começa logo a levar fama de incompetente por trás, a pessoa acaba de sair da porta e estão logo a falar, por isso, é bem capaz de ouvir, há logo situações de exclusão. (...) eles (perpetradores) valorizam-se muito quando estão lá as Chefias e mandam sempre aquelas ‘boquinhas’ a qualquer um, para rebaixarem, mesmo entre eles’.*

*Narrativa nº6, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

*‘Aí podemos falar no tal assédio moral de que as pessoas tanto falam hoje, que é no sentido de: põe-te aí para um canto, está aí sentada, estás aí completamente ostracizada, e isso poderá ‘dar cabo completamente dos miolos’ - desculpe a expressão – da cabeça, a uma pessoa!*

*Narrativa nº 5, Vítima, funcionário público*

*‘(...) se uma pessoa, embora racionalmente considere que é uma injustiça o que lhe fizeram e sabe que não falhou em nada, na realidade, a marginalização a que se é sujeito é extremamente importante. Se as pessoas estão nas mesmas Direcções, observa-se um fenómeno que é muito recorrente que é certo modo as pessoas começam a ter receio de se darem com aquelas pessoas que foram marginalizadas; eu não digo que deixem de falar, que se estão numa mesa saíam da mesa porque a pessoa chegou, não é isso mas, na realidade, há ali uma quebra de comunicação que activa que se dá porque aquela pessoa é como se já não pertencesse ao grupo, como se já não pertencesse à Organização. Portanto, as pessoas também sentem um pouco esse afastamento, e isso também é muito duro’.*

*Narrativa nº 7, Testemunha/Vítima, funcionário público*

A ‘má fama’ criada ao longo de anos foi utilizada para justificar a não colocação da vítima noutro Departamento, após esvaziamento do seu conteúdo funcional por ausência por baixa prolongada. A testemunha que narrou esta situação realçou que não foi dada oportunidade à vítima de demonstrar que era uma funcionária eficiente.

*‘Ela (vítima) esteve ausente aquele tempo todo, mais de um ano e depois tiveram que por uma pessoa substituir. Possivelmente já não gostavam dela... claro que um Serviço, desde que seja um Funcionário só, como era o caso dela, não pode estar à espera (...) Tudo bem, eu não estou contra o Departamento ter posto outra pessoa, tinha que funcionar. Eu só acho que não foi muito correcta a maneira como abordaram as coisas: havia também falta de pessoal noutros Serviços e não a queriam! Porque não gostavam dela: nem sequer tentaram ver se ela tinha mudado! Isso é que eu acho injusto: não lhe foi dada oportunidade’.*

*Narrativa nº10, Testemunha, funcionário público*

A debilidade psicológica, a recuperação de uma depressão e a doença bipolar, foram apontadas por vítimas e testemunhas como justificação para o não enfrentamento do Bullying, por a vítima ‘não ter forças’ para reagir perante a situação. Uma das Testemunhas referiu que os perpetradores se serviram da degeneração psíquica da Vítima como forma de a prejudicarem mais facilmente.

*‘Depois o (Vítima) houve uma altura em que ele começou a entrar em degeneração psiquicamente, nós até víamos isso abertamente e, em vez de ser ajudado, estes tipo ainda contribuíam mais para que ele ‘fosse abaixo’.*

*Narrativa nº4, Testemunha/Vítima, funcionário público*

*‘(...) na altura eu estava mais fraca, tinha sido um divórcio complicado, uma situação familiar muito complicada: eu fui deixada pelo meu marido faltava um mês para a minha filha nascer e aquilo foi tudo muito complicado, depois o processo em tribunal foi muito complicado, portanto, tudo muito complicado’.*

*Narrativa nº 9.b), Vítima, trabalhador por conta de outrem*

*‘(...) eu tenho uma tentativa de suicídio... e estive um mês internado (...) Lá estou eu com aquela coisa que antigamente me aterrorizava, mas que isso agora já não me acontece porque agora estou equilibrado (entrevistado é bipolar) (...) Depois de se ter descoberto o que tinha, a minha vida alterou-se radicalmente, a minha consciência e auto-confiança. E comecei a deixar de ter receio relativamente àquelas agressões, comecei a vê-las de um outro prisma e sobretudo numa coisa: eu antigamente nunca me defendia, porque eu não podia ‘ser mau’, como eu estava*

## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

*convencido que ‘não era bom’, que ‘não prestava’, tinha que fazer sempre alguma coisa para que as pessoas gostassem de mim e por isso eu nunca ‘podia ser mau’.*

*Narrativa nº3, Vítima, trabalhador por conta de outrem*

Motivos de carácter afectivo como justificação para a escalada do *Bullying*, foram narrados em duas vertentes: a ligação afectiva à empresa onde ‘trabalhou toda a vida’ – preferindo ser alvo de *Bullying* a abandoná-la – e a carência afectiva, após divórcio ‘doloroso’ para justificar a não reacção. Somente as vítimas mencionaram este factor. Sentimentos de ambiguidade e paternalismo, o acomodar consentindo à situação e a afirmação que, ao mesmo tempo, a própria empresa a protegeu, fazendo lembrar a figura do ‘pai tirano’ que simultaneamente pune e protege, foram narrados por uma das vítimas. A mesma vítima que refere que se sentiu ‘carente’ expôs ainda que não se apercebeu, que ‘não quis ver’, que este comportamento estava a suceder, apesar de ter sido alertada, várias vezes, pelas colegas de trabalho. Narrou que quando uma pessoa está a viver uma situação semelhante nunca se apercebe da situação, que é como se ‘estivesse cega’ a não querer ver.

*‘Eu deveria ter feito isso (saído da empresa como forma de terminar o Bullying(...)) (mas) dantes uma grande empresa cuidava da sua população, as pessoas tinham tudo: tinham formação profissional, casavam lá, comiam lá, arranjavam-lhes o bairro para viver, evoluíam lá, e depois dá a possibilidade dos seus filhos lá ficarem a trabalhar também. Era uma empresa que acabava por ser uma grande casa de família, e as pessoas foram habituadas assim (...) ‘a gente’ entra para uma grande empresa e é para ficar a vida inteira, porque é a estabilidade que a grande empresa dá, no fundo é usufruir daquele grande sentido paternalista da grande empresa, onde se tem absolutamente tudo’. (...) mas penso que esta minha atitude de espera no fundo acabou por ser uma atitude consentida das duas partes: ou seja, as pessoas da empresa com lugar de decisão, nesse campo, nunca permitiram que me tirassem dinheiros adquiridos e até um certo lugar na estrutura da empresa. (...) Logo, acabei por me proteger e ser protegida: é aqui que eu falo desta situação recíproca’.*

*Narrativa nº5, Vítima, funcionário público*

*‘(...) porque eu também estava um bocado carente nessa situação, e depois quando ‘caí na realidade’ e vi que não era nada daquilo, e aí disse ‘não, isto não está a ser certo, ele está-se a aproveitar e promete isto, eu tinha-me divorciado e tido uma situação complicada e foi tudo junto, foi puxado ao extremo, ao extremo mas, eu também tive culpa (...) Na altura não deu para perceber o andamento das coisas, quer dizer, eu só me apercebi tempo depois que isto me aconteceu, só quando eu ‘bati o pé’ mas eu era completamente um zero, sem gosto de nada. (...)Eu acho que uma pessoa fica de tal forma em baixo, cega que tudo o que lhe dizem não ajuda’.*

*Narrativa nº9.b), Vítima, trabalhador por conta de outrem*

Acreditar numa ideologia política de forma genuína, e não utilizar esses mesmos ideais ao serviço da corrupção foi um dos motivos apontados por uma testemunha - que também foi vítima - como suficiente para o perpetrador não compreender – uma vez que ‘só conhecia a linguagem da corrupção’ e sentir-se ameaçado, iniciando os ataques de *Bullying*.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

*‘Na altura eu não diria que ele estivesse a ser um bocado ingénuo mas, tinha uma certa ingenuidade quanto à bondade das pessoas que exerciam cargos políticos. (...) Irritava porque quando se vê alguém que defende determinada sociedade idealista, que já sabemos perfeitamente que é uma grande utopia e que na realidade não é aquilo que se vê nem aquilo que se pratica, às tantas, uma pessoa em vez de apoiar a mensagem, vira-se contra o mensageiro ou, pelo menos, ‘dá porrada’ no mensageiro porque ‘aquilo não cabia ali! (...) Eu acho que, se calhar, o que irritava no (vítima) era a genuidade dele. O (vítima) é um socialista genuíno, ele acredita mesmo naquilo e isso irritava profundamente o (perpetrador)’.*

*Narrativa nº4, Testemunha/Vítima, funcionário público*

Motivos familiares foram invocados numa dupla perspectiva: ter família a cargo e não poder perder o emprego – associado ao motivo económico – e influência familiar, tradicional em que a pressão da família para que se mantenha no mesmo trabalho porque ‘o emprego é para toda a vida’ foram narradas pelas Vítimas. Não existe referência semelhante no caso das Testemunhas.

*‘Chegou a um ponto em que estive quase para me vir embora, só não vim porque como tenho uma filha não podia’.*

*Narrativa nº5, Vítima, funcionário público*

*‘(...) ‘a gente’ entra para uma grande empresa e é para ficar a vida inteira, (...)eu também já venho de uma família em que o meu pai foi habituado assim (...) eu também fui habituada neste sistema e encarei a vida na empresa desta maneira, o que fez com que eu fosse pouco arrojada a procurar outras coisas. Depois ‘a gente’ também tem aquelas condicionantes familiares(...)’.*

*Narrativa nº5, Vítima, funcionário público*

A disparidade de poder reflectida em não estar sequer em questão realizar qualquer tipo de enfrentamento, uma vez que o perpetrador era também o dono da empresa foi citada por Vítimas e Testemunhas.

*‘Ele não era daquelas pessoas que valesse a pena termos uma reunião e dizer-lhe ‘não gostamos de ser tratados assim ou faça ‘assado’, não valia a pena, ele ali é ‘o Chefe’ e é quem manda! E como ele era o Patrão, não havia hipótese de se falar com o Departamento de Recursos Humanos, porque não existia: era ele, com um Sindicato ou Comissão de Trabalhadores que não existiam. Em casos assim, de empresas muito pequeninas, era muito complicado. Não havia nada a fazer só ‘comer e calar’ (risos). Claro que a pessoa podia sempre tentar fazer algum enfrentamento mas, era complicado. (...) Neste caso, só mesmo se as pessoas se unissem e o enfrentassem mas, provavelmente, a consequência seria um despedimento colectivo!’.*

*Narrativa nº8, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

*‘Tratava-se de uma empresa pequena em que era só o patrão, um colega (eu estava na parte do (área), ele estava na parte de (área)) (...) Não sei o que é que deu origem, ele estava constantemente a fazer demonstrações de poder, e a partir daí percebi que o Senhor era Visconde e que tinha a mania do sangue azul e que era superior ao comum dos mortais, e aconteceu que ele enquanto ser superior podia falar com as pessoas da maneira que bem entendia(...)’.*

*Narrativa nº1.a, Vítima, trabalhador por conta de outrem*

Motivos hierárquicos e a grande formalidade existente na organização, na qual os colaboradores não se dirigem às Chefias a não ser de formalmente, levou a que a vítima aceitasse a situação sem lutar por medo que ninguém acreditasse na sua palavra, podendo mesmo o facto de comunicar o sucedido prejudicá-la – e perder o trabalho. Não encontramos qualquer citação relativa a situações semelhantes na literatura.



## **Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

*‘Sim, porque estávamos numa empresa em que havia medo em falar-se e em dizer as coisas, agora já não. (...) havia uma imposição, um estatuto muito mais solene (...) havia sempre uma forma solene em se apresentar havia toda uma rigidez no tratamento das pessoas de grau para grupo (...) eu acho que se tivesse tido mais coragem, na altura eu tinha a minha filha com pouco anos e teria exposto a situação ao Director, pedia para ser recebida e pedia para expor a minha situação e logo se veriam as consequências, se calhar ia para pior, não sei. Seria a palavra de um contra o outro’.*

*Narrativa nº9.a), vítima, trabalhador por conta de outrem*

Independentemente do *Bullying*, motivos profissionais como o desempenhar de funções de maior responsabilidade e hierarquicamente superiores, tais como uma promoção eminente, fizeram com que a vítima lutasse para demonstrar que era um trabalhador válido, suportando o *Bullying* por estar a progredir na carreira.

*‘Entrei como (profissão) e recentemente comecei a ter formação para (profissão hierarquicamente superior). Neste momento é o que faço mais até. (...)A formação tem-me sido dada na empresa, conforme vão surgindo situações. Estou como (profissão hierarquicamente superior) há cerca de dois meses e meio. (...)A responsabilidade também é um bocadinho maior (...)Agora também já estou mais autónomo, já não preciso que estejam sempre em cima de mim, a criticar-me, normalmente só já respondo perante o meu patrão e não perante ‘ele’ (perpetrador).*

*Narrativa nº2, vítima, trabalhador por conta de outrem*

O intuito de conseguir entrar para a Função Pública, passando a ter um vínculo de trabalho estável, levou a que uma das e testemunhas/vítimas permanecesse na organização ate encontrar outro local de trabalho.

*‘Eu preferi a outra via, sair a bem, não me ‘chatear’ com ninguém e ir. O que eu queria conquistar no (Instituição). já tinha: era o meu lugar na Função Publica e eu ia construir a minha carreira noutra sítio’.*

*Narrativa nº4, Testemunha/Vítima, funcionário público*

Podemos observar nos anexo II a) e II b) a resposta às questões que desejávamos ver respondidas no início deste capítulo: *‘Porque não colocam as vítimas um fim imediato ao Bullying assim que dele se apercebem?’*, e *‘Porque permitem que a situação se arraste?’*, ou seja, quais os motivos que levam ao *Bullying* e ao seu perpetuar.

Em resumo, ao analisarmos os motivos que levam ao desenvolver e perpetuar do *Bullying* no tempo, observamos que o abuso verbal, ameaça ao estatuto profissional e pessoal, falta de dar crédito quando devido e motivação de fracassos, foram comportamentos com origem no inicio da prestação de trabalho, cujo alvo são colaboradores que são encarados como uma ameaça à manutenção da imagem do perpetrador como ‘o melhor colaborador’, abalando o seu estatuto e poder instituído. As vítimas apercebem-se do início destas situações mas, motivos económicos e a

## **Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

precariedade do trabalho, levam-nas a permitir que o comportamento de escalada se intensifique.

Quando o *Bullying* não sucede no início da prestação do trabalho, motivos económicos, sociais, de estatuto, psicológicos e afectivos, de saúde, ideológicos, familiares, disparidade de poder hierárquico, profissionais e contratuais, aliados, novamente, à instabilidade do emprego, tentativa de progressão na carreira, ou de conseguir um vínculo permanente, no caso dos jovens, ou ao receio de não encontrar outro trabalho tão bem remunerado, no caso dos trabalhadores com vínculo permanente na empresa, ‘falam mais alto’ e levam a que a vítima se mantenha na empresa até encontrar outro trabalho, ou não a abandone para não perder as regalias conquistadas, e contribuem para que a testemunha negue qualquer tipo de ajuda prática à vítima, que não seja o apoio emocional.

A ligação afectiva a uma empresa na qual trabalhou toda a vida, a defesa de ideais políticos, ou a grande formalidade existente numa organização, na qual era quase impossível expor uma situação sem ser formalmente, sempre ligados a questões económicas e psicológicas, levaram a que as vítimas optassem por permanecer na empresa, mesmo quando os seus recursos de luta se esgotaram ou, simplesmente, sem nunca terem tomado qualquer atitude de defesa da sua situação, até que esta se resolveu com intervenção de terceiros com poder.

### **4.5. Estratégias de *Coping* de Vítimas e Testemunhas**

Estudados os motivos que levam ao perpetuar do *Bullying* no tempo, segundo a perspectiva de vítimas e testemunhas, iremos agora debruçar-nos sobre as estratégias de *Coping* que estes actores utilizam para lidar com este comportamento, continuando a seguir a fase da *complexidade* do método de Labov (1972).

As estratégias de *Coping* das vítimas que nos foram narradas foram variadas: desde a completa passividade/não tomar qualquer acção, com receio de perder o trabalho ou sofrer consequências negativas, até ao enfrentamento do perpetrador, de forma directa ou mais subtil e planeada.

As vítimas narraram o enfrentamento directo, imediato e verbalmente agressivo, com apresentação de provas concretas do valor do trabalho realizado, tendo esta estratégia demonstrado ser infrutífera.

## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

*‘A pessoa nota que começa a ficar mais nervosa devido ao facto de começarem a falar muito alto, chegaram ao ponto de estarem aos gritos comigo, e a pessoa (...) aos poucos começa a perder a calma e começa também aos gritos. (...) Ultimamente, como já estou um bocado cansado disso, já lhe tenho feito no sentido inverso, quando a pessoa o faz em frente aos meus patrões, demonstro em frente a eles que afinal quem tinha errado não era eu, mas noto que isso também não tem facilitado as coisas. (...) Na altura ela cala-se (perpetradora), mas assim que o padrão sai é ‘bocas’, é tentar virar os colegas contra mim, contra outros’.*

*Narrativa nº2, vítima, trabalhador por conta de outrem*

O enfrentamento mais refinado e premeditado, com a entrega de provas que incriminavam o perpetrador de corrupção foi também narrado pelas vítimas, tendo resolvido o *Bullying* temporariamente, até novo ataque.

*‘Até que, quiseram mesmo ‘lixar-me’, actualmente, mas ‘lá de cima’ e quiseram abrir-me um processo disciplinar por eu ter dito umas ‘coisas’ mas eu não tive nenhum problema, porque eu tinha já a pasta com 350 documentos (...) e entreguei tudo à (entidade reguladora e fiscalizadora). (risos). Quando fui chamado (...) para ser ouvido neste processo que me ia ser instaurado, eu levei a pasta e apresentei-a (...) e esta foi enviada para o Ministério Público, e até hoje estou à espera do castigo (risos).*

Numa outra narrativa, a vítima (testemunha/vítima), quando foi esvaziada do seu conteúdo funcional, refere que tentou usar ‘todas as armas’ ao seu alcance para tentar resolver favoravelmente a sua situação, tais como: tentar compreender o porquê da situação, tentar a sua requalificação noutra área de trabalho similar à sua, tendo acabado por desistir, acomodando-se à situação, esperando que uma nova oportunidade venha a surgir no futuro.

*‘(...)foi muito cruel mas, também não posso fazer nada! Tudo o que podia fazer já fiz, que foi pedir, foi tentar perceber, foi tentar ficar na mesma área, já que não ficava na mesma área se me deixavam escolher a área em que eu podia ser mais útil, também não me permitiram isso, portanto, estou a espera de uma oportunidade. (...) porque não se pode fazer mais nada, não se pode meter cunhas(...)’.*

*Narrativa nº7, Testemunha/Vítima, funcionário público*

Não obstante, o não enfrentamento da situação foi uma das estratégias de Coping narradas com maior frequência, causado especialmente por motivos económicos e psicológicos.

*‘(...) eu tenho uma tentativa de suicídio... e estive um mês internado (...) Lá estou eu com aquela coisa que antigamente me aterrorizava, mas que isso agora já não me acontece porque agora estou equilibrado (entrevistado é bipolar) (...) Depois de se ter descoberto o que tinha, a minha vida alterou-se radicalmente, a minha consciência e auto-confiança. E comecei a deixar de ter receio relativamente àquelas agressões, comecei a vê-las de um outro prisma e sobretudo numa coisa: eu antigamente nunca me defendia, porque eu não podia ‘ser mau’, como eu estava convencido que ‘não era bom’, que ‘não prestava’, tinha que fazer sempre alguma coisa para que as pessoas gostassem de mim e por isso eu nunca ‘podia ser mau’.*

*Narrativa nº3, Vítima, trabalhador por conta de outrem*

*‘(...) era uma altura em que eu estava muito fragilizada, muito em baixo e não reagi da forma como eu normalmente teria reagido. Por incrível que pareça, acomodei-me à situação. Também pelo medo de ficar sem trabalho e é essa a chantagem constante: ‘não estás bem muda-te,*

## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

*porque Designer desempregados há muitos, portanto que manda aqui sou eu, e tu é que tens que suportar as minhas manias'.*

*Narrativa nº1.a), Vítima, trabalhador por conta de outrem*

No que respeita às estratégias de Coping das testemunhas, observamos todas as posturas referidas pela literatura: de evitamento ou ambivalente, pró-vítima e pró-perpetrador (Andrews & Chen, 2006; Twemlow et al, 2001). Não obstante, a indiferença generalizada / a desistência à chegada de ajudar a Vítima ('*não se pode fazer nada!*') e o julgamento de valores como '*Coitado!*: *nada o poderá ajudar*, sendo a única solução procurar outro local de trabalho, sobressaíram neste estudo, ou seja, a postura ambivalente e de evitar ser confrontado com o assunto, foi bastante relevante.

*'Tentava ajudá-la como? 'Tenha lá calma que ainda há-de ir para um sítio' (...) O que é que eu lhe podia dizer? (...) 'olha é da maneira que está descansadinha, olhe deixe-se estar aí descansadinha, olhe, vá às compras!'. Ao menos assim não via ali uma pessoa o tempo inteiro a olhar para nós!'*

*Narrativa nº10, testemunha, funcionário público*

*(...) Eu disse-lhe mesmo que era melhor ele ganhar ali alguma experiencia e tentar arranjar outro sitio (...) porque vi que o ambiente ali estava pouco favorável para ele. (...) depois qualquer 'coisinha' é para 'mandar abaixo' e depois os 2 (perpetradores) juntos não dão hipótese nenhuma. (...)se ele (perpetrador) acha que é assim, ninguém tem razão! Depois estes feitos, tendo alguma coisa contra a pessoa, é complicado. A pessoa não tem grandes hipóteses de levantar a cabeça'.*

*Narrativa nº6, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

Não obstante, estes sentimentos são ambíguos e camuflam o medo de virem a ser a próxima vítima, de perder o trabalho, ou sofrerem qualquer tipo de penalização, caso tentem ajudar a vítima, associados com a revolta face à situação (embora silenciosa) e a impotência para ajudar a vítima. Este medo das possíveis consequências foi enfatizado numa das narrativas devido à imprevisibilidade do comportamento do perpetrador, sendo o desencadear do seu comportamento agressivo repentino e sem motivo aparente.

*'Muita pena, a achar que as pessoas estavam a ser injustiçadas, a achar que não há o direito, (...)Quer dizer, eu emocionalmente fiquei triste, fiquei revoltada com a situação, (o processo de vítima) teve esse efeito (em mim) (...) as coisas vão andando (...) instala-se (...) um clima de medo, porque as pessoas à volta pensam: 'a mim também me pode acontecer, e se embirram comigo e de repente isto também me acontece' portanto, as pessoas tem tendência, de facto, a terem comportamentos muito passivos e a não reivindicarem as coisas, e a não criticar para não serem penalizadas, é complicado. (...) Eu não tinha como ajuda-la, não tinha poder nenhum para ajudar, a minha ajuda era ouvi-la, era nalgum apoio psicológico, era no ser solidária com ela no sentido de haver alguma cumplicidade mas, não tinha como a ajudar'.*

*Narrativa nº7, testemunha/vítima, funcionário público*

*'Eu ficava um bocado revoltado. Eu fico um bocado revoltado quando as pessoas são tratadas assim... em vez das coisas serem tratadas directamente... se as pessoas não se dão, se as pessoas são incompatíveis, falem só de trabalho, agora estarem ali a massacrar e a rebaixar e, por*

## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

*qualquer razão. As pessoas não têm que se tratar assim (...) escusam de estarem ali a tentar criar um bode expiatório.*

*Narrativa nº6, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

*'Bem, eu estava sempre preocupada com 'o que é que eu fiz mal, será que ele vai começar já a berrar comigo?!' Era mesmo isso, nunca sabíamos quando é que ele ia começar porque, as vezes, era do nada! Ela ligava e uma coisa mínima que se pudesse dizer, ele começava logo a gritar com a pessoa! (...) Eu pensava 'quando é que é a minha vez?', quando ele pedia para falar connosco nós começávamos a tremer'.*

*Narrativa nº8 Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

A postura pró-vítima, tendo por base o apoio moral/emocional à vítima com palavras de encorajamento foi narrado tanto por vítimas como por testemunhas. Não obstante, esse apoio é geralmente feito pela negativa com reconhecimento da má situação em que a Vítima se encontra, dando-lhe coragem para aguentar estoicamente a situação mas, colocando em segundo plano a estratégia positiva de valorização pessoal e profissional da vítima.

*'Tenho agora uma colega que está a passar por essa situação, horrível, coitada, (...) e o que eu lhe vou dizendo é 'tens que ultrapassar', estas coisas que se vão dizendo às pessoas... 'vais ver, daqui a uns tempos as 'coisas' podem mudar'... mas é muito complicado. Há pessoas que reagem melhor que outras. (...) Eu acho que ela não pode fazer nada, ou aceita ou vai-se embora! É mesmo isso!'*

*Narrativa nº5, Vítima (enquanto Testemunha de outra Vítima), funcionário público*

*'Aconselhava-a a ter calma, que as coisas mudam e, de facto, mudam mesmo! Às vezes não mudam é tão depressa como nós gostaríamos, as marcas que deixam são muito grandes. Pode pensar-se que estas coisas acontecem e no mês seguinte já é outra coisa: não é! Às vezes demoram meses e anos, e são muito castigadoras'.*

*Narrativa nº7, Testemunha/Vítima, funcionário público*

O apoio moral/emocional pela positiva foi também narrado, associado à tentativa de demonstrar à vítima que era boa profissional e que o comportamento do perpetrador é que é desviante':

*' Procurava dar-lhes a ideia que o comportamento dele (perpetrador) é que não era normal, e que elas (vítimas) tinham muito valor e não podiam deixar que ele as minimizasse. Procurávamos apoiar nesse sentido e mostrar à pessoa que não, o erro não era delas. (...) Mas o que me lembro mais é dessa perspectiva de o ouvir: delas terem o telefone afastado, de eu o ouvir aos berros, e elas a chorarem à nossa frente sem podermos fazer nada. E a ficarem assim imenso tempo e a tremerem literalmente e a acharem que não valiam nada, quando na verdade eram excelentes profissionais!'*

*Narrativa nº8, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

A incitação à vítima a não procurar outro trabalho e a defender a sua situação na empresa para não perder direitos, foi também narrada pelas testemunhas.

*'(a vítima) teve sempre um comportamento exemplar, era uma boa profissional, foi uma mulher com prestígio, e não ia agora à aventura lá para fora! Porque estas oportunidades também raramente aparecem. São raras as pessoas que têm um problema organizacional e que têm lá fora uma situação excelente ou igual à espera, isso é muito raro acontecer. (...)'(Colegas têm ajudado) Tanto quanto podem! Que neste momento não é mais do que dar apoio psicológico, emocional, porque não se pode fazer mais nada, não se pode meter cunhas, o apoio é a nível emocional'.*

*Narrativa nº7, Testemunha/Vítima, funcionário público*

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

De qualquer das formas, o fatalismo '*não se pode fazer nada, a não ser dar apoio emocional*', foi o elemento dominante em todas as narrativas de testemunhas, que apresentam como solução a vítima adoptar uma estratégia de acção passiva para não perder o trabalho, ou abandonar a empresa para terminar o processo.

Contrariando a tendência narrada anteriormente, o incentivo à Vítima a reagir, lutando para modificar a sua situação e a exigir explicações do motivo pelo qual se encontrar sem quaisquer funções, foi narrada por uma das testemunhas.

*'A gente' dizia-lhe: 'Mas porque é que você não vai lá falar?'. 'A gente' é que a incentivava a ela ir falar, percebe? Por iniciativa própria ela não ia lá'. (...) Que tentasse 'dar a volta por cima' e lutasse. E batesse o pé e argumentasse e não se calasse, não parasse, não se acomodasse! (...) e eles que se justifiquem porque é que se está a passar essa situação, e argumentem e 'dêem-me provas porque é que os outros não gostavam de mim'. Era o que eu faria e é o que as pessoas devem fazer. Eles têm que dar provas, porque só dizer: pode ser tudo mentira! Eu não era capaz de ficar assim, tanto tempo parada (...)'.*

*Narrativa nº10, testemunha, funcionário público*

O medo de represálias se ajudarem a Vítima foi sempre invocado *off record*, telefonicamente quando as testemunhas eram contactadas antes das entrevistas ou, após as entrevistas, nos momentos imediatamente a seguir ao desligar do gravador. O melhor indicador desta afirmação foi a grande dificuldade em encontrar Testemunhas que concordassem ser entrevistadas – 5 testemunhas contactadas recusaram o convite - alegando sempre que '*sim, eu sei que as respostas são confidenciais mas, é melhor não*', '*sabe que essas situações são muito complicadas, não me quero envolver*'. O medo que o Perpetrador, ou mesmo a própria Empresa para a qual trabalha, descubra que revelou o caso e o medo das consequências, nomeadamente perder o trabalho ou ser despromovido '*falaram mais alto*'. Um dos indivíduos contactados usou a expressão: '*sabe que uma Vítima já não tem mais nada a perder, agora uma Testemunha, pode perder rapidamente tudo o que conquistou!*'. Nenhuma das Vítimas contactadas recusou ser entrevistada, à excepção de uma Testemunha, também ela Vítima no passado, visto que esse mesmo Perpetrador tinha acabado de ser promovido a um Cargo muito elevado hierarquicamente. O tipo de reacções assumida por estas testemunhas quando convidadas a participar no estudo ilustra bem a postura ambivalente que assumem quando confrontadas com o fenómeno.

A ostracização das vítimas na Organização, passando estas a ser como que inexistentes para os próprios colegas, é narrada como uma estratégia pró-perpetrador mais grave do que a falta de ajuda, tanto por vítimas como por testemunhas.

## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

*(...) as pessoas estão nas mesmas Direcções, observa-se um fenómeno que é muito recorrente que é de certo modo as pessoas começam a ter receio de se darem com aquelas pessoas que foram marginalizadas; eu não digo que deixem de falar, que se estão numa mesa saiam da mesa porque a pessoa chegou, não é isso mas, na realidade, há ali uma quebra de comunicação activa que se dá porque aquela pessoa é como se já não pertencesse ao grupo, como se já não pertencesse à Organização. Portanto, as pessoas também sentem um pouco esse afastamento, e isso também é muito duro’.*

*Narrativa n°7, testemunha/vítima, funcionário público*

*‘Aí podemos falar no tal assédio moral (...), que é no sentido de: põe-te aí para um canto, está aí sentada, estás aí completamente ostracizada, e isso poderá ‘dar cabo (..) da cabeça’, a uma pessoa!’.*

*Narrativa n°5, vítima, funcionário público*

O abandono, aconselhamento de abandono ou tentativa de abandono da organização de forma preventiva, antes que se dê o despedimento da vítima, foi referido tanto por vítimas como por testemunhas.

*‘E depois era também a pressão (...) e sempre as ‘cascas da banana’ que eles nos deixavam escondidas para escorregar (...) (Abandonei o local de trabalho) Porque já não aguentava o (Instituição) ‘. (...) Eu até senti um certo alívio: ‘é pá, se eu lá tivesse ficado’, ou seja até me dava um certo sentimento do género: ‘é pá, afinal eu tomei a atitude correcta’. Normalmente as pessoas começam a pensar: ‘será que fiz bem em ter mudado de serviço, será que não’, e com isto tudo ficou logo ali estampado: ‘eu fiz muito bem em ter saído’, naquele tempo foi o tempo certo’.*

*Narrativa n°4, Testemunha/Vítima, funcionário público*

*‘Eu disse-lhe mesmo que era melhor ele ganhar ali alguma experiencia e tentar arranjar outro sitio. Eu aconselhei-o muitas vezes a ganhar o máximo de experiencia possível (...) ‘é pá, ganha experiencia e depois tenta outra coisa’. Foi das primeiras ‘dicas’ que eu lhe dei, porque vi que o ambiente ali estava pouco favorável para ele’.*

*Narrativa n°6 Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

Este abandono de trabalho para fazer parar o *Bullying* foi referido como difícil devido a motivos económicos, tais como ter família a cargo ou a dificuldade de voltar a encontrar outro trabalho economicamente tão vantajoso devido à idade, o que as leva a permitir que o *Bullying* se perpetue e as torne mais frágeis e menos preparadas na defesa da sua situação.

*‘Se não tivesse filhos provavelmente já de lá teria saído há algum tempo. (...) Chegou a um ponto em que estive quase para me vir embora, só não vim porque como tenho uma filha não podia. (...) Sinceramente, não há grande coisa a fazer, pelo menos até a minha mulher resolver a situação que tem no trabalho também, não me permite pensar nisso’.*

*Narrativa n°2 Vítima, trabalhador por conta de outrem*

*‘Eu acho que as (profissão) também se sujeitavam um bocadinho (...) Elas achavam que já não ia ser fácil encontrar outro emprego e por isso aguentavam ali. Ate que, por fim, ambas se cansaram e começaram a enviar cvs e ambas conseguiram outras coisas. Um mês depois de eu sair estava-se a fazer o lanche de despedida de uma delas, e pouco tempo depois saiu a outra’.*

*Narrativa n°8, Testemunha, trabalhador por conta de outrem*

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Não obstante, a pior estratégia pró-perpetrador narrada pelas vítimas foi a colaboração das testemunhas com o perpetrador, incentivando o seu comportamento verbal agressivo:

*‘Tentam (restantes colegas de trabalho) é ‘pôr mais lenha no fogueira’, ‘mandar boquinhas’, tentam arranjar mais alguns problemas quando já existe um problema muito grande’.*

*Narrativa n°2, vítima, trabalhador por conta de outrem*

A atribuição de ‘culpa’ à vítima pela sua situação foi apurada como algo de novo. Foi possível constatar, numa das narrativas, que o comportamento apresentado é o de Bullying mas, a testemunha apresenta argumentos que sustentam a ‘culpa’ da vítima. Esta Testemunha refere que a situação foi ‘injusta’ e que sente ‘pena’ da Vítima –

*‘realmente não foi justo, e estar a julgar assim uma pessoa só porque os outros dizem, não é justo. Mas agora, nem sei explicar.... eu gosto até dela, eu tenho pena dela’*

*Narrativa n°10, testemunha, funcionário público*

mas, que esta nada fez para tentar resolver a sua situação, acomodando-se-lhe, não se tendo esforçado para mudar a imagem de ‘má trabalhadora’ que possuía, limitando-se a esperar por colocação noutra Serviço da mesma empresa. A postura desta testemunha é ambivalente, sendo pró-perpetrador quando afirma que a vítima era ‘má trabalhadora’, que nada fez para colocar um fim ao processo de Bullying de que era alvo, ao mesmo tempo que toma uma postura pró-vítima, afirmando que a sua situação era injusta e que sentia ‘pena’ da vítima, incitando-a a exigir explicações do porque da sua situação.

*‘Não sei muito bem mas, diziam, diziam que eu nunca ouvi, que ninguém a queria, que não gostavam dela. Realmente, toda a gente que eu ouvi falar da pessoa em causa ‘ai nem pensar!’’. Agora, será que foi, que não foi... será que a pessoa houve uma altura na vida dela em que não foi uma Funcionária ‘em condições’ e ganhou essa fama e mesmo que quisesse ‘dar a volta por cima’, nunca mais conseguiu? Também pode ter sido isso... mas também não acredito que ela tivesse feito grande coisa para mudar isso... agora, presentemente, acho que ela não faz força para isso! (...)’.*

*Narrativa n°10, testemunha, funcionário público*

Este novo elemento leva-nos a reflectir sobre a utilização perversa do Bullying pelas vítimas, como um dos problemas que hoje em dia se levanta. Neste caso, podemos indagar-nos se a vítima em questão não estará a fazer ‘chantagem’ social empolando a sua situação e comunicando-a a todos os colegas que presenciavam a situação, apenas para denegrir a imagem da empresa e ganhar algumas vantagens, tais como: desviar a atenção da sua reduzida produtividade ao longo dos anos, das suas ausências prolongadas e de, segundo a testemunha, ‘não gostar lá muito de trabalhar’.

*‘Quem entrasse na Divisão via-a imediatamente. Aliás, ela transmitiu essa imagem, essa imagem foi transmitida para fora da Divisão. As pessoas viam quando lá iam que ela não estava a fazer nada, ela própria também comentava lá fora. As pessoas não comentavam lá dentro, só olhavam. Depois, lá fora é que comentavam: ‘olha, não lhe dão trabalho’ (...) Eu ouvia comentários... ‘Aí coitada, está ali, está posta de parte, isto cabe na cabeça de alguém’. Era*



## **Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

*verdade mas, não da maneira como as pessoas comentavam, as pessoas não sabiam o que estava por detrás disso: ela estava ali sem fazer nada porque estava à espera de ir para um sítio; chegou a ir falar com outras pessoas de outros Departamentos mas, depois as pessoas não a queriam, os Directores dos outros Departamentos depois não a queriam’.*

*Narrativa nº10, testemunha, funcionário público*

Não obstante, acreditamos que existem outros aspectos narrativos que surgem associados a esta atribuição de culpa, tais como: a dedicação da testemunha a uma Instituição na qual se sente bem, com bom ambiente,

*‘Há 13 anos que ali estou, nunca disse ‘é pá, ‘grande seca’ ter que ir para aquele ambiente’, graças a Deus nunca senti aquela contrariedade de ir para lá’.*

*Narrativa nº10, testemunha, funcionário público*

a sua lealdade a uma chefia que considera exemplar que, neste caso, é também a Responsável da Divisão de Recursos Humanos,

*‘A Chefe tentava falar com os Dirigentes Máximos para tentar arranjar uma colocação para ela. (...) a Chefe também não tinha outra hipótese: não mandava naquilo sozinha’.*

*Narrativa nº10, testemunha, funcionário público*

mas, sobretudo, não podemos negligenciar que estamos perante uma testemunha com reduzido nível de escolaridade que realiza trabalho administrativo pouco especializado, sem ambição de vir a realizar um trabalho diferente ou noção do grau de especialização necessário para o realizar,

*‘Eu sou responsável pelo (programa informático) mas, faço também as publicações para o DR, envio as publicações para o site, depois faço arquivo, trato do expediente entre outras coisas’.*

*Narrativa nº10, testemunha, funcionário público*

em oposição a uma vítima que possui um vasto conhecimento de línguas e realizou - antes do início do processo de Bullying - trabalho administrativo especializado, cujas aspirações de carreira foram frustradas.

*‘A Categoria dela é (categoria), com funções de Tradutora – Interprete. (...) Se antes de ir para ali havia necessidade de haver, possivelmente havia, não sei mas, lá na Divisão não há. Ela achava que tinha que fazer na área dela, porque ela sabe algumas línguas(...)Ela sentia-se um bocado revoltada por não estar a trabalhar na área dela. Eu penso que ela gostaria de estar num Gabinete de Relações Internacionais ou de Tradução. Eu acho que ela esteve num Departamento que fazia muitas traduções.’*

*Narrativa nº10, testemunha, funcionário público*

Esta testemunha considera que a vítima se ‘acha superior a qualquer trabalho que lhe possam dar’ e ‘pouco humilde’ e cooperante mas, na realidade, apesar de toda a ‘má vontade’ da vítima e da inexistência de uma atitude pro-activa da sua parte, esta não tem possibilidade de vir a realizar qualquer trabalho dentro da sua área de especialização, visto ‘a sua oportunidade’ de demonstrar ser uma colaboradora válida ter ‘passado’.

*‘Ela sente-se superior àquilo que lhe possam dar para fazer. Por isso é que ela não aceitava muito bem essa situação, ela achava que tinha que ter outras funções e que aquilo era despromove-la. Tentaram sempre que ela fosse fazendo um Secretariado para se sentir... só que*

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

*ninguém a queria. Eu acho que ela se sentia desintegrada e que o desinteresse dela é precisamente esse (...) Eu acho que o que ela gostava de fazer era traduções, e juntou-se as duas coisas: o desinteresse e não saber o que haviam de fazer com ela, onde haviam de a pôr, acho que se juntaram as duas coisas'.*

*Narrativa nº10, testemunha, funcionário público*

Resumindo, as estratégias de *coping* das vítimas que nos foram narradas vão desde a completa ausência de acção, até ao enfrentamento directo do perpetrador, de forma directa e igualmente agressiva ou planeada e dissimulada, até ao abandono da organização. As vítimas recorreram também a estratégias como tentar compreender o porquê da sua situação e tentar a sua requalificação noutra área de trabalho. Mas, na realidade, o não enfrentamento da situação e o abandono da empresa foram as estratégias de *Coping* mais representativas.

Das estratégias de *coping* utilizadas pelas testemunhas, destacam-se a indiferença generalizada / a desistência à chegada de ajudar a Vítima e a crença que nada a poderá ajudar, sendo a única solução procurar outro local de trabalho. Não obstante, estas reacções dissimulam o medo de virem a ser a próxima vítima, ou perder o trabalho, aliados a uma revolta silenciosa e sentimentos de impotência na ajuda da vítima. Não obstante, as testemunhas tentaram apoiar moralmente as vítimas, por acreditarem ser esta a única ajuda que lhes poderiam dar. As testemunhas narraram que, perante um processo de *Bullying*, só resta à vítima adoptar uma estratégia de acção passiva (menos arrojada) para não perder o trabalho e direitos adquiridos, tentar lutar para compreender, exigindo junto do perpetrador a justificação da sua situação (solução arrojada mas ineficaz), ou abandonar a empresa para terminar o processo.

No que respeita às estratégias de *coping* de vítimas e testemunhas, gostaríamos de destacar o elemento 'medo', omnipresente em todas as narrativas, como o maior condicionador das suas acções. O medo aparece sempre associado a motivos económicos e psicológicos como, por exemplo, medo de perder o trabalho (enquanto meio de sobrevivência), medo de sofrer represálias, ou medo de se tornar a próxima vítima – no caso das testemunhas. Esta realidade assume proporções quase abstractas, integrando o inconsciente colectivo da instituição: quando o clima de medo se instaura e é comentado, os indivíduos passam a viver num clima de terror constante, temendo mas, sem plena noção de 'quem' ou 'o quê' devem realmente temer.

Comportamentos pró-perpetrador como a ostracização das vítimas pelos colegas e o incentivo do comportamento verbal agressivo do perpetrador, foram narrados tanto por vítimas como por testemunhas.

## **Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Por fim, terminamos este parágrafo com um elemento de reflexão: a atribuição de ‘culpa’ à vítima pela sua situação. Uma das testemunhas identificou o comportamento apresentado como *Bullying* mas, apresenta argumentos que sustentam a ‘culpa’ da vítima. Este princípio foi identificado na literatura como ‘vitimização secundária’, advogando que as vítimas só ‘têm o que merecem’, porque nada fizeram para alterar a sua situação, sendo aceitável que sofram se realmente o merecerem. (Lerner, 1980; Correia, 2001).

Esta narrativa leva-nos a reflectir sobre a utilização perversa do *bullying* pelas vítimas. Neste caso, podemos questionar se a vítima não estará a fazer ‘chantagem’ social empolando a sua situação para ganhar algumas vantagens, tais como: desviar a atenção da sua reduzida produtividade, das suas ausências prolongadas e falta de gosto pelo trabalho que desempenha.

Não obstante, não podemos esquecer o carácter subjectivo da interpretação do que é ‘justo’, na medida em que as testemunhas tendem a assumir mais facilmente como ‘vítima’ um colega com o qual se identificam ou sentem empatia, tendendo a minimizar a situação e a desculpar o perpetrador, em situações nas quais sentem que não podem ajudar, que envolvam colegas com os quais não se identificam ou lhes causam qualquer tipo de desconforto, tendendo a identifica-los não como vítimas mas, como indivíduos merecedores da situação em que se encontram (Lerner, 1980).

### **4.6. Estratégias de Coping dos Recursos Humanos**

Seguidamente, vamos centrar-nos nas estratégias de coping utilizadas pelos Recursos Humanos, enquanto testemunhas do processo de *Bullying*, continuando a utilizar a fase *complexidade* da metodologia de Labov (1972).

Os Recursos Humanos ajudaram a reinserir a Vítima que se encontrava sem colocação, no Departamento que consideraram mais adequado/possível segundo uma Testemunha. Ajudaram também, na saída da organização e no encontrar de outro trabalho, segundo a narrativa de uma Testemunha/Vítima de *Bullying*. Nesta última narrativa a ajuda deveu-se ao facto da DRH também ser vítima dos mesmos perpetradores e pretender, também abandonar a organização.

*‘A Chefe (DRH) tentava falar com os Dirigentes Máximos para tentar arranjar uma colocação para ela (...) tentou ajuda-la ao máximo, tanto tentou ajuda-la ao máximo que acabou por deixá-la ficar na Divisão, (...)no fundo ela esteve lá durante aquele espaço de tempo que ainda estavam em decisão. Depois acabou-se: tem que se tomar uma decisão e vamos tomá-la!’.*

## **Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

*Narrativa nº10, testemunha, funcionário público*

*‘(...) a Directora de Recursos Humanos, por isso é que ela me ajudou a sair de lá, porque ela também queria sair de lá (...) A mim eles (Recursos Humanos) ajudaram’.*

*Narrativa nº4, Testemunha/Vítima, funcionário público*

Noutras narrativas, os Recursos Humanos não ajudaram porque não tiveram conhecimento ou não lhes foi exposta a situação, não ajudaram por serem meros executores de ordens da Administração / Direcções ou não ajudaram por serem, também, vítimas dos mesmos perpetradores. Numa das narrativas, a própria vítima passou a ser o Director de Recursos Humanos, continuando a ser vítima de *Bullying*. Em 50% das narrativas não existia Departamento de Recursos Humanos.

*‘Não, nunca alertei (os Recursos Humanos) para nada, porque achei que não iriam fazer nada, a indicação que nós pensamos é que nunca vão fazer nada’.*

*Narrativa nº9.a), vítima, trabalhador por conta de outrem*

*‘A DRH por e simplesmente acata as decisões tomadas por cada Direcção. As Direcções são autónomas de dispensarem os seus colaboradores, sobretudo quando estão na estrutura. A DRH aí não se mete. Quando muito, mete-se no sentido de tentar arranjar uma solução, muitas vezes as pessoas são postas às ordens da DRH e a DRH depois tem que encontrar uma solução, muitas vezes é assim’.*

*Narrativa nº7, Testemunha/Vítima, funcionário público*

*‘Os Recursos Humanos não só tinham consciência deste processo como também eram alvo’.*

*Narrativa nº4, Testemunha/Vítima, funcionário público*

*‘Os RH's era eu! (...) Mas o (Perpetrador) mandava em tudo, era o Czar se quiser, ele dominava tudo e não deixava nada em autonomia’.*

*Narrativa nº3, vítima, funcionário público*

Resumindo, os Recursos Humanos assumiram um duplo papel: ajudando a vítima ou, por oposição, sendo completamente omissos. Segundo as Testemunhas, os Recursos Humanos são uma figura cooperante que ajuda as vítimas a encontrar nova colocação e no abandono da organização para fazer parar o *Bullying*. Uma testemunha /vítima narrou que o Director de Recursos Humanos, vítima dos mesmos perpetradores, também pretendia abandonar a empresa.

Noutras narrativas, segundo as vítimas, os Recursos Humanos não ajudaram porque não tiveram conhecimento ou não lhes foi exposta a situação, não ajudaram por serem meros executores de ordens da Administração / Direcções ou não ajudaram por serem, também, vítimas dos mesmos perpetradores. Enquanto ‘meros executores de ordens’, os Recursos Humanos podem ser identificados como parte integrante do quarto actor dissimulado nas narrativas, e referido no capítulo 4.3: os Órgãos de Controlo, agindo de acordo com as instruções da Administração e/ou Direcções, beneficiando-as.

## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

É interessante verificar que só as testemunhas narraram a ajuda dos Recursos Humanos à vítima - ainda que em numa das narrativas a testemunha também tenha sido vítima dos mesmos perpetradores mas, nenhuma vítima narrou ter sido ajudada pelos Recursos Humanos.

### 4.7. Estratégias de Coping da/junto da Família e Amigos

Estudadas as estratégias de coping dos Recursos Humanos, vamos agora observar quais as estratégias de coping utilizadas pela/junto da família e amigos das vítimas e testemunhas, prosseguindo com a utilização da fase *complexidade* da metodologia de Labov (1972).

As Vítimas e Testemunhas de *Bullying* foram, em geral, apoiadas pela Família sempre que solicitaram ajuda ou lhes narraram a situação, independentemente da forma de enfrentamento aconselhado. No geral, a família das Vítimas aconselhou a reagir,

*‘(...) os meus pais souberam e ficaram ‘como é que é possível?!’ e eu ‘é pai, é’, ‘e então não vais fazer nada?’*

*Narrativa nº9.a, vítima, trabalhador por conta de outrem*

ou a mudar de trabalho:

*‘Os meus pais diziam-me que eu não devia largar aquilo antes de encontrar outra coisa e que também era bom para o meu curriculum e quando surgiu a oportunidade depois do estagio na empresa onde estou actualmente, eles disseram-me ‘tu é que sabes, claro que vais ganhar menos, mas se achas que te vais sentir melhor, acho que é de aproveitar’.*

*Narrativa nº9.a, vítima, trabalhador por conta de outrem*

Não obstante, numa das narrativas, a Vítima expos que nunca se colocou sequer como hipótese o abandono do trabalho, para não perder os benefícios adquiridos até ao momento e porque o 'trabalho na mesma empresa é para toda a vida':

*‘Sim, (apoio) total e completo! (...) ‘É horrível mas não liguês’ mas, também não sabiam o que me haviam mais de dizer para além do chamado ‘acto de simpatia’ relativamente à situação mas, também não tinham mais nada para me dizer porque não podiam resolver a situação... ‘tu vê lá não desmoralizes, porque a situação pode-se resolver daqui a uns tempos’, essas coisas que as pessoas dizem... (...) Não, nem nunca ninguém pôs a hipótese de eu sair da empresa! Isso era uma questão que não se colocava!*

*Narrativa nº5, vítima, funcionário público*

A falta de apoio familiar e desvalorização do processo, por considerarem que mais importante do que fazer parar o *Bullying* é garantir o pagamento 'das contas' no final do mês, foi também um elemento presente nas narrativas:

*‘A minha família nunca me apoiou por aí além. (...) Nesta altura ainda morava com os meus pais. (...) A única coisa que lhes interessava (pais) era que eu estivesse a trabalhar e pagasse as contas no final do mês’.*

*Narrativa nº1, vítima, trabalhador por conta de outrem*

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

A ausência junto da família, por passar muito tempo fora de casa e viver para o trabalho durante o processo de *Bullying* e a tentativa posterior de recuperar o ‘tempo perdido’ foi um elemento referido pelas vítimas.

*(...) eu fui inexistente para a minha mulher e para o meu filho. A minha mulher teve que se aguentar sozinha porque eu era completamente inexistente durante vários anos. Isso marcou-os. O meu filho quando fala com a psicóloga diz que sente muita falta de estar e de brincar comigo, e nesse aspecto estou agora a melhorar. (...) Mas eu agora sou muito mais caseiro do que aquilo que era, aquelas noite perdidas e de andar de um lado para o outro (...)*.

*Narrativa nº3, vítima, funcionário público*

Agressividade, irritabilidade, impaciência, menor disponibilidade, introversão, afastamento e conflito com a família foram também narrados no que respeita às vítimas. No que respeita às Testemunhas, foi narrada irritabilidade e 'falta de paciência' para com a família, embora a questão do apoio familiar tenha sido por estas desvalorizado por motivo do processo que presenciavam não as afectar significativamente.

*(...) não tinha paciência para ninguém, fora do trabalho quase que nem me podiam dizer olá que eu ‘entrava’ logo de uma forma agressiva, só me apetecia discutir com toda a gente, com a própria família, não tinha paciência quase para sair a rua, só queria era estar em casa. Andava mesmo cansado, tive noites sem dormir’.*

*Narrativa nº2, vítima, trabalhador por conta de outrem*

*‘A minha mulher até está a par dessa situação com o (Vítima), cada vez que havia essas situações ela sabia logo... eu andava mais irritado e, se calhar, ainda ando.(...) Notei alguma diferença, talvez na maneira de reagir a certas coisas. Eu noto que tinha uma paciência quase infinita para as miúdas e, agora, estou a notar que há menos. Já não é tão infinita quanto isso’.*

*Narrativa nº6, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

As Testemunhas valorizaram o processo junto da família, relatando-lhes a injustiça que presenciava, a frustração por nada poder fazer e o medo de ser a próxima vítima.

*‘Eu tinha muito apoio dos meus pais, que me iam buscar quase todos os dias e vinham a ouvir as minhas mágoas, contava-lhe os comportamentos ‘idiotas’ que ele (perpetrador) tinha tido naquele dia, que queria sair de lá’.*

*Narrativa nº8, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

A completa separação da vida profissional da vida pessoal, nunca tendo comentado qualquer assunto do seu trabalho com família ou com os amigos, foi narrada pelas testemunhas:

*‘Não, não. Eu consigo separar: eu quando saio do Serviço (...) às vezes posso ir preocupada com ‘amanhã tenho que fazer isto ou aquilo’ mas, não misturo as coisas e não comento, nem a nível familiar, nem a nível de amizades. Não comento o meu Serviço com ninguém’.*

*Narrativa nº10, testemunha, funcionário público*

O apoio e aconselhamento dos amigos foi a grande ajuda da vítima que narrou não ter sido apoiada pela família. Os amigos aconselharam-na a procurar outro trabalho. Narrou ter passado menos tempo com os amigos por se encontrar muito cansada.

*‘Dos amigos sempre tive um apoio grande, e foi graças a eles que superei. (...) o único apoio que tinha era precisamente dos meus amigos. (...) Deram-me conselhos daquilo que deveria*

## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

*fazer mas não tinha coragem para isso e deram-me apoio para mudar, para procurar outro trabalho’.*

*Narrativa n°1.a), vítima, trabalhador por conta de outrem*

O afastamento dos amigos, o falta de desejo de conviver e a introversão foram também narrados pelas vítimas.

*‘Sim, andava extremamente cansado, não tinha paciência para ninguém, fora do trabalho quase que nem me podiam dizer olá que eu ‘entrava’ logo de uma forma agressiva, só me apetecia discutir com toda a gente (...) não tinha paciência quase para sair a rua, só queria era estar em casa’.*

*Narrativa n°2, vítima, trabalhador por conta de outrem*

A melhoria das relações sociais após tomada de consciência que o consentimento do Bullying se devia à sua própria debilidade psicológica foi uma realidade, especialmente depois do processo de cura, aliados ao desaparecimento do medo e angústia que sentia e a uma maior valorização pessoal, conforme narrado por uma vítima.

*‘Depois de se ter descoberto que sou bipolar, nunca vivi tão bem quanto agora: o medo e as angústias desapareceram, ganhei auto-confiança, tenho consciência do meu valor, aceito os meus limites, não tenho nenhum problema em dizer que não sei ou que não percebo e o equilíbrio emocional que durante dezenas de anos eu nunca tinha tido, nunca me senti tão aliviado como agora’.*

*Narrativa n°3, vítima, funcionário público*

No caso das Testemunhas, não existiu qualquer alteração nas suas relações de amizade ou sociais em geral. Foi narrada a melhoria das relações sociais enquanto escape do processo que presenciava/vivenciava por uma Testemunha/Vítima.

*‘Não a minha vida social não foi prejudicada, nem as relações que tinha com as pessoas’.*

*Narrativa n°6, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

*‘Não, não. Eu consigo separar: eu quando saio do Serviço vou com as preocupações do Serviço, com o trabalho que eu tenho, as vezes posso ir preocupada com amanhã tenho que fazer isto ou aquilo mas, não misturo as coisas e não comento, nem a nível familiar, nem a nível de amizades’.*

*Narrativa n°10, testemunha, funcionário público*

*‘Eu andava muito mal mas, também não sei, na altura no meu relacionamento se foi para melhor se foi para pior, porque uma pessoa tende a agarrar-se muito mais fora do serviço a qualquer coisa’.*

*Narrativa n°4, Testemunha/Vítima, funcionário público*

Resumindo, a rede familiar foi um bom apoio das Vítimas de *Bullying*, aconselhando-as tanto a procurar outro trabalho para colocar um fim ao processo, como a permanecer na empresa, lutando para melhorar a sua situação. A existência de conflitos junto da família, em consequência do processo que vivenciavam foi também uma constante nas narrativas. A desvalorização do processo pela família foi também referida por uma das vítimas.

## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

No que respeita às Testemunhas, existiu alguma quebra de qualidade nas relações familiares devido ao desgaste causado pelo observar do processo dos seus colegas, embora tenham referido que o processo não afectou significativamente a sua vida familiar. Numa das narrativas a testemunha destaca mesmo a completa separação da sua vida profissional da sua vida pessoal.

Os amigos foram o grande apoio da vítima que não foi ajudada pela família. As restantes vítimas narraram, por oposição, que preferiram afastar-se dos amigos durante o tempo que durou o seu processo.

No caso das Testemunhas, não existiram modificações relevantes nas suas relações sociais, tendo sido, inclusivamente, narrada por uma Testemunha/Vítima a sua intensificação como compensatório da sua situação e quotidiano profissional.

### 4.8. Fim do *Bullying*

Tendo em mente que as fases propostas por Labov (1972), nem sempre ocorrem segundo a ordem prevista, depois de analisarmos a *complexidade*, revelando o conteúdo da narrativa, vamos agora estudar a fase *resolução* para chegarmos ao resultado dos eventos e acções narradas, respondendo à questão: '*Como tudo terminou?*'.

A única forma narrada de fazer parar o *Bullying* foi o abandono da empresa, ou a transferência da vítima ou do perpetrador para outro local de trabalho. Não nos foi narrada por vítimas ou testemunhas mais nenhuma estratégia de *coping* que cumprisse este objectivo.

*'Houve, um colega que entrou para me ajudar a nível de Design porque eu tinha muito trabalho (...) Era ele que me ajudava lá dentro, e no dia me que ele saiu eu também sai. (...) a partir do momento em que o meu colega disse que se ia embora eu disse que ia com ele, como é óbvio, eu não ia lá ficar sozinha com ele (perpetrador).'*

*Narrativa nº1, vítima, trabalhador por conta de outrem*

*'Pelas normais convulsões destas empresas publicas, em que de repente muda toda uma estrutura, em sentido lato, o que se reflectiu em estruturas mais particularizadas, e aí, eu fui repescada para o activo, por alguém que conhecia o meu trabalho'.*

*Narrativa nº5, vítima, funcionário público*

*'(...)e eu disse-lhe (perpetrador) 'olhe, pode-me fazer o pior que quiser, eu estou numa situação pior, você não me leva a lado nenhum e está-me a dizer isto (...) está-se a aproveitar disso e eu não quero! Acabou!'. E foi ali que parou, e eu parei e depois houve as mudanças e ele (perpetrador) foi recolocado. (...) depois a 'tal' pessoa (Chefia) puxou-me para outro sector e foi onde eu comecei a dar-me melhor e a ficar melhor. A partir daí nunca mais aconteceu nada, tenho estado calma e serena a fazer o meu trabalho'.*

*Narrativa nº9.b) vítima, trabalhador por conta de outrem*



**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Não obstante, numa das narrativas, a vítima conseguiu minorar significativamente o processo de *Bullying* com a entrega de provas de corrupção activa do Perpetrador. Apesar de tudo, a vítima foi transferida para outro local de trabalho, fora da área de influência do Perpetrador, tendo sido promovida, como forma de a silenciar.

*(...) havia mesmo uma tentativa forçada de me tentarem 'deitar abaixo' e fazerem com que eu fosse 'corrido'. (...) O (perpetrador) chamou-me lá acima e disse-me que com a nova lei orgânica iam desaparecer os estudos e que deixava de haver lugar para mim (...) 'e para se ir ambientando, vai já lá para baixo, em vez de estar aqui sem fazer nada'. (...) Até que, quiseram mesmo 'lixar-me', actualmente, mas 'lá de cima' e quiseram abrir-me um processo disciplinar por eu ter dito umas 'coisas' mas eu não tive nenhum problema, porque eu tinha já a pasta com 350 documentos (...) e entreguei tudo à (entidade reguladora e fiscalizadora). (risos). Quando fui chamado (...) para ser ouvido neste processo que me ia ser instaurado, eu levei e pasta e apresentei-a (...) e esta foi enviada para o Ministério Público, e até hoje estou à espera do castigo (risos).*

*Narrativa nº3, vítima, funcionário público*

Numa outra narrativa, os ataques de *Bullying* também melhoraram com o ganho de autonomia da vítima e o conseqüente decrescer da necessidade de contacto com os Perpetradores.

*'O Bullying também está relativamente melhor uma vez que deixei de ter aquela pose que tinha de calado ou de responder muito e irritar-me. Agora também já estou mais autónomo, já não preciso que estejam sempre em cima de mim'.*

*Narrativa nº2, vítima, trabalhador por conta de outrem*

Não obstante, passados poucos meses, quando uma Testemunha do mesmo processo foi entrevistada, narrou que a Vítima abandonou o local de trabalho. Desta forma, nunca iremos saber se seria possível a Vítima pôr fim ao *Bullying* de que era alvo. Segundo esta Testemunha, colocar um fim a este processo seria impossível. Estamos perante duas narrativas da mesma situação em que a vítima tem uma atitude muito mais optimista que a testemunha quanto ao fim do *Bullying* e ao seu futuro na organização.

*'Não há hipótese nenhuma (...) 'não lhe davam hipótese: ele sabendo, não sabendo, errando não errando, não era valorizado, e quando errava era muito rebaixado. (...) Não valorizavam o que ele fazia de bem, não havia eco. Ele estava numa situação muito desagradável. Eu disse-lhe mesmo que era melhor ele ganhar ali alguma experiencia e tentar arranjar outro sitio'.*

*Narrativa nº6, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

O enfrentamento do perpetrador foi quase inexistente ao longo das narrativas devido ao medo das conseqüências que poderiam advir desse enfrentamento. Muitas vezes pareceu-nos que mais forte do que o medo de perder o trabalho, era o medo em sentido abstracto: vítimas e testemunhas nem sabem exactamente o que têm a temer mas sentem 'terror' só de pensar em qualquer enfrentamento.

## **Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

*‘As minhas colegas ficaram a tremer, parecia que ele tinha uma metralhadora na mão. (...) (o trabalhador deve) Mostrar que tem valor porque eles jogam com o medo da pessoa ficar sem trabalho’.*

*Narrativa nº1, vítima, trabalhador por conta de outrem*

*‘Depois as pessoas também tem medo em tomar qualquer iniciativa que seja porque somos dados como vítima, é todo o receio no conjunto destas situações todas, porque ‘ele é superior e eu sou inferior’. Que alertas, numa situação destas? Não sei, só quem está no meio do trabalho é que sabe, porque ninguém gosta de ficar sem trabalho’.*

*Narrativa nº9.a), vítima, trabalhador por conta de outrem*

Resumindo, observámos que só o retirar da vítima e/ou afastamento do perpetrador do mesmo espaço físico fizeram parar eficazmente o *Bullying*. A diminuição da sua frequência de ocorrência foi narrada nos casos em que foram apresentadas provas da acção corrupta do perpetrador, quando a vítima provou à Gestão de Topo que não errou, ou quando foi realizado o enfrentamento directo verbalmente agressivo mas, a sua eficácia foi transitória ou temporária. Acreditamos, ainda, ser importante destacar o maior optimismo por parte das vítimas, quando comparadas com as testemunhas, no acreditar que será possível resolver favoravelmente o processo.

Depois de termos analisado a forma como vítimas e testemunhas perceberam e reagiram em relação ao fim do processo do *Bullying*, vamos analisar seguidamente que motivos atribuem estes actores ao porquê de existir e ser praticado este comportamento.

### **4.9. Porque é praticado o *Bullying***

Observado como terminou o processo do *Bullying*, ou porque motivo se encontra ainda a decorrer, não poderíamos terminar a análise da fase *resolução* (Labov, 1972), sem responder à questão *‘Finalmente, o que aconteceu?’*, observando porque é praticado este fenómeno. As justificações para a existência e motivo da prática do *Bullying* narradas foram diversas: a falta de carácter do perpetrador, a necessidade de demonstrar que é superior,

*‘Porque se achava melhor do que os outros! ‘Eu sou um Guru, vocês são os meus trabalhadores! (...) achava-se intelectualmente superior e de status’.*

*Narrativa nº8, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

que possui poder e autoridade, o ciúme / inveja ou o camuflar da falta de capacidades usando o *Bullying* como estratégia de *‘diversão’*, o querer subir na carreira por

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

diminuição das capacidades dos outros que encaram como seus concorrentes a falta de auto-confiança ou de auto-afirmação de perpetradores que vêem nas outras pessoas o exemplo daquilo que eles gostariam de ser,

*‘Há várias formas de uma pessoa fazer Bullying: há o Bullying relativamente a pessoas que são autoritárias e que quando há pessoas que não se lhe submetem, ao verem questionada a sua autoridade, tem dificuldade em lidar com essa mesma insubmissão, ou afirmação, e começam a tentar afastar a pessoa; há os que são simplesmente por defeito de carácter e que não admitem estarem dependentes ou terem que estar ligados a determinadas pessoas que eles consideram inferiores; há a questão do ciúme ou da inveja relativamente a pessoas que são ambiciosas e se querem afirmar, mas que vêm noutros potenciais concorrentes ou pessoas que lhe podem fazer frente devido aos seus conhecimentos e capacidades, e entram num jogo de tentativa de destruição ou de afastamento, pelo menos, das pessoas em causa; pessoas com dificuldade de auto-confiança ou de auto-afirmação, que vêem nas outras pessoas o espelho, se essas pessoas são mais capazes, daquilo que eles gostariam de ser, se têm mais conhecimento, ou se têm formas de conduta social que se afastam das suas, e então essas pessoas transformam-se num espelho daquilo que as pessoas não são, elas não aguentam viver com esse exemplo e tentam também destruir ou afastar a pessoa; ou então, por defeito de carácter, a pessoa ser mesmo má e toda e qualquer pessoa que não se lhe submeta será destruída. Quase para cada caso existe uma forma específica de Bullying’.*

*Narrativa n°3, vítima, funcionário público*

ou o desejo de ver afastadas pessoas mais capazes ou com conduta social diferente da sua.

*(...) o ambiente da firma foi-se degradando cada vez mais, e foram-se mantendo algumas pessoas mais antigas que foram tentando.... que foram pelas suas maneiras de ser e pela sua posição de alguns aspectos... as pessoas tinham que se adaptar um bocado a eles e não havia uma .... ‘a pessoa é diferente e vamos aceitá-la ou vamos inseri-la’. Ninguém insere ninguém, a pessoa tem que adaptar a eles’.*

*Narrativa n°6, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

Foi narrada uma agressividade natural existente nas empresas cujo objectivo único é a ascensão dentro da empresa mesmo que para isso seja necessário difamar, diminuir ou afastar colegas de trabalho durante o processo. Indivíduos mais inquisitivos, que os perpetradores considerem pouco obedientes – fora do seu controlo - e não meros executores de ordens, com posições de prestígio ou carreiras de sucesso, foram indicados como vítimas mais frequentes de *Bullying*.

*‘Agora, nas grandes empresas, acaba por haver uma agressividade latente, na medida em que há competitividade. (...) há sempre aquela tendência do ‘fulano’ ser mais chegado à Chefia, enfim... de tentar os favores da Chefia.... Há 2 aspectos de Chefias, há as Chefias que são aquele que é destacado do grupo e que passa a ser Chefia – pode não ser Líder mas é Chefia – por despacho da empresa e, há aqueles que vem de fora. Por isso, aqueles que vem de dentro sabem automaticamente que há esse tipo de comportamento, e que vão lidar com ele, até porque já o tiveram! (...) Há pessoas que poderão estar mais expostas a estas situações, ou porque se expuseram pela sua maneira de estar na empresa, porque deram muito nas vistas, tornaram-se mais pontos de conflito, por terem levantado mais questões, por não terem sido meramente subservientes relativamente a ordens superiores, achar que não é a forma mais correcta de fazer alguma coisa’.*

*Narrativa n°5, vítima, funcionário público*

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Foi, ainda, narrado que os perpetradores são mais activos junto de vítimas demonstram ser mais frágeis, vulneráveis e emotivas, servindo-se desses elementos para intensificar o comportamento de *Bullying*.

*‘Sim, talvez porque uma delas reagia pior do que a outra. (...) A que entrou depois era mais emotiva e ele massacrava-a muitas vezes mais e sobretudo porque ela ia muitas vezes ‘abaixo’, chorava e a voz dela começava a tremer ao telefone e ele mais ‘pisava’.*

Narrativa nº8, testemunha, trabalhador por conta de outrem

*‘Eu se calhar tenho um ar mais vulnerável do que aquilo que sou, pequenina e ‘coisinha’ parece uma miúda, não sei’.*

Narrativa nº1.a), vítima, trabalhador por conta de outrem

O *Bullying* como arma ao serviço da Administração ou Direcção da empresa, que permite uma selecção natural dos mais fracos e que se substitui as Avaliações de Desempenho e a responsabilidades de ter que proceder a despedimentos, foi também narrado.

*‘ (...)Não, a Chefia quer é que sejamos fortes a reagir: ‘eles mandam uma boca, manda também!’ não há sensibilidade para outras sensibilidades. É assim que eles são e é assim que eles pensam que a maior parte das pessoas devia ser. (...) às vezes há certas situações ali em que eu penso, ‘será que eles não estão a testar o pessoal, a ver quem é que sai?’ (...) e já comentei muitas vezes, se certas posturas não são para o pessoal começar a sair, a ver se não tem que despedir ninguém.*

Narrativa nº6, Testemunha, trabalhador por conta de outrem

Os factores sociais actuais foram apontados como o principal motivo do não enfrentamento dos perpetradores e para a existência do próprio *Bullying*, na medida em que todos os jovens já foram nalgum momento explorados num trabalho com vínculo precário e ameaçados com despedimento. O grande número de desempregados no mercado de trabalho e a fácil substituição do trabalhador foram apontados como um dos motivos de não enfrentamento.

*‘(...) acho que não é só comigo, é geral, é da nossa geração. É um problema geral, acho que todas as pessoas da minha geração passaram por isto: ser completamente explorado, a trabalhar imensas horas, com ordenados miseráveis, sempre sobre a chantagem de ‘não estás bem muda-te, que a seguir está aqui alguém no teu lugar’.*

Narrativa nº1, vítima, trabalhador por conta de outrem

Contrariando esta tendência, o enfrentamento directo, imediato e verbalmente agressivo, com apresentação de provas concretas do valor do trabalho realizado foi, também, narrado por vítimas e testemunhas. Este enfrentamento só piorou o *Bullying* das vítimas e promoveu a saída voluntaria da organização das testemunhas.

*‘A pessoa nota que começa a ficar mais nervosa devido ao facto de começarem a falar muito alto, chegaram ao ponto de estarem aos gritos comigo, e a pessoa (...) aos poucos começa a perder a calma e começa também aos gritos. (...) Ultimamente, como já estou um bocado cansado disso, já lhe tenho feito no sentido inverso, quando a pessoa o faz em frente aos meus padrões, demonstro em frente a eles que afinal quem tinha errado não era eu, mas noto que isso*

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

*também não tem facilitado as coisas. (...) Na altura ela cala-se (perpetradora), mas assim que o patrão sai é 'bocas', é tentar virar os colegas contra mim, contra outros'.*

*Narrativa n°2, vítima, trabalhador por conta de outrem*

*'Com o meu colega, como era rapaz, ele procurava (...) conquista-lo por essa afinidade: levava-o ao (Bar) pagava-lhe umas cervejas – e para o meu colega isso era um tormento. Também chegou a gritar ao meu colega mas ele 'não tinha cá problemas' e gritava-lhe também! O meu colega depois de eu sair ficou lá mais 1 ou 2 meses. (...) O meu colega via que não valia a pena sequer tentar alertá-lo, tanto que depois falou com ele, e mandou-lhe berros uma ou outra vez': o sr. não fala assim comigo!'*

*Narrativa n°8, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

É curioso verificar que os enfrentamentos directos verbalmente agressivos, foram observados em elementos do sexo masculino. Embora não possamos realizar uma afirmação conclusiva, deixamos em aberto a relação entre o sexo e a idade de vítimas e testemunhas com a existência / capacidade de enfrentamento dos perpetradores. O enfrentamento directo e imediato do perpetrador, foi sempre realizado por indivíduos jovens, na classe etária < 30 anos que demonstram consciência do seu valor enquanto trabalhadores válidos, com possibilidades fortes de encontrar trabalho rapidamente noutra local. Algumas narrativas de colaboradores na faixa etária > 40 anos referem que não podem perder o trabalho uma vez que, com a sua idade lhes seria muito complicado voltar a encontrar outro trabalho, economicamente tão vantajoso e estável como o que possuem no momento. Desta forma, preferem suportar o *Bullying* a aventurar-se no desconhecido e num futuro fora do local de trabalho actual que pode ser menos promissor.

*'Estavam na casa dos 40 e tal, 50 anos. Eu acho que as (profissão) também se sujeitavam um bocadinho, pelo facto de acharem que devido à idade já não iriam encontrar outra coisa, com o salário, com as condições que tinham. Elas achavam que já não ia ser fácil encontrar outro emprego e por isso aguentavam ali.'*

*Narrativa n°8, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

*'Eu deveria ter feito isso (saído da empresa como forma de terminar o Bullying), porque talvez tivesse mais sucesso noutra empresa (...) não se abdica de uma situação estável dentro da empresa, por muito difícil que seja, para outra instável, para ir para um sítio onde se está uns meses e depois tem que se vir embora. Depois, as pessoas agarram-se a estas condicionantes todas e não dão passos mais arrojados'.*

*Narrativa n°5, vítima, funcionário público*

Tendo em conta estes factores, seria também interessante o estudo da relação existente entre o enfrentamento do perpetrador e a faixa etária em que vítimas e testemunhas se encontram, respondendo à questão: *Será que o enfrentamento do perpetrador só existe em faixas etárias mais jovens?*

Um enfrentamento mais refinado e premeditado foi também narrado: perante os ataques constantes, tentativa que abandone o trabalho e perseguição que lhe está a ser

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

infligida pelo perpetrador, a vítima narrou que preparou um vasto *dossier* com provas que incriminam o perpetrador de corrupção e entrega-o a uma Entidade Fiscalizadora para ser analisado no Ministério Público.

*‘Até que, quiseram mesmo ‘lixar-me’, actualmente, mas ‘lá de cima’ e quiseram abrir-me um processo disciplinar por eu ter dito umas ‘coisas’ mas eu não tive nenhum problema, porque eu tinha já a pasta com 350 documentos (...) e entreguei tudo à (entidade reguladora e fiscalizadora). (risos). Quando fui chamado (...) para ser ouvido neste processo que me ia ser instaurado, eu levei e apresentei-a (...) e esta foi enviada para o Ministério Público, e até hoje estou à espera do castigo (risos).*

*Narrativa n°3, vítima, funcionário público*

Tendo em conta esta narrativa, podemos deixar em aberto outra questão: *Será que um enfrentamento mais complexo e premeditado só existe em trabalhadores na faixa etária >40 anos?* Mais uma vez, achamos relevante chamar a atenção para este enfrentamento ter sido realizado por um indivíduo do sexo masculino.

O consentimento perante o Bullying justificado por situação clínica desfavorável (debilidade psicológica) e carência afectiva foi narrado tanto por vítimas como por testemunhas.

*‘(...) eu era completamente um zero, sem gosto de nada. (...) eu parecia um vegetal, uma ‘pessoa que não vivia nada, com a personalidade completamente aniquilada.(...) foi tudo muito complicado porque nos estamos em baixo’.*

*Narrativa n°9.b), vítima, trabalhador por conta de outrem*

*‘(...) Lá estou eu com aquela coisa que antigamente me aterrorizava, mas que isso agora já não me acontece porque agora estou equilibrado (entrevistado é bipolar). (...) Depois de se ter descoberto o que tinha, a minha vida alterou-se radicalmente, a minha consciência e auto-confiança. E comecei a deixar de ter receio relativamente àquelas agressões, comecei a vê-las de um outro prisma’.*

*Narrativa n°3, vítima, funcionário público*

Resumindo, os motivos que levam ao Bullying não apresentam diferenças entre vítimas e testemunhas ao longo de todas as narrativas. Foram narrados desvio de personalidade, a necessidade de afirmação do seu poder e autoridade, o criar de uma diversão para o seu mau desempenho ou o camuflar da falta de capacidades usando o *Bullying* como estratégia de ‘diversão’, o desejo de progredir mais rapidamente na hierarquia da empresa que os seus colegas, ou o desejo de ver afastadas pessoas mais capazes ou com conduta social diferente da sua, sendo que, todos estes comportamento foram denominados como ‘agressividade natural’ dentro de uma empresa.

Os factores sociais actuais foram apontados como o principal motivo do não enfrentamento dos perpetradores e para a existência do próprio Bullying, devido à precariedade do emprego – especialmente do emprego entre jovens. Não obstante, o enfrentamento directo, apesar de também ter sido narrado, só piorou o comportamento.

#### 4.10. Aprendizagem: O que deveria ter feito de forma diferente e alterações na forma de encarar o trabalho

Finalmente, vamos debruçar-nos sobre a fase da *avaliação* desta metodologia (Labov, 1972), para apurar qual o significado dos factos narrados e das informações fornecidas por vítimas e testemunhas, respondendo à questão: ‘*E então?*’, ou no nosso caso concreto, qual foi a aprendizagem realizada por estes actores, o que percebiam que deveriam ter feito de forma diferente e que alterações ocorreram na sua forma de encarar o trabalho.

A aprendizagem realizada por vítimas e testemunhas de *Bullying*, o que acreditam que poderiam ter feito de forma diferente, o que mudou na sua forma de agir quando confrontadas com situações semelhantes e as mudanças operadas na forma de encarar o trabalho são os elementos que pretendemos estudar neste capítulo. Nas narrativas que observámos de vítimas foi evidenciado o que deveriam ter feito e farão de forma diferente no futuro. Destacou-se que não deveriam ter consentido o *Bullying*: não deveriam ter permitido que o perpetrador abusasse verbalmente, deviam ter exigido a assinatura de Contrato de Trabalho, deveriam ter exposto a situação superiormente e deveriam ter sido mais corajosas e deveriam ter abandonado a empresa como forma de terminar o *Bullying*.

Numa das entrevistas em que nos foram narradas duas situações de *Bullying*, observámos que após a primeira situação, existiu efectivamente aprendizagem da vítima que lhe serviu, meses depois, para a apetrechar com as ‘ferramentas’ suficientes para se defender do ataque de um perpetrador com características e comportamentos muito semelhantes ao anterior. A grande alteração que se denota reside na posterior tomada de consciência por parte da vítima que deu o seu consentimento para que o abuso continuasse, no ‘ir abaixo’ e não ser ela própria e na alteração da sua própria forma de reagir perante comportamento de *Bullying*, com destaque para as expressões ‘já fui eu mesma’ e ‘eu não permitia’. Na primeira ‘ofensiva’ de ‘chantagem com despedimento’ a vítima resolveu não se submeter, para não voltar a passar por esta situação e abandona imediatamente a empresa. Esta mudança prende-se com o receio de ficar sem trabalho se ter esbatido e na atitude mais positiva da vítima. Esta mudança de comportamento da vítima após estabilização psicológica, com o assumir de uma atitude muito mais

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de Bullying no local de trabalho**

positiva e lutadora, valorizando-se a nível pessoal, com implicações na qualidade do seu trabalho, representou umas das aprendizagens mais importantes das vítimas.

As vítimas que permaneceram na empresa realçaram que deveriam ter saído e procurado outro trabalho como forma de terminar o Bullying e que teriam tido mais sucesso profissional noutra empresa se o tivessem feito, mas que condições económicas e sociais as impediram de o fazer.

*(...) nunca devia ter permitido que ele abusasse verbalmente como abusava. Nunca devia ter permitido nada, nem a partir do primeiro grito sequer. Nunca me devia ter deixado subjugar ou ter 'ido abaixo'. (...) tive outra situação também bastante idêntica, também um 'Tipo' completamente autoritário, mas aí já me apanhou em mim mesma, em que eu não permitia (...) Como é que acabou? Ele disse 'não, e tal, está bem, ficas neste horário' e eu disse: 'Não, chantageou-me uma vez, vão voltar a fazê-lo e eu não quero! E ele, 'Ai mas pensa bem! ', mas eu disse: 'não, não quero! ' e fui-me embora! Para além do facto dele não me pagar horas extras. 'Ai eu pago as horas extras agora! ' mas eu disse 'Não, agora não quero!'*

*Narrativa n<sup>o</sup>1.a) e b), vítimas, trabalhador por conta de outrem*

*'Depois de se ter descoberto o que tinha, a minha vida alterou-se radicalmente, a minha consciência e auto-confiança. E comecei a deixar de ter receio relativamente àquelas agressões, comecei a vê-las de um outro prisma e sobretudo numa coisa: eu antigamente nunca me defendia (...) Então agora aí de quem me faça alguma coisa! É a vingança! Mandam-me com uma pedra, e eu mando logo com um calhau!.. e sem qualquer problema! (...) portanto, foi uma mudança radical (...) continuo só a reagir mas reajo, com consciência do meu valor e auto-confiança. (...) já ninguém 'me põe o pé em cima' e sobretudo não tenho medo das pessoas, mesmo que sejam dirigentes, se for preciso mandar um berro eu mando!'*

*Narrativa n<sup>o</sup>3, vítima, funcionário público*

*'Eu deveria ter feito isso (saído da empresa como forma de terminar o Bullying), porque talvez tivesse mais sucesso noutra empresa. Mas não fiz isso porque me inseri na grande empresa e achei que o meu lugar era dentro desta empresa, e que todo o meu espírito de luta era para desenvolver dentro desta empresa. (...) Depois, as pessoas agarram-se a estas condicionantes todas e não dão passos mais arrojados'*

*Narrativa n<sup>o</sup> 5, vítima funcionário público*

Um das testemunhas narrou a aprendizagem feita por uma das vítimas que começou a reagir menos emotivamente, limitando-se a realizar o seu trabalho, mesmo quando lhe eram dadas ordens erradas e saindo da empresa assim que terminava o horário de expediente. Esta atitude, apesar de não ter feito parar o Bullying, limitou bastante o seu grau de ocorrência. A Vítima mais atacada demonstrava mais as suas emoções, revelando mais facilmente ao Perpetrador que era frágil, servindo-se deste diso para aumentar a intensidade e frequência dos ataques, tendo-se tornado vítima preferencial.

*'Sim, talvez porque uma delas reagia pior do que a outra. Uma começou a entrar no 'chega a minha hora e eu saio' 'é assim que quer tudo bem' e 'sim, sim, não, não': ele ganhou ali 'qualquer coisa' com ela e era só para o indispensável. A que entrou depois era mais emotiva e ele massacrava-a muitas vezes mais e sobretudo porque ela ia muitas vezes 'abaixo', chorava e a voz dela começava a tremer ao telefone e ele mais 'pisava'.*



## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

*Narrativa nº8, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

As testemunhas narraram também que a vítima ‘não devia ter assumido responsabilidade’ de tão grande envergadura, nem tentado demonstrar que era competente e que estava a altura de qualquer desafio tão rapidamente, devia ter sido mais prudente, protegendo-se mais. Foi também narrado pelas testemunhas que, apesar de não ser possível enfrentar o perpetrador por este ser o dono da empresa mas, que um enfrentamento até teria sido bom, tendo em conta que uma vez em que este foi confrontado reagiu positivamente cedendo às reivindicações da testemunha.

*‘Não era lógico que uma pessoa que tivesse entrado há pouco tempo ter uma responsabilidade tão grande. Ele também assumiu um bocado essa responsabilidade, se calhar não devia, ‘ai eu não sei trabalhar com isto’, devia ter ido com calma. Quis mostrar serviço e foi acumulando, acumulando. (...) O (vítima) quis demonstrar muito rapidamente que sabia, devia ter-se defendido e dizer: ‘eu não sei fazer isto, tem que me dar uma ajuda!’ e ele as vezes ‘puxava um bocadinho’ e tentava fazer ele. Em certos ambientes esta postura até é valorizada eu (...) aqui não aceitam isso’.*

*Narrativa nº6, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

*‘Eu acho que um enfrentamento até lhe teria feito bem. (...) Eu lembro-me de uma vez ter refilado que achava que fazia mal ficarmos tanto sempre sem comer. Ele fez questão de dizer à tal (vítima) para ir lá abaixo comprar ‘qualquer coisa’ porque não queria que nós ficássemos com fome’.*

*Narrativa nº8, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

Uma das testemunhas referiu, também, que as Vítimas não se devem acomodar às situações, devem lutar para provar são boas trabalhadoras e modificar a imagem negativa que possuem junto da organização:

*‘Estava errado, foi errado sim senhor o que lhe fizeram mas, por outro lado, ela também não fez grande força, verdade seja dita! (...) Se era boa Funcionária, ou não, não sei avaliar, porque não presenciei. (...) ‘A gente’ dizia-lhe: ‘Mas porque é que você não vai lá falar?’. ‘A gente’ é que a incentivava a ela ir falar, percebe? Por iniciativa própria ela não ia lá. (...) ... mas também não acredito que ela tivesse feito grande coisa para mudar isso... agora, presentemente, acho que ela não faz força para isso!’.*

*Narrativa nº10, testemunha, funcionário público*

Observámos aprendizagem e mudança e atitude por parte das Testemunhas ao se deixarem de relacionar com os Perpetradores quando a Vítima abandonou o local de trabalho, por os considerar responsáveis por este abandono. Esta testemunha narrou que já tinha alertado os perpetradores, mesmo antes da vítima trabalhar na empresa, que o papel de despedir não lhes competia.

*‘(...) mas desde a altura em que ele (Vítima) saiu, eles notaram uma grande diferença, eu deixei de reagir da mesma maneira, eu senti que foram eles que o puseram dali para fora, indirectamente, ou à maneira deles, como já tinham feito com outros, e como eu já tinha chamado a atenção aos dois, na ida para o café. Eu já uma vez tinha dito a eles os dois: ‘é pá, o papel de despedir as pessoas não é vosso, deixem isso aos patrões!’’, não foi assim por estas palavras mas foi parecido, já foi há uns 2 anos, ainda nem o (vítima) estava lá. (...) ‘Eu também*

## Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho

*com ela (perpetradora) é só quando há assim uma piada ou ‘uma coisa’ ou só de trabalho, agora, conversa também não tenho.’*

*Narrativa n°6, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

O Bullying altera definitivamente, a forma de encarar e reagir face ao trabalho de vítimas e testemunhas. Numa das narrativas a vítima narrou que desde o fim do processo de Bullying tenta ser a melhor trabalhadora possível, para se sentir ‘descansada’ por ter realizado um bom trabalho mas, que não permite que a chantageiem. Acredita que consegue trabalhar em qualquer local e que o patronato necessita tanto do trabalhador como o trabalhador necessita do patronato, logo não se irá subjugar mais:

*‘Alterou sobretudo a minha forma de agir para com o patronato. Isso sem dúvida, agora no meu dia-a-dia, não permito a chantagem, nem subtil nem muito óbvia. Tenho mais vincada a filosofia que consigo trabalhar em qualquer lado, eles precisam tanto de mim como eu preciso deles, portanto, não me vou subjugar nunca. Tento dar sempre o meu melhor e quanto a isso não tenho peso na consciência. Não quero pensar que havia algo que poderia ter feito e não fiz, faço logo!’.*

*Narrativa n°1.b), vítima, trabalhadora por conta de outrem*

A forma de reagir perante os colegas de trabalho também se alterou no caso das vítimas, tendo estas passado a interagir de forma mais reservada e recatada, não expondo a sua vida privada, a menos que as pessoas lhe dêem provas de que são passíveis de outra reacção:

*‘Mudou a minha percepção do que é ser companheiro, amigo, mesmo que seja de trabalho; (...) provavelmente não me vou ‘entregar’ tanto aos colegas, não vou ter uma relação tão ‘aberta’ com eles, possivelmente não vou falar tanto da minha vida privada, só vou falar de trabalho e mais nada. Depende dos colegas também. (...) Portanto, alterou a minha percepção de colega de trabalho’.*

*Narrativa n°2, vítima, trabalhador por conta de outrem*

O efeito pós Bullying provocou também numa das vítimas o seu fortalecimento como pessoa, não voltando a consentir que situações semelhantes lhe sucedam e tendo passado a encarar o trabalho de uma forma mais positiva:

*‘(...) eu tenho que cair na realidade, tenho que vir alegre, tenho que vir bem disposta – porque fui muito abaixo e fui aproveitada (...) já estou mais forte e jurei a mim própria que ‘nunca mais!’... bem, nunca podemos jurar que nunca mais mas, não, a mim foi uma coisa que foi única na vida, nunca mais, e as pessoas que passam por isso é horrível’.*

*Narrativa n°9.b), vítima, trabalhador por conta de outrem*

Em oposição, a forma de encarar a dedicação ao trabalho e à empresa, na qual o esforço não é recompensado nem monetariamente - não sendo pago trabalho extraordinário - nem socialmente – não se reconhecendo que foi realizado um bom trabalho, modificou a disponibilidade da vítima para dedicar o seu tempo e esforço ao serviço da empresa.

## **Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

*‘O esforço ali não é muito recompensado. (...)que era pago ‘quando eles queriam e se eu merecesse! O que fez com que eu nunca mais fizesse horas extras, só faço quando é estritamente necessário e mesmo assim ainda penso duas vezes. Eu até não me importava de fazer horas extras não remuneradas, desde que chegasse ao fim e me agradecessem e por tal fosse reconhecido. Cheguei a fazer trabalho que não só não me pedirem, fui eu quem me ofereci, e não só não me pagaram as horas como nem um ‘obrigado, bom esforço, gostei do teu trabalho’, nada! Se calhar, um dia que mude de trabalho, pense duas vezes se vale a pena dedicar-me tanto, não em termos de trabalho, mas em termos de ajuda para com a empresa’.*

*Narrativa n°2, vítima, trabalhador por conta de outrem*

Diplomacia e dissimulação como estratégia de Coping activa, por forma a não permitir que o comportamento de Bullying se volte a repetir, foram também narradas pelas vítimas:

*‘Convivo, não dou muita importância, vou tentando absorver tendências ou constatar algumas ‘coisas’ que se possam passar, (...) Outras vezes peço a alguém que me telefone e digo que os (Superiores Hierárquicos) vêm ao Departamento, a ver se os colegas se controlam um bocadinho (risos) e se alguém me pedir algo com o qual não concorde, peço o parecer por escrito, sempre por escrito, para depois perguntar à (Instituição Jurídica) se é assim ou não. Se fosse alguma acusação devido a condutas minhas, aí pedi mesmo abertura de Inquérito para averiguações’.*

*Narrativa n°3, vítima, trabalhador por conta de outrem*

A não alteração da forma de estar em relação ao trabalho e ao desempenho profissional foi narrado por uma das vítimas. Não obstante, o seu entusiasmo em relação ao trabalho diminuiu: sentiu-se decepcionada e subaproveitada durante o período que durou o Bullying:

*‘Eu estou há tantos anos nesta empresa que a olho sempre da mesma maneira.(...)Não, depois passa! Quando uma pessoa gosta de trabalhar. Eu por exemplo, quando fui repescada, foi para uma ‘coisa’ completamente diferente do que eu estava habituada mas, que aceitei com imenso entusiasmo, ainda é o que eu faço hoje e estou satisfeita. (...) já não posso ter sequer o entusiasmo que tinha há alguns anos atrás mas, tenho alguma decepção pelo facto do meu entusiasmo não ter sido devidamente aproveitado’.*

*Narrativa n°5, vítima, funcionário público*

No caso das testemunhas, foi-nos narrado que o processo de Bullying as deixou atentas para futuramente, ao mínimo sinal, agirem de forma a não permitir que este comportamento se desenvolva:

*‘Sim, sim, contribuiu para o ‘não voltam a fazer isto de mim’, ou, pelo menos, vou tentar evitar que voltem a fazer isto comigo’.*

*Narrativa n°8, testemunha, trabalhador por conta de outrem*

O desempenho, a forma de trabalhar e de encarar o trabalho não mudou para a uma das testemunhas mas, fez com que se torna-se mais alerta com receio que o mesmo lhe pudesse vir a acontecer um dia. Tornou-se mais consciente do cinismo e falsidade dos trabalhadores da Instituição, esperando a qualquer momento que possa ser prejudicada sem razão. Aprendeu também a valorizar mais a humildade e respeito pelos

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de Bullying no local de trabalho**

outros e pelas suas diferenças. Refere que na Instituição existe uma grande falta de respeito pelos outros:

*‘Não alterou o meu desempenho, nem a maneira de trabalhar. O que fez foi ter ganho outro conhecimento, como se costuma dizer: ‘nas costas dos outros vemos as nossas’ e comecei a pensar: ‘espera aí que isto acontece a todos’ e também me pode vir a acontecer a mim, e isso fez-me quase uma defesa, ajudou-me a ter uma defesa maior em relação ao Serviço, ao Ambiente, infelizmente, nesse aspecto foi positivo. É capaz de me ter ajudado um bocadinho. Porque habitualmente tiramos sempre uma lição e tira-se uma lição útil. E uma coisa que aprendi é que nunca se deve mostrar sem ter uma grande humildade, um grande respeito pelos outros – acho que falta muito isso aqui, a falta de respeito – e saber que não há duas pessoas iguais. E saber que muitas vezes quando se estão a rir para nós estão com uma vontade de nos ‘espetar uma faca pelas costas’. Essa conclusão eu tirei. Eu já sabia mas, este processo ainda veio reforçar mais a minha ideia’.*

*Narrativa nº10, testemunha, funcionário público*

A transformação dos seus valores, tendo-se tornado mais permissivo e observado que os perpetradores são que mais evoluem a nível profissional, conquistando ‘bons cargos’, foi narrado por uma Testemunha/Vítima, que chega mesmo a questionar se ‘as coisas não deverão ser mesmo assim!’:

*‘Os nossos valores transformam-se, nós já começamos a aceitar determinadas coisas, que se calhar antigamente não aceitávamos. (...) Por outro lado, às tantas chegamos à conclusão se as coisas não devem ser assim. Nós vemos este tipo de pessoas bem encaminhada, a subirem nas Organizações, a conseguirem bons cargos, e os outros a ficarem pelo caminho)’.*

*Narrativa nº4, Testemunha/Vítima, funcionário público*

O trabalho passou a ser encarado como um factor secundário na vida, assumindo a vida social e actividades extra-trabalho o papel principal para uma Testemunha/Vítima, que narrou, ainda, que o Processo de Bullying da Vítima a tornou mais forte face à existência de eventuais situações semelhantes:

*‘Eu acho que estas coisas têm sempre um impacto muito forte nas pessoas e, portanto, claro, não sei se com ela aconteceu, eu vejo-a, neste momento, muito mais preparada para estas eventualidades. (...) É um adaptar aos termos modernos, as pessoas acabaram por não dar tanta importância às organizações, não se agarram tanto ao trabalho porque já viveram estas experiências que foram muito complicadas e assim, não vale a pena, ‘há mais vida para além disto’ e (...) investem noutras coisas, porque, de facto, há mesmo verdade, há mesmo uma vida para além do trabalho’.*

*Narrativa nº7, Testemunha/Vítima, funcionário público*

Resumindo, na aprendizagem realizada por vítimas e testemunhas de Bullying, destacou-se que não deveriam ter consentido a escalada deste comportamento. Podemos observar que existiu efectivamente aprendizagem das vítimas, que serviu para fazer parar o Bullying em situações seguintes. Uma atitude mais positiva e o atenuar do receio de ficar sem trabalho, a valorização a nível pessoal, com implicações na qualidade do trabalho, representaram uma mudança operada, apesar da sua forma de reagir perante os colegas de trabalho se ter tornado mais reservada.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

A nível pessoal, o processo de Bullying deixou-as atentas para futuramente, ao mínimo sinal, agirem de forma a não permitir que este comportamento se desenvolva. O desempenho, a forma de trabalhar e de encarar o trabalho não mudou para a uma das testemunhas mas, fez com que se torna-se mais alerta com receio que o mesmo lhe pudesse vir a acontecer um dia. Tornou-a mais consciente do cinismo e falsidade mas, também a valorizar mais a humildade e respeito pelos outros e pelas suas diferenças. As testemunhas narraram, também, que as vítimas não devem assumir responsabilidades muito elevadas logo no início da prestação do trabalho - protegendo-se mais – nem devem acomodar-se às situações: devem lutar para modificá-las.

As testemunhas que também foram vítimas viram transformado os seus valores, tornando-se mais permissivas, ao observarem que os perpetradores são que mais evoluem a nível profissional, chegando mesmo a questionar se ‘as coisas não deverão ser mesmo assim!

Em geral, vítimas e testemunhas passaram a encarar o trabalho como um factor secundário na vida, assumindo a vida social e actividades extra-trabalho como elementos com grande importância quotidiana.

**4.11. Análise Vertical**

	Narrativas Não Paralelas			
	Narrativa nº1 Vítima	Narrativa nº8 Testemunha	Narrativa nº9 Vítima	Narrativa nº10 Testemunha
Vínculo profissional	Trab. p/ conta outrem	Trab. p/ conta outrem	Trab. p/ conta outrem	Funcionário Público
Perpetrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agressivo</li> <li>• autoritário</li> <li>• arrogante</li> <li>• mal-educado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agressivo</li> <li>• prepotente</li> <li>• vê-se como superior a nível intelectual e de estatuto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poderoso</li> <li>• covarde</li> <li>• sem escrúpulos</li> <li>• manipulador</li> <li>• mentiroso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poderoso</li> <li>• autónomo,</li> <li>• injusto</li> <li>• impune</li> </ul>
Vítima(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desistente</li> <li>• isolada</li> <li>• injustiçada</li> <li>• envergonhada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• acredita em si e valoriza-se</li> <li>• orgulhoso do seu trabalho</li> <li>• injustiçado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desistente</li> <li>• isolada</li> <li>• injustiçada</li> <li>• envergonhada</li> <li>• sem vontade própria</li> <li>• enojada: consentimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• acomodada</li> <li>• pouco activa</li> <li>• pouco humilde</li> <li>• má trabalhadora</li> <li>• irresponsável</li> <li>• deprimida</li> </ul>
Testemunha(s)	1.a): <ul style="list-style-type: none"> <li>• defensoras da vítima</li> </ul> 1.b) <ul style="list-style-type: none"> <li>• medrosas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• solidárias da vítima</li> <li>• impotentes para ajudar</li> </ul>	9.a): <ul style="list-style-type: none"> <li>• indiferentes</li> <li>• não solidárias</li> <li>• medrosas</li> </ul> 9.b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• solidárias</li> <li>• ajudaram a vítima a reagir</li> </ul>

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de Bullying no local de trabalho**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não solidárias</li> <li>• não ajudaram vítima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• boas trabalhadoras</li> <li>• dinâmicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• solidárias</li> <li>• ajudaram a vítima a reagir</li> </ul>	
Administração e Direcção enquanto Testemunhas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração era perpetrador, chefia e dono da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração era perpetrador, chefia e dono da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desconhecedora</li> <li>• indiferente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcção era Chefia e perpetrador</li> </ul>
Motivos de Bullying	<ul style="list-style-type: none"> <li>• económicos, psicológicos</li> <li>• disparidade de poder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• económicos</li> <li>• sociais e de status</li> <li>• disparidade de poder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• económicos psicológicos</li> <li>• familiares</li> <li>• profissionais hierárquicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociais</li> <li>• profissionais</li> <li>• de saúde</li> </ul>
Coping	<ul style="list-style-type: none"> <li>• enfrentamento:</li> <li>• demonstrar que é</li> <li>• boa trabalhadora</li> <li>• responder</li> <li>• calmamente à agressividade verbal do perpetrador</li> <li>• evitamento e fuga: abandono local trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evitamento: abandono do local de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>9.a)</li> <li>• não reacção</li> <li>• acomodação</li> <li>• conformismo</li> <li>• depressão</li> <li>9.b)</li> <li>• os mesmos de 9.a)</li> <li>• apoio psicológico e profissional para fazer parar o Bullying</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• acomodação</li> <li>• não reacção</li> <li>• conformismo</li> <li>• compensatório: ocupar o tempo com outras actividades</li> </ul>
Ambiente de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de medo e instabilidade, propício ao Bullying</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• na presença do perpetrador: solene e de medo</li> <li>• na ausência do perpetrador: agradável e descontraído</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formal: grande afastamento social de chefias e directores</li> <li>• propício à autonomia dos perpetradores e ao isolamento das vítimas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bom ambiente de trabalho, agradável e amigável</li> </ul>
Apoio Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inexistente: sem apoio da família</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bom apoio familiar: incentivo ao abandono de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bom apoio familiar: incitamento a reagir e a comunicar a sua situação</li> <li>• apoio emocional e ajuda no terminar do Bullying</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vítima sem apoio familiar: tem 3 familiares idosos a cargo</li> <li>• testemunha separa família e trabalho</li> </ul>
Apoio dos Amigos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• grande apoio: incentivo a procurar outro trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O apoio dos amigos não foi referido</li> <li>• vida social não afectada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não referido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não referido no que respeita à vítima</li> <li>• testemunha separa vida social e trabalho</li> </ul>
Ajuda dos Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não existia DRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não existia DRH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não ajudaram: não tiveram conhecimento da situação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ajudaram: tentaram colocar a vítima noutro departamento</li> <li>• integraram a vítima no DRH: única solução</li> </ul>

Quadro nº3.b). - Análise Vertical do Bullying nas Narrativas Não Paralelas

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

	Narrativas paralelas		Narrativas paralelas		Narrativas paralelas	
	Narr. nº2 Vítima	Narr. nº6 Testem.	Narr. nº3 Vítima	Narr. nº4 Testem./ Vítima	Narr. nº 5 Vítima	Narr. nº 7 Testem./ Vítima
Vínculo profissional	Trab. p/ conta outrem		Funcionário Público		Funcionário Público	
Perpetrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>•agressivo</li> <li>•desonesto</li> <li>•manipulador</li> <li>•mal-educado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•agressivo</li> <li>•injusto</li> <li>•manipulador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•agressivo</li> <li>•desonesto</li> <li>•corrupto</li> <li>•criminoso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•agressivo</li> <li>•desonesto</li> <li>•corrupto</li> <li>•criminoso</li> <li>•sociopata</li> <li>•networker pela negativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•agressivo</li> <li>•competitivo</li> <li>•ambicioso</li> <li>•injusto</li> </ul>	
Vítima(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•bom trabalhador</li> <li>•activo</li> <li>•dinâmico</li> <li>•injustiçado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•bom trabalhador</li> <li>•activo</li> <li>•dinâmico</li> <li>•rápido</li> <li>•ingénuo</li> <li>•incauto</li> <li>•injustiçado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•bom samaritano</li> <li>•genuíno</li> <li>•honesto</li> <li>•bom trabalhador</li> <li>•isolado</li> <li>•injustiçado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ambicioso</li> <li>•honesto</li> <li>•injustiçado</li> <li>•bom trabalhador</li> <li>•não hesita em mudar de local de trabalho para melhorar a sua situação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•desistente</li> <li>•isolada</li> <li>•injustiçada</li> <li>•envergonhada</li> <li>•desapontada</li> <li>•idealista</li> <li>•ingénua</li> <li>•tenta manter as aparências</li> <li>•crente</li> <li>•boa samaritana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•desistente isolada</li> <li>•injustiçada</li> <li>•envergonhada</li> <li>•triste desapontada</li> <li>•enraivecida</li> </ul>
Testem.(s)	<p>uma testemunha: solidária</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•amiga</li> <li>•confidente</li> <li>•apoio moral</li> <li>•incentivo à mudança de trabalho</li> </ul> <p>restantes testemunhas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•agressivas</li> <li>•manipulad.</li> <li>•incentivo perpetrador</li> <li>•mal-educadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•agressivas</li> <li>•manipul.</li> <li>•mal-educadas</li> </ul>	<p>Uma das testemunhas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•solidária</li> <li>•amiga</li> <li>•confidente</li> <li>•apoio moral</li> </ul> <p>restantes testemunhas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•indiferentes</li> <li>•incentivo do perpetrador</li> </ul>	<p>algumas testemunhas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•apoio moral</li> <li>•confidentes</li> <li>•incentivo a resistir e não deprimir</li> </ul> <p>outras testemunhas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•competitivas</li> <li>•ostracizaram a vítima.</li> </ul>		
Administr. e Direcção enquanto Testem.s	<ul style="list-style-type: none"> <li>•indiferente</li> <li>•desinteressada</li> <li>•não conciliadora</li> <li>•agressiva</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Administração:</li> <li>•ausente</li> <li>•distante</li> <li>•Direcção:</li> <li>•um dos perpetradores</li> </ul>			
Motivos do Bullying	<ul style="list-style-type: none"> <li>•económicos</li> <li>•familiares</li> <li>•profissionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•sociais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•economic.</li> <li>•psicológ.</li> <li>•familiares</li> </ul>	<p>como testemunh.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•ideológicos</li> <li>•psicológic.</li> </ul> <p>como vítima:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•económicos</li> <li>•de status</li> <li>•familiares</li> <li>•afectivos</li> </ul>	

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

				<ul style="list-style-type: none"> <li>•económicos</li> <li>•contratuais</li> </ul>		
Coping	<ul style="list-style-type: none"> <li>•enfrentamento: demonstrar que não errou, que era bom trabalhador</li> <li>•agressivo quando perpetrador era agressivo</li> <li>•isolamento e não resposta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•demonstrar que não errou, que era bom trabalhador</li> <li>•agressivo quando perpetrador era agressivo</li> <li>•isolamento, não responder</li> <li>•fuga: abandono do local de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•antes tratamento psicológico:</li> <li>•evitamento</li> <li>•isolamento</li> <li>•depressão</li> <li>•depois tratamento psicológico:</li> <li>•enfrentamento:</li> <li>•preparação de provas</li> <li>•corrupção do perpetrador</li> <li>•dissimulação</li> <li>•diplomacia</li> <li>•resposta agressiva a comportamento igualmente agressivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•como testemunha:</li> <li>•igual à vítima</li> <li>•como vítima:</li> <li>•fuga: abandono do local de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•enfrentamento:</li> <li>•solicitar trabalho e novos projectos</li> <li>•não enfrentamento:</li> <li>•isolamento</li> <li>•depressão</li> <li>•conformismo</li> <li>•compensatório:</li> <li>•ocupar o tempo com outras actividades extra-laborais</li> <li>•acreditar que a situação vai mudar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•enfrentamento:</li> <li>•solicitar trabalho e novos projectos</li> <li>•compensatório:</li> <li>•ocupar o tempo com outras actividades extra-laborais</li> <li>•raiva dirigida ao perpetrador faz com que continue a lutar e não deprima</li> </ul>
Ambiente de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>•falta de espírito de equipa e camaradagem</li> <li>•instabilidade</li> <li>•desconfiança</li> <li>•agressivo</li> <li>•propício ao bullying</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•de conspiração e intriga, competitivo</li> <li>•agressivo</li> <li>•instável</li> <li>•'de cortar à faca'</li> <li>•propício ao bullying</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•competitivo</li> <li>•de medo</li> <li>•instável</li> <li>•inseguro</li> <li>•propício ao bullying</li> </ul>	
Apoio Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>•conflito da vítima com a família</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•testemunha com apoio moral familiar, embora menos participativa familiarmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•antes tratamento psicológico: vítima inexistente para a família</li> <li>•depois do tratamento: a recuperar tempo perdido e a investir nas relações familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•inexistente: jovem adulto que vive sozinho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•apoio emocional da família que a incentivava a não desistir e a acreditar que a situação iria mudar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•inexistente: vive sozinha com crianças pequenas</li> </ul>



**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Apoio dos Amigos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diminuição relações sociais e afastamento dos amigos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não referido, relações sociais da testemunha não foram afectadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• antes tratamento psicológico: círculo de amigos da vítima resumia-se ao trabalho grande participação em eventos de trabalho</li> <li>• depois tratamento psicológico: relações extra-laborais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não referido em relação à vítima;</li> <li>• Testemunha/Vítima: intensificou as suas relações sociais enquanto fuga ao bullying</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relações sociais não afectadas</li> </ul>
Ajuda dos Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não exista DRH</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• vítimas do mesmo perpetrador c/ falta de autonomia decisória</li> <li>• vítima tornou-se Director de RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ajudaram a Testemunha/Vítima a ir para outro trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não ajudaram:</li> <li>• mero executor de ordens da Administração ou Direcções</li> </ul>

Quadro nº3.b). - Análise Vertical do Bullying nas Narrativas Paralelas

Podemos retirar várias conclusões da análise vertical patente nos quadros nº3.a) e 3.b). Ao longo deste capítulo vamos designar as ‘narrativas’ por ‘N’, seguidas do número da entrevista a que se referem. Por exemplo, ‘narrativa nº3’, será representada por N3.

Vamos iniciar por referir a forma como vítimas e testemunhas vêem o **perpetrador**. Verificamos imediatamente que, independentemente de serem vítimas ou testemunhas, todos os actores classificaram o perpetrador como *agressivo*, à excepção de N9 e N10. Tanto em N9.a) como em N9.b), a falta de escrúpulos e a manipulação do perpetrador destacam-se como formas de actuação que substituem a agressividade. Em N10 estamos perante um caso em que existiu esvaziamento de funções da vítima e, como tal, a testemunha não considera que tenha sido utilizada violência pelo perpetrador. Curiosamente, só em N9 e N10 o perpetrador foi identificado como *poderoso*. Novamente em N9, a vítima identificou o perpetrador como *manipulador*, assim como em N2 e N6 – paralelas entre si.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

No que respeita às **vítimas**, em N1, tal como em N9, a vítima é *desistente, isolada, sentindo-se injustiçada e envergonhada* com as suas reacções, assumindo o papel semelhante ao de uma ***Heroína Romântica***, se realizarmos uma analogia com as histórias tradicionais. A vítima em N9 só difere da vítima em N1 porque acrescenta a estes sentimentos sentir-se ‘*enojada*’ por ter consentido o *bullying*. Em N2 – vítima – e N4 – testemunha/vítima – se continuarmos a realizar a analogia com as histórias tradicionais, podemos verificar que estamos na presença de um ***Herói Guerreiro Conquistador e Valoroso*** que não desiste porque acredita em si e conhece o seu valor, mas que, na primeira oportunidade não hesita em mudar de local de trabalho para melhorar a sua situação, como quem conquista novos territórios. Em N3 e N5 - ambas vítimas – ressalta a Figura do ***Bom Samaritano***, em N3 sempre pronto a ajudar, mesmo os colegas que o prejudicam, em função de um objectivo maior/mais nobre, em N5, uma vez que o seu processo de *Bullying* terminou, a vítima não hesita em dar o seu exemplo como testemunho, para ajudar colegas que estão a passar pelo mesmo processo a ter esperança/acreditar que vão ultrapassar a situação. Para além de *Boa Samaritana*, a vítima em N5 representa também uma ***Heroína Romântica*** que desiste, que se isola, mas que – ao contrário de N1 - acredita num ‘final feliz’ no qual tudo se irá resolver e terminar bem! Tenta manter as aparências, para demonstrar que está bem e feliz mesmo na adversidade, apresentando alguma ingenuidade. Em N7 – paralela de N5 - a testemunha/vítima representa, à semelhança de N5 uma ***Heroína Romântica*** que acredita num ‘final feliz’ mas, que perdeu o respeito pela ‘*Bruxa Má*’. Acredita que não se deve fingir e se deve assumir que se está mal. As testemunhas não vítimas – N8, N10 e N6 – também caracterizaram as vítimas. Em N8, a testemunha refere a vítima como alguém que acredita no seu trabalho e valoriza mas que também se sente injustiçada. Em N6 – paralela da N2 – a testemunha caracteriza a vítima da mesma forma que esta se caracterizou a si própria, acrescentando que a vítima é *ingénua e incauta* – características também presentes nos ***Heróis Românticos***. N10 representa uma excepção na caracterização da vítima por uma testemunha, que a define como uma trabalhadora desistente – como em N1, N5, N7 e N9 – *irresponsável, má trabalhadora e deprimida*.

No que respeita às testemunhas, em N1, N2 e N5 as vítimas e em N7 a testemunha/vítima identificaram que, pelo menos uma das testemunhas as ajudou e defendeu. Em N8 e N10 as testemunhas narram o mesmo, referindo-se a si próprias e às restantes testemunhas da sua equipa de trabalho. Em N9.a) e N3 - vítimas - e N4 -

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

testemunha/vítima – as testemunhas foram identificadas como *indiferentes*, tendo sido referidas como *não solidárias* em N9, e *cooperantes* com o perpetrador em N3 e N4 – à semelhança de N2 e N6 – vítima e testemunha paralelas. Em N3, N4, e N5 e N7 – entrevistas paralelas – foi referido que as testemunhas *apoiaram moralmente* a vítima.

A Administração e Direcções enquanto testemunhas de *bullying*, em N1, N8 e N10, N3 e N4, representam a figura do perpetrador, que em N1 e N8 é também, o dono da empresa. Em N9, N2 e N6, foram identificadas como indiferentes, sendo que em N8 foram considerados *desconhecedores* e em N2 e N6 *desinteressados* e *não conciliadores*. Em N3, N4, N5 e N7, para além da Administração foi identificada como ausente e distante, ao mesmo tempo que a Direcção foi identificada como o perpetrador. As quatro narrativas têm em comum o facto de terem tido lugar em empresas públicas.

No que respeita aos motivos que levaram vítimas e testemunhas a consentir o *bullying*, verificamos que, à excepção de N10 e N6, o motivo *económico* está sempre presente, seguido do motivo *psicológico*, presente em N1, N9, N3 e N4 e somente referido por vítimas e testemunhas/vítimas. N1 e N8 referiram-se à disparidade de poder mas, em ambas as narrativas o perpetrador é também o dono da empresa. Os motivos *sociais* e/ou de *estatuto*, foram referidos em N8, N9, N5 e N7, quando a vítima ou é muito nova, inexperiente, com contrato precário mas, ciente da sua possível evolução o quando a vítima tem muitos anos de carreira e não quer perder a posição social de destaque conquistada na empresa. Em N9, N2, N5, N9 e N10 os motivos *familiares* foram referidos em situações em que existem menores dependentes economicamente das vítimas e em N10, em que existem pessoas idosas na mesma situação. N4 representa a única narrativa em que a testemunha refere motivos *ideológicos*, referindo-se à vítima.

As estratégias de *coping* narradas foram variadas, estando o *enfrentamento directo* do perpetrador (*não agressivo* em N5 e N7) presente em N1, N2 – vítimas jovens – e N5 e N7 – vítima e testemunha/vítima, cujas funções foram esvaziadas mas que, por serem funcionárias públicas não receiam ser despedidas se enfrentarem o perpetrador. Em N8 e N3 – testemunha e vítima – referiram-se ao *evitamento*, semelhante à não reacção em 9.a) e conformismo, também em 9.a) e N10. Nos casos de esvaziamento de funções – N10, N5 e N7 – existiu o *compensatório* com outras actividades extra-laborais. Em N2, N6 e N3 o demonstrar que *não errou* – N2 e N6 – e o apresentar *provas da sua inocência* e corrupção do perpetrador – N3 – numa tentativa de *limpeza da imagem pessoal*.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

No que respeita ao Ambiente de Trabalho, reparamos que nas entrevistas paralelas entre si – N2 e N6, N3 e N4 e N5 e N7 – vítimas e sua testemunha concorda quanto ao Ambiente de Trabalho que está institucionalizado e se reflecte na cultura empresarial, sendo a sua *instabilidade* e ser *propício ao proliferar dos ataques de bullying* a tónica comum, também referida em N1. Desta forma, em N2 e N6, este elemento é caracterizado como tendo *falta de espírito de grupo, desconfiança e agressividade*. Por sua vez em N3 e N4 o Ambiente sentido pela vítima e pela testemunha/vítima é *competitivo, de inspiração e intriga*. Em N5 e N7, tal como na dupla narrativa anterior, *competitivo*, acrescentando esta vítima e a testemunha/vítima a *insegurança*. N8 e N10 fazem referência a um ambiente *descontraído* – em N10 na ausência do perpetrador – *agradável e amigável*. Em N9 o Ambiente de Trabalho formal, com *grande afastamento social* de Chefias e Direcções é propício à grande *autonomia dos perpetradores* e, logo, também propício ao *bulying*.

O apoio familiar foi referido em todas as narrativas, à excepção de N1 – vítima – que não foi apoiada pela família, e N7 por viverem com crianças.

Por oposição em N1 o grande apoio da vítima foram os amigos. Nas restantes narrativas esse apoio ou não foi referenciado N8, N9, N10 – em N10 não foi referido em relação à vítima – e N6. Em N8, N6, N5 e N7 a vida social *não foi afectada*, sendo que em N10 a testemunha refere que *sempre separou a sua vida social da profissional*. Em N6 as relações sociais intensificaram-se como estratégia de *compensatório* à situação de *bullying* da qual era testemunha/vítima.

No que respeita aos Recursos Humanos, verificamos que em N1, N8, N2 e N6 não existia. Em N9 *não ajudaram* porque *não tiveram conhecimento* da situação, em N3 *não ajudaram* porque *não possuíam autonomia decisória*, em N5 e N7, *não ajudaram* por serem *meros executores* das ordens da Gestão de Topo. Em N10 e N4 os Recursos Humanos *ajudaram* a vítima a encontrar outra colocação e a sair da Organização, respectivamente. Em N10, a *vítima* tornou-se, a meio do seu processo de *bullying* o *Director de Recursos Humanos*.

## 5. Implicações Metodológicas

Com este trabalho exploratório contribuímos para uma melhor compreensão da dimensão diferencial da realidade de vítimas e testemunhas de *Bullying*, no que diz respeito aos efeitos deste comportamento sobre o desempenho e duração da relação contratual, e quais as estratégias de *coping* que adoptam, preenchendo, especialmente, a lacuna que sentimos existir na literatura no que se refere ao papel das testemunhas.

É importante também ter em consideração que as conclusões que obtivemos são válidas no contexto do sector público e privado português, em que o *Bullying* é ainda tabu e um tema emergente em termos sociais, e que participar neste tipo de estudos, divulgando todos os factos vivenciados e/ou presenciados é encarado como um risco pessoal, que só os indivíduos com maior sentido de justiça, ou mais audazes, não hesitam em revelar – independentemente da confidencialidade dos dados recolhidos - o que pode ter influenciado o conteúdo das narrativas de vítimas e testemunhas.

Outro factor que importa referenciar, prende-se com o controlo da nossa própria subjectividade, controlando o impulso de assumirmos *a priori* uma postura pró-vítima, sob pena de não conseguirmos observar, por exemplo, quais os motivos por detrás do comportamento das vítimas e/ou testemunhas que desencadearam o processo por parte do perpetrador.

A dimensão e escolha da amostra podem ser, também, alvo de alguma controvérsia no que respeita à sua representatividade, uma vez que uma amostra de maior dimensão e heterogeneidade permitiria obter conclusões mais frutuosas. Porém, devemos ter sempre em consideração que nos propusemos observar um pequeno número de casos de forma pormenorizada e que a análise qualitativa é uma metodologia morosa e trabalhosa, que privilegia, tal como pretendíamos, uma observação bastante rica do conteúdo das narrativas obtidas, permitindo considerar o contexto social, psicológico e afectivo dos indivíduos que participaram neste estudo. Não obstante, confirmamos a diversidade da amostra que escolhemos no que respeita ao sexo, idade, sector de actividade, vínculo profissional e habilitações literárias dos participantes sendo, deste modo, representativa.

Não obstante as limitações apresentadas, consideramos que o tema estudado é tão rico e abrangente, que torna as possibilidades de pesquisa futura desafiantes, contribuindo para compreensão do fenómeno para, posteriormente, realizar alterações

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

significativas na qualidade de vida de vítimas e testemunhas e no aumento da produtividade empresarial. De seguida, vamos deixar algumas sugestões do que revestir essa contribuição.

## **6. Conclusões**

Ao iniciarmos este estudo, propusemo-nos o objectivo de estudar as diferenças de percepção entre vítimas e testemunhas de *bullying* no local de trabalho. Neste sentido, procurámos orientar a nossa investigação em volta de quatro objectivos específicos:

- 1) quais as principais estratégias de *Coping* que vítimas e testemunhas adoptam e como se diferenciam, em consequência da forma como observam e encaram o fenómeno;
- 2) que motivos levam estes actores a consentir que estes comportamento se perpetue no tempo;
- 3) que justificações encontram para a sua prática;
- 4) e qual a aprendizagem que realizaram, designadamente o que deveriam ter feito de forma diferente e que alterações sentiram na forma de encarar o trabalho.

No que respeita ao primeiro objectivo, iremos seguidamente observar o que diferencia as estratégias de *coping* de vítimas e testemunhas, tendo em consideração que a forma como vivenciam o fenómeno é diferente: enquanto que as vítimas o sentem na pele, as testemunhas observam-no e podem escolher, ou não, intervir. As estratégias de *coping* utilizadas pelas vítimas oscilaram entre activas e passivas, indo desde o enfrentamento do perpetrador, até à absoluta passividade, incluindo o abandono da organização.

No que respeita às estratégias de *coping* passivas, foi-nos narrado o ‘não tomar de qualquer acção’, acomodando-se à situação, esperando que o processo acabe por se ‘resolver por si só’, e o abandono da organização enquanto estratégia preventiva, para fazer parar o processo ou antes que a vítima seja despedida em consequência do degradar da sua situação, foram as principais estratégias passivas que nos foram narradas. Estas estratégias foram sempre invocadas associada a motivos económicos e psicológicos.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

No que respeita às estratégias de *coping* activas das vítimas, o enfrentamento do perpetrador foi exposto de forma agressiva e/ou directa mas, também, de forma planeada e dissimilada, tendo demonstrado ser infrutífero em ambas as situações. A tentativa de indagar junto dos Órgãos de Controlo o porque de se encontrar na sua situação e a tentativa de requalificação noutra área de trabalho similar à sua foram também narradas e, igualmente, infrutíferas.

No que respeita às estratégias de *coping* utilizadas pelas testemunhas, estas assumiram três posturas: pró-vítima, de evitação ou ambivalente e pró-perpetrador. A postura que consideramos mais significativa é a pró-vítima, logo seguida da postura ambivalente, uma vez que as testemunhas nunca ajudaram a vítima de forma activa, com receio de represálias ou outras consequências negativas. Independentemente da postura assumida, as estratégias de *coping* das testemunhas foram sempre passivas.

No que respeita à postura pró-vítima, esta teve como base o apoio moral/emocional à vítima com palavras de encorajamento. Esse apoio foi realizado tanto pela negativa como pela positiva. No primeiro caso, a vítima foi incentivada a ‘suportar a situação’ mas não foi valorizada pessoalmente e profissionalmente pela testemunha. O apoio emocional pela positiva foi associado à tentativa de realizar esta mesma valorização. O abandono de trabalho para colocar um fim ao processo foi desaconselhado às vítimas por algumas testemunhas - para não perder direitos adquiridos - e aconselhado por outras para fazer cessar a situação. O incentivo à vítima a exigir explicações do real motivo da sua situação aos Órgãos de Controlo da Organização foi também narrado.

A postura de evitamento ou ambivalente é, possivelmente, a mais interessante. Algumas testemunhas negaram ajuda à vítima, apesar de se assumirem como ‘pró-vítima’, alegando que nada poderiam fazer para as ajudar. As testemunhas que assumiram esta postura sentiam-se desconfortáveis com o processo, preferindo não o referir, indicando que a única solução possível para a vítima seria procurar outro local de trabalho. Esta estratégia reside no medo de vir a ser a próxima vítima ou sofrer penalizações, associada a uma revolta silenciosa e sentimentos de impotência por não conseguirem ajudar a vítima.

No que respeita à postura pró-perpetrador, as testemunhas adoptaram como estratégia de *coping* a ostracização das vítimas e a colaboração com o perpetrador, incentivando o seu comportamento verbal agressivo.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

No que respeita à diferenciação entre estratégias de *coping* destes dois actores, podemos observar que as vítimas optaram tanto por estratégias de *coping* activas, como passivas. Já as testemunhas optaram por estratégias de *coping* passivas em todos os processos. As vítimas tentaram a interpelação directa dos perpetradores nalgumas situações com o intuito de tentar melhorar a sua situação ou terminá-la mas, as testemunhas mantiveram-se sempre na ‘retaguarda’ do processo, não o assumindo como seu, embora também sofram ao presenciarem a degradação psicossomática dos seus colegas, receando que o mesmo lhes venha a suceder.

O segundo objectivo a que pretendemos responder refere-se aos motivos que levam estes actores a consentir que o *bullying* se perpetue no tempo. Não encontramos diferenças significativas entre os motivos elencados por vítimas e testemunhas. Os motivos económicos e psicológico-afectivos são os que consideramos mais determinantes nas narrativas analisadas. Não obstante, motivos sociais, de estatuto, ideológicos, familiares, profissionais e contratuais, associados, às condições precárias de emprego e consequente medo de não ter trabalho, levam a que a vítima se mantenha na empresa até encontrar outro trabalho, adopte estratégias de *coping* passivas, ou não a abandone a empresa para não perder as regalias conquistadas, e contribuem para que a testemunha negue o auxílio à vítima, uma vez que partilha os seus receios.

No que se refere ao terceiro objectivo, propusemo-nos identificar que justificações encontram vítimas e testemunhas para a prática do *bullying*. Mais uma vez, não encontramos diferenças significativas. Os dois actores referiram desvios de personalidade, necessidade de afirmação do perpetrador, a criação de uma ‘estratégia de diversão’ que desvie as atenções para o seu mau desempenho e/ou falta de capacidade, a tentativa de se superiorizar aos seus colegas ‘não olhando a meios’ para o atingir ou o desejo de ver afastados indivíduos mais capazes ou com conduta social diferente da sua.

O quarto objectivo que pretendemos analisar refere-se à aprendizagem realizada por vítimas e testemunhas, designadamente o que deveriam ter feito de forma diferente e que alterações sentiram na forma de encarar o trabalho. Não foram encontradas diferenças significativas de aprendizagem entre os dois actores, à excepção do caso das testemunhas/vítimas, que viram transformados negativamente os seus valores, como vamos observar de seguida. Na realidade, o processo de *bullying* forneceu-lhes armas para reagirem imediatamente em possíveis situações futuras, não permitindo o evoluir do processo, denunciando-o mesmo a nível de Gestão de Topo, se necessário for.



**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Um dos elementos-chave narrados pelas vítimas refere-se à tomada de consciência *a posteriori* do contributo do seu consentimento na escala do processo. Esta consciencialização transformou positivamente a sua atitude e valorização pessoal no trabalho, tendo contribuído para atenuar o medo de ficar sem trabalho, com implicações imediatas no aumento da sua produtividade. Não obstante, as relações com os seus pares e chefias também sofreram alterações, tendo-se tornando mais reservadas.

O processo de *bullying* deixou as testemunhas mais atentas para futuramente, ao mínimo sinal, agirem de forma a não permitir – à semelhança do narrado pelas vítimas - que este comportamento se desenvolva. O desempenho, a forma de trabalhar e de encarar o trabalho não mudou para as testemunhas mas, tornou-as alerta para a possibilidade de virem a tornar-se também vítimas um dia. Tornou-as também mais conscientes do cinismo e falsidade nas empresas, levando-as a valorizar mais a humildade e respeito pelos outros e suas diferenças.

As testemunhas/vítimas destacaram-se neste objectivo como os actores que viram transformados os seus valores, ao observarem a rápida ascensão profissional dos perpetradores, chegando mesmo a questionar se este processo não é, afinal de contas, o caminho a seguir para garantir uma rápida ascensão profissional.

Vítimas e testemunhas passaram a desvalorizar o trabalho, colocando-o em segundo plano, tendo começado a valorizar mais a família, os amigos e as actividades extra-trabalho enquanto elementos fundamentais para a sua saúde e bem-estar físico e psicológico.

Em termos gerais, não nos foi possível concluir se os colaboradores no papel de testemunhas de *bullying* acabam por deixar os seus trabalhos com mais frequência que as vítimas (Lutgen-Sandvik, et al, 2006) mas, realmente, foi-nos narrado o desejo de abandonar a organização preventivamente, antes que se tornem a próxima vítima. De igual forma, foi inconclusivo se as testemunhas se sentem culpadas com a sua inaptidão na defesa dos colegas alvos (Lutgen-Sandvik, et al, 2006) mas, apuramos que se sentem frustrados e silenciosamente revoltados por sentirem que nada podem fazer para ajudar.

Verificámos que tal como as vítimas, as testemunhas, sentem *stress* e insatisfação no trabalho, conforme concluído por Vartia (2003) mas, discordamos com a afirmação de não existirem repercussões sobre a sua auto-estima. Conforme narrado por uma testemunha, o processo afectou-a de tal forma que, decorridos alguns anos, afecta a forma como reage perante situações mais *stressantes*, sendo que, se tivesse ficado mais

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

tempo na organização a sua auto-estima, sistema nervoso e saúde em geral teriam sido seriamente penalizados.

Os Órgãos de Controlo de uma empresa, destacaram-se nas narrativas como um quarto actor camuflado que, apesar de não promover o *bullying* mas o consente, permitindo que os perpetradores exteriorizem a sua agressividade e permaneçam na empresa - e que os membros não agressivos da equipa acabem por sair. Esta tolerância é funcional e encontra-se oculta, sendo utilizada para obtenção de benefícios deste quarto actor.

Como verificámos anteriormente, só com a intervenção de terceiros com poder, isto é, dos Órgãos de Controlo da Empresa, é possível colocar um fim ao *bullying*. A sua ausência de intervenção promove o agravar do comportamento de *bullying*, contribuindo para o instaurar de um clima de medo, opressão, *stress* e instabilidade, que se reflecte na produtividade da organização.

Gostaríamos de destacar a disparidade de poder como característica fundamental para a existência de todo o processo: sem a sua existência a agressividade jamais se transforma em *bullying*. Desta forma, parece-nos quase impossível que uma vítima se oponha eficazmente a um perpetrador mais poderoso que ela, geralmente, é o seu superior hierárquico, ou par com algum *status* ou posição privilegiada dentro da empresa. Desta forma, a nossa pesquisa vai ao encontro das conclusões de Leymann (1996) ao afirmar que durante um processo de *Bullying* a vítima pouco ou nada pode fazer para resolver favoravelmente a situação em que se encontra e que, independentemente das estratégias ou mecanismos de *Coping* que adoptar, os resultados serão predominantemente negativos, sendo a separação espacial e a mudança de unidade de trabalho (da vítima e/ou do perpetrador) a única solução que fez cessar o *bullying* definitivamente.

Gostaríamos, ainda, de destacar o ‘medo’ como o maior condicionador das acções e estratégia de *coping* de vítimas e testemunhas, estando presente em todas as narrativas, integrando a cultura de empresa e o inconsciente colectivo dos seus membros. Acreditamos que motivos económicos associados ao medo são um fortíssimo impulsionador de estratégias passivas destes actores.

Por fim, a atribuição de ‘culpa’ à vítima, apresentada numa das narrativas, parece-nos bastante interessante enquanto elemento enriquecedor deste estudo, uma vez que vem chamar a atenção para a reflexão sobre vitimização secundária, como um dos

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping*  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

problemas dos dias de hoje, levantando a questão da ‘chantagem social’ como forma de um indivíduo ganhar algum tipo de vantagem que não lhe seria possível obter sem ser pela sua vitimização.

## **7. Pesquisa futura**

O presente estudo deixa em aberto diversas áreas de pesquisa futura no que respeita às diferenças de percepção e de estratégias de *coping* entre vítimas e testemunhas de *bullying* no local de trabalho. Tendo em mente que este estudo foi realizado tendo em conta a realidade Portuguesa, gostaríamos de o ver alargado à realidade sócio-cultural de outros países, explorando as suas diferenças e similaridades.

Parece-nos também interessante aprofundar, a relação das variáveis sexo, idade, vínculo, duração contratual e habilitações literárias, com a capacidade de enfrentamento dos perpetradores, aferindo se o enfrentamento directo agressivo do perpetrador só existe em faixas etárias mais jovens, passando a revestir um carácter planeado e mais complexo em classes etárias >40 anos.

Finalmente, gostaríamos de deixar em aberto a possibilidade do estudo do consentimento dado por algumas vítimas ao perpetuar do comportamento de *Bullying*, indagando se, mesmo não o considerando correcto, pretendem obter algum tipo de vantagem *a posteriori* ; e o uso perverso e empolando da figura do *Bullying* como ‘arma’ de ‘chantagem social’, por alguns indivíduos que, empolando alguns comportamentos acontecimentos ocasionais, tenham como objectivo obter algum tipo de vantagem, denegrir a imagem da empresa ou desviar a atenção para alguma pratica que tenha a tenha lesado.

## 8. Bibliografia

Adams, A. & Crawford, N., 1992, *Bullying at Work*. Virago Press: London.  
Anderson, C. A., & Bushman, B. J., 2002, *Human Aggression*. *Annual Review of Psychology*, 53, 27-51.

Anderson, J., 2001, Report on harassment at the workplace. Committee of Employment and Social Affairs, Session document, 1-23.

Andrews, G. J. & Chen, S., 2006, The production of tyrannical space. *Children's Geographies* 4, 2, 239-251.

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

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778. [Reprinted in L.W. Porter, H.L. Angle, & R.W. Allen (Eds.) (2003). *Organizational influence processes*, 2nd ed: 151-171. Armonk, NY: M.E. Sharpe.]

Barling, J. (1996). The prediction, psychological experience, and consequences of workplace violence, In G. VandenBos & E.Q. Bulatao, (Eds.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions*. (pp. 22-49) Washington, DC: American Psychological Association.

Baron, R. A., & Neuman, J. H., 1998, Workplace Aggression--The Iceberg Beneath the Tip of Workplace Violence: Evidence on its Forms, Frequency, and Targets. *Public Administration Quarterly*, 21, 446-464.

Bassman, E. (1992), *Abuse in the Workplace*, Quorum, New York, NY.

Bennett, R. J., and Robinson, S. L., 2000, Development of a measure of workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360

Bennett, J.R., Aquino, K., Reed II, A. & Thau, S., 2005, The Normative nature of employee deviance and the impact of moral identity. In Fox, S. & Spector, P. (Eds) *Counterproductive Work Behavior: Investigations of actors and targets*, American Psychological Association, Washington, DC.

Bergen, R. K., 1993, Interviewing survivors of marital rape, In C. Renzetti e R. Lee (Eds) *Researching sensitive topics*, Newsbury Park – Sage Publications.

Björkqvist, K., Österman, K. & Hjelt-Bäck, M., 1992, The development of direct and indirect aggressive strategies in males and females. In K. Björkqvist & P. Niemela (Eds.), *Of mice and women: Aspects of female aggression* (pp. 51–64). San Diego, CA: Academic Press.

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

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Boninger, D.S., Kronick, J. A. e Berenet, M. K., 1995, *Origins of attitude importance: Self interest, social identification, and value relevance*, journal of Personality and Social Psychology, vol. 68, nº1, 61-80.

Bostock, S. L., 1983, *Attributions of cause and responsibility as social phenomena*, in Jaspers, J., Fincham, F. E. Hewstone, M. (Eds) *Attribution theory and research: conceptual developmental and social dimensions*, London, Academic Press.

Boyatzis, R. E., 1998, *Thematic Analysis and Code Development – Transforming Qualitative Information*, Sage Publications, London.

Branch, S., Ramsay, S. & Barker, M., 2007, *Manager in the firing line: Contributing Factors to workplace bullying by staff – and interview study*. *Journal of Management and Organization*. 13(3): 264-281.

Brodsky, C. (1976). *The harassed worker*. Lexington, MA:D.C. Heath.

Brown, L. M. e Gilligan, C., 1991, Listening for voices in narratives of relationship, in M. B. Tappan e M. J. Parker (Eds) *Narrative and storytelling: implications for understanding moral development*, San Francisco, Jossey-Bass Inc. Publishers.

Correia, I.F., 2001, *Concertos e desconcertos na procura de um mundo desconcentrado: crença no mundo justo, na inocência da vítima e vitimização secundária – Tese de Doutoramento, Lisboa – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa*.

Costa P. T. Jr., Somerfield, M. R. & McCrae, R. R., 1996, Personality and coping: A reconceptualization. Em M. Zeidner & N. S. Endler (Orgs.). *Handbook of coping: Theory, research, applications* (pp. 44-61). New York: Wiley.

Cox, H.C., 1991, Verbal abuse nationwide, part 1: Oppressed group behaviour. *Nursing Management*, 22(2), 32-36.

Cowie, H., Bradshaw, L., Kaipainen, S., Smith, P.K., Liefoghe, A., Naylor, P., Olafsson, R., Rayner, C., Rivers, I. & Schafer, M. (1999). *Adult bullying. Report of a working party*. TMR Network Project, [http://www.gold.ac.uk/tmr/reports/aim2\\_surrey1.html](http://www.gold.ac.uk/tmr/reports/aim2_surrey1.html).

Creswell, J. W., 1994, *Research Design – Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage Publications, London.

Czarniawska, B., 1998, *A narrative approach to organization studies*, London, Sage University Paper.

Davenport, N., Schwartz, R.D. e Elliot, G. P., 1999, *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace*, Civil Society Publishing, p.200.

Denzin, N.K., 1989, The Sociological Interview, in Norman K. Denzin (1989), *The Research Act, 3rd ed.* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall), pp. 102-120.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Denzin, N.K. & Lincoln, Y. S., 2000, *Handbook of Qualitative Research*, second edition, Sage Publications, London.

Dewe, P. 2000, *Measures of Coping with Stress at Work: a review and critique*. In P. Dewe, M. Leiter, & T. Cox (eds), *Coping, health and organizations* (3-28, London/New York. Taylor & Francis.

Dey, I., 1993, *Qualitative Data Analysis – A user-friendly guide for social scientists*, Routledge, London.

Dougherty, D. S., & Smythe, M. J., 2004, Sensemaking, organizational culture, and sexual harassment. *Journal of Applied Communication Research*, 32, 293-317.

Duarte, H., 2001, *Ética e Responsabilidade: Dilemas Éticos associados à profissão de Técnico Oficial de Contas – Tese de Mestrado*, Lisboa – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Duffy, M.K., Ganster, D.C., Pagon, M. & Lobnikar, B. (2002), Social Undermining in police and military contexts: A cross-cultural comparison. *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence and Victimization*. 395-409

Dziech, B. W., Weiner, L., 1990, *The Lecherous Professor: Sexual Harassment on Campus*. Chicago Illinois: University of Illinois Press.

Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S. M. , 1994, Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality – an exploratory study, *European Work and Organizational Psychologist*, 4, pp. 381-401.

Einarsen, S. & Skogstad, A., 1996, Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-202.

Einarsen, S. & Raknes, B. I., 1997, Harassment in the workplace and the victimisation of men. *Violence and Victims*, 12, 3, p. 247-263.

Einarsen, S., 1999, The nature and causes of *bullying* at work. *International Journal of Manpower* 20(1/2), 16-27.

Einarsen, S., Hoel, H. , Zapf, D., & Cooper, C. L. , 2003, *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.

Einarsen, S., Mikkelsen, E.G. (2003), "Individual effects of exposure to bullying at work", in Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C.L. (Eds), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, Taylor and Francis, London, pp.127-44.

Field, T. 1996, *Bully in Sight – How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying*, London ,Success Unlimited.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Flick, U., 1998, *An introduction to Qualitative research*, Sage Publications, London.

Flick, U., 2005, *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, Monitor, Lisboa.

Foddy, W., *Como perguntar – Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*, Celta Editora, Oeiras, 1996.

Folkman, S. 1984, *Personal control and stress and coping processes: a theoretical analysis*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 839-852.

Folkman, S. 1997, *Positive psychological states and coping with severe stress*. *Social Sciences and Medicine*, 45,1207-1221.

Folkman, S. & Lazarus, R.S. 1991, *Coping and emotion*. In A. Monat & R.S. Lazarus (Eds), *Stress and Coping: An anthology*, New York, Columbia University Press, 207-227.

Franzosi, R., 1998, *Narrative analysis – or Why (and How) sociologists should be interested in narrative*, *Annual review Sociology*, vol. 24, 517-554.

Freeman, R., 1991, *Rewriting the self: development as moral practices*, in M. B. Tappan e M. J. Packer (Eds), *Narrative and storytelling: implications for understanding moral development*, San Francisco – Jossey-Bass Inc. Publishers.

Garcia-Marques, L., 2000, *O inferno são os outros: o estudo da influencia social*, in J. Vala e M. B. Monteiro (org) *Psicologia Social*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Gardner, H., 1996, *A nova ciência da mente: uma história da revolução cognitiva*. São Paulo: EDUSP.

Gelade, G. A., & Ivery, M. 2003, *The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Desempenho*. *Personnel Psychology* 56: 383-404.

Gilligan, C., 1982, *In a different voice: Psychological theory and women's development*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Glaser, B.G. & Strauss, A. L., 1967, *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine de Gruyter, California.

Glesne, C., 1998, *Becoming qualitative Researchers – An Introduction*, Longman, New York.

Goffman, E., 1959, *The Presentation of Self in Everyday Life*, University of Edinburgh Social Sciences Research Centre.

Goffman, E., 1974, *Frame analysis: An essay on the organization of experience*, London: Harper and Row.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Griffin, R.W., & Lopez, Y. P. 2005, 'Bad Behaviours' in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management* 31(6): 988-1005.

Hantrais, L. & Mangen, S., 1996, Cross-National research methods in Social Sciences, Pinter, London, 63-95.

Harlos, K. & Pinder, C., 1999, Patterns of organizational injustice: A taxonomy of what employees regard as unjust. *Advances in Qualitative Organization Research*, 2: 97-125.

Hodson, R., Roscigno, V. J., & Lopez, S. 2006, Chaos and the Abuse of Power: Workplace Bullying in Organizational and Interactional Context. *Work and Occupations* 33(4): 382-416.

Hoel, H. & Cooper, C. L., 2000, *Destructive conflict and bullying at work*. University of Manchester Institute of Science and Technology. Retrieved October 21, 2001, from <http://www.unison.org.uk/acrobat/11088.pdf>.

Hershcovis, M. S., Turner, N. & Barling, J., 2007, Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis, Queen's University, <http://www.kellogg.northwestern.edu/doctoral/mors/students/sivanathan/aggressionmeta.pdf>

Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L., 1999, Workplace bullying. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley. Chichester, UK.

Hogh, A. & Dofradottir, A. 2001, Coping with Bullying in the Workplace, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 485-495.

Holroyd, K.A. & Lazarus, R.S. 1998, Stress, coping and somatic adaptation. In L. Goldberger & S. Breznitz (Eds), *Handbook of Stress*, New York: Free Press, 21-35.

Hubert, A. & Veldhoven, M. V. , 2001, Risk sector for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 414-424.

Jacob, E. K. e Shaw, D. ,1998. Sociocognitive perspectives on representation. *Annual Review of Information Science and technology*, 33, 131-185.

Infante, D. A., & Ranter, A. S. (1996). Argumentativeness and verbal aggressiveness: A review of recent theory and research. *Communication Yearbook*, 19, 319-351.

Janus-Bulman, R., 1992, *Shattered assumptions: Toward a new psychology of trauma*. New York:Free Press.

Jennifer, D., Cowie, H., & Ananiadou, K. 2003, Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations. *Aggressive Behaviour* 29: 489-496



**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Karasek, R., 1979, Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Keashly, L. 1998, Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues. *Journal of Emotional Abuse* 1(1): 85-117.

Keashly, L., & Neuman, J. H., 2002, *Exploring persistent patterns of workplace aggression*. In P. J. Moberg Chair, Workplace abuse, aggression, bullying, and incivility: Conceptual and empirical insights. Symposium conducted at the meeting of the Academy of Management, Denver, CO.

Kendal, Murphy, O'Neill & Bursnall 2000, Occupational stress – Factors that contribute to its occurrence and effective management. Western Austrália: Griffith University.

Kelloway, E.K., Barling, J., & Hurrell, J.J., 2006, *Handbook of Workplace Violence*. CA: Sage

Labov, W., & Waletzky, J. (1967). Narrative analysis: Oral versions of personal experience. Pp. 12-44 in J. Helm (Ed.), *Essays on the verbal and visual arts*. Seattle, WA: University of Washington Press

Labov, W., 1972, The transformation of experience in narrative syntax. Pp. 354--396 in William Labov, ed., *Language in the inner city: Studies in Black English vernacular*. Philadelphia, PA: University of Philadelphia Press.

Labov, W., 1982,. Speech actions and reactions in personal narrative. In D. Tannen, ed., *Analyzing discourse: Text and talk*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Labov, W., 1997,. Some further steps in narrative analysis. *The Journal of Narrative and Life History*. <http://www.ling.upenn.edu/~labov/sfs.html>.

Labov, W., & Waletzky, J., 1997, Narrative analysis: Oral versions of personal experience, *Journal of narrative and life story*, volume 7, nº1 a 4, pg. 3 a 38.

Laslett, B. & Rapoport, R., 1975, Collaborative Interviewing and Interactive Research, *Journal of Marriage and the Family* 37:968-77.

Lawrance, T. B., & Robinson, S. L. 2007, Ain't Misbehavin: Workplace as Organizational Resistance. *Journal of Management* 33(3): 378-394.

Lazarus RS and Folkman S. (1984) Stress, appraisal, and coping (Springer, New York).

Lazarus RS. (1993) Why we should think of stress as a subset of emotion? In Goldberger L and Breznitz S (Eds.). *Handbook of stress: Theoretical and empirical aspects* 2nd ed. (The Free Press, New York) pp. 21–39.

Lazarus RS. (1999) Stress and emotion: A new synthesis (Springer, New York).

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Lerner, M.J., 1980, *The Belief in a Just World: a Fundamental Delusion*, Plenum Press, New York

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

Leymann, H., 1996, *The Content and Development of Mobbing at Work*. In: Zapf & Leymann (Eds.): *Mobbing and Victimization at Work . A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2.

Leymann, Heinz. & Gustafsson, A., 1996, *How ill does one become of victimization at work? In: Zapf & Leymann (Eds.): Mobbing and Victimization at Work . A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2.

Leymann, H. & Gustafsson, A. 1996, *Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic stress Disorders. European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 251-275.

Lee, D., 2002, *Gendered workplace bullying in the restructured UK civil service. Personnel Review*, 2002: 31(2):205-227.

Lee, Raymond M., 1993, *Doing research on sensitive topics*, Sage Publications, London.

Liefooghe, A. P. D., & Davey, K. M. (2001). *Accounts of workplace bullying: The role of the organization. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 375-392.

Linde, C., 1993, *Life Stories: The creation of coherence*. New York: Oxford University Press.

Linde, C., 1997, *Evaluation as linguistic structure and social practice*. In: Gunnarsson B.

Linell, L., e Nordberg, B. (Eds). *The construction of professional discourse*. London: Longman.

Lorenz, K. (1966). *On Aggression*. New York: MJF Books.

Lima, G.A.B. (2007). *Categorização como um processo cognitivo. Ciências & Cognição; Ano 04, Vol 11, 156-167, www.cienciasecognicao.org*

Lutgen-Sandvik, P., 2006, *Take This Job and . . . : Quitting and Other Forms of Resistance to Workplace Bullying*, *Communication Monographs* Vol. 73, No. 4, December 2006, pp. 406-433, Routledge

Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts J. K. 2006, *Nightmares, Demons, and Slaves: Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying. Management Communication Quarterly*, 20 (2): 148-185.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts J. K., 2005, Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree, and Impact. *Journal of Management Studies* 44(6): 837-862

Lutgen-Sandvik, P., 2008, Intensive Remedial Identity Work: Responses to Workplace Bullying Trauma and Stigmatization. *University of New Mexico, Department of Communication and Journalism*, Albuquerque, NM, USA pp 96-119.

Matusewitch, E., 1996, Constructive discharge: When a resignation is really a termination. *Employment Discrimination Report*, 6(7), 1-5.

Meares, M., Oetzel, J. G., Torres, A., Derkacs, D., & Ginossar, T. (2004). Employee mistreatment and muted voices in the culturally diverse workplace. *Journal of Applied Communication Research*, 32, 4-27.

Milne, C. Philosophically correct science stories? Examining the implications of heroic science stories for school science. *Journal of Research in Science Teaching*, v. 35, n. 2, p. 175-87.

Minayo, M. C. de Souza., 2004, O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8º Ed. São Paulo: Hucitec.

Mishler, E., 1986, The analysis of interview-narratives. In T. Sarbin (Ed.), *Narrative psychology: The storied nature of human conduct* (pp. 233-255). New York, NY: Praeger.

Mishler, E. G., 1995, Models of narrative analysis, *Journal of narrative and life story*, vol. 5, nº 2, 87-124.

Mishler, E., 1999, *Storylines: Craftartists' narratives of identity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Mishler, E., 2002, Narrativa e identidade: a mão dupla do tempo. In: Lopes, L.P.; Bastos, L. C. *Identidade. Recortes multi e interdisciplinare*, São Paulo, Mercado das Letras.

Namie, Gary and Ruth The WBI 2003 Report on Abusive Workplaces, 2003, <http://bullyinginstitute.org/research/res/2003process.html>

Namie, Gary and Ruth The 2007 WBI-Zogby Survey, 2007, <http://www.bullyinginstitute.org/research/res/WBIsurvey2007.pdf>

Neuman, J. H., & Baron, R. A., 2005, Aggression in the workplace: A social psychological perspective. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 13-40). Washington, DC: American Psychological Association.

Neuman, J. H., & Keashly, L., 2005, *Reducing aggression and bullying: An intervention project in the U.S. Department of Veterans Affairs*. In J. Raver Chair,

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Workplace bullying: International perspectives on moving from research to practice. Symposium conducted at the meeting of the Academy of Management, Honolulu, HI.

Niedl, K. 1996, Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications, *European journal of work and organizational psychology*, 5, 239-249.

Notelaers, G. Einarsen, S. De Witte, H. Vermunt, J. (2006). Measuring exposure to bullying at work. The advantages and validity of the latent class cluster approach. *Work & Stress*, 20,4, 288-301

Olafsson, R. F.; Johannsdottir, H. L. (2004) Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32 (3): 319-333.

Ogborn. J.; Martins, I., 1996, Metaphorical understanding and scientific ideas., *International Journal of Science Education*, vol.18, No. 6, 631-652.

O'Leary-Kelly, A., Paetzold, R.L. & Griffin, R.W., 2000, Sexual Harassment as Aggressive Behavior: An Actor-Based Perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 372-388.

O'Moore, A.M, 1998, Critical Issues for Teacher Training to Counter Bullying and Victimization in Ireland, European Conference on Initiatives to Combat School Bullying, University of London, England, May 15th, edited by Smith,P.K.

Ólafsson, R & Jóhannsdóttir, H. 2004, Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying, *British journal of Guidance and Counselling*, 32 (3).

Packer, M. L., Interpreting stories, interpreting lives: narrative and actions in moral development research, in M. B. Tappan e M. J. Packers (Eds), *Narrative and storytelling: implications for understanding moral development*, San Francisco, Jossey-BassInc. Publishers.

Parker J. D. A. & Endler, N. S.,1996, Coping and defense: A historical overview. Em M. Zeidner & N. S. Endler (Orgs.). *Handbook of coping: Theory, research, applications* (pp. 3-23). New York: Wiley.

Pearlin LI, Schooler C. (1978). The structure of coping. *J Health & Soc Behav* 18:2-21.

Pearson, C.M., Andersson, L.A. and Porath, C.L., 2004, Workplace Incivility, In P. Spector & S. Fox (Eds.) *Counterproductive Workplace Behavior: Investigations of Actors and Targets*, Washington, DC: American Psychological Association, 256-309.

Poirier, J.P., Clapier, S. e Raybaut, R. P., 1993, *Histórias de vida: Teoria e Prática*, Oeiras, Edições Celta.

Quinlan, M. 2007, Organisational restructuring/downsizing, OHS regulation and worker health and wellbeing. *International Journal of Law and Psychiatry* 30: 385-399

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Ramos, M. 2001, Desafiar o Desafio. *Prevenção do Stresse no Trabalho*. Lisboa: Editora RH

Randall, P., 2001, *Bullying in adulthood: assessing the bullies and their victims*, Ebooks Corporation, Routledge,

Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A., 1999, Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.

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

Rayner, C., Hoel, H. & Cooper C., 2002, *Workplace Bullying; what we know, who is to blame and what can we do?* London. Business & Economics.

Richman, J.A., Rospenda, K.M., Flaherty, J.A., & Freels, S. (2001). Workplace harassment, active coping, and alcohol-related outcomes. *Journal of Substance Abuse*, 13, 347-366.

Riessman, C. K., 1993, *Narrative analysis*, London, Sage Publications.

Robinson, S.L. & Bennett, R.J. 1995, A Typology of Deviant Workplace Behaviours: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal* 38(2): 555-572.

Saunders, P., Huynh, A., & Goodman-Delahunty, J. 2007, Defining Workplace Bullying Behaviour Professional Lay Definitions of Workplace Bullying. *International Journal of Law and Psychiatry* 30: 340-354.

Schiffrin, D., 1996, Narrative as Self-Portrait: Sociolinguistic. Constructions of Identity, *Language in Society* 25.2 : 167–201.

Schafer, J. and Olsen, M., 1997, Multiple imputation for multivariate missing-data problems: a data analyst's perspective, *Multivariate Behavioural Research*, Vol. 33, pp. 545-571.

Schat, A., & Kelloway, E. K., 2004, Workplace violence. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. Frone (Eds.), *Handbook of workplace stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Schat, A. 2006, Going Postal. *HR Professional Jun/Jul* 23(3): 50

Schelenker, B.R., Britt, T. W., Pennington, J. Murphy, R. e Dorothy, K., 1994, Translating actions into attitudes: as identity-analytic approach to the explanation pf social conduct, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 15, 193-247.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Schneider, K. T., & Hitlan, R. T., & Radhakrishnan, P. (2000) An examination of the nature and correlates of ethnic harassment experiences in multiple contexts. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 3-12.

Schutz, A., 1979, Fenomenologia e relações sociais, Rio de Janeiro: Zahar Editores.  
Schütze, Fritz (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, 13(3), 283-293.

Serra, A. V., 1999, *O stress na vida de todos os dias*. Coimbra: Gráfica de Coimbra, Lda.

Sheehan, M. J., Grice, T., McCarthy, P.; Barker, M. C., Henderson, M., 2003, Workplace bullying: Issues, Impacts and Interventions, Centre for Work, Organisation and Wellbeing Human Resources Management

Smith, J. A., (Ed), 2003, *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Methods*. London: Sage.

Spector, P.E., Fox S., 2002, An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB), *Human Resource Management Review*, Vol. 12 pp.269 - 292.

Tannen, D., 1984. *Coherence in spoken and written discourse*. Advances in Discourse Processes. Norwood.

Tannen, D., 1989, *Talking voices: Repetition, dialogue, and imagery in conversational discourse*. In Studies in Interactional Sociolinguistics 6. Cambridge: Cambridge University Press.

Tappan, M. B., 1997, Analysing stories of moral experiences: narrative, voice and the dialogical self, *Journal of narrative and life story*, Vol. 7, nº1-4, 379-386.

Tepper, B. J., 2000, Consequences of Abusive Supervision, *Academy of Management Journal*, 43, No. 2, 178-190.

Vala, J., 1997, Representações sociais e percepções intergrupais, *Análise Social*, Vol. 32, nº 140, 7-29.

Vala, J., *Análise de Conteúdo* – in A. Silva e Madureira (Eds), *Metodologias das Ciências Sociais e Humanas*, Porto, Afrontamento.

Vala, J., 2000, Representações sociais e psicologia social no conhecimento quotidiano, in J. Vala e M. B. Monteiro (Org), *Psicologia Social*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Vardi, Y. & Weitz, E., 2004, *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Vartia-Väänänen, M. 2003, Workplace Bullying – A study on the work environment, well-being and health. *University of Helsinki, Department of Psychology Academic Dissertation.*

Vartia-Väänänen, M. 2001, Consequences of Workplace Bullying with Respect to the Well-Being of it's Targets and the Observers of Bullying. *Scand J Work Environ Health* 27(1): 63-69.

Vilas Boas, M. M. G., 2005, Assedio Psicológico no Trabalho: Abordagem Empírica a alguns dos seus antecedentes, consequências e características. *ISCTE*, 878.

Weber, R. P., 1990, Basic content analysis, California, Sage University Paper.

Williams, K. D., Forgas, J. P. & Hippel, W. V. 2005, The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying. *Taylor & Francis Group, LLC, NY, USA, Health & Wellbeing: Don't Run down heavy monitoring Employee Benefits* (13/11/2006) London

Williams, K.D, & Sommer, K.L., 1997, Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin* , 23 , 693-706.

Yamada, D.,2000, C., The Phenomenon of 'Workplace Bullying' and the Need for Status-Blind Hostile Work Environment Protection, *Georgetown Law Journal*, Vol. 88, p. 475, 2000; Suffolk University Law School Research Paper.

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

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

Zapf, D., & Leymann, H. (Eds.) (1996). Mobbing and victimization at work. Special issue of the *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 161-164.

[www.BullyBusters.org](http://www.BullyBusters.org) – Business Bullies Beware  
[www.bullyinginstitute.org](http://www.bullyinginstitute.org)

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

**9. Anexos:**

Anexo I - a) Comportamentos de *Bullying* observados nas narrativas não paralelas

b) Comportamentos de *Bullying* observados nas narrativas paralelas

Anexo II – a) Motivos que levam ao *Bullying* nas entrevistas não paralelas

b) Motivos que levam ao *Bullying* nas entrevistas paralelas

Anexo III - Guião de Entrevista Semi-estruturada: *Bullying* no Local de Trabalho - a) A Vítima e b) A Testemunha

Anexo IV - Email pré-entrevista enviado aos entrevistados



**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Anexo I – a) - Comportamentos de *Bullying* observados nas narrativas não paralelas

					Narrativas Não Paralelas			
					Narrativa nº1 Vítima	Narrativa nº8 Testemunha	Narrativa nº9 Vítima	Narrativa nº10 Testemunha
<b>Comportamentos de Bullying observados</b>					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abuso verbal</li> <li>• Ameaça ao estatuto profissional (acusações de falta de empenho, humilhação pública)</li> <li>• Disparidade de Poder (sentimento de inferioridade na sua defesa da situação)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abuso verbal</li> <li>• Ameaça ao estatuto profissional (acusações de falta de empenho, humilhação pública)</li> <li>• Disparidade de Poder (sentimento de inferioridade na sua defesa da situação)</li> </ul>	<p>N.9.a):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destabilização (retirar de responsabilidades)</li> <li>• Isolamento (impedir acesso a oportunidades)</li> <li>• Ameaça ao estatuto profissional (Atribuição de funções muito inferiores às habilitações e experiência profissional, humilhação pessoal)</li> <li>• Disparidade de Poder (sentimento de inferioridade na sua defesa da situação)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ameaça ao estatuto profissional (humilhação pública, acusações de falta de empenho e de responsabilidade)</li> <li>• Destabilização (esvaziamento de funções, retirar quaisquer responsabilidades)</li> <li>• Sentimento de inferioridade na sua defesa da situação (disparidade de poder)</li> </ul>
							<p>N.9.b):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto físico indesejado mas consentido</li> <li>• Abuso Verbal</li> <li>• Ameaça ao estatuto pessoal (observações ofensivas, intimidação)</li> </ul>	

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Anexo I – b) - Comportamentos de *Bullying* observados nas narrativas paralelas

	Narrativas paralelas		Narrativas paralelas		Narrativas paralelas	
	Narrativa nº2 Testemunha	Narrativa nº6 Testemunha	Narrativa nº3 Vítima	Narrativa nº4 Testemunha/Vítima	Narrativa nº 5 Vítima	Narrativa nº 7 Testemunha/Vítima
<b>Comportamentos de Bullying observados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ameaça ao estatuto profissional (humilhação pública, acusações de falta de empenho)</li> <li>• Sentimento de inferioridade na sua defesa da situação (disparidade de poder)</li> <li>• Ameaça ao estatuto pessoal (observações ofensivas, 'chamar nomes')</li> <li>• Desmoralização associada à falta de experiência profissional)</li> <li>• Destabilização (falhar em dar crédito quando devido)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destabilização (falhar em dar crédito quando devido, motivação de fracassos e sabotagem). Ameaça ao estatuto profissional (humilhação pública, acusações de falta de empenho).</li> <li>• Sentimento de inferioridade na sua defesa da situação (disparidade de poder).</li> <li>• Ameaça ao estatuto pessoal (observações ofensivas, 'chamar nomes', desmoralização associada à falta de contrato de trabalho).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destabilização (esvaziamento do conteúdo funcional, retirar responsabilidades, atribuição de tarefas sem significado)</li> <li>• Isolamento (impedir acesso a oportunidades, ostracização)</li> <li>• Disparidade de poder (sentimento de inferioridade na sua defesa da situação)</li> </ul>	

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Anexo II – a) Motivos que levam ao *Bullying* nas entrevistas não paralelas

	Narrativa nº1 Vítima	Narrativa nº8 Testemunha	Narrativa nº9 Vítima	Narrativa nº10 Testemunha
<b>Motivos que levam ao Bullying</b>	<p>N1.a):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivos económicos</b> (medo de perder o trabalho)</li> <li>• <b>Motivos psicológicos</b> (debilitada psicologicamente)</li> <li>• <b>Motivos de disparidade de poder</b> (Perpetrador como Chefia e Dono da Empresa)</li> </ul> <p>N1.b):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivos económicos</b> (medo de perder o trabalho)</li> <li>• <b>Motivos psicológicos</b> (fortalecida psicologicamente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivos de disparidade de poder</b> (Perpetrador como Chefia e Dono da Empresa)</li> <li>• <b>Motivos sociais</b> (idade avançada e menor facilidade de encontrar novo trabalho)</li> <li>• <b>Motivos económicos e de Status</b> (dificuldade em encontrar novo trabalho tão bem remunerado e com tantas regalias)</li> </ul>	<p>N9.a):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivos económicos</b> (medo de perder o trabalho)</li> <li>• <b>Motivos familiares</b> (ter família a cargo)</li> </ul> <p>N9.b):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivos psicológicos</b> (debilitada psicologicamente: a recuperar de um depressão, carente e abandonada pelo marido, divórcio litigioso, 'não querer ver' a situação)</li> <li>• <b>Motivos económicos</b> (medo de perder o trabalho)</li> <li>• <b>Motivos familiares</b> (ter família a cargo)</li> <li>• <b>Motivos Profissionais</b> (possibilidade de mudança para Departamento mais favorável)</li> <li>• <b>Motivos hierárquicos</b> (formalidade hierárquica, sua palavra contra a de um Superior Hierárquico)</li> <li>• <b>Motivos profissionais</b> (possibilidade de mudança para Departamento mais favorável)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivos de saúde</b> (vítima com absentismo elevado)</li> <li>• <b>Motivos profissionais</b> (Vítima tem fama de má profissional)</li> <li>• <b>Motivos sociais</b> (discriminação: não foi dada oportunidade à vítima de demonstrar que o seu comportamento tinha mudado)</li> </ul>

\*Nota: Os motivos na narrativa nº7 são iguais enquanto Testemunha e como Vítima, e por sua vez, iguais aos da narrativa nº5, de quem foi Testemunha.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de Coping  
de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Anexo II – b) Motivos que levam ao *Bullying* nas entrevistas paralelas

	Narrativas paralelas		Narrativas paralelas		Narrativas paralelas	
	Narr. nº2 Vítima	Narr. nº6 Testem.	Narr. nº3 Vítima	Narr. nº4 Testemunha/Vítima	Narr. nº 5 Vítima	Narr. nº 7 Testem. / Vítima
<b>Motivos que levam ao <i>Bullying</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Motivos económicos</u></b> (medo de perder o trabalho)</li> <li>• <b><u>Motivos familiares</u></b> (ter família a cargo)</li> <li>• <b><u>Motivos Profissionais</u></b> (demonstrar que não errava e manter as vantagens de ter sido promovido)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Motivos Sociais</u></b> (denegrir da imagem da vítima, desconfiança a priori desta quando existiam erros, isolamento e ostracismo por parte dos seus pares e chefias)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Motivos económicos</u></b> (medo de perder o trabalho)</li> <li>• <b><u>Motivos familiares</u></b> (ter família a cargo)</li> <li>• <b><u>Motivos psicológicos</u></b> (debilitada psicologicamente : depressão e doença bipolar, tentativa de suicídio)</li> </ul>	<p><b>Como Testemunha</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Motivos Ideológicos</u></b> (Vítima era uma pessoa genuína que acreditava em ideais políticos vs Perpetrador que só entendia a linguagem da corrupção)</li> <li>• <b><u>Motivos psicológicos</u></b> (perpetradores serviram-se da deterioração psicológica da vítima para o prejudicarem)</li> </ul> <p><b>Como Vítima:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Motivos Económicos</u></b> (medo de perder o trabalho)</li> <li>• <b><u>Motivos Contratuais</u></b> (obter o vínculo de Funcionário Público)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Motivos económicos</u></b> (medo de perder o trabalho e o elevado vencimento que auferia)</li> <li>• <b><u>Motivos de Status</u></b> (Não perder o status e as regalias proporcionadas por um cargo de prestígio)</li> <li>• <b><u>Motivos familiares</u></b> (é tradição familiar que o 'emprego seja para toda a vida')</li> <li>• <b><u>Motivos afectivos</u></b> (ligação psicológica forte com a empresa onde trabalhou toda a vida)*</li> </ul>	

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Anexo III - Guião de Entrevista Semi-estruturada: Bullying no Local de Trabalho

- A) A Vítima
- B) A Testemunha

**Guião de Entrevista Semi-estruturada: Bullying no Local de Trabalho**

**A- Vítima:**

A presente entrevista será parte integrante de um estudo que estou a realizar no âmbito da tese de Mestrado que frequento em Gestão de Recursos Humanos, no ISCTE / INDEG.

Com este trabalho pretendo estudar as diferenças entre estratégias e efeitos de *Coping* ou Enfrentamento entre testemunhas e vítimas de *Bullying*.

Quando falamos de *Bullying* ou Bullying Moral no local de trabalho, por definição, estamos a referir-nos a um comportamento agressivo persistente, verbal e não verbal, que inclui ataques pessoais, ostracismo e toda uma multiplicidade de reacções hostis (Lutgen-Sandvik, 2006). O *Bullying* engloba diversas interações negativas que incluem intimidar, insultar ou excluir. Tipicamente vai aumentando de intensidade e piora com o tempo.

A sua colaboração será muito importante para a concretização deste estudo. Agradeço, desde já, o tempo que irá dispendir ao conceder-me esta entrevista e garanto a confidencialidade das respostas dadas e o seu anonimato pessoal.

Gostaria ainda de solicitar a gravação da entrevista.

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

**A Entrevista:**

**1- *Ice Break*:**

**. Características Pessoais:**

- Idade, profissão actual
- O que gosta de fazer? / Que interesses / Hobbies tem?
- Curriculum profissional: em que empresas trabalhou / em que sectores de actividade?
- Que motivos o levaram a escolher a empresa em questão como local de trabalho?

**. Características Organizacionais**

- Empresa actual/onde decorreu o *Bullying*: sector de actividade, dimensão, em que grupo está inserida, quantos funcionários tem?
- Qual a sua função na empresa, antiguidade, evolução na carreira?
- Quais as suas relações com a empresa, com os seus pares e com as chefias?
- Existiram mudanças na empresa em relação às chefias, tecnologias, etc?

**2- *Caracterização do processo de Bullying*:**

- Indique / descreva duas ou três situações concretas em que tenha sido assediado/a moralmente.
- Especifique o que se passou em cada uma destas situações. Gostaria de ouvir cada uma das histórias de cada vez.

Para cada historia perguntar:

- Como terminou o processo, está ainda a decorrer, ainda está na organização?
- O que sentiu em cada uma das situações que descreveu?
- Gostaria de ter continuado a trabalhar na Organização? (se aplicável)
- Quem foram as pessoas envolvidas?
- Quem foi/é o assediador?
- Qual foi a reacção das Testemunhas: ajudaram, ficaram indiferentes, tornaram-se também assediadores?
- Qual foi a reacção das Chefias?

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

- Qual foi a reacção da Direcção de Recursos Humanos?

**3- *Como viveu a situação?***

- O que fez para enfrentar/para se defender do *Bullying*
- O que considera que deveria ter feito de forma diferente

**4- *Quais os Efeitos do Bullying?***

**. Efeitos a nível Pessoal**

- Quais os efeitos a nível físico / psicossomático?
- Quais os efeitos a nível psicológico?
- Quais os efeitos a nível familiar?
- Quais os efeitos na sua vida social?
- Quais os efeitos a nível profissional? Sente que o *Bullying* mudou a sua forma de pensar / estar em relação ao seu desempenho profissional? (situação actual e mudanças)

**. Efeitos a nível Organizacional**

- Que custos teve, em sua opinião, para a organização este processo de *Bullying*?
- Que mudanças sentiu no clima organizacional?
- Este processo teve repercussões no desempenho dos seus colegas?
- Existiram alterações das políticas e procedimentos organizacionais?

***BLOCO depois da descrição de cada situação***

- Já tinha sido vítima de *Bullying*? / É vítima recorrente?
- Já tinha tido problemas relacionais ou laborais anteriores ao *Bullying*?
  
- Considera que as relações laborais são propícias ao *Bullying*? Será este aceitável ou mesmo desejável? Conhece outros casos de *Bullying* na mesma empresa?

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

**5- Fecho da Entrevista**

- Que tipo de iniciativas considera que se podem tomar para evitar que situações de *Bullying* aconteçam?
- Que conselhos daria a outras vítimas / como acha que deveriam agir as vítimas de *Bullying*?

**Guião de Entrevista Semi-estruturada: *Bullying* no Local de Trabalho**

**B- Testemunhas:**

A presente entrevista será parte integrante de um estudo que estou a realizar no âmbito da tese de Mestrado que frequento em Gestão de Recursos Humanos, no ISCTE / INDEG.

Com este trabalho pretendo estudar as diferenças entre estratégias e efeitos de *Coping* ou Enfrentamento entre testemunhas e vítimas de *Bullying*.

Quando falamos de *Bullying* ou *Bullying* Moral no local de trabalho, por definição, estamos a referir-nos a um comportamento agressivo persistente, verbal e não verbal, que inclui ataques pessoais, ostracismo e toda uma multiplicidade de reacções hostis (Lutgen-Sandvik, 2006). O *Bullying* engloba diversas interacções negativas que incluem intimidar, insultar ou excluir. Tipicamente vai aumentando de intensidade e piora com o tempo.

A sua colaboração será muito importante para a concretização deste estudo. Agradeço, desde já, o tempo que irá dispendir ao conceder-me esta entrevista e garanto a confidencialidade das respostas dadas e o seu anonimato pessoal.

Gostaria ainda de solicitar a gravação da entrevista.



**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

**A Entrevista:**

**6- *Ice Break*:**

**. Características Pessoais:**

- Idade, profissão actual
- O que gosta de fazer? / Que interesses / Hobbies tem?
- Curriculum profissional: em que empresas trabalhou / em que sectores de actividade?
- Que motivos o levaram a escolher a empresa em questão como local de trabalho?

**. Características Organizacionais**

- Empresa actual/onde decorreu o *Bullying*: sector de actividade, dimensão, em que grupo está inserida, quantos funcionários tem?
- Qual a sua função na empresa, antiguidade, evolução na carreira?
- Quais as suas relações com a empresa, com os seus pares e com as chefias?
- Existiram mudanças na empresa em relação às chefias, tecnologias, etc?

**7- *Caracterização do processo de Bullying*:**

- Indique / descreva duas ou três situações concretas em que tenha presenciado a vítima ser assediado/a moralmente.
- Especifique o que se passou em cada uma destas situações. Gostaria de ouvir cada uma das histórias de cada vez.

Para cada historia perguntar:

- Como terminou o processo, está ainda a decorrer, a vítima ainda está na organização?
- O que sentiu em cada uma das situações que descreveu?
- Quem foram as pessoas envolvidas?
- Quem foi/é o assediador?
- Tem conhecimento qual foi a reacção das chefias a este processo?
- Tem conhecimento qual foi a reacção da Direcção de Recursos Humanos a este processo?

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

**8- Como viveu a situação?**

- Qual foi a sua reacção? Tentou ajudar, ficou indiferente, tornou-se também vítima na sequência de ter tentado ajudar? (questionar sobre as duas/três situações separadamente).
- O que considera que deveria ter feito de forma diferente?

**9- Quais os Efeitos do *Bullying*?**

**. Efeitos a nível Pessoal**

- Quais os efeitos a nível físico / psicossomático que este processo teve em si?
- Quais os efeitos a nível psicológico teve este processo em si?
- Quais os efeitos a nível familiar teve este processo em si?
- Quais os efeitos na sua vida social?
- Quais os efeitos a nível profissional? Sente que o *Bullying* mudou a sua forma de pensar / estar em relação ao seu desempenho profissional? Que efeitos teve na sua situação laboral / forma de estar no trabalho? (situação actual e mudanças)

**. Efeitos a nível Organizacional**

- Que custos teve, em sua opinião, para a organização este processo de *Bullying*?
- Que mudanças sentiu no clima organizacional?
- Este processo teve repercursões no seu desempenho e no dos seus colegas?
- Existiram alterações das políticas e procedimentos organizacionais?

***BLOCO depois da descrição de cada situação***

- Considera que as relações laborais são propícias ao *Bullying*? Será este aceitável ou mesmo desejável? Conhece outros casos de *Bullying* na mesma empresa?

**10- Fecho da Entrevista**

- Que tipo de iniciativas considera que se podem tomar para evitar que situações de *Bullying* aconteçam?
- Que conselhos daria às vítimas / como acha que deveriam agir as vítimas de *Bullying*?

**Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na Percepção e nas Estratégias de *Coping* de Testemunhas e Vítimas de *Bullying* no local de trabalho**

Anexo IV –Email pré-entrevista enviado aos entrevistados:

Caro(a) Senhor(a),

No seguimento da nossa conversa anterior, que agradeço, venho por este meio clarificar, de forma um pouco mais aprofundada, quais os objectivos do estudo que pretendo realizar, bem como, explicitar alguns pontos que me parecem pertinentes.

Com este trabalho pretendo estudar o tema da agressividade entre colegas e superiores no local de trabalho, analisando os seus efeitos, em termos de tensão no trabalho e na perda de qualidade das relações entre colegas.

É importante realçar que, por vezes, as pessoas são actores desses actos agressivos, outras vezes sofrem com eles ou, simplesmente os presenciam. Pretendo estudar o comportamento agressivo no local de trabalho de forma global, pelo que, não é importante qual o papel que teve nesses mesmos actos.

A entrevista na qual o(a) convido a participar destina-se à concretização de um estudo da tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, que frequento no ISCTE / INDEG.

Efectuarei, no total, 10 entrevistas. Garanto a total confidencialidade das respostas dadas, o seu anonimato pessoal e das pessoas que referir ao longo da entrevista e a omissão de locais (de trabalho ou outros). Comprometo-me a disponibilizar-lhe, no final do estudo, os resultados que obtiver.

A sua colaboração será muito importante para a concretização deste estudo.

Agradeço, desde já, o tempo que irá despende ao conceder-me esta entrevista e gostaria, ainda, de solicitar a sua permissão para a gravação da entrevista.

Aceite o meus melhores cumprimentos,

Marisa Conde