



Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

UMA APLICAÇÃO AO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS

Ana Teresa Moreira Verdasca

Orientação: Professor Doutor António Pestana Garcia Pereira
Professor Doutor José Maria Carvalho Ferreira

Júri:

Presidente: Reitor da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Doutora Iлона Zsuzsanna Kovács, professora catedrática do ISEG/UTL
Doutor José Maria Carvalho Ferreira, professor catedrático do ISEG/UTL
Doutor José João Gordo Nunes Abrantes, professor associado da FD/UNL
Doutor João Carlos da Conceição Leal Amado, professor auxiliar da FD/UC
Doutor António Pestana Garcia Pereira, professor auxiliar do ISEG/UTL

Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações
Junho 2010

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho:

À minha mãe que nunca desistiu de mim
Ao meu pai que me forneceu os meios para o concretizar

AGRADECIMENTOS

Tenho muito que agradecer o facto de, em determinada altura da minha vida, ter decidido tratar este tema, que desconhecia, e com o qual tomei contacto durante a frequência de um Programa Avançado em Recursos Humanos, na Universidade Católica Portuguesa. Não foi um projecto planeado, como a sequência lógica de uma carreira, mas surgiu inesperadamente e atraiu o meu interesse, numa fase em que procurava dar um novo impulso à minha vida profissional. Posso, por isso, afirmar que, na verdade, não fui eu que encontrei o assédio moral no local de trabalho, mas foi ele que me encontrou e conquistou a minha disponibilidade para investigar sobre a sua natureza e contribuir para a sua divulgação.

Foi um percurso difícil, repleto de avanços e retrocessos, tornado possível pela colaboração e ajuda de muitas pessoas, às quais gostaria de deixar aqui um pequeno tributo. Os agradecimentos, que aqui deixo, surgiram espontaneamente, não obedecendo a qualquer ordem de prioridades. O meu intuito é, fundamentalmente, agradecer a todos os que o tornaram possível a concretização deste projecto.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus orientadores, Sr.Professor José Maria Carvalho Ferreira e Sr.Professor António Pestana Garcia Pereira, a orientação, o apoio e as palavras de ânimo, sempre presentes ao longo deste percurso.

Em termos académicos gostaria de agradecer ao Sr.Professor Vítor Escária a disponibilidade e paciência que sempre demonstrou e que constitui uma peça fundamental durante este meu percurso. Quero agradecer ainda aos Professores Helge Hoel, Charlotte Rayner, Andreas Liefhoghe, Ducan Lewis, Blake Ashforth e Angelo Soares não só pela partilha da sua valiosa experiência nesta área mas também por me terem incentivado a participar nas Conferências que se realizaram sobre esta temática, em termos internacionais, e que permitiram o despertar e o desenvolvimento do conhecimento sobre este fenómeno organizacional. A nível de pesquisa bibliográfica, gostaria de deixar uma palavra de agradecimento ao Sr.Carlos Marques, da Biblioteca da Universidade Técnica de Lisboa, pela disponibilidade manifestada durante o processo de pesquisa.

Em termos institucionais quero agradecer a colaboração dos sindicatos existentes no sector bancário pelo seu apoio na divulgação do questionário, instrumento fundamental de pesquisa deste projecto de estudo, nomeadamente ao Sindicato dos Quadros e Técnicos Bancários (Dr.Afonso Diz e Dr.Eduardo Oliveira), ao Sindicato Bancários Sul e Ilhas (Sr.Delmiro Carreira e Sr.Manuel Crespo), ao Sindicato dos Bancários do Centro (Sr.Carlos Silva), ao Sindicato dos Bancários Norte (Sr.Mário Mourão), ao Sindicato dos Trabalhadores das Empresas Caixa (Sr.João Lopes) e ao Sindicato dos trabalhadores das Actividades Financeiras (Sr.José António Cabrita). Quero ainda agradecer às Estruturas Representantes dos Trabalhadores das diversas Instituições Bancárias, nomeadamente: Caixa Geral de Depósitos (Sr.Jorge Canadelo e Sr^a.Palmira Areal), do Millennium BCP (Sr. Abílio Coelho, Sr.Artur Marques), do Montepio Geral (Sr.Carlos Areal), Banco BPI (Sr.José Milício, Sr.Oliveira Alves, Sr.José Cabrita), entre outros.

Em termos pessoais quero agradecer aos meus colegas bancários, nomeadamente Dr^a.Paula Figueiredo, Dr.Paulo Santana, Dr.António Baptista, Dr^a.Lúcia Nunes, Dr. Hernâni Costa, Dr^a. Filomena Gimenez, Dr^a.Gorete Macedo, Dr.João Mora Fernanes, Dr^a.Isabel Santos, Dr.Vitor Saraiva, Dr.Rodrigo Sousa Coutinho, Dr^a.Elvira Rodrigues, D.Isabel Refacho, entre outros, cujo contributo foi, sem dúvida, importante em termos de conseguir uma amostra de dimensão razoável. Quero fazer um agradecimento especial à D.Manuela Vancauten, do SNQTB, cujo empenho pessoal, em termos de divulgação do estudo, foi incalculável.

A todos, um muito Obrigado!

RESUMO

Embora a temática do assédio moral no local de trabalho seja um tópico de investigação relativamente recente, tem vindo a despertar um interesse crescente junto da comunidade académica. Este projecto tem como propósito contribuir para a investigação existente sobre assédio moral no local de trabalho, através do estudo deste fenómeno no sector bancário português. Nesse sentido foi realizado um estudo empírico, utilizando simultaneamente uma metodologia quantitativa e qualitativa, e tendo como objectivos específicos:

- ♦ Medir o nível de incidência de assédio moral quer em termos de auto-percepção (subjectivo) quer em termos comportamentais (objectivo);
- ♦ Caracterizar a experiência de ser alvo de assédio moral, identificar os comportamentos mais frequentes e principais estratégias utilizadas pelas vítimas, no decorrer do processo;
- ♦ Analisar a relação entre diversos factores organizacionais e socioeconómicos e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho;

Os resultados obtidos demonstram que o nível de incidência de assédio moral de carácter severo ascende a 5,9% (subjectivo) e a 39,8%, do ponto de vista comportamental (objectivo). Uma análise de componentes principais revelou três dimensões (assédio relacionado com o trabalho, assédio organizacional e assédio pessoal), as quais explicam 64,8% da variação das variáveis originais.

No que se refere aos factores organizacionais potencialmente geradores de assédio moral no local de trabalho, confirmaram-se globalmente as hipóteses definidas à partida, tendo-se constatado uma associação positiva entre stress laboral, comportamentos políticos, atribuição de prémios e recompensas, grandes mudanças organizacionais e assédio moral no trabalho. Confirmou-se também a associação negativa entre comportamentos de cidadania organizacional e assédio moral no local de trabalho e ainda o papel mediador desta variável em contextos de grandes mudanças organizacionais.

Palavras-chave: assédio moral, sector bancário, comportamento político, cidadania organizacional

ABSTRACT

Despite being a fairly recent research topic, workplace bullying has received increasing attention in recent years from the academic community. The aim of this study is to contribute to the existing research on workplace bullying through the study of this phenomenon in the Portuguese banking sector. In order to do it, we made use of both quantitative and qualitative data analysis, having as specific goals:

- to measure the prevalence of workplace bullying in the Portuguese banking sector, both through a definition (subjective perception) and a list of bullying behaviours;
- to describe the experience of being victimized, the most frequent behaviours and the different strategies used by victims;
- to analyze the role played by the work and socioeconomic factors in the emergence of workplace bullying.

The findings show that the incidence level of severe workplace bullying amounts to 5,9%, according to the subjective perception of victims, and to 39,8%, according to the list of bullying behaviours. A principal component analysis of the construct has revealed three components, labelled work related, organizational and personal bullying, accounting for 64,8% of the total variance.

Regarding socioeconomic, organizational and work related factors, the results have shown a positive association amongst workload and stress, political behaviours, rewards and benefits and the emergence of workplace bullying. A negative association between organizational citizenship behaviour and workplace bullying has also been found and also a mediator role of organizational citizenship behaviour over organizational changes in the emergence of workplace bullying.

Key Words: workplace bullying; Portuguese banking sector; political behaviours; organizational citizenship behaviour

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	3
AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	9
ABSTRACT	11
PARTE I - O ASSÉDIO MORAL NO LOCAL DE TRABALHO	27
Capítulo 1 - Introdução	29
1.1 - Formulação das Questões de Partida	31
1.2 - Objectivos e Limitações	37
1.3 - Breve nota metodológica.....	39
1.4 - Organização e estrutura da Tese.....	39
Capítulo 2 - Revisão da Literatura sobre Assédio Moral no local de trabalho	43
2.1 - A perspectiva europeia e a perspectiva americana sobre o assédio moral.....	45
2.1.1 – A literatura americana	46
2.1.2 - A literatura europeia.....	52
2.1.2.1 - O assédio moral em ambiente escolar	53
2.1.2.1.1 - A definição.....	54
2.1.2.1.2 – Metodologia	56
2.1.2.1.3 - Tipologia da vítima e do agressor	56
2.1.2.1.4 - Evidência empírica internacional	57
2.1.2.1.5 - Evidência empírica em Portugal	59
2.1.2.2 - O assédio moral no local de trabalho (“bullying”).....	60
2.1.2.2.1 – “Bullying” ou “mobbing”?	63
2.1.2.2.2 - A definição.....	66
2.1.2.2.3 - Elementos fundamentais da definição.....	78
2.1.2.2.4 - Natureza do conceito	85
2.1.2.2.5 - Assédio Moral enquanto processo dinâmico	87
2.1.2.2.6 - Assédio Interpessoal versus Assédio Organizacional.....	91
2.1.2.2.7 - Aspectos Metodológicos e Operacionais.....	93
2.1.2.2.8 - A dimensão do problema: A evidência empírica europeia.....	103
2.1.2.2.8.1 - Níveis de incidência: frequência e duração	103
2.1.2.2.8.2 - Efeitos de Género	106
2.1.2.2.8.3 - O estatuto organizacional das vítimas e dos agressores.....	109

2.1.2.2.8.4 - A frequência do assédio moral nos diversos sectores de actividade..	111
2.1.2.2.8.5 - As categorias de assédio moral	112
2.1.2.2.8.6 - Estratégias Utilizadas pelas vítimas.....	114
2.1.2.2.9 - Modelos Conceptuais: as diferentes perspectivas de análise.....	116
2.1.2.2.9.1 - Causas a nível individual	117
2.1.2.2.9.2 - Causas a nível diádico e grupal.....	131
2.1.2.2.9.3 - Causas a nível organizacional.....	133
2.1.2.2.9.4 - Causas a nível socioeconómico	142
2.1.2.2.9.5 - Interacção de factores aos diversos níveis.....	145
2.1.2.2.10 - Consequências do Assédio Moral no local de trabalho	147
2.1.2.2.10.1 - Consequências individuais.....	147
2.1.2.2.10.2 – Consequências organizacionais do assédio moral no trabalho	154
2.2 - Conclusões	160
Capítulo 3 - Aspectos legais do assédio moral no local de trabalho.....	163
3.1 - Introdução	165
3.2 - O assédio moral na ordem jurídica.....	166
3.2.1 – O assédio moral na ordem jurídica internacional e comunitária.....	166
3.2.2 – O assédio moral na ordem jurídica portuguesa.....	169
3.3 – Conclusões	174
PARTE II - UMA APLICAÇÃO AO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS	177
Capítulo 4 - O contexto sócio-económico e o sector bancário português	179
4.1 - Introdução	181
4.2 - O contexto sócioeconómico e as novas formas de organização do trabalho	182
4.2.1 – O contexto socioeconómico	182
4.2.2 - Novas formas de organização do trabalho	184
4.3 – O sector bancário português: tendências recentes e perspectivas futuras	187
4.4 - Fusões & Aquisições na Banca Portuguesa.....	190
4.5 - Estrutura organizacional.....	192
4.6 - Relações laborais, negociação colectiva e sindicalização	193
4.7 - Higiene, Segurança e saúde no local de trabalho	195
4.8 - Caracterização dos Recursos Humanos no Sector Bancário	197
4.8.1 – Volume de emprego	198
4.8.2 - Horários de trabalho, políticas de remuneração e carreiras	200
4.8.3 - Carreiras e funções na Banca.....	202
4.8.4 Conjugação da vida profissional e familiar	203
4.9 - Conclusões	204

Capítulo 5 - O Assédio Moral no local de trabalho: Um modelo conceptual	209
5.1 – Introdução	211
5.2 – Objectivos	211
5.3 – Tendências de evolução da investigação sobre assédio moral no local de trabalho	213
5.4 – Abordagem política das organizações	215
5.5 – Assédio Moral, Comportamento Político e Poder	215
5.6 – Assédio Moral e Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	222
5.7 – Um Modelo Conceptual.....	224
5.9 – Conclusões	233
Cap 6 - Metodologia e Amostra.....	235
6.1-Introdução	237
6.2 – Justificação da metodologia escolhida	237
6.2.1 – Desenho do questionário	239
6.2.1.1 – Assédio Moral.....	239
6.2.1.2 - Estratégias de <i>Coping</i> das Vítimas	240
6.2.1.3 - Grandes Mudanças Organizacionais/Reestruturações & <i>Downsizings</i>	241
6.2.1.4 - Ambiente Psicossocial de Trabalho.....	241
6.2.1.5 - Comportamentos Políticos	241
6.2.1.6 – Stress laboral (ou Sobrecarga de Trabalho).....	242
6.2.1.7 - Prémios e Recompensas.....	242
6.2.1.8 - Ambiente de Concorrência Interna.....	242
6.2.1.8 - Saúde Física, Saúde Mental e Absentismo.....	243
6.2.1.9 - Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	243
6.2.1.10 - Ambiente Geral de Trabalho, Existência e Resolução de Conflitos.....	244
6.2.2 - Estudo piloto.....	244
6.2.3 – Amostragem e processo de distribuição dos questionários	245
6.2.4 – Preparação da informação e análises estatísticas utilizadas	246
6.3 - Análise sócio-demográfica da amostra	246
6.4 – Conclusões	248
Capítulo 7 - O assédio moral no sector bancário: Análise Quantitativa.....	251
7.1 - Introdução	253
7.2 - Determinação dos níveis de incidência, comportamentos mais frequentes e estratégias seguidas pelas vítimas.....	255
7.2.1 – Assédio moral subjectivo	255

7.2.1.1 - Determinação dos níveis de incidência.....	256
7.2.1.2 - Comportamentos mais frequentes.....	260
7.2.1.3 - Estratégias seguidas pelas vítimas	261
7.2.1.4 - Consequências para a saúde.....	263
7.2.2 - Assédio moral objectivo.....	263
7.2.2.1 - Níveis de incidência	264
7.2.2.2 - Comportamentos mais frequentes.....	264
7.2.2.3 - Estratégias seguidas pelas vítimas	267
7.2.3 – Complementaridade de estratégias	268
7.2.4 - Natureza do Processo	273
7.3 – Caracterização da natureza do Assédio Moral no local de trabalho.....	273
7.3.1 – Validação do instrumento de pesquisa (NAQ-R, Versão Portuguesa)	274
7.4 – Identificação de grupos de risco	282
7.4.1 – Género.....	283
7.4.2 – Idade.....	284
7.4.3 – Habilitações literárias	285
7.4.4 – Antiguidade.....	285
7.4.5 – Categoria profissional.....	286
7.4.6 – Posição Hierárquica.....	287
7.5 - Antecedentes de Assédio Moral.....	287
7.5.1 - Factores Organizacionais.....	288
7.5.1.1 – Ambiente psicossocial de trabalho.....	288
7.5.1.2 – Ambiente de Concorrência Interna	290
7.5.1.3 – Stress laboral (ou Sobrecarga de trabalho)	291
7.5.1.4 – Prémios e Recompensas	292
7.5.1.5 – Comportamentos Políticos	292
7.5.1.6 – Comportamentos de Cidadania organizacional	294
7.5.1.7 - Ambiente Geral de trabalho, Existência e Forma de Resolução de Conflitos..	296
7.5.2 - Factores Socio-económicos	296
7.6 – Estratégias de <i>coping</i> das vítimas.....	298
7.7– Validação do modelo conceptual.....	298
7.7.1 - Objectivos e hipóteses de investigação	299
7.8 - Apresentação e análise dos Resultados.....	302
7.8.1 - Dimensão política do Assédio Moral no local de trabalho	304
7.8.1.1 – Análise do Modelo na Amostra global	305

7.8.1.2 – Análise do Modelo na Amostra de Inquiridos alvos de assédio moral.....	312
7.9 - Conclusões e discussão dos resultados	319
7.9.1 - Níveis de incidência, comportamentos mais frequentes e estratégias utilizadas pelas vítimas.....	319
7.9.2 - Caracterização da natureza do assédio moral no local de trabalho e identificação de grupos de risco.....	323
7.9.3 – Antecedentes de Assédio Moral no local de trabalho	326
Capítulo 8 O assédio moral no sector bancário: Análise qualitativa.....	333
8.1 - Introdução	333
8.2 - Amostra.....	334
8.3 – Análise das Histórias Escritas.....	336
8.4 – Conclusões	347
Capítulo 9 – Conclusões Finais.....	351
9.1 - Introdução	353
9.2 – Contributos teóricos, metodológicos e práticos	353
9.3 – Limitações da Investigação	357
9.4 – Sugestões para desenvolvimentos futuros.....	358
BIBLIOGRAFIA	361

ANEXOS

- ANEXO 1 - “Workplace Bullying and organizational politics”
- ANEXO 2 - “Portuguese validation of the Negative Acts Questionnaire Revised”
- ANEXO 3 - “Organizational changes, workplace bullying and organizational citizenship behaviour”
- ANEXO 4 - O assédio moral no local de trabalho: o caso do sector bancário português
- ANEXO 5 - Carta de apresentação do projecto de investigação
- ANEXO 6 - Questionário
- ANEXO 7 - Negative Acts Questionnaire Revised -29 itens (Einarsen & Hoel, 2001)
- ANEXO 8 - Comportamentos de Assédio Moral de acordo com a literatura em 2009
- ANEXO 9 - Tabela de definições de assédio moral (Perspectiva Europeia)
- ANEXO 10 - Evidência empírica internacional

Índice de Tabelas

- Tabela 2.1 - Definições existentes na literatura americana sobre comportamentos agressivos no local de trabalho
- Tabela 2.2 – Tipologia de comportamentos agressivos (Buss, 1961)
- Tabela 2.3 – Comparação das Abordagens de Leymann (1990) & Einarsen (1996)
- Tabela 2.4 – Comparação do LIPT e NAQ
- Tabela 2.5 – Comparação entre a abordagem de Leyman e Einärsen
- Tabela 2.6 – Análise comparativa das diversas categorias de comportamentos de assédio moral no local de trabalho
- Tabela 7.1 – Assédio Moral subjectivo
- Tabela 7.2 – Assédio Moral subjectivo (3 categorias)
- Tabela 7.3 – Testemunhas de Assédio Moral subjectivo
- Tabela 7.4 – Duração do Assédio Moral subjectivo
- Tabela 7.5 – Alvo de Assédio Moral, isolado /grupo
- Tabela 7.6 – Género do agressor de Assédio Moral
- Tabela 7.7 – Assédio Moral – Posição Formal do agressor
- Tabela 7.8 – Assédio Moral subjectivo – Posição Formal do agressor
- Tabela 7.9 - Estratégias seguidas pelas vítimas (Assédio frequente)
- Tabela 7.10 – Estratégias seguidas pelas vítimas (Assédio ocasional)
- Tabela 7.11 – Assédio Moral objectivo (categorias)
- Tabela 7.12 – Assédio Moral objectivo – Comportamentos mais frequentes
- Tabela 7.13 – Assédio Moral subjectivo e objectivo - Grupos
- Tabela 7.14 – Assédio Moral subjectivo – Comportamentos mais frequentes
- Tabela 7.15 – Assédio Moral subjectivo/objectivo – Complementaridade de estratégias
- Tabela 7.16 – Duração do Assédio Moral / Frequência de comportamentos
- Tabela 7.17 – NAQ-R – Análise de Componentes Principais
- Tabela 7.18 – Principais Dimensões do Assédio Moral
- Tabela 7.19 – Dimensões do Assédio Moral (Frequente /Ocasional)
- Tabela 7.20 – Assédio Moral Objectivo – 19 comportamentos
- Tabela 7.21 – Assédio Moral Objectivo – 12 comportamentos
- Tabela 7.22 – Ambiente psicossocial de trabalho
- Tabela 7.23 – Factores do ambiente psicossocial de trabalho
- Tabela 7.24 – Ambiente de concorrência interna

Tabela 7.25 – Stress laboral

Tabela 7.26 – Prémios e recompensas

Tabela 7.27 – Comportamentos políticos

Tabela 7.28 – Factores de comportamentos políticos

Tabela 7.29 – Comportamentos de cidadania organizacional

Tabela 7.30 – Factores de comportamentos de cidadania organizacional

Tabela 7.31 – Grandes mudanças organizacionais

Tabela 7.32 – Factores de grandes mudanças organizacionais

Índice de Quadros

- Quadro 4.1 - Dias perdidos por DRT por trabalhador 2008/2007
- Quadro 4.2 - Evolução do volume de emprego no sector bancário português
- Quadro 6.1 - Estrutura sócio-demográfica da amostra
- Quadro 7.1 - Correlações e *alphas* de Cronbach das variáveis em estudo
- Quadro 7.2 - Assédio frequente (Análise de regressão)
- Quadro 7.3 - Assédio ocasional (Análise de regressão)
- Quadro 7.4 - Regressão dos Comportamentos de Cidadania Organizacional nas Grandes Mudanças Organizacionais
- Quadro 7.5 - Assédio frequente (1)
- Quadro 7.6 - Assédio frequente (2 – efeito mediação)
- Quadro 7.7 - Assédio Moral subjectivo – Estimativas dos parâmetros
- Quadro 7.8 - Amostra de inquiridos alvos de assédio moral frequente
- Quadro 7.9 - Regressão das mudanças organizacionais estratégicas no Stress laboral
- Quadro 7.10 - Regressão das mudanças organizacionais estratégicas e Stress laboral no assédio objectivo
- Quadro 7.11 - Análise comparativa – Dimensão Política do Assédio Moral

Índice de Figuras

- Figura 2.1 – Bullying ou Mobbing
- Figura 2.2 – Modelo compreensivo de ocorrência de assédio moral no local de trabalho
(adaptado de Einärsen, 2000)
- Figura 5.1 – Modelo conceptual de assédio moral no local de trabalho
(adaptado de Salin, 2003)
- Figura 7.1 – Modelo conceptual de Assédio Moral no local de trabalho

Índice de Abreviaturas e Siglas

- APB – Associação Portuguesa de Bancos
- ACTV – Acordo Colectivo de Trabalho Vertical
- BBC – British Broadcast Chanel
- CT - Comissão de Trabalhadores
- DRT – Doenças relacionadas com o trabalho
- DSM-IV-TR - Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders
- EFILWC - European Foundation for the Improvement of Live and Working Conditions
- EU – European Union
- HSE – Health and Safety Executive
- ILO – International Labour Organization
- LIPT - Leymann Inventory of Psychological Terrorization
- NAQ - Negative Acts Questionnaire
- NAQ-R - Negative Acts Questionnaire Revised
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- OMS – Organização Mundial da Saúde
- OSHA – Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho
- PTSD – Post-Traumatic Stress Disorder
- SBSI – Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas
- SBC – Sindicato dos Bancários do Centro
- SBN – Sindicato dos Bancários do Norte
- SNQTB – Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários
- SHST – Segurança, Higiene e Saúde no local de Trabalho
- TIC – Tecnologias da Informação e comunicação

PARTE I

O ASSÉDIO MORAL NO LOCAL DE TRABALHO

Capítulo 1

Introdução

1.1 - Formulação das Questões de Partida

Perante um contexto socioeconómico marcado por constante mudança, globalização, rápida evolução tecnológica, competitividade e flexibilidade de emprego, a que acrescem, a nível organizacional, as fusões e reorganizações empresariais e as exigências acrescidas de polivalência/eficiência funcional, tem-se assistido à emergência de novos riscos laborais, de natureza psicossocial, especificamente o assédio moral no trabalho. Dadas as graves consequências para a saúde dos indivíduos, alvo dos comportamentos hostis associados a este fenómeno, e as consequências para as empresas, (v.g. absentismo, quebras de produtividade, frustração e baixa motivação no trabalho) tem vindo a ser realizada crescente investigação neste domínio, nomeadamente a nível europeu. É neste contexto que emergem as perguntas de partida:

- Qual o nível de incidência de assédio moral no sector bancário português?
- Qual a natureza deste fenómeno e quais os comportamentos mais frequentes?
- Quais as causas organizacionais associadas à sua ocorrência?

Dada a escassa investigação realizada, até à data, em Portugal, nesta área de conhecimento, este projecto de estudo reveste-se de particular interesse.

Os problemas da violência no local de trabalho, na perspectiva da prevenção dos riscos psicossociais e da promoção de um ambiente de trabalho saudável, só ganharam alguma visibilidade há cerca de 15 anos. Primeiro assistiu-se a uma tomada de consciência da frequência e da gravidade das formas de violência física, numa perspectiva tradicional de segurança, saúde e higiene no trabalho, e dos seus custos para as vítimas, para as empresas e para a sociedade no geral. Só mais tarde se autonomizou e conceptualizou outras formas de violência, de carácter psicológico e mais subtil, como o assédio moral no trabalho, surgindo em primeiro lugar como foco de investigação o assédio sexual e, só mais recentemente, o assédio moral. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) considera a violência laboral, a par do stress, “*burnout*” e alcoolismo, entre outros, como um dos riscos emergentes para a saúde e segurança dos trabalhadores em todo o mundo (ILO, 2004).

Segundo os resultados do III Inquérito Europeu sobre Condições de Trabalho, realizado em 2000 numa amostra de 21.500 trabalhadores europeus (Paoli & Merillié, 2001), temos que: 2%

estavam sujeitos a violência física, exercida por superiores hierárquicos, colegas de trabalho ou outras pessoas presentes no local de trabalho; 4% foram vítimas de violência física, exercida por pessoas exteriores ao seu local e trabalho (por ex: clientes, fornecedores, público em geral); 9% foram alvo de acções de intimidação ou assédio moral (“mobbing/bullying”); 2% foram objecto de assédio sexual e 7% foram objecto de discriminação (em função da idade (3%), do sexo (2%), do grupo étnico (1%), ou outra condição como doença crónica ou deficiência (1%).

De acordo com o IV Inquérito Europeu sobre Condições de Trabalho, realizado em 2007 numa amostra de 30.000 trabalhadores europeus (Parent-Thirion, Macías & Vermeulen, 2007¹), é de referir que um em cada 20 trabalhadores (5%) refere ter sido alvo de violência no local de trabalho, quer por parte de colegas de trabalho quer exercida por pessoas exteriores à organização. Deste modo, revela-se ter havido um aumento da violência física de 4% para 6%, no período 1995 /2005, na Europa a 15. Um maior número de trabalhadores é alvo de violência por parte de pessoas exteriores à empresa (4%) do que por parte de colegas de trabalho (2%), níveis estes semelhantes aos apresentados no último inquérito de 2000 (Paoli & Merillié, 2001). Uma percentagem ligeiramente superior refere ter sido alvo e ameaças de violência (6%).

No que toca ao assédio moral (“bullying”/“harassment”), ou violência psicológica, um em cada 20 trabalhadores (5%) refere ter sido alvo destes comportamentos em 2005, embora este número esconda amplas variações entre os países (desde 17% na Finlândia até 2% na Itália e Bulgária). Em Portugal, regista-se um nível de incidência de 4,4%, registando o género masculino um nível de incidência mais elevado face ao feminino (6% versus 4%).

Em termos europeus, as mulheres registam uma taxa de incidência superior aos homens (6% versus 4%), sendo o grupo de maior risco as mulheres pertencentes ao grupo etário <30 anos. Os trabalhadores por conta de outrem são mais susceptíveis de assédio moral (6%), face aos trabalhadores por conta própria (3%), mas estas diferenças não se revelam estatisticamente significativas. Relativamente à dimensão organizacional, existem diferenças significativas, registando-se um maior nível de incidência de assédio moral nas empresas de maior dimensão (> 250 trabalhadores). Os sectores da educação, saúde e serviços sociais e hotelaria/restauração

¹ O primeiro Inquérito Europeu sobre as Condições de trabalho foi realizado no início dos anos 90’s, cobrindo os 12 Estados Membros. Desde então este inquérito fo repetido em 1995, incluindo 15 Estados Membros e em 2000, incluindo também a Noruega. O inquérito de 2000, foi ampliado em 2001, de forma a incluir os 10 novos Estados Membros, bem como a Bulgária, Roménia e Turquia. Em 2005, o Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho foi levado a cabo simultaneamente em 31 países europeus: a Europa a 25, os 2 países em vias de acesso (Roménia e Bulgária), os dois novos países candidatos (Croácia e Turquia) e a Noruega e a Suíça.

registram níveis de incidência de assédio moral acima da média europeia. Por último, o nível de incidência de assédio sexual ronda os 2%, embora afecte três vezes mais mulheres do que homens.

Embora pareça ter havido uma descida dos níveis de incidência de assédio moral em termos europeus, no período entre 2000/2005, há que ter em conta, como aliás é referido no próprio corpo do relatório, que estas diferenças de níveis de incidência podem reflectir tanto diferenças reais entre os países, relativamente aos níveis de incidência de assédio moral, como diferentes níveis de consciencialização do fenómeno, bem como diferenças culturais entre os mesmos (2007:36). Por outro lado, haverá de ter em conta as medidas de intervenção e prevenção que tem vindo a ser tomadas em alguns dos países analisados, como é o caso a Noruega e Suécia, nos quais não só existe legislação específica no âmbito do assédio moral no local de trabalho, como a própria investigação é subsidiada pelo governo.

De acordo com a Resolução do Parlamento Europeu sobre assédio moral no local de trabalho (2339/2001 (INI)), o assédio moral constitui um risco potencial para a saúde dos indivíduos, conduzindo frequentemente a doenças relacionadas com stress laboral. Neste texto é ainda salientado que: “os estudos e a experiência apontam para uma clara relação entre, por um lado, o assédio moral no local de trabalho e, por outro, o *stress* ou o trabalho sobre forte tensão, uma concorrência acrescida e uma segurança profissional reduzida, bem como uma situação laboral precária” (2001:139). Adicionalmente, o Parlamento Europeu entende que o assédio moral constitui um problema grave da vida laboral quotidiana e, na perspectiva do combate ao assédio moral e sexual no local de trabalho, exorta o Conselho e a Comissão Europeia a incluírem indicadores quantitativos, referentes ao assédio moral, nos indicadores de qualidade de emprego, e os Estados Membros a analisarem e, eventualmente, ampliarem a sua legislação vigente sobre esta matéria.

Também o estudo-piloto da Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho (OSHA) “*The State of Occupational Safety and Health in the European Union*”, publicado em Setembro de 2001, chega à conclusão que o assédio moral, a violência física e os problemas ergonómicos constituem novos factores de risco com uma conexão psicológica; de acordo com esta Agência, o assédio moral, e o assédio em geral, levam frequentemente a doenças relacionadas com o stress e constituem riscos potenciais para a saúde dos trabalhadores.

Na Europa, não obstante as particularidades de cada país, tem-se vindo a assistir a um crescendo do interesse da investigação sobre o assédio moral no local de trabalho. Desde 1984, data em que surgiram os estudos pioneiros nesta área (Leymann & Gustafsson, 1984) e foi publicado o primeiro livro por H. Leymann em 1986, o conhecimento sobre o assédio moral no local de trabalho tem evoluído significativamente através de investigações diversas realizadas sobretudo no âmbito da psicologia do trabalho e das organizações, no sentido de explicar a ocorrência do fenómeno e aprofundar o conhecimento existente.

Simultaneamente, e no sentido de contribuir para uma maior divulgação e conhecimento desta realidade, têm vindo a ser promovidas diversas conferências de âmbito internacional, sendo de destacar Staffordshire (1988), Londres (2000), Bergen (2004), Dublin (2006), Montreal (2008), estando agendada para Junho de 2010, no País de Gales, a 7ª Conferência Internacional sobre o Assédio Moral no local de trabalho.

Dado que, o objectivo primordial da investigação sobre o Assédio Moral no local de trabalho é dar um contributo válido no sentido da sua prevenção e gestão efectiva, esta tem-se centrado em três níveis de análise: descrição do fenómeno, tanto teórica como empiricamente, identificação das causas e consequências associadas à sua ocorrência e, ainda, definição e implementação de medidas de intervenção, bem como análises custo-benefício (Zapf & Einärsen, 2001).

Deste modo, o conceito de assédio moral no local de trabalho, bem como a sua designação, têm sido alvo de debate, nem sempre pacífico, nos últimos 15-20 anos. Por um lado, encontramos diferentes termos para designar o mesmo conceito, nomeadamente: “*workplace bullying*”, “*mobbing*”, “*harassment*”, “*employee abuse*”, “*psychological terrorization*”, “*victimization*”, “*workplace aggression*”, “*petty tyranny*” (cf. Einärsen, 2000). Por outro, o conceito de poder, elemento central do conceito, não foi até à data alvo de definição precisa, sendo apenas referido na definição a existência de um desequilíbrio de poder entre as partes intervenientes no processo (Einärsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003). Paralelamente, em termos operacionais, têm sido utilizadas metodologias diferentes relativamente à determinação dos níveis de incidência deste fenómeno, sendo actualmente preconizada uma abordagem complementar, utilizando simultaneamente indicadores subjectivos e objectivos. Neste contexto, estima-se que actualmente, em termos europeus, este fenómeno possa afectar 5% a 20% da população activa, dependendo da definição utilizada (Hoel & Salin, 2003).

De uma forma global poder-se-á afirmar que o assédio moral no local de trabalho consiste em comportamentos negativos, hostis e agressivos de carácter persistente e duradouro no tempo, incluindo assediar, humilhar, ofender ou excluir socialmente um ou mais indivíduos, afectando negativamente o seu desempenho profissional ou criando um ambiente de trabalho hostil. Estes comportamentos típicos de assédio moral não contêm de “*per si*” uma conotação negativa e ocorrem por vezes em interacções normais quotidianas. No entanto, se utilizados frequentemente e repetidamente no decorrer de um período de tempo relativamente longo, o seu conteúdo e significado alteram-se, tornando-se em perigosas armas de comunicação “*assediante*” (Leymann, 1996).

De forma típica, a vítima é constantemente importunada, assediada, irritada, e insultada, sentindo que dispõe de recursos insuficientes para responder à altura da situação. O assédio moral pode assumir a forma de ataques verbais directos à vítima, mas pode também assumir a forma de atitudes ou comportamentos mais subtis, tais como excluir ou isolar socialmente a vítima do seu grupo de colegas de trabalho (Einärsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Leymann, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996). O assédio moral é um processo dinâmico que assume o carácter de um conflito em escalada, envolvendo um desequilíbrio de poder entre as partes, no decorrer do qual o alvo dos comportamentos negativos tem dificuldades em defender-se com sucesso, devido à natureza subtil dos próprios comportamentos e, frequentemente, devido à ausência de um enquadramento legal concreto e bem definido.

No sentido de descortinar as causas de ocorrência, alguns autores têm focado nos traços de personalidade, quer da vítima quer do agressor (Coyne et al., 2000), outros têm posto a ênfase da análise no papel desempenhado pelas deficiências no contexto organizacional de trabalho (Einärsen, 1999:1996; Vartia, 1996; Zapf et al., 1996). Adicionalmente, processos grupais e forças socioeconómicas têm sido incluídos como factores relevantes de análise, por outros investigadores (Thylefors, 1987; Baron & Neuman, 1996; McCarthy, 1996; Neuman & Baron, 2003). Recentemente, a necessidade de reconhecer a existência de factores aos diversos níveis tem sido referida, de forma crescente, pelos investigadores (Einärsen et al., 2003; Hoel & Cooper, 2001).

Existem escassos estudos científicos que analisem as questões de violência psicológica num contexto organizacional, devido à abordagem de consenso que tem caracterizado a investigação na área dos conflitos organizacionais (Pondy, 1992), não obstante se defenda que esta é uma área em que é necessário o desenvolvimento de investigação adicional (Flannery, 1996). A questão do

assédio sexual no local de trabalho parece constituir uma verdadeira excepção a esta regra, tendo vindo a ser desenvolvida numerosa investigação nesta área nos últimos 20 anos (Einärsen, 2000).

Em Portugal, é notória a escassa informação existente neste domínio, tendo o assédio moral no local de trabalho começado a despertar interesse no contexto da actual legislação laboral (artigo 24º do Código do Trabalho de Dezembro de 2003²), embora tivesse já existido anteriormente uma iniciativa legislativa (Projecto - Lei nº252, de 1 de Julho de 2000). Adicionalmente têm sido empreendidas iniciativas ao nível académico (v.g. 1ª Conferência Portuguesa sobre Assédio Moral – ISEG/UTL) e os média também têm revelado um acrescido interesse sobre tema (v.g., TSF – “Mais cedo ou Mais tarde”, Correio da Manhã – “Chantagem no trabalho”, Diário económico – “O assédio moral no trabalho: teorias e perspectivas”, Jornal de Negócios – “Terror psicológico, psicoterror e *mobbing*”, RTP2 – “Causas Comuns”).

No que se refere concretamente ao sector bancário português, enquanto sector de eleição para a realização deste projecto de estudo, temos a registar, desde já, as fortes reestruturações empresariais que este sector tem vindo a conhecer nas últimas décadas no espaço da União Europeia, devido à ocorrência de factores como o aumento da concorrência, o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), as alterações significativas no papel regulador/controlador desempenhado pelas entidades governamentais, entre outros, e que tem tido um forte impacto na evolução das funções profissionais típicas do trabalho bancário, na evolução do emprego, da formação e das qualificações profissionais e, por último, nas características e na orientação da contratação colectiva no sector.

Simultaneamente, e apesar de os contextos jurídico/legais serem diferentes no seio da U.E., tem-se assistido, de uma forma mais ou menos intensa consoante o país, a uma segmentação crescente do mercado de trabalho bancário, através de um processo de feminização e de expansão de formas particulares de emprego, como o trabalho temporário ou a tempo parcial, a subcontratação, etc. (Tornley et al, 1997). Neste contexto, não só o trabalho dos bancos sofreu uma reorganização (em virtude das novas tecnologias da informação, por exemplo), como também se exige que o pessoal trabalhe de forma diferente, mais estandardizada e “controlada”, em função dos objectivos estratégicos de maximização dos recursos materiais e humanos, de aumento da produtividade e do controlo de custos (Almeida, 2001). A estes factores, haverá

² Com o Código de Trabalho de 2009, a disciplina do assédio moral passou a constituir uma divisão autónoma, intitulada de “Proibição do assédio”, dentro da Subsecção de “Igualdade e não discriminação”.

ainda que acrescentar não só as alterações que têm vindo a ser feitas ao ACTV³ como aquelas recentemente introduzidas na legislação laboral portuguesa, nomeadamente no que se relaciona com a flexibilidade e mobilidade, quer funcional quer numérica, que serão alvo de análise num capítulo subsequente. Dadas estas transformações ocorridas e o seu potencial impacto sobre as condições de trabalho dos funcionários bancários, este parece ser um sector propício à realização deste projecto de investigação.

1.2 - Objectivos e Limitações

Neste contexto, este projecto de estudo tem como objectivos fundamentais, avaliar o nível de incidência do assédio moral no sector bancário português, identificar os tipos de comportamentos agressivos mais frequentes, por via de uma metodologia sobretudo quantitativa. Este processo passará pela validação de um instrumento de pesquisa, elaborado com base na investigação europeia existente até à data e adaptado à realidade portuguesa, ou seja a versão portuguesa do NAQ-R (Negative Acts Questionnaire Revised) (Einärsen & Hoel, 2001). Para além da identificação do tipo de comportamentos mais frequentes e respectiva natureza (pessoal, organizacional, laboral), pretende-se verificar se existe um determinado padrão de ocorrência de comportamentos ao longo do tempo, com vista a uma melhor caracterização do conceito, para além do apuramento de grupos de risco particulares. Adicionalmente, da revisão da literatura e da constatação da existência de diferentes modelos (Hoel & Salin, 2003; Einärsen et al, 2003) emergiu um terceiro objectivo que procura identificar, a nível organizacional e socioeconómico, as causas da ocorrência deste fenómeno, testando um modelo empírico. As variáveis que constituem o cerne do modelo e, relativamente às quais se pretende avaliar o impacto e valor preditivo são, a nível organizacional, ambiente de comunicação, comportamentos políticos, competição interna, stress laboral, prémios e recompensas, etc., e, a nível socioeconómico, reestruturações organizacionais, mudanças na gestão, reduções de pessoal, etc. Assim, vamos procurar estimar o valor preditivo destas variáveis sobre a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, no sentido de contribuir para a identificação de áreas de actuação no âmbito da definição de políticas de prevenção.

De acordo com a evidência empírica existente (Zapf et al, 2003; Hoel & Cooper, 2001) a ocorrência de assédio moral tem consequências nefastas para o trabalhador, não só em termos da sua performance mas em termos da sua saúde física e psicológica. Neste sentido, pretendemos testar o efeito do desempenho de comportamentos de cidadania organizacional, como estratégia

³ Acordo Colectivo de Trabalho Vertical

proactiva, deliberadamente empreendida pelo trabalhador com o intuito de se defender no decorrer do processo de Assédio Moral. Estes objectivos, aqui sumariamente abordados, serão alvos de detalhe, no decorrer da apresentação deste estudo, na sequência da revisão da literatura efectuada.

Relativamente às limitações de que enferma, tendo em conta a natureza pioneira e, portanto, exploratória deste projecto, haverá que realçar, em primeiro lugar, a sua ênfase nos factores organizacionais e socioeconómicos apenas, embora o assédio moral no local de trabalho seja, cada vez mais, considerado como o produto da conjugação de factores ao nível individual, organizacional e socioeconómico. Não obstante seja importante ter em mente esta interacção, seria impossível abarcar a globalidade dos factores, aos diversos níveis, apenas num projecto de estudo.

Em segundo lugar, este estudo incide sobre um sector de actividade económica, o sector bancário, que se reveste de algumas particularidades não só no que se refere à natureza do trabalho desempenhado, o qual exige um nível de qualificações elevado, como se caracteriza ainda por ser fortemente orientado no sentido de progressão de carreira. Adicionalmente, haverá que ter em conta que a recolha da informação foi realizada por via de contactos pessoais da autora no referido sector, através de um processo de bola de neve, sendo portanto uma amostra de conveniência, a qual embora procure replicar os critérios apurados no 1º Diagnóstico Organizacional ao sector bancário português (Almeida, 1999), carece da sua representatividade, em termos de universo de análise. Consequentemente, é de ter em conta estes aspectos quando se tentar generalizar os resultados obtidos neste projecto.

Em terceiro lugar, é de atentar que este estudo se limita ao sector bancário português, logo o contexto actual não só relativamente ao sector mas também ao próprio país, poderão ter afectado, de alguma forma, os resultados obtidos. De salientar são as constantes reorganizações do que foi alvo este sector, nomeadamente fruto dos movimentos de concentração, fusões e aquisições, da abertura ao exterior, à feminização da população activa, bem como à natureza mutacional do trabalho bancário, no sentido de uma acrescida exigência e polivalência funcional, e de um clima de competitividade elevada entre pares, dada a avaliação de desempenho se basear predominantemente no alcançar de objectivos pré-definidos.

Finalmente Portugal é considerado como um país com elevada distância face ao poder, estruturas organizacionais piramidais e elevado nível de individualismo / colectivismo (Hofstede, 1980) e

uma taxa de desemprego relativamente elevada no contexto europeu, factos estes que poderão propiciar a ocorrência de assédio moral no local de trabalho e, conseqüentemente, os resultados da investigação.

1.3 - Breve nota metodológica

Neste estudo vai ser privilegiada uma metodologia quantitativa dado que a investigação em Portugal se encontra ainda numa fase embrionária, pelo que urge apurar níveis de incidência que nos permitam “mapear” o domínio do assédio moral no local de trabalho. Adicionalmente, e no sentido de complementar a informação quantitativa obtida, serão apresentadas e analisadas pequenas histórias, recolhidas junto dos inquiridos aquando da divulgação do questionário, no sentido de ilustrar qualitativamente os resultados quantitativos apurados.

Assim, e em termos de metodologia quantitativa, será utilizada uma estratégia complementar de mensuração do fenómeno, fornecendo aos inquiridos não só uma definição de assédio moral no local de trabalho, mas também uma listagem de comportamentos considerados típicos, e que nos permitirão quantificar a vertente comportamental ou objectiva desta realidade.

O presente projecto de estudo ao pretender caracterizar o assédio moral no sector bancário português, utilizando indicadores subjectivos e objectivos, assume um carácter inovador, não só em termos sectoriais mas também devido à escassez de investigação existente em Portugal, neste domínio. A informação relativa à incidência sectorial deste fenómeno seria especialmente relevante no sentido da definição e implementação de medidas de prevenção.

1.4 - Organização e estrutura da Tese

A presente dissertação será estruturada do seguinte modo:

Após este capítulo de Introdução, será feita, no capítulo 2, a revisão da literatura sobre assédio moral no local de trabalho, com uma breve referência ao assédio moral em ambiente escolar, enquanto fundamento teórico da investigação sobre assédio moral no local de trabalho. Em primeiro lugar, serão introduzidas as perspectivas americana e europeia, a título comparativo em termos de abordagens preconizadas na investigação, e, de seguida, é explorado o conceito em investigação, sendo dada particular atenção aos seus elementos fundamentais, principais fases de processo, aspectos relacionados com a operacionalização do conceito e resultados empíricos a

que chegaram os estudos realizados até à data. São ainda apresentados os principais modelos conceptuais bem como as potenciais principais causas e consequências associadas a este processo, aos diversos níveis: individual, organizacional e socioeconómico.

No capítulo 3, serão introduzidos os principais aspectos legais relacionados com o assédio moral no local de trabalho, em termos de enquadramento jurídico internacional, europeu e português, de forma a complementar a abordagem preconizada neste estudo, de cariz eminentemente sociológico.

No capítulo 4 será apresentada uma breve exposição sobre o contexto socioeconómico actual, em geral, e sobre o sector bancário em particular, no sentido da contextualização do presente projecto de estudo. Esta exposição procurará ser breve, no sentido de não desviarmos a atenção do foco da nossa investigação, que incide sobre o assédio moral no sector bancário português e não sobre a evolução socioeconómica do mesmo.

No capítulo 5 é dada especial atenção à perspectiva política das organizações, comportamentos políticos e ao conceito de poder, elemento central da definição deste fenómeno e que tem, de algum modo, sido esquecido na investigação realizada até à data, nesta matéria. É apresentado, de seguida, o modelo conceptual proposto neste projecto de estudo, dando ênfase a dois elementos fundamentais, perante o carácter inovador que assume a sua análise no contexto da investigação europeia neste domínio, e que são: as reestruturações organizacionais e os comportamentos de cidadania organizacional.

No capítulo 6 será apresentada e justificada a metodologia de análise escolhida e será esclarecido o processo de amostragem, bem como os principais instrumentos de análise utilizados. De seguida serão introduzidas as principais análises e técnicas estatísticas empregues no decorrer deste estudo, estabelecendo o paralelo com os objectivos a alcançar.

No capítulo 7 serão apresentados, em primeiro lugar, os principais resultados desta investigação, relativos ao nível de incidência do assédio moral, conforme percebidos pelas vítimas (assédio moral subjectivo) e de acordo com uma listagem de comportamentos típicos de assédio moral. De seguida, é analisada a experiência de assédio moral, nomeadamente a sua duração, género e *status* organizacional do agressor, comportamentos agressivos mais frequentes, estratégias seguidas pelas vítimas, entre outros aspectos. É de seguida feito o paralelo entre estas duas estratégias metodológicas, de forma a verificar pontos de contacto entre as mesmas. Através

de uma análise factorial exploratória, são revelados os construtos subjacentes ao conceito de assédio moral no local de trabalho e, por últimos são investigadas as causas de ocorrência de assédio moral no local de trabalho, colocando o foco de análise nos factores organizacionais e socioeconómicos associados á sua ocorrência.

No capítulo 8 é apresentada a análise qualitativa de pequenos relatos, exemplificativos de casos de assédio moral, solicitados aos inquiridos na fase final do questionário, com o objectivo de complementar a análise deste estudo, de carácter marcadamente quantitativo.

No capítulo 9 são discutidos os principais resultados empíricos obtidos, à luz da investigação europeia existente nesta área. São apresentadas as principais conclusões deste projecto de investigação e são feitas sugestões quanto a tópicos considerados pertinentes, no que se refere a investigação futura a empreender nesta área científica.

Em Anexo são apresentadas as publicações originais elaboradas durante o programa doutoral e que foram objecto de comunicação oral em diversas conferências académicas, conforme abaixo discriminado:

Verdasca, A. (2006). “Workplace Bullying and Organizational Politics”, paper presented during the Third International Forum Criteos 2006 (ISCTE, November, 23-25th, Lisbon, Portugal)

Verdasca, A. (2007). “Workplace Bullying, Organizational Changes and Organizational Citizenship Behaviour”, paper presented during the 1st Portuguese Conference on Workplace Bullying (ISEG/UTL, November, 29-30th, Lisbon, Portugal)

Verdasca, A., Pereira, A.G., Ferreira, J.M.C. (2008). “Portuguese validation of the NAQ-Revised: the case of the Portuguese banking sector”, paper presented during the Third International Forum Criteos 2006 (ISCTE, November, 23-25th, Lisbon, Portugal)

Verdasca, A.T., Pereira, A.G., Ferreira, J.M.C. (2009). Assédio Moral no local de trabalho: o caso do sector bancário português. Capítulo do livro: *Assédio moral: Um grau abaixo da humanidade* (In press).

Capítulo 2

Revisão da Literatura sobre Assédio Moral
no local de trabalho

2.1 - A perspectiva europeia e a perspectiva americana sobre o assédio moral

O fenómeno do assédio moral no local de trabalho retrata uma realidade bastante comum no contexto organizacional actual, que consiste basicamente em comentários humilhantes, ordens arbitrarias, actos desleais e constrangedores, com carácter repetitivo e prolongado no tempo, que são dirigidos à pessoa alvo até arrasar com a sua saúde física e mental, sendo, no entanto, difícil de contabilizar devido à sua própria natureza subjectiva e à ausência de um enquadramento legal concreto e bem definido. Tipicamente, a vítima é alvo tanto de actos de agressividade directa, sob a forma de comportamentos verbais abusivos ou comentários pejorativos ou humilhantes, como de outros comportamentos de natureza mais indirecta, tais como espalhar rumores, calúnia e difamação, sendo que estes actos vão, pouco a pouco, “corroendo” quer a posição pessoal, quer a posição profissional da pessoa que deles é alvo (Einärsen, 1999; Leymann, 1996; Zapf, 1999).

Estes comportamentos são levados a cabo com “o objectivo, ou pelo menos têm esse efeito, de intimidar, humilhar, assustar e punir o alvo dos mesmos⁴”. O local de trabalho serve muitas vezes de palco privilegiado de situações de violência psicológica, caracterizadas por dolorosos confrontos de poder, de natureza assimétrica e atitudes de prepotência entre chefes e subordinados, para não falar já de tirania entre colegas (Ashforth, 1994; Hirigoyen, 2002).

Num horizonte temporal relativamente reduzido, o tema do Assédio Moral no local de trabalho encontrou grande ressonância não só na comunidade académica, mas também entre sindicatos, instituições ligadas à melhoria das condições de vida no trabalho e entre a população activa europeia, no geral. Desde meados da década de 80, um amplo leque de livros e artigos têm sido publicados em diversas línguas europeias (v.g. Leymann, 1986:1993; Adams, 1992; Field, 1996; Neuberger, 1997; Niedl, 1995; Hirigoyen, 2002; Rayner, Hoel & Cooper, 2002; Gill, Fisher & Bowie, 2002; Fox & Spector, 2005; Bowie, Fisher & Cooper, 2005) bem como têm sido organizados anualmente simpósios e conferências, tanto de cariz académico como prático, no sentido de divulgar este fenómeno (Stafford, 1988; Brisbane, 2000; Londres, 2002; Bergen, 2004; Portsmouth, 2005; Dublin, 2006, etc.). Efectivamente o tema do Assédio Moral no local de trabalho ultrapassou o estatuto de tabu organizacional para se tornar o tópico da investigação europeia dos anos 90 (Einärsen et al, 2003).

⁴ Einärsen (2000), tradução livre.

O objectivo deste capítulo é fazer uma revisão da literatura existente sobre assédio moral no local de trabalho, colocando uma ênfase especial na investigação de carácter académico realizada até à data, dado o carácter desta dissertação, não deixando de relevar, no entanto, outros contributos significativos em termos de divulgação do fenómeno, enquanto tópico de saúde ocupacional. Será abordada, particularmente, a investigação académica desenvolvida nos Países Escandinavos e no Reino Unido, locais onde esta temática tem sido foco de intenso debate público e académico, dada a escassez ou mesmo quase inexistência de literatura disponível em língua portuguesa sobre este fenómeno. Conforme referido, será ainda destacado o papel desempenhado por outros autores que deram um contributo válido para o incremento da divulgação deste tema, por vezes pioneiro, embora o seu trabalho não tenha um conteúdo estritamente académico. Tal é o caso de Andrea Adams (1992), Peter Randall (1997), Tim Field (1996) Inaki Piñuel (2000), Marie France Hirigoyen (1999), entre outros. Em termos da literatura americana, a perspectiva que tem sido abordada não é estritamente aquela relacionada com o assédio moral no local de trabalho, mas sim uma perspectiva sobre comportamentos emocionalmente “abusivos” no local de trabalho e violência laboral, numa óptica mais abrangente, pelo que vamos apenas fazer uma breve referência à mesma, destacando os principais contributos por parte dos principais autores (Keashly & Jagatic, 2003; Baron & Neuman, 1996; Namie & Namie, 2000).

2.1.1 – A literatura americana

Ao fazermos uma revisão da literatura americana existente sobre comportamentos agressivos ou hostis no local de trabalho, a nossa intenção é partilhar os principais desafios metodológicos e conceptuais, com os quais os investigadores se têm confrontado e que consideramos serem relevantes para o estudo do assédio moral, bem como os principais resultados da investigação realizada. Ao emprendermos esta tarefa, um dos obstáculos que enfrentamos é o facto da investigação americana sobre comportamentos hostis no local de trabalho se encontrar dispersa sobre uma diversidade de enquadramentos teóricos (comportamento organizacional, saúde pública, abuso de substâncias, psicologia, sociologia, medicina, direito, etc.) e sob uma diversidade de nomes tais como: “*workplace aggression*” (Neuman & Baron, 1997), “*workplace incivility*” (Anderson & Pearson, 1999), “*emotional abuse*” (Keashly, 1998), “*generalized workplace abuse*” (Richman et al., 1999) e “*workplace harassment*” (Brodsky, 1976). Como resultado tem-se vindo a assistir a uma multiplicação de esforços, empreendidos pelas diversas

áreas de investigação, sem intercomunicação entre elas, tendo dado origem a uma variedade de conceitos, os quais, para além de apresentarem variabilidade quanto à amplitude e tipo de comportamentos abrangidos, diferem quanto ao reconhecimento de factores contextuais relacionados com a experiência desses comportamentos. De forma mais específica, as definições apresentadas na literatura, e espelhadas na tabela abaixo, variam quanto ao grau em que elementos de tempo, intenção, diferenças de poder e violação das normas são incorporados como características centrais do construto (Keashly & Jagatic, 2003).

Tabela 2.1 – Definições existentes na literatura americana sobre comportamentos agressivos no local de trabalho⁵

Harassment (Brodsky, 1976):
<i>“Tentativas persistentes e repetidas, empreendidas por um indivíduo, no sentido de atormentar, deitar abaixo, frustrar ou obter uma reação de outro indivíduo. São comportamento que, persistentemente, provocam pressão, assustam, intimidam ou causam desconforto no alvo dos mesmos”</i>
Workplace Deviance (Robinson and Bennett, 1995):
<i>“Comportamento voluntário que viola normas organizacionais significativas e, ao fazê-lo, ameaça o bem-estar da organização, dos seus membros ou de ambos”</i>
Workplace Mistreatment (Price Spratlen, 1995)
<i>“Comportamentos ou situações – sem conotação sexual ou racial – que o recipiente considera indesejáveis, irrazoáveis, inapropriados, excessivos, ou como constituindo uma violação dos direitos humanos”</i>
Workplace Aggression (Baron & Neuman, 1996)
<i>“Tentativas empreendidas por indivíduos no sentido de magoar outros indivíduos com os quais trabalham, ou trabalharam, ou causar danos à organização na qual trabalham actualmente, ou trabalharam, previamente. Os danos causados são intencionais e incluem quer prejuízos físicos, quer psíquicos.</i>
Generalized Workplace Abuse (Richman et al., 1997)
<i>“Violação da integridade física, psicológica e/ou profissional dos trabalhadores....relacionamentos inferiorizantes ou discriminatórios psicologicamente, sem conteúdo sexual”</i>
Workplace incivility (Anderson & Pearson, 1999; Harlos, 2005)
<i>“Comportamentos desviantes, de baixa intensidade, com intenção ambígua de magoar o alvo destes comportamentos, violando as normas laborais de respeito mútuo. Os comportamentos incivis caracterizam-se por rudeza e falta de cortesia, demonstrando falta de respeito pelos outros”.</i>
Abusive supervision (Tepper, 2000)
<i>“Percepções dos subordinados sobre até que ponto os supervisores se envolvem na demonstração sustentada de comportamentos hostis, verbais e não verbais, excluindo o contacto físico”</i>
Ethnic harassment (Schneider et al., 2000a)
<i>“Conduta verbal ameaçadora ou comportamento de exclusão que tem uma componentge étnica e que é dirigida a um alvo específico, devido à sua origem étnica; estes comportamentos podem ocorrer numa base diária e podem contribuir para um ambiente de trabalho hostil, particularmente para minorias étnicas”</i>
Workplace bullying (Namie and Namie, 2000)
<i>É o tratamento doloso, repetido e deliberado, de um indivíduo (receptor) por parte de outro indivíduo (agressor), desencadeado pela necessidade do agressor controlar o alvo; engloba todos os tipos de comportamentos dolosos, na medida em que os comportamentos têm o efeito de causar danos, intencionalmen te ou não, conforme percebido pelo receptor”</i>
Emotional abuse at work (Keashly, 2001)
<i>“Interações entre os membros organizacionais caracterizadas por comportamentos hostis, verbais ou não, não envolvendo contacto físico, ocorrendo repetidamente; os comportamentos são dirigidos a um indivíduo de tal forma que a auto-estima profissional do alvo é afectada negativamente”.</i>
Petty Tyranny (Ashforth, 1994, 1997)
<i>“Tiranía doméstica é definida como a tendência de exercer o poder, através de comportamentos arbitrários e ajuto-engrandecimento, o inferiorizar dos subordinados, a falta de consideração pelo próximo, a utilização de um estilo forçado de resolução de conflitos, o desencorajar da iniciativa dos empregados e a utilização de punição não contingente”</i>

⁵ Tradução livre da autora

O foco da nossa análise limita-se à investigação realizada sobre formas de agressividade predominantemente psicológicas, ocorrendo entre actores internos à organização e que causam prejuízos ao alvo destes mesmos comportamentos (abrangendo quer danos físicos, quer psicológicos, em termos individuais e organizacionais). A ênfase é colocada em comportamentos hostis persistentes e padronizados e não em comportamentos individualizados e ocasionais; esta distinção tem importantes implicações em termos da aplicabilidade da investigação existente sobre “*comportamentos agressivos*” no local de trabalho à compreensão de “*relacionamentos hostis*”, como é o caso do assédio moral no local de trabalho.

Durante bastante tempo a atenção dos investigadores americanos esteve concentrada quase exclusivamente na violência laboral extrema, tais como homicídios e assaltos (v.g. Baron & Neuman, 1996; Glomb, 2001), interesse este desencadeado por alguns homicídios decorridos quer em ambiente escolar quer no local de trabalho (e.g. “Columbine School”). No entanto, mais recentemente, tem vindo a ser reconhecido que a violência física é meramente “*a ponta do iceberg*”, no que se refere à ocorrência de comportamentos hostis no local de trabalho (Baron & Neuman, 1997), dando origem a uma expansão do tipo e leque de comportamentos abrangidos pela investigação sobre violência no local de trabalho.

A investigação foi estimulada pela aplicação da conceptualização de Buss (1961) sobre a agressividade humana aos comportamentos agressivos em contexto laboral, feita por Neuman & Baron (1996), e apresentada na tabela 2.2. Buss (1961) sustentou que o comportamento agressivo podia ser conceptualizado ao longo de três dimensões: *física/verbal, activa/passiva e directa/indirecta*, as quais davam origem a oito categorias de comportamentos. Esta estrutura de categorização tem vindo a ser aplicada aos diversos estudos realizados sobre comportamentos hostis no local de trabalho, encontrando-se espelhados na tabela seguinte a diversidade de comportamentos contemplados na investigação, bem como os diversos estudos empíricos realizados. Estes estudos (e.g. Baron & Neuman, 1996; Robinson & Bennet, 2000; Cortina et al, 2001; Glomb, 2001; Price Spratlen, 1995; Tepper, 2000, entre outros) têm vindo a revelar que a maioria dos comportamentos hostis, ocorrendo no local e trabalho, é de natureza verbal, indirecta e passiva. Este tipo de comportamentos tem sido denominado de “*psychological aggression*” (Barling, 1996), “*emotional abuse*” (Keashly, 1998) ou “*generalized workplace abuse*” (Richman et al., 1999). Este foco de análise mais alargado veio incrementar a aplicabilidade da investigação norte americana sobre comportamentos hostis no local de trabalho (“*workplace violence*”) ao estudo do assédio moral no trabalho (“*workplace bullying*”).

Tabela 2.2 – Tipologia de comportamentos agressivos (Buss, 1961)

Exemplos de comportamentos abusivos e agressivos no local de trabalho		
<i>Categoria Comprtamental</i>	<i>Exemplos de Comportamentos</i>	<i>Fonte Bibliográfica</i>
Verbal/Activo/Directo	Chamar nomes, utilizando termos depreciativos e aviltantes	Baron & Neuman, 1996; Robinson & Bennet, 2000; Cortina et al, 2001; Glomb, 2001; Price Spratlen, 1995; Keashly & Rogers, 2001; Tepper, 2000
	Contar anedotas insultuosas (relativamene ao alvo)	Baron & Neuman, 1996; Keashly & Jagatic, 2000; Glomb, 2001
	inferiorizar intelectualmente, fazer calar (pelo silêncio ou falando alto)	Cortina et al, 2001; Keashly & Jagatic, 2000; Price Spratlen, 1995; Richman et al., 1997; Keashly & Rogers, 2001; Tepper, 2000.
	Criticar maliciosamente, atacar verbalmente em privado ou publicamente; deitar abaixo em frente de terceiros	Aquino et al., 1999; Cortina et al, 2001; Keashly & Jagatic, 2000; Price Spratlen, 1995; Robinson & Bennet, 1995; Keashly & Rogers, 2001; Tepper, 2000.
	Praguejar, dizer palavrões	Aquino et al., 1999; Glomb, 2001; Keashly & Jagatic, 2000; Price Spratlen, 1995; Richman et al., 1997; Keashly & Rogers, 2001;
	Mentir, induzir em erro	Aquino et al., 1999; Robinson & Bennet, 1995; Tepper, 2000
	Gritar com, berrar, vociferar	Baron & Neuman, 1996; Keashly & Jagatic, 2000; Price Spratlen, 1995; Richman et al., 1997; Keashly & Rogers, 2001;
	Interromper enquanto fala ou trabalha	Glomb, 2001; Keashly & Jagatic, 2000; Richman et al., 1997
	Pressionar para mudar de estilo de vida pessoal, crenças ou opiniões	Cortina et al, 2001; Glomb, 2001;
Verbal/Activo/Indirecto	Armar-se em importante	Baron & Neuman, 1996; Keashly & Jagatic, 2000
	Tratar injustamente	Robinson & Bennet, 1995;
	Acusar falsamente, criar rumores falsos	Aquino et al., 1999; Baron & Neuman, 1996; Keashly & Jagatic, 2000; Richman et al., 1997; Robinson & Bennet, 1995; Keashly & Rogers, 2001; Tepper, 2000.
Verbal/Passivo/Directo	Fazer com que terceiros se voltem contra o alvo	Glomb, 2001; Keashly & Rogers, 2001; Tepper, 2000.
	Ignorar um indivíduo ou os seus contributos; dar o “tratamento do silêncio”	Aquino et al., 1999; Baron & Neuman, 1996; Cortina et al, 2001; Keashly & Jagatic, 2000; Price Spratlen, 1995; Richman et al., 1997; Keashly & Rogers, 2001; Tepper, 2000.
Verbal/Passivo/Indirecto	Ignorar os memoraduns, e/ou chamadas telefónicas	Baron & Neuman, 1996; Keashly & Jagatic, 2000; Keashly & Rogers, 2001;
	Dar pouco ou nenhum feedback e/ou orientação	Keashly & Jagatic, 2000;
	Excluir deliberadamente	Cortina et al, 2001; Keashly & Jagatic, 2000; Price Spratlen, 1995; Richman et al., 1997; Keashly & Rogers, 2001; Schneider et al., 2000a
	Não transmitir informação necessária à realização do trabalho	Baron & Neuman, 1996;
Físico /Activo/Directo	Olhar fixamente	Glomb, 2001; Keashly & Jagatic, 2000; Robinson & Bennet, 1995; Keashly & Rogers, 2001;
	Atacar fisicamente (bater, dar pontapés, morder)	Aquino et al., 1999; Baron & Neuman, 1996; Glomb, 2001; Keashly & Jagatic, 2000; Robinson & Bennet, 1995; Keashly & Rogers, 2001;
	Assediar sexualmente	Bennet, & Robinson, 2000; Keashly & Jagatic, 2000; Robinson & Bennet, 1995; Keashly & Rogers, 2001;
	Assediar em função da raça	Aquino et al., 1999; Bennet, & Robinson, 2000; Keashly & Jagatic, 2000; Schneider et al., 2000a, 2000b
Físico /Activo/Indirecto	Roubo ou destruição de bens materiais	Aquino et al., 1999; Baron & Neuman, 1996; Glomb, 2001; Keashly & Jagatic, 2000; Robinson & Bennet, 1995; Keashly & Rogers, 2001
	Atribuir deliberadamente uma carga de trabalho excessiva	Robinson & Bennet, 1995
	Consumir deliberadamente recursos necessários ao alvo	Baron & Neuman, 1996;
Físico /Passivo/Indirecto	Obrigar a executar o trabalho com prazos irrazoáveis e/ou com escassez de recursos	Robinson & Bennet, 1995; Keashly & Rogers, 2001
	Fazer com que terceiros atrasem a implementação de actividades importantes para o alvo	Baron & Neuman, 1996

Nota: adaptado de Keashly & Jagatic (2003); (a categoria Físico /Passivo / Directo, não tem aplicabilidade neste contexto)

O aspecto crítico da aplicabilidade dos resultados obtidos pela investigação norte americana sobre violência no local de trabalho (“*Workplace violence*”) ao estudo do assédio moral no local de trabalho (“*Workplace bullying*”), envolve a questão da agressividade, enquanto um acontecimento discreto ou isolado, versus um padrão de acontecimentos. É relativamente a esta dimensão (frequência) que se verifica existir uma maior disparidade entre os conceitos utilizados na literatura. Por exemplo, as teorias sobre agressividade no local de trabalho (“*Workplace Aggression*”) têm posto o foco de análise quer em comportamentos isolados quer em níveis agregados de agressividade (Glomb, 2002; Neuman and Baron, 1997; O’Leary-kelly et al., 1996), estando ausente do seu âmbito de análise a noção de actos agressivos ou hostis ocorrendo ao logo do tempo, ou seja hostilidade persistente.

Pelo contrário, a literatura sobre assédio moral no local de trabalho e comportamentos abusivos⁶ (Keashly, 2001; Namie and Namie, 2000; Richman et al., 1999, 2001) têm focado exclusivamente em agressividade ou comportamentos hostis persistentes no local de trabalho.

Relativamente aos níveis de incidência encontrados, e não obstante a diversidade de conceitos presentes na literatura sobre violência no local de trabalho, acreditamos que existe uma sobreposição considerável de conceitos, de forma a podermos apresentar, com intuito comparativo, alguns números apurados pelos diversos estudos realizados até à data.

Deste modo, Price Spratlen (1995) num estudo realizado em contexto universitário, numa amostra aleatória de 810 inquiridos (taxa de resposta de 51%), concluiu que o nível de incidência de “maus tratos no local de trabalho”⁷ era de 23%, em termos médios, registando-se uma ampla variação deste nível de incidência consoante os grupos ocupacionais: assim temos um nível de incidência de 38% para staff profissional, 25% para staff técnico e 11% para administrativos. Estes níveis de incidência referem-se a “pelo menos um comportamento”, durante os 18 meses anteriores à realização do estudo. Keashly & Jagatic (2000), numa amostra representativa de trabalhadores⁸ do estado de Michigan (n=689), concluíram que 59% dos inquiridos tinham sido alvo de pelo menos um comportamento emocionalmente abusivo (“*emotional abuse*”) e 18,4% tinham sido alvo de 5 ou mais comportamentos da mesma natureza, durante o ano anterior à realização do estudo. Cortina, Magley, Williams & Langhout (2001), num estudo realizado numa

⁶ Tradução livre da autora de “*Workplace harassment and abuse literatures*”

⁷ Tradução livre da autora de “*workplace mistreatment*”

⁸ Recolhido a partir da população activa “normal”.

amostra constituída por 1.158 empregados do sector público, referem que 71% dos inquiridos foram alvo de comportamentos incivis⁹ no local de trabalho, durante os 5 anos precedentes à realização do estudo. Mais especificamente, 39% foram alvo de comportamentos incivis raramente¹⁰, 25% foram alvo destes comportamentos ocasionalmente¹¹ e 6% foram alvo frequentemente destes comportamentos.

Posteriormente, Keashly & Neuman (2005), numa amostra constituída por 4.801 inquiridos pertencentes ao “Department of Veterans Affairs”, concluíram que 36% dos inquiridos tinha sido alvo de comportamentos agressivos no local de trabalho, sendo 29% com uma frequência de “entre 1 e 5 comportamentos”, numa base diária ou semanal, e tendo 7% dos inquiridos sido alvos de “6 ou mais comportamentos agressivos no local de trabalho, durante os 12 meses prévios à realização deste estudo. Schat, Frone & Kelloway (2006), no Inquérito Nacional sobre Saúde e Segurança no local de trabalho, incidindo sobre a população americana (numa amostra representativa constituída por 2.508 inquiridos), referem níveis de incidência de 41,4%, a pelo menos um comportamento agressivo no local de trabalho, durante os 12 meses anteriores à realização do estudo. Igualmente, referem que 13% foi alvo deste tipo de comportamentos de forma frequente, ou seja pelo menos uma vez por semana.

Estes estudos utilizaram, como instrumento de análise, escalas de comportamentos considerados hostis ou agressivos, constituídas por 40 itens (Baron & Neuman, 1996; Baron, Neuman & Geddes, 1999) ou por 60 itens (Keashly & Neuman, 2002:2005), como, por exemplo: “menosprezar as opiniões perante terceiros”, “dar o tratamento do silêncio”, “falar nas costas ou espalhar rumores”, entre outros. Estes itens descrevem comportamentos típicos de violência laboral e foram recolhidos a partir da revisão da literatura sobre agressividade no local de trabalho. Schat, Frone & Kelloway (2006) utilizaram uma listagem de comportamentos análoga, contendo 15 itens, entre os quais: “dizer obscenidades ou gritar com raiva”, “insultar ou chamar nomes em frente de terceiros”, “ameaçar de violência física ou atirar-lhe com um objecto”, entre outros.

Mais recentemente, num estudo realizado por Lutgen-Sandvik, Tracy & Alberts (2007), sobre uma amostra recolhida “on-line”, abrangendo uma grande diversidade de indústrias, grupos

⁹ Tradução livre da autora de “*workplace incivility*”

¹⁰ Tradução livre da autora de “*once or twice*”

¹¹ Tradução livre da autora de “*sometimes*”

etários e localizações geográficas, totalizando 403 respostas válidas¹², foi apurado um nível de incidência de assédio moral de 46,8% e 28% nos “últimos 6 meses”, consoante o nível de severidade do assédio (ocasional ou frequente), utilizando como instrumento de análise o “*Negative Acts Questionnaire*” (NAQ-22 itens)¹³. De acordo com a definição apresentada aos inquiridos, foi apurado um nível de incidência subjectivo de 29,8%.

Podemos então concluir que, perante os níveis de incidência de comportamentos agressivos no local de trabalho encontrados, esta é uma realidade que deverá ser alvo de investigação adicional, dada a dimensão de que se reveste.

2.1.2 - A literatura europeia

A revisão da literatura europeia sobre assédio moral no local de trabalho, que vamos realizar de seguida, vai-se basear no trabalho que tem sido desenvolvido sobre o assédio moral nas escolas (“*School bullying*”¹⁴), avançando de seguida para o assédio moral na idade adulta (“*Adult Bullying*”). Em ambos os domínios, os países escandinavos têm contribuído significativamente para a investigação que tem vindo a ser realizada (Olweus, 1978:1993:2003; Björkqvist et al, 1982; Einärsen, 2000; Leymann, 1996). O assédio moral nas escolas tornou-se um corpo literário coerente e independente, em grande parte graças ao contributo da investigação oriunda destes países, e, por isso mesmo, frequentemente utilizado como referência para a investigação que tem vindo a ser realizada sobre o assédio moral na idade adulta, pelo que iremos abordar os principais aspectos que o norteiam. Embora o ambiente escolar seja diferente do ambiente de trabalho, e os resultados obtidos na investigação do assédio moral nas escolas não possam ser directamente replicados para o assédio moral na idade adulta, existe, mesmo assim, valor acrescentado em realizar uma análise mais detalhada desta temática, devido a questões de conceitualização e metodologia empregue. Adicionalmente, tem sido esta a tradição utilizada neste domínio de investigação (Rayner & Hoel, 1997).

¹² Para mais detalhes sobre a amostra e respectivas características demográficas, consultar o estudo referido, p.845-6.

¹³ Escala desenvolvida pelo grupo de investigação norueguesa “Bergen Bullying Research Group”.

¹⁴ Designação anglo-saxónica

Nesta dissertação vamos optar por utilizar indistintamente o termo assédio moral¹⁵ no local de trabalho, “*bullying*” ou “*mobbing*”, visto que, se por um lado o termo “assédio moral” é a designação utilizada em língua portuguesa para referir este fenómeno¹⁶, por outro lado os outros dois termos são indistintamente utilizados em termos da investigação europeia existente¹⁷. Poderá também ser utilizada a designação de comportamento agressivo, uma vez que “*bullying*”, ou assédio moral, não é mais do que um subconjunto de comportamentos agressivos em que existe um desequilíbrio de forças (mental ou físico) entre as partes envolvidas e um carácter persistente no tempo (Rivers & Smith, 1994). Conforme atrás referido, Buss (1961; 1990) distinguiu entre agressividade directa e indirecta e entre agressividade física e verbal, referindo-se os comportamentos agressivos directos a ataques abertos, enquanto que os indirectos ocorriam por via de uma terceira parte. A maioria das definições de assédio moral ou “*bullying*” têm contemplado estas dimensões.

2.1.2.1 - O assédio moral em ambiente escolar

O Assédio Moral nas escolas (“*School Bullying*”) tem sido alvo de grande atenção por parte de diversos autores europeus, reportando-se os primeiros relatos sobre assédio escolar a mais de 100 anos (Burk, 1897, citado em Smith, 1997). A investigação foi iniciada, de uma forma sistemática a partir da década de 70, propulsionada pelos países escandinavos com base na ocorrência de 2 suicídios, em 1982, e subsequente intervenção governamental (Olweus, 1991:1993; Roland e Munthe, 1989; Besag, 1989; Björkqvist, Osterman & Hjet-Back, 1994; Tattum, 1993). O norueguês, Dan Olweus é, provavelmente, o autor de maior destaque nesta área de investigação, em termos internacionais. Foram desenvolvidas medidas estandardizadas (e.g. Olweus Bulling Index, 1978) e existe actualmente um consenso geral em termos de definição adoptada. Durante os anos 80 e 90, o interesse neste fenómeno, e subsequente investigação, estendeu-se a outros países europeus, nomeadamente Holanda, Bélgica, Alemanha, Espanha, Portugal, etc (v.g. Roland & Munthe, 1989).

¹⁵ De acordo com Marie France Hirigoyen (2002:13): “ a escolha do termo moral implica uma tomada de posição. Trata-se efectivamente de bem e de mal, daquilo que se deve e não se deve fazer, daquilo que se julga ser aceitável na nossa sociedade e daquilo que se recusa. Não é possível estudar este fenómeno sem ter em conta a perspectiva ética e moral, dado que, a percepção que é dominante por parte das vítimas de assédio moral é o sentimento de terem sido maltratadas, desprezadas, humilhadas e rejeitadas”.

¹⁶ Tradução da expressão francesa “*harcèlement morale*”

¹⁷ A autora irá utilizar indistintamente estes termos pois esta dissertação irá ser baseada na literatura europeia sobre “*bullying*” e/ou “*mobbing*”, dada a escassez ou quase inexistência de literatura sobre o fenómeno em língua portuguesa. Adicionalmente, em termos europeus e internacionais “*bullying*” e “*mobbing*” têm vindo a ser utilizados indistintamente, pelos diversos investigadores nesta área.

Nesta revisão epistemológica da literatura existente sobre o “bullying” nas escolas, vamos abordar a evolução verificada em termos europeus e também aquela que se tem vindo a realizar em Portugal (Carvalhosa & Matos, 2005; Almeida & Del Bairro, 2002; Martins, 2005), de forma sucinta, dado que o nosso foco de investigação é o assédio moral no local de trabalho.

Originalmente foi utilizado o termo “*mobbing*”, para descrever a situação em que “uma criança é alvo de comentários insultuosos ou de ataques por parte de um grupo de colegas de escola” (Olweus, 1996), tendo sido adoptado pela comunidade académica escandinava. Este termo “*mobbing*” também tem sido utilizado frequentemente nos estudos de autores alemães (Niedl, 1995) e também na literatura japonesa (Tubbs, 1994; Crystal, 1994). Na investigação realizada tem sido dada alguma atenção ao aspecto da existência de diferenças entre ser assediado por um grupo ou por um indivíduo e tem sido sugerido que se trata de fenómenos qualitativamente diferentes (Pikas, 1989). Pikas considerou que “*mobbing*” apenas se poderia aplicar ao fenómeno em termos grupais, mas esta posição não obteve o consenso da comunidade académica, tendo outros autores considerado que um incidente ocorrido apenas entre dois alunos na escola poderia também ser incluído na mesma designação (Björkqvist, 1994).

2.1.2.1.1 - A definição

Inicialmente surgiram diversas definições de assédio moral em ambiente escolar (Tattum, 1993; Roland, 1993; Batch & Knoff, 1994), embora o trabalho de investigação do norueguês Dan Olweus se tenha tornado uma referência obrigatória nesta área de investigação e, por isso vamos cingir-nos à sua definição. Olweus (1993:9) define “*bullying*” do seguinte modo:

“um aluno está a ser assediado ou vitimado quando ele ou ela está exposto, repetidamente e ao longo do tempo, a acções ou comportamentos negativos da parte de um ou mais colegas¹⁸”

Considera-se uma acção negativa quando alguém causa, ou tenta causar, danos ou mal-estar a outra pessoa, de forma intencional, podendo estes comportamentos assumir a forma de contacto físico, expressões verbais, caretas mesquinhas ou gestos sórdidos, espalhar rumores e exclusão intencional de um grupo social. Embora o grau de consciência, relativamente à percepção destes

¹⁸ Tradução livre da autora.

comportamentos pelas vítimas, possa variar de caso para caso, em regra o seu perpetuador está consciente de que eles são, de alguma forma, dolorosos ou desagradáveis para o alvo dos mesmos.

De acordo com este autor, para que se possa utilizar o termo “bullying”, tem de existir um desequilíbrio de força entre as partes envolvidas, ou seja tem de ocorrer um relacionamento de poder assimétrico. Isto é, o estudante ou aluno alvo dos comportamentos negativos tem dificuldade em se defender pelos seus próprios meios e encontra-se numa situação de desamparo face ao (s) estudante(s) que o assedia(m). O desequilíbrio de forças ou poder, real ou percebido, pode surgir de diversas formas: (1) o alvo de assédio pode na realidade ser fisicamente mais fraco ou pode simplesmente ter a percepção de que é mais fraco, fisicamente ou mentalmente, face ao seu agressor; (2) pode existir um diferencial numérico, quando um grupo de alunos ataca em conjunto um único alvo, (3) podem ainda ocorrer outras fontes de desequilíbrio, de diferente natureza, como é o caso da “origem” dos comportamentos negativos ser difícil de identificar e confrontar¹⁹. Seguindo esta linha de raciocínio, não se considera tratar-se de “bullying” ou assédio quando existe um conflito ou uma troca de comportamentos agressivos entre duas partes de poder físico ou mental equivalente (Olweus, 1993).

O “bullying” pode então assumir, como acima referido, uma multiplicidade de formas, sendo os comportamentos típicos enquadrados numa das seguintes categorias (Olweus, 1999^a; Smith & Sharp, 1995):

- Comportamentos de agressividade física e directa (e.g., bater ou ameaçar fazê-lo, dar pontapés, roubar objectos pessoais, danificar pertences dos colegas, extorquir dinheiro ou ameaçar fazê-lo, comportamentos ou ameaças sexuais, brigar ou ameaçar com a realização de tarefas servis ou inferiores);
- Comportamentos de agressividade verbal e directa (e.g., insultar, chamar nomes pejorativos ou colocar alcunhas desagradáveis, gozar, fazer comentários racistas ou baseados em qualquer deficiência física, ou outra);
- Comportamentos de agressividade indirecta: (e.g., exclusão social do grupo, ameaçar persistentemente de cortar relação de amizade, espalhar boatos sobre os atributos ou

¹⁹ é o que acontece nos casos de “exclusão social por parte do grupo”, de “falar nas costas” da vítima ou quando estas recebem bilhetes ou mensagens anónimas maldosas ou sórdidas.

condutas de alguém, ou seja, em suma, comportamentos com vista a afectar a vida social do alvo destes comportamentos).

2.1.2.1.2 – Metodologia

Na metodologia que tem vindo a ser empregue na investigação sobre assédio moral ou “*bullying*” em ambiente escolar predomina uma tónica maioritariamente quantitativa, de forma a gerar níveis de incidência e permitir, por esta via, definir os contornos do problema, aspecto fundamental para a definição de medidas de prevenção (Rayner, 1999). Um dos instrumentos utilizados internacionalmente é o “*Olweus Bullying Index*” (Olweus, 1983), constituído por um questionário administrado aos alunos pelo investigador. Frequentemente, nos diversos estudos realizados, as crianças foram questionadas, bem como os professores e outros colegas, sobre a incidência dos comportamentos, durante os “últimos 6 meses”, e foi feita a triangulação da informação²⁰. De uma forma geral foram encontrados coeficientes de correlação elevados entre os relatos dos inquiridos e os dos colegas e professores (Sutton, 1998).

2.1.2.1.3 - Tipologia da vítima e do agressor

A partir da investigação realizada até à data (Olweus, 1978:1993:2003; Björkqvist et al, 1982; Lagerpetz et al, 1982) emergiram dois tipos de vítimas. A vítima passiva ou submissa e a vítima provocativa. Isto aplica-se, de uma forma geral, a rapazes e raparigas, embora até à data tenham sido realizados menos estudos com o género feminino.

As vítimas passivas / submissas são mais inseguras do que os outros alunos, revelam-se mais ansiosas, desconfiadas, sensíveis e sossegadas; quando são atacadas pelos outros estudantes, reagem gritando e afastando-se em retirada. De uma forma geral, têm uma auto-estima baixa e uma visão negativa sobre si próprias e sobre a sua situação face aos colegas, com dificuldade de se afirmarem no seu grupo de escola e com pouca “popularidade”; vêm-se, frequentemente como “falhadas”, estúpidas, envergonhadas e pouco atractivas (Olweus, 1978). Outra forma de caracterizar estas vítimas submissas é referir que o seu comportamento obedece a um padrão de reacção submisso e ansioso combinado com uma aparência física frágil (Olweus, 1993b).

²⁰ por forma a obter consistência e validação interna dos instrumentos utilizados.

Existe um outro tipo de vítimas, designado de vítimas provocadoras, caracterizadas por um padrão de reacção ansioso e agressivo. Enquanto alunos, revelam problemas de concentração, e comportam-se de forma que pode potencialmente causar irritação e tensão à sua volta, podendo assumir contornos de provocação face aos seus colegas de turma, o que resulta numa reacção negativa por parte dos mesmos. Podem ainda ser caracterizados como hiperactivos (Olweus, 1978; 2003).

No que se refere aos agressores, o seu comportamento é tipicamente agressivo, como implícito no próprio nome, não só relativamente aos seus colegas de escola mas também perante os seus professores e pais, denotando uma posição mais favorável relativamente à utilização de violência do que o padrão normal dos estudantes; adicionalmente, são impulsivos e revelam uma forte necessidade de dominar os outros de uma forma negativa, demonstrando falta de empatia perante as vítimas de assédio escolar. Fisicamente são, em regra, mais fortes do que os rapazes da sua idade e, em termos psicológicos, parecem exibir a necessidade de exercer poder e domínio sobre os outros e de gostarem de estar no “controlo da situação”, denotando um certo grau de hostilidade face ao meio envolvente.

2.1.2.1.4 - Evidência empírica internacional

O “*bullying*” escolar parece ser um problema que afecta um número considerável de crianças e adolescentes. Assim, foram encontradas taxas de incidência variando entre 15% na Escandinávia (Olweus, 1991), 23,5% no Reino Unido (Stephenson e Smith, 1989) e 33% no Canadá (Craig & Pepler, 2000). É importante ter aqui em conta que, segundo Rivers & Smith (1994), muitos casos de “*bullying*” ocorrem fora da sala de aulas, no recreio, podendo os níveis de incidência, neste contexto, atingir o dobro daquele que se regista dentro das salas de aula.

Ao nível de comparações internacionais, é importante notar que os países escandinavos originalmente designaram o fenómeno de assédio escolar (“*bullying*”) por “*mobbing*” (derivado do termo inglês “*to mob*”, o qual originariamente se refere a uma actividade de grupo, como atrás referido). Nestes países, quer ao nível do assédio escolar quer ao nível do assédio no local de trabalho, tem sido encontrado mais frequentemente um grupo a assediar um indivíduo do que no Reino Unido, em que é mais frequente que o agressor seja individual, em muitos casos o superior hierárquico. Actualmente é utilizado mais frequentemente o termo “*bullying*” e tanto pode ocorrer entre um grupo e um alvo ou entre duas pessoas (Lewis, 2002). Outro aspecto

interessante da literatura sobre o assédio moral nas escolas é a inclusão de indicadores psicossociais relativos às origens e educação das crianças envolvidas em processos de assédio moral e também de personalidades-tipo de vítimas (Besag, 1989; Björkqvist et al, 1994). Como seria de esperar, na investigação realizada foi dada especial atenção a parâmetros que pudessem ser associados com vítimas e agressores, no sentido da definição de políticas de prevenção (Rayner, 1999). Assim, são de destacar alguns resultados, relativamente ao género e idade:

Relativamente ao género, a maioria dos estudos aponta no sentido da ocorrência de assédio moral ser claramente superior nos rapazes face às raparigas²¹ e exibir formas diferentes; ou seja, nos rapazes parecem ser mais prevalentes os comportamentos de agressividade física e directa e nas raparigas aqueles de carácter indirecto e social. Archer, Pearson & Westeman (1988), utilizando observação participante, verificaram que os rapazes eram fisicamente mais agressivos e as raparigas mais agressivas verbalmente; verificaram ainda a tendência para a ocorrência de assédio entre alunos do mesmo género. Rivers & Smith (1994) verificaram, igualmente, que os comportamentos de agressividade indirecta predominavam no género feminino, dado a diferente tipologia de agrupamentos sociais vigentes e sua implicação com a efectividade dos comportamentos exibidos: assim, dado os rapazes terem grupos e redes sociais mais amplos do que as raparigas, que preferem grupos mais pequenos e íntimos, a agressividade indirecta seria menos eficaz no primeiro caso; as raparigas, pelo contrário, atingiriam mais facilmente o objectivo de magoar alguém através de exclusão social ou de espalhar rumores. Esta diferença de estratégias ente os géneros pode também estar relacionada com uma análise custo-benefício (Björkqvist et al., 1994).

No que se refere à idade, a maioria dos estudos realizados revelam existir diferenças estatisticamente significativas (Olweus, 1997; Whitney & Smith, 1993; O'Moore & Hillery, 1989; Archer, Pearson & Westeman, 1988); Rivers & Smith, 1994). Deste modo, os alunos mais jovens (ensino básico) revelaram maior tendência para a agressão física e directa enquanto no caso dos alunos mais velhos (frequentando o ensino secundário) a agressão física tendia a diminuir, dando lugar a comportamentos de agressividade indirecta. O'Moore & Hillery (1989) verificaram existir um decréscimo gradual na ocorrência de assédio moral à medida que as crianças progrediam em termos etários. Archer et al, (1988), verificaram que a agressividade física nas raparigas diminuía com a idade (6-11 anos), não havendo diferenças estatisticamente significativas de género no que concerne à agressividade verbal. Rivers & Smith (1994),

²¹ Embora seja de referir que, até à data, foram realizados mais estudos com rapazes do que com raparigas (Olweus, 2003).

verificaram existir um aumento da agressividade verbal entre o ensino primário e secundário, simultaneamente com a idade, facto que justificaram por via da maturação das competências verbais e sociais.

Relativamente às estratégias utilizadas pelas vítimas de assédio escolar, Kochendorfer & Ladd (1996), num estudo longitudinal com crianças de idades compreendidas entre 5-6 anos, concluíram que “contar ao professor” e “pedir ajuda a um colega” eram aquelas utilizadas mais frequentemente por crianças cujos níveis de vitimação diminuía ao longo do tempo; por outro lado “responder na mesma moeda” e “desviar-se da situação ou sair fora” eram utilizadas por crianças cujos níveis de assédio moral aumentava com o tempo. Smith, Shu & Madssen (2001) encontraram evidência no sentido de que “gritar” era uma estratégia menos bem sucedida face a “ignorar”, numa amostra de crianças com idades compreendidas entre 10-14 anos e Salmivalli, Karhunen & Lagerpetz (1998) verificaram que os alunos finlandeses com idades entre 12-13 anos classificaram a estratégia “não desafiar” como sendo mais construtiva do que “responder na mesma moeda” ou “fazer-se de vítima”.

2.1.2.1.5 - Evidência empírica em Portugal

Em Portugal, têm sido efectuados vários estudos sobre a problemática do assédio moral em ambiente escolar. Estes têm envolvido a observação dos comportamentos de “*bullying*” nos recreios, a caracterização das vítimas, dos agressores e das vítimas-agressores e ainda o cálculo dos níveis de incidência deste fenómeno.

De acordo com Matos (2005), que coordenou os últimos quatro estudos HBSC22 da OMS23 realizados em Portugal, o termo surgiu para definir uma situação específica, que não se resume unicamente à agressão física. “É a provocação verbal, o chamar nomes, o deixar de lado, o fazer boatos, de forma repetida e sistemática. São situações em que muitas vezes a vítima não consegue explicar muito bem sem se arriscar a cair no ridículo.” É feito de forma intencional, com o objectivo de provocar mal-estar, de ganhar controlo sobre a outra pessoa e demonstrar poder. Pode acontecer mesmo no âmbito pré-escolar e é identificado em todos os estratos sociais, ou seja, pode ocorrer tanto nas escolas de bairros degradados como nos colégios particulares.

²² Health Behaviour in School-Aged Children

²³ Organização Mundial da Saúde

Dados recolhidos em Portugal, no âmbito do estudo “Health Behaviour in School-aged Children” (HBSC), da Organização Mundial da Saúde (OMS), no qual foram entrevistados 6.131 jovens do 6.º, 8.º e 10.º anos de todo o país, revelam que 23,3 % dos rapazes e 13,9 % das raparigas afirmaram ter sido vítimas de *bullying* duas ou três vezes por mês. Simultaneamente, 13,9 % dos rapazes e 7 % das raparigas reconheceram ter agido como provocadores dos seus pares, duas ou três vezes por mês. Nas investigações realizadas com amostras nacionais representativas (Carvalhosa, Lima e Matos, 2001; Carvalhosa e Matos, 2004) verificou-se que, em 1998, 42.5% dos alunos entre os 11 e os 16 anos de idade relataram nunca se terem envolvido em comportamentos de *bullying*, 10.2% afirmaram serem agressores (uma vez ou mais, no último período escolar), 21.4% referiram serem vítimas (uma vez ou mais, no último período escolar) e 25.9% eram simultaneamente vítimas e agressores. Já em 2004, verificou-se que 41.3% dos alunos nunca se envolveram em comportamentos de *bullying*, 9.4% eram agressores, 22.1% eram vítimas e 27.2% eram vítimas-agressores.

Pode-se assim concluir que, em Portugal, existem taxas elevadas de comportamentos de assédio moral em ambiente escolar. Num estudo comparativo sobre a evolução do fenómeno, constatou-se que a frequência dos comportamentos de vitimação de carácter frequente²⁴, aumentou nos últimos anos nas escolas Portuguesas (Carvalhosa e Matos, 2004), verificando-se que estes fenómenos passam frequentemente despercebidos quanto á sua verdadeira extensão e expressão. Como comportamentos mais frequentes surgem: “gozar, chamar nomes, fazer troça”, “dizer mentiras, espalhar boatos”, “fazer comentários ou gestos ordinários e/ou piadas sexuais” e “excluir, deixar de fora de actividades de propósito” (Carvalhosa e Matos, 2005).

2.1.2.2 - O assédio moral no local de trabalho (“bullying”)²⁵

Em termos conceptuais, não existe ainda um consenso claro e generalizado quanto à definição de assédio moral no local de trabalho (“*workplace bullying*”) nem quanto à sua nomenclatura, tendo vindo a ser utilizados, na literatura europeia sobre esta temática, diversos termos para designar o fenómeno, nomeadamente “*mobbing*” e “*bullying*”. A designação de “*mobbing*” provém do

²⁴ “Pelo menos uma vez por semana”

²⁵ Embora na literatura sobre esta matéria tenham sido utilizados indistintamente os termos “bullying”, “mobbing” e “harassment”, originalmente o termo “mobbing” refere-se a situações em que um indivíduo é atacado por um grupo, enquanto que o “bullying” é interpeçoal; o “harassment”, para além dos comportamentos agressivos incluídos nos outros dois conceitos, inclui também o assédio sexual e racial.

termo inglês “mob”, originalmente utilizado para descrever comportamentos agressivos entre animais em rebanho. Nos anos 70’s, este termo foi adoptado por Heinemann (1972, citado em Einärsen et al, 2003), para descrever a vitimação individual de crianças em ambiente escolar. Apesar do debate que se tem gerado na literatura, sobre a adequação de utilizar o mesmo termo para comportamentos agressivos entre indivíduos, quer intra quer inter grupos (Pikas, 1989), efectivamente o termo “*mobbing*” foi utilizado para descrever o processo de vitimização de crianças em ambiente escolar, quer individualmente quer em termos grupais. Aliás, foi baseado nesta literatura que Leymann (1986) adoptou este termo para estudar o assédio no local de trabalho.

Na actualidade, “*mobbing*” é correntemente utilizado para designar este fenómeno de assédio no local de trabalho, e comportamentos negativos inerentes, em países escandinavos, Alemanha e alguns países mediterrâneos (Einärsen, 2000; Zapf et al., 1996). Em contrapartida, o termo “*bullying*” tem sido utilizado nos países de língua inglesa (Rayner, Sheehan & Barker, 1999; Lewis, 1999; Liefoghe & MacKenzie Davey, 2001). Outros conceitos de significado aproximado a “*workplace bullying*” têm sido utilizados para designar o mesmo fenómeno, nomeadamente “*harassment*” (Brodsky, 1976), “*psychological harassment*” (Vartia, 1993), “*victimization*” (Einärsen & Raknes, 1997), “*psychological terror*” (Leymann, 1990), “*scapegoating*” (Thylefors, 1987), “*petty tyranny*” (Ashforth, 1994).

O primeiro estudo empírico sobre assédio moral no local de trabalho, enquanto tópico de investigação académica, foi levado a cabo por Leymann (Leymann & Gustafsson, 1984). Leymann, académico e terapeuta, e ele próprio vítima de assédio moral, conseguiu atrair a atenção nacional e internacional, ao realizar diversos estudos sobre este tema durante, a década de 80 (v.g. Leymann & Tallgreen, 1989; Leymann & Lindroth, 1993, citados em Hoel & Cooper, 2000), e publicado o primeiro livro sobre este fenómeno, intitulado “*Mobbing – Psychological Violence at work*”, em 1986, culminando com a realização de um estudo á escala nacional na Suécia (Leymann, 1992a). Como resultado a Suécia tornou-se no primeiro país do mundo a adoptar legislação contra o assédio moral no local de trabalho em 1993²⁶.

Desde então o assédio moral no local de trabalho, enquanto tópico de investigação científica, começou a atrair a atenção de outros países, nomeadamente os países escandinavos (v.g., Noruega e Finlândia), nos quais as condições de trabalho eram foco de debate público devido à

²⁶ Statutes Book of the Swedish National Board of Occupational Safety and Health, ordinance AFS 1993.17, “Victimization at work”.

legislação laboral em vigor, promovendo o direito dos trabalhadores a um ambiente de trabalho saudável. Pouco tempo depois, entrou em vigor legislação contra o assédio moral no local de trabalho na Noruega e Finlândia, o que veio actuar como factor propulsor da investigação neste domínio²⁷.

Einärsen (1996), inspirando-se no trabalho publicado por Brodsky (1976) e na constatação quotidiana de que, paralelamente ao assédio sexual, existiam outros riscos laborais de natureza psicossocial que poderiam assumir uma gravidade equiparável, em termos das consequências individuais bem como em termos de custos organizacionais, começou a desenvolver investigação na área do assédio moral no local de trabalho, apoiando-se, em larga medida na investigação norueguesa já existente sobre o assédio moral, ou “*bullying*”, em ambiente escolar.

Carroll Brodsky, autor e psicoterapeuta americano, refere que o assédio sexual era apenas um dos cinco tipos de assédio (“*harassment*”²⁸) existentes nas organizações, sendo ainda de destacar outros comportamentos como: “chamar nomes pejorativos”, “fazer de bode expiatório”, “comportamentos fisicamente abusivos” e “pressão laboral excessiva”. O assédio moral no local de trabalho (“*harassment*”) foi então encarado como todos aqueles actos ou comportamentos, que sendo levados a cabo de forma repetida e persistente, intencionalmente ou não, tinham como resultado atormentar, “deitar abaixo” ou frustrar o alvo dos mesmos, intimidando-o, causando-lhe medo e desconforto, de alguma forma.

Apesar da vaga de interesse crescente sobre esta temática, até ao início dos anos 90’s a investigação académica estava praticamente circunscrita aos países escandinavos, existindo apenas escassas publicações em língua inglesa, sendo de destacar: “*Bullying at work: how to confront and overcome it*” de Andrea Adams (1992). Esta jornalista inglesa contribuiu ainda para a divulgação deste fenómeno através de documentários transmitidos pela BBC, os quais obtiveram um êxito assinalável junto do público: muitos ouvintes viram neste programa uma janela de oportunidade para dar sentido à sua experiência pessoal e trazê-la a público. Posteriormente surgiram: “*Adult Bullying*” de Peter Randall (1997) e a contribuição de Tim Field (1996), ex-vítima de assédio moral no local de trabalho, com o livro “*Bully in sight*”.

²⁷“Norwegian Work Environment Act”; “Finnish Work Environment Act”.

²⁸ Em termos conceptuais o conceito de “*harassment*” abrange não só os comportamentos típicos de assédio moral, ou “*bullying*”, mas também o assédio sexual e assédio racial.

A introdução deste conceito na vida pública desencadeou interesse em diversos países, instigado por artigos publicados na imprensa sobre casos legais levados a tribunal, em que os autores proclamavam ter sido alvo de maus-tratos no local de trabalho de carácter extremamente gravoso²⁹. A atenção gerada no seio do público, em geral, foi seguida por estudos empreendidos por diversos investigadores no sentido de medir a magnitude deste problema, em diversos países europeus (Einärsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003).

Assim, durante os anos subsequentes, foram realizados estudos diversos, nomeadamente: na Noruega (Einärsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Einärsen & Raknes, 1997), Finlândia (Bjorkvisq, Osterman & Hjelt-Back, 1994; Vartia, 1991:1996), Alemanha (Knorz & Zapf, 1996; Zapf, Knorz & Kulla, 1996), Áustria (Niedl, 1996), Dinamarca (Mikkelsen & Einärsen, 2001), Reino Unido (Rayner, 1997, UNISON, 1997; Hoel, Rayner & Cooper, 1999) entre outros, o que parece reflectir a magnitude deste fenómeno. A investigação tem sido conduzida prioritariamente em ambiente escolar (Olweus, 1993), hospitalar (Leymann, 1996; Mikkelsen & Einärsen, 2001), prisões (Vartia, 2003), sindicatos (Rayner, 1997), sector público governamental (Vartia, 1991), etc. e, de acordo com os resultados obtidos, parece que o assédio moral no local de trabalho se encontra menos disseminado na Suécia e na Noruega do que noutros países como o Reino Unido, Áustria e Portugal (Einärsen, 2000).

2.1.2.2.1 – “Bullying” ou “mobbing”?

Dado que a investigação europeia sobre assédio moral no local de trabalho foi desencadeada pelo despoletar do fenómeno, sem suporte num enquadramento teórico de base específico³⁰, surgiram na literatura diversos termos para designar o fenómeno, conforme atrás referido, dependendo a designação do foco particular dos investigadores num dado estudo científico. Mais recentemente, tem-se vindo a assistir a um processo de convergência em termos de designação, no sentido de uma utilização cada vez mais frequente do termo “*bullying*”, embora na literatura europeia sobre esta temática estes dois termos sejam utilizados alternativamente com o mesmo sentido. Em conformidade, ao longo desta dissertação, e como já explicitado, estes termos poderão também

²⁹ “How to cope with the office bully”, UK - Today (12th Nov. 1992, p.6); “Bullying at work costs millions”, UK – Independent (30th October, 1992, p.6); “The fear that waits at work”, UK – Daily Telegraph (24th Sep., 1992, .4); “Employers take care, there are bullies at work”, UK – The times (May, 11th, 1999, p.18), citados em Lewis (2002).

³⁰ Embora os investigadores se tenham vindo a recorrer teorias psicológicas como as teorias das agressividade humana ou á investigação existente sobre assédio moral em idade escolar.

ser utilizados, alternativamente, com o objectivo de referir a prática de comportamentos abusivos, de forma sistemática e prolongada, no local de trabalho.

Não obstante este aspecto de afunilamento, compete-nos aqui fazer uma breve referência aos aspectos que distinguem estes dois conceitos³¹, pois, como Leymann (1996) refere:

“I deliberately did not choose the English term “bullying”, used by English and Australian researchers, as very much of this disastrous communication certainly does not have the characteristics of “bullying”, but quite often is done in a very sensitive manner, though still with highly stigmatizing effects. The connotation of “bullying” is physical aggression and threat” (1996:167).

Deste modo, a escolha deste termo reflectiu o facto do fenómeno se referir a actos subtis, de carácter não tão directo como o tipo de comportamentos associados com o termo *“bullying”*, embora produzissem os mesmos efeitos estigmatizantes e debilitantes sobre o alvo dos mesmos. Zapf (1999b) também adoptou esta visão do conceito de *“mobbing”*, argumentando, adicionalmente, que este conceito está mais relacionado com a prática de comportamentos agressivos por parte de um grupo e não por parte de um indivíduo face a outro indivíduo. No mesmo sentido se manifestou a “International Labour Organization” (ILO) (Chappell & Di Martino, 2000), referindo-se a este fenómeno como: *“ganging-up or mobbing a target employee and subjecting that person to psychological harassment”*(p.13). Em contraste, na literatura proveniente dos países escandinavos (v.g. Matthiesen et al, 1989; Einärsen, 1996) o termo *“mobbing”* foi utilizado para cobrir ambos os casos, não sendo feita qualquer distinção na literatura existente entre estes dois termos (*“bullying”* e *“mobbing”*), nem quanto ao número de agressores nem quanto à posição hierárquica do agressor³².

Assim, temos que nos países escandinavos e Alemanha o termo preferido foi *“mobbing”* e no Reino Unido foi, mais frequentemente, utilizado o termo *“bullying”*, pois a investigação, nas suas origens, teve como foco de análise a personalidade do agressor. Deste modo, o livro de Andrea Adams (1992), uma das obras de referência na literatura inglesa, encontra-se repleto de narrativas de situações de assédio em que, um superior hierárquico (supervisor ou gestor) assedia ou maltrata um ou mais subordinados, tipicamente numa posição inferior, exibindo

³¹ Ou que distinguiram, estes dois conceitos nos primórdios da investigação europeia sobre esta matéria.

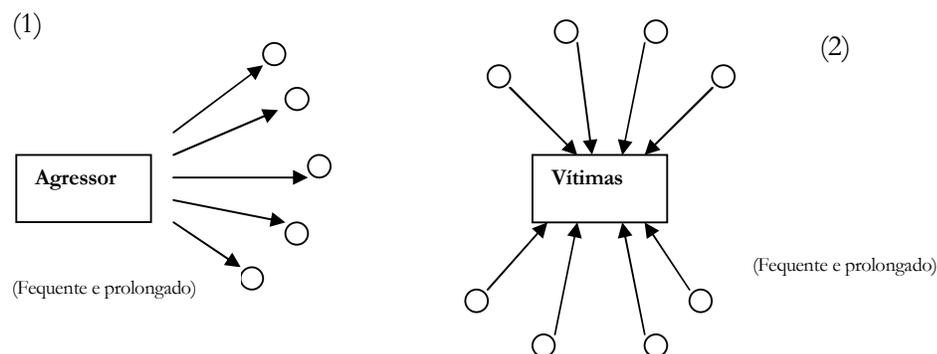
³² Tradicionalmente associado, na literatura inglesa sobre esta temática, com um indivíduo numa posição hierárquica superior ao alvo.

comportamentos agressivos de carácter negativo. As causas deste comportamento são atribuídas a abusos de poder, dificuldades de relacionamento social e problemas de personalidade.

Por outro lado, a investigação desenvolvida nos países escandinavos sobre assédio moral (“*mobbing*”) teve como foco de análise exclusivamente a vítima, sendo os comportamentos inerentes dirigidos tipicamente a um único alvo. Assim, o interesse primordial de Leymann era o de demonstrar que, conflitos laborais em que uma das partes era assediada e ostracizada durante um período de tempo relativamente longo tinham consequências de tal forma nefastas para a saúde dos alvos, que nem mesmo médicos ou psicólogos poderiam acreditar que tivessem origem no local de trabalho (Zapf & Einärsen, 2005).

A diferença entre estes dois conceitos encontra-se espelhada na figura seguinte.

Figura 2.1 – Bullying ou Mobbing



Nota: “Bullying” e “Mobbing”: adaptado de Zapf & Einärsen (2005)

De acordo com Zapf & Einärsen (2005), subjacente ao conceito de “*bullying*” existe um indivíduo, o “agressor”, que agride outro(s) indivíduo(s), frequentemente e durante um período de tempo relativamente longo (1). No entanto, se estes comportamentos forem dirigidos a diversos alvos simultaneamente não têm como consequência, necessariamente, que cada um dos indivíduos alvo se torne vítima de assédio moral, pois cada um dos indivíduos pode estar exposto apenas ocasionalmente aos referidos comportamentos e, adicionalmente, não estar numa posição completamente indefesa, na medida em que pode recorrer ao apoio dos outros indivíduos alvo de

assédio moral. Efectivamente, de acordo com a investigação realizada sobre factores de stress no local de trabalho, o suporte social é uma variável com efeito positivo na gestão dos efeitos negativos associados á ocorrência de factores geradores de stress no local de trabalho (House, 1981).

Em contraste, a investigação realizada pelos autores que preferiram a designação de “*mobbing*” olha para os comportamentos de assédio na perspectiva da vítima. Ou seja, um ou mais agressores exibem comportamentos negativos dirigidos sistematicamente a um indivíduo alvo, o que não significa necessariamente que a contribuição de cada um dos agressores seja significativa, podendo consistir apenas em “não cumprimentar”, “dizer uma piada de mau gosto” ou “não disponibilizar informação relevante para a realização de uma tarefa” (2). Neste caso, embora a periodicidade dos comportamentos possa ser apenas ocasional (inferior a uma vez por semana) e não estarem interrelacionados, eles serão muito provavelmente, percebidos pelo alvo como frequentes, interrelacionados e dirigidos a si próprio(a), de forma sistemática. Logo, esta situação, do ponto e vista da vítima dos comportamentos, pode ter uma periodicidade semanal e, como tal, o alvo dos comportamentos é considerado vítima de assédio de acordo com o critério de Leymann (1990). Por outro lado, os emissores destes comportamentos podem não estar conscientes dos efeitos dos seus actos dado que estes comportamentos são exibidos de forma individualizada, embora possam ser percebidos como interrelacionados e intencionais (Zapf & Einärsen, 2005).

Estes diferentes conceitos utilizados na investigação, para além de suporte teórico em termos de perspectiva de análise, encontram fundamentação em termos da evidência empírica obtida até à data. Assim, enquanto nos estudos realizados nos países escandinavos as vítimas de assédio moral referem, como desempenhando o papel de agressor, quer o superior hierárquico quer os colegas de trabalho em igual percentagem, na evidência empírica inglesa na maioria dos casos o agressor é identificado com o superior hierárquico (Zapf, Einärsen, Hoel & Vartia, 2003).

2.1.2.2.2 - A definição

O Assédio moral no local de trabalho versa sobre comportamentos e práticas repetidas no tempo, dirigidas a um ou mais trabalhadores, consideradas indesejáveis por parte dos mesmos, podendo ser empreendidos inconscientemente ou deliberadamente mas que, claramente, causam humilhação, ofensa e angústia, e, adicionalmente, podem interferir com o desempenho do trabalho e causar um ambiente de trabalho desagradável, tenso ou mesmo hostil.

Logo, o conceito de assédio moral no local de trabalho está relacionado com a exposição continuada/persistente a comportamentos negativos e agressivos, primariamente de natureza psicológica, descrevendo, portanto, situações em que comportamentos hostis dirigidos sistematicamente a um ou mais colegas, ou subordinados, conduzem à estigmatização e vitimização dos alvos destes comportamentos (Einärsen, 2000).

Ainda não existe na literatura europeia consenso generalizado quanto a uma definição internacionalmente aceite, como atrás referido. Diversas definições têm sido sugeridas na literatura, sendo de destacar aqui as mais importantes. Deste modo, Carroll Brodsky, autor e psicoterapeuta americano, define o assédio moral no local de trabalho (“*harassment*”³³) como:

“tentativas repetidas e persistentes, por parte de um indivíduo, de atormentar, deitar abaixo, frustrar ou obter qualquer reacção por parte de outro indivíduo. É um tratamento que, persistentemente, provoca, pressiona, amedronta ou, de alguma forma, provoca desconforto no alvo destes comportamentos (1976: 2).

Heinz Leymann (1986), pioneiro neste domínio científico no contexto europeu, define assédio moral ou “*mobbing*”³⁴ como:

“o encadeamento de palavras e atitudes hostis, durante um período de tempo relativamente longo, dirigidas por uma ou mais pessoas contra uma terceira pessoa (a vítima)”

Posteriormente, e dada a necessidade de uma definição que permitisse a operacionalização deste conceito, Leymann (1996) apresenta a seguinte definição:

“o terrorismo psicológico, ou mobbing, no local de trabalho envolve uma comunicação hostil e não ética, dirigida sistematicamente, por um ou mais

³³ O conceito de “harassment” abrange um leque de comportamentos mais vasto do que “bullying”, incluindo para além destes comportamentos o assédio moral racial e o assédio sexual,

³⁴ Este autor, como já atrás referido, escolheu o termo de “mobbing” e não “bullying” para designar este fenómeno, por considerar que ele era constituído por comportamentos mais subtis e de natureza sobretudo psicológica, ao invés dos comportamentos incluídos no termo “bullying”, que considerava mais adequado ao ambiente escolar, sendo que os comportamentos inerentes tinham uma conotação sobretudo directa, de agressividade física ou verbal.

indivíduos, contra outro indivíduo, o qual, devido ao assédio moral de que é alvo, é “empurrado” para uma situação de desamparo e de impotência, sendo mantido nessa posição devido à prática sistemática dos comportamentos de assédio. Estes actos ocorrem numa base muito frequente (pelo menos uma vez põe semana) e durante um período de tempo longo (pelo menos 6 meses). Dada a elevada frequência e duração dos comportamentos, estes resultam num estado de miséria psicológica, psicossomática e social para o alvo dos mesmos comportamentos³⁵” (1996:168)

O principal contributo deste autor consiste no forte compromisso com uma metodologia transparente, não só em termos de definição mas também por via da utilização de amostras de grande dimensão (e.g. Leymann, 1992a; 1992b). Assim, desenvolveu um instrumento com o objectivo de medir o nível de incidência deste fenómeno designado por “*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*” (LIPT), constituído por 45 tipos de comportamentos³⁶, gerados a partir de entrevistas com vítimas de assédio moral no local de trabalho (Leymann, 1990). Adicionalmente definiu como critério operacional, para considerar um indivíduo alvo de assédio, a exposição com uma frequência de “pelo menos uma vez por semana” e durante “pelo menos durante 6 meses”, a “pelo menos um” destes 45 actos negativos³⁷.

Este autor não considerava relevante a percepção subjectiva dos alvos dos comportamentos, considerados como típicos de assédio moral, não estando este aspecto contemplado na sua definição de assédio moral no local de trabalho (“*mobbing*”).

De mencionar são ainda, oriundas da literatura inglesa sobre esta temática, as definições propostas por Adams (1992), Field (1996) e Randall (1997).

Deste modo Adams (1992:3), cujo trabalho é fundamentalmente constituído pela narrativa de uma diversidade de casos de assédio moral, ocorridos numa instituição financeira inglesa, define o fenómeno como:

³⁵ Tradução livre da autora

³⁶ Este instrumento identificava uma diversidade de comportamentos negativos, a que os indivíduos poderiam estar sujeitos no seu local de trabalho.

³⁷ Este instrumento será alvo de análise detalhada posteriormente, no decorrer desta dissertação.

“persistente criticismo e abusos pessoais, em público ou em privado, que humilham e inferiorizam o alvo destes comportamentos”

A posição que esta autora parece assumir é a de os agressores são os únicos responsáveis pela ocorrência de assédio moral no local de trabalho, sendo os alvos dos mesmos pobres criaturas indefesas, vítimas de “um tumor maligno” cujos efeitos sentem mas cujas causas não conseguem identificar (1992:9). Baseada em Freud (1961) e From (1974) (citados em Adams, 1992), sustenta que o assédio moral é uma forma de agressividade humana, um processo de “identificação” através do qual um agressor se identifica com uma criança, na medida em que vai adoptar comportamentos agressivos, de uma forma activa, que terá sofrido enquanto criança, de forma passiva. A autora examina uma potencial ligação entre o assédio moral em idade adulta e a experiência abusiva que o agressor terá vivido na sua infância, sustentando que “agressores fazem agressores”; no entanto, complica o seu argumento sugerindo que os agressores podem exibir traços de personalidade psicopática, aspecto que tem grande influência em trabalhos literários posteriores (e.g. Field 1996). Aqui reside o problema desta abordagem. Ou seja, dado que os agressores são encarados como exibindo comportamentos agressivos deliberadamente e como, potencialmente, psicopatas, a vítima teria que provar a natureza psicopática da personalidade do agressor. Ora, mesmo que isso fosse possível, o problema central desta abordagem é a sua ênfase na personalidade do agressor ou nos seus motivos para exibir comportamentos agressivos, não prestando atenção a outros aspectos do meio ambiente laboral como potenciais causas de ocorrência de assédio moral no local de trabalho. Assim, toda a “culpa” é colocada no agressor, sendo o assédio moral encarado como uma forma de agressividade humana, que tem como objectivo destruir ou prejudicar os alvos da mesma.

De forma análoga Tim Field, ex-vítima de assédio moral no local de trabalho que muito contribuiu para a divulgação deste fenómeno no Reino Unido, aborda este tema de forma exclusivamente narrativa, e caracteriza o agressor como tendo um tipo de personalidade própria, eventualmente psicopática. Isto é, embora o autor não sustente abertamente que os agressores são psicopatas, é transmitido ao leitor uma clara impressão de existir uma estreita ligação entre os dois conceitos. Field (1996) sugere mesmo que a ocorrência de comportamentos de assédio são o resultado de um “mau funcionamento do cérebro do agressor” ou “síndrome do hemisfério direito” (1996: 89-90); sustenta ainda que o assédio moral no local de trabalho consiste em:

- *Recusa em reconhecer, enfrentar, aceitar e ultrapassar as próprias fraquezas, falhas e defeitos de carácter;*
- *Negação da responsabilidade pelas consequências das suas atitudes e comportamentos sobre terceiros, alvos dos*

Se o agressor está numa posição de gestão, controlo e confiança, significa ainda:

- *Recusa em aceitar as obrigações legais e morais pela segurança, saúde e bem-estar das pessoas pelas quais é responsável, em termos laborais*³⁸

(Field, 1996: 34)

O termo “bully” descreve uma diversidade de comportamentos, que vão desde uma persistente má vontade em reconhecer a lealdade e a qualidade do trabalho desempenhado, até comentários críticos, de forma repetida, e comportamentos aviltantes e declaradamente hostis, como seja “gritar com um funcionário em público, em frente dos seus colegas”. O espectro completo destes comportamentos abrange desde o indivíduo que tem uma “escassez de competências sociais e de comunicação interpessoal” até aquele que exhibe comportamentos “vingativos e destrutivos” e que utiliza a sua posição e poder para exercer estes comportamentos com o objectivo de “gratificação pessoal”³⁹.

Ora, embora a intencionalidade possa estar presente em algumas situações, esta será uma premissa difícil de provar, nomeadamente quando o autor apresenta uma extensa listagem de comportamentos (1996: 41-46), incluindo actos como “trair a confiança, tirando proveito da boa fé, especialmente numa base regular” e “é sobrecarregado com trabalho, frequentemente sem necessidade, talvez sob condições e com prazos irrealistas”. Como se pode antever, será difícil de provar a intencionalidade em situações como estas, embora o autor sustente que, para existir uma situação de assédio tem que estar presente a regularidade da intencionalidade no comportamento, a qual o autor define como “gratificação pessoal” (1996:47). Adicionalmente, na descrição dos comportamentos, são misturados comportamentos e juízos de valor com forte

³⁸ Tradução livre da autora

³⁹ Tradução livre da autora, p.33, Tim Field (1996), “Bully in sight”

carga emotiva, facto que pode influenciar a percepção dos mesmos por parte dos indivíduos alvos destes comportamentos.

Da mesma forma que atrás referido para o caso de Adams (1992), reside nesta abordagem o problema de provar a intencionalidade dos comportamentos do agressor, pois os comportamentos são definidos como tendo origem exclusivamente nos defeitos de carácter ou traços de personalidade patológica do agressor. No entanto, Adams (1992) contempla o potencial para definir os comportamentos conforme vivenciados pela vítima ao afirmar “...*que humilham e inferiorizam a pessoa*”⁴⁰.

Randall (1997), na sua obra “*Adult Bullying*”, define o assédio moral, ou “*bullying*”, da seguinte forma:

“o assédio moral é o comportamento agressivo que emerge da intenção deliberada de causar danos físicos ou psicológicos a outrem” (1997: 4),

o que resulta problemático, dada a menção expressa á intencionalidade do comportamento na própria definição. Ora, muito embora a intencionalidade possa estar presente, possa ser percebida pelo receptor e possa influenciar o seu julgamento cognitivo relativamente a aferir um comportamento como sendo ou não de assédio, incluir este aspecto na própria definição não nos parece adequado dada a dificuldade de constituição de prova. Aliás, e na linha de Buss (1961), consideramos ser desnecessário incluir este aspecto de forma explicita uma vez que “*there is no means by which such a concept can be subjected to scientific scrutiny*”. Por outro lado, e dado que o termo agressividade se refere a um conceito mental, a intencionalidade do comportamento é aferida pelo seu receptor.

Cabe então aqui ainda referir que, potencialmente reconhecendo esta dificuldade em termos de instrumentalidade ou operacionalização do conceito, Randall (1997) define, posteriormente, o assédio moral “*pessoal*” como:

“Qualquer acto hostil ou ofensivo ou comentário depreciativo e indesejável, incluindo o incitamento ou estímulo para concretizar esse comportamento, o qual provoca mágoa no indivíduo receptor do mesmo. O comportamento de assédio pode

⁴⁰Ver ob. cit. pág. 3

ser exibido directamente ou pode ser infligido de forma indirecta. A intenção é menos importante do que o efeito provocado pelo comportamento, no indivíduo alvo do mesmo” (1997: 117).

Randall (1997), à semelhança de Field (1996) apresenta ainda uma listagem de comportamentos considerados de assédio moral, os quais não vamos aqui analisar, dado que a nossa perspectiva de análise é diversa daquela assumida por estes autores⁴¹.

Cabe referir ainda, dada a sua importância enquanto elemento constitutivo do assédio moral, que Randall (1996) faz menção à “*díade agressor-vítima*”. Este autor sugere que esta díade agressor-vítima é uma relação especial, baseada no carácter submisso da vítima de assédio moral, e é consubstanciada numa “bizarra” dependência que se desenvolve entre as partes. Outros autores (Einärsen et al., 2003; Niedl, 1995) fazem também referência a esta díade agressor-vítima mas, ao invés desta se basear na submissão ou dependência de uma das partes (a vítima), é baseada no papel activo que a vítima pode assumir no desenrolar do processo. O papel da vítima é então construído não como um mero recipiente passivo dos comportamentos do agressor mas como um agente activo, sendo que a forma como percebe o comportamento do agressor e como reage a este desempenha um papel importante na dinâmica da situação de assédio moral.

Ainda nesta perspectiva de análise das diversas definições que têm vindo a ser sugeridas na literatura sobre esta temática, vamos analisar o contributo dado por dois autores europeus: Marie France Hirigoyen, psiquiatra francesa especialista em assédio moral no local de trabalho, e Inaki Piñuel, psicólogo espanhol, que muito tem contribuído para a divulgação deste fenómeno em Espanha.

Deste modo, Hirigoyen (2002), que tem contribuído para a divulgação deste fenómeno não só em França mas também internacionalmente, na medida em que os seus livros têm sido traduzidos em diversas línguas, nomeadamente português, define assédio moral⁴² nas empresas como:

⁴¹ Para uma análise detalhada, ver Field (1996), “Bully in sight”, p.41-46 e Randall (1997), p.119

⁴² “Designado na língua francesa como “Harcèlement morale”

“qualquer comportamento abusivo (gesto, palavra, comportamnto, atitude...) que atente, pela sua repetição ou pela sua sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, pondo em perigo o seu emprego ou degradando o clima de trabalho”.

(Hirigoyen, 2002: 14).

Para esta autora o assédio moral é, portanto, um processo de destruição psicológica, constituído por procedimentos hostis, evidentes ou escondidos, de um ou vários indivíduos sobre outro indivíduo; por palavras anódinas, por alusões, sugestões, ou não ditos, é efectivamente possível desestabilizar um indivíduo, ou até destruí-lo, sem que os circundantes intervenham. O objectivo é controlar e dominar o outro, ocupando progressivamente o seu território psíquico.

Embora não esteja explícito na definição apresentada, a qual salienta sobretudo a natureza dos comportamentos e os efeitos que provocam no receptor dos mesmos, a autora faz referência, na sua obra, ao carácter premeditado (logo, intencionalidade) dos comportamentos e à personalidade do agressor, o qual identifica como um perverso narcísico, precocemente pervertido pela sua história de infância. Esta autora afirma ainda que, quando se fala em “agressão psicológica” não se pode esvaziar o conceito do aspecto da intencionalidade, uma vez que o carácter intencional de um comportamento agrava o traumatismo por ele causado: o que fere é a malevolência, o carácter premeditado e deliberado das ofensas, pois as consequências para o psiquismo são muito mais graves a partir do momento em que se toma consciência de que existe uma intenção de magoar.

O assédio moral é ainda comparado com o stress laboral, afirmando a autora que: *“o stress só se torna destrutivo pelo excesso; o assédio é destrutivo pela sua própria natureza”*. Por último, esta autora faz referência a determinados contextos, associados às novas formas de organização do trabalho, os quais considera favoráveis à ocorrência de assédio moral, como sejam: a rápida evolução tecnológica que obriga os trabalhadores a uma contínua actualização das suas competências, as constantes fusões e reorganizações empresariais e ainda a deficiente qualidade da comunicação empresarial.

Inaki Piñuel (2001) investigador e psicólogo espanhol que tem contribuído de forma notável para a divulgação deste fenómeno em Espanha, define assédio moral ou “acoso laboral” como:

“o exercício de um conjunto de “maus-tratos” deliberados e continuados no tempo, de que é alvo um trabalhador, até então válido e com um desempenho laboral adequado, ou mesmo excelente, por parte de um ou vários colegas de trabalho e/ou supervisor hierárquico, os quais procuram através destes comportamentos desestabilizá-lo ou desgastá-lo emocionalmente com o objectivo de deteriorar ou reduzir a sua capacidade laboral e conseguir deste modo eliminá-lo e conseguir esvaziar o posto de trabalho que este ocupa na organização⁴³”.

(Piñuel & Zabala, 2001: 32)

Nesta definição é salientado o carácter instrumental do assédio moral no local de trabalho, sendo este levado a cabo com o objectivo de redução de postos de trabalho.

De acordo com estes autores, o assédio moral no local de trabalho tem como objectivo:

“(...) intimidar, diminuir, humilhar, amedrontar e consumir emocional e intelectualmente a vítima, com o objetivo de eliminá-la da organização ou satisfazer a necessidade insaciável de agredir, controlar e destruir que é apresentada pelo assediador que aproveita a situação organizacional particular (reorganização, redução de custos, burocratização, mudanças drástica, etc.) para canalizar uma série de impulsos e tendências psicopáticas”.

Luna, Yela & Antóm (2003: 23) acrescentam que os assediadores fazem funcionar o aparelho devastador do “mobbing” através de ciúme e inveja, sendo esta última não somente canalizada para os bens materiais da vítima, mas para suas qualidades pessoais positivas, tais como, sua inteligência, brilho pessoal, equanimidade, entre outros. Esta situação ocorre, sobretudo, quando são incorporados novos e jovens trabalhadores, os quais ameaçam uma eventual promoção profissional e a permanência do assediador na organização. Também é habitual que os ataques se produzam porque a vítima tem certas características diferentes do restante do grupo, e.g., sua cor de pele ou qualquer outra característica física. Este é um tipo de agressão extremamente subtil, enquanto perverso, já que se trata de um comportamento premeditado, que se executa segundo uma estratégia minuciosamente preconcebida, com o objetivo claro e concreto de anulação ou destruição da vítima.

⁴³ Tradução livre da autora

Debruçando-nos agora sobre as definições que tiveram origem nos países escandinavos, é de destacar o contributo dado por Einärsen (1996), Einärsen & Skogstad (1996) e Einärsen, Matthiesen & Raknes (1994). Ståle Einärsen, talvez o investigador actualmente com maior proeminência nesta área, definiu o assédio moral como:

“uma pessoa é assediada quando é sujeita de forma repetida a actos negativos, estando numa situação em que tem dificuldade em defender-se”

(Einärsen, 1996:14)

Outra das definições, utilizadas na investigação académica oriunda dos países escandinavos, é aquela fornecida por Einärsen, Raknes & Matthiesen (1994), segundo os quais, o assédio moral no local de trabalho consiste em:

“situações no local de trabalho em que o comportamento de um indivíduo é percebido como estando sistematicamente direccionado a frustrar ou atormentar outro indivíduo, o qual tem dificuldades em defender-se ou escapar da situação⁴⁴”(1994: 383)

De acordo com Einärsen & Skogstad (1996), o assédio moral no local de trabalho é definido como:

“situação em que um ou mais indivíduos, persistentemente, durante um período de tempo, tem a percepção de ser alvo de actos negativos, por parte de um ou mais indivíduos, sentindo dificuldade em defender-se dos referidos comportamentos; não consideramos um acto isolado uma situação de assédio moral”⁴⁵(1996: 187).

Nestas definições a ênfase é colocada, não no agressor e na intencionalidade dos seus comportamentos, mas na situação de assédio moral conforme vivenciada pelas vítimas, fazendo também menção à natureza repetida dos comportamentos, um dos aspectos considerados cruciais do conceito. Desde o seu início, o debate gerado na Escandinávia sobre esta matéria, teve uma

⁴⁴ Tradução livre da autora

⁴⁵ Tradução livre da autora.

orientação subjectiva (ou seja orientada para o sujeito alvo dos comportamentos); os investigadores estavam mais preocupadas com as nefastas consequências para a saúde referidas pelas vítimas, do que propriamente com o carácter não “ético” dos comportamentos típicos de assédio. Consequentemente o assédio foi encarado numa perspectiva de stress, tendo sido entendido como um tipo particular de factores geradores de stress no local de trabalho. Isto porque, enquanto perante a ocorrência de factores geradores de stress de carácter “normal”, todas as pessoas seriam negativamente afectadas por tais factores, o assédio parecia ser direccionado a alvos ou indivíduos particulares, os quais após decorrido algum tempo apresentariam consequências graves, em termos de saúde, sendo que os agressores poderiam não ser afectados de modo algum.

Esta perspectiva apresenta-se em claro contraste com outras, previamente analisadas, que focam no comportamento agressivo dos perpetradores. Embora o conceito de assédio moral seja usado tanto para descrever os comportamentos agressivos de determinados indivíduos como para descrever o processo de vitimização dos alvos, o foco da investigação europeia tem sido este último (Einärsen et al., 2003).

É ainda de referir que, adicionalmente à definição, Einärsen (1996) propôs uma forma objectiva de avaliar a ocorrência de assédio moral, de forma análoga a Leymann (1990), através de uma listagem de 22 comportamentos, designada por “Negative Acts Questionnaire” (NAQ). Esta escala foi construída em termos comportamentais, não requerendo uma avaliação subjectiva do inquirido relativamente ao facto de ser ou não alvo de assédio; inclui comportamentos relacionados com o trabalho desempenhado, com a vida pessoal, entre outros.⁴⁶ Para estes autores, a questão da percepção subjectiva da vítima é um aspecto importante a ter em conta e assim, para que um indivíduo seja considerado alvo de assédio moral tem que perceber que é alvo de assédio moral de acordo com a definição proposta. Logo, os estudos realizados por Einärsen e colegas (Einärsen, Raknes & Matthiesen, 1994; Einärsen & Skogstad, 1996) seguiram o processo de, em primeiro lugar, questionar os inquiridos se se consideravam alvo de assédio moral de acordo com a definição (percepção subjectiva) e, de seguida, solicitar aos mesmos que relacionassem a sua experiência com a listagem de comportamentos, que lhes era apresentada.

⁴⁶ Esta escala será alvo de análise detalhada numa secção posterior desta dissertação.

Confrontando esta abordagem com a de Leymann⁴⁷, já referida previamente, subsistem algumas diferenças espelhadas na tabela seguinte:

Tabela 2.3 – Comparação das Abordagens de Leymann (1990) & Einarsen (1996)

<i>Investigador</i>	<i>País de Origem</i>	<i>Critério de Duração</i>	<i>Critério de Frequência</i>	<i>Percepção do alvo</i>
Leymann, H. (1990)	Suécia	Pelo menos 6 meses	Pelo menos uma vez por semana	Irrelevante
Einarsen, S. (1996)	Noruega	Últimos 6 meses	Semanalmente ou “de vez em quando”	Relevante

Assim, se para Leymann (1990:1996) a percepção subjectiva dos alvos dos comportamentos não é relevante, não estando incluída na sua definição a percepção subjectiva⁴⁸, para Einarsen este é um aspecto importante, sendo apenas considerados como alvos de assédio os inquiridos que respondessem afirmativamente às duas formas de abordagem. Estas diferenças metodológicas são cruciais quando se trata de medir níveis de incidência, dado que cada um destes métodos produz valores diferentes em termos de níveis de incidência, partindo da mesma amostra. (Rayner, 1999).

Apresenta-se de seguida uma definição frequentemente utilizada nos estudos recentes que têm vindo a ser realizados nesta área de investigação Einarsen et al (2003:15):

“O Assédio Moral no local de trabalho significa assediar, ofender, excluir socialmente alguém ou afectar negativamente o seu desempenho no trabalho. Os comportamentos negativos associados com o assédio moral têm de ocorrer repetidamente e regularmente (e.g. semanalmente) e durante um determinado período de tempo (e.g. seis meses). O assédio moral é um conflito em escalada, no decorrer do qual o alvo dos referidos comportamentos tem, ou adquire, uma posição de inferioridade e sente dificuldade em defender-se com sucesso. Um conflito laboral não pode ser considerado assédio moral se for um incidente isolado ou se as partes envolvidas tiverem igual poder⁴⁹.”

Muito embora, a maioria das definições difira quanto á sua designação, dada a sua proveniência diversa em termos de país de origem e sistema cultural, coincidem no que se refere ao realçar

⁴⁷ Foi o primeiro autor a apresentar uma listagem de comportamentos de assédio destinados a medir o nível de incidência do fenómeno

⁴⁸ ou seja se os inquiridos se consideravam ou não alvo de assédio

⁴⁹ Tradução livre da autora

dos comportamentos agressivos com carácter sistemático, persistência e continuidade no tempo, de natureza fundamentalmente psicológica, cuja finalidade é, para além do isolamento e marginalização da vítima, a destruição da sua identidade, dignidade e reputação, profissional e pessoal⁵⁰.

2.1.2.2.3 - Elementos fundamentais da definição

De entre as diversas definições que têm sido sugeridas, e apresentadas em anexo (Anexo 9), é possível descortinar pelo menos cinco características fundamentais deste fenómeno:

Em *primeiro lugar* o assédio envolve comportamentos negativos, desviantes ou hostis ocorrendo regularmente no local de trabalho e durante um certo período de tempo. Um incidente ocasional não é considerado assédio (Einärsen & Skogstad, 1996). O tipo de comportamentos negativos abrangidos por este conceito não contém de “per si” uma conotação negativa e por vezes ocorrem nas interações sociais quotidianas normais. No entanto, se utilizados frequentemente e repetitivamente no decorrer de um período de tempo relativamente longo, o seu conteúdo e significado é alterado, transformando-se em perigosas armas de comunicação negativa (Leymann, 1996). Por outras palavras, quando se fala em assédio moral não nos estamos a referir a acontecimentos avulso ou isolados mas, pelo contrário, estamos a referir-nos a comportamentos que são repetidos e persistentes, dirigidos a um ou mais empregados.

Leymann (1996), sugeriu que, para que estes comportamentos sejam designados de assédio, deveriam ocorrer pelo menos uma vez por semana, o que caracterizaria o assédio como um factor gerador de stress de gravidade extrema. No entanto este critério é difícil de aplicar porque nem todos os comportamentos de assédio são episódicos por sua própria natureza. Por exemplo, podem ser espalhados rumores, os quais podem ter consequências negativas sobre a reputação ou carreira da vítima dos mesmos, mas não têm que ser repetidos semanalmente para provocarem consequências negativas. É ainda exemplificativo, o caso de vítimas que foram obrigadas a trabalhar em caves sem janela e telefone. Neste caso o assédio moral constitui um estado permanente em vez de uma série de acontecimentos individualizados (Einärsen, 2000).

⁵⁰ Em Anexo, encontra-se uma listagem das diferentes definições que surgiram na literatura europeia, relacionadas com o assédio moral no local de trabalho.

Consequentemente, outros autores têm defendido posições diferentes, argumentando que não é necessário que um comportamento de assédio moral seja repetido regularmente para que o alvo do mesmo se sinta assediado. Nesta linha de pensamento, são de referir os textos de Adams (1992) e Randall (1997), os quais, embora de conteúdo apenas narrativo, tiveram um certo impacto em termos da literatura existente neste domínio, em língua inglesa. É ainda de mencionar Lee (2000), a qual manifesta a mesma posição, alegando que à semelhança do assédio sexual, o assédio moral no local de trabalho deveria abranger actos isolados no seu conceito, na medida em que são percebidos como tal, pelos alvos dos mesmos comportamentos.

Em *segundo lugar* uma característica comum de todas as definições europeias de assédio é a natureza prolongada da experiência de assédio (*duração*), com a maioria dos alvos a relatar uma exposição temporal superior a 12 meses ou mesmo 18 meses, consoante os estudos realizados, podendo mesmo chegar a 3 anos, nos casos mais graves (Einärsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003). Surge então o problema de definir operacionalmente a duração dos comportamentos de assédio para que sejam considerados “*bullying*”. Leymann (1996) sugeriu um horizonte temporal de “pelo menos de 6 meses”⁵¹, ocorrendo os comportamentos negativos “pelo menos uma vez por semana”. Outros autores consideraram o horizonte temporal de “6 meses”, enquanto ainda outros autores consideraram um horizonte temporal superior (Salin, 2001; Quine, 1999; 2000). O critério de Leymann, baseado em medidas de avaliação psiquiátrica, tem sido questionado por alguns investigadores, sendo considerado como algo arbitrário, dado que o assédio parece existir num “*continuum*”, desde a exposição ocasional a comportamentos negativos até à vitimação severa, resultante da exposição frequente e duradoura no tempo a comportamentos negativos no local de trabalho. A razão apresentada por Leyman, para a escolha deste período, é que o assédio conduz a severas incapacidades psiquiátricas e psicossomáticas, as quais não seriam expectáveis de ocorrer no caso de factores geradores de stress ocupacional, em condições normais, como sejam pressões de tempo, conflitos de papel ou outros associados à vida laboral quotidiana (Einärsen et al, 2003).

A duração do assédio parece estar intimamente ligada com a frequência dos comportamentos negativos, sendo que as vítimas assediadas com maior frequência são aquelas que referem uma

⁵¹ “pelo menos durante os últimos 6 meses” (Leymann, 1996).

maior duração da sua experiência, relativamente aos indivíduos que foram alvo dos menos comportamentos com menor regularidade (Einärsen & Skogstad, 1996).

Em *terceiro lugar* uma característica comum de todas as definições europeias de assédio é a dificuldade que a vítima tem em defender-se com sucesso pelos seus próprios meios, face às atitudes agressivas de que é alvo, dado o desequilíbrio de poder entre as partes (a vítima e o agressor). Se as duas partes envolvidas no conflito tiverem igual poder então não estamos perante um problema de assédio (Einärsen, Raknes & Matthiesen, 1994). O desequilíbrio de poder, ou a incapacidade que a vítima tem em se defender, pode estar baseado numa diferença de poder formal (diferença de posição hierárquica) ou pode ser adquirido durante o processo de assédio, como uma consequência de um incidente de assédio ou de um conflito interpessoal anterior (Einärsen, 2000).

O poder é aqui entendido em termos relativos, expresso como um déficit de poder percebido, pelo alvo face ao agressor. Deste modo, o desequilíbrio de poder pode reflectir relacionamentos de poder formal existentes ou pode reflectir percepções de ausência de poder, resultante do próprio processo de assédio (Einärsen, 1996; Leymann, 1996; Vartia, 1996; Hoel, Rayner & Cooper, 1999). No último caso, a situação de conflito, entre partes de aparentemente igual poder, pode escalar gradualmente, fazendo com que uma das partes vá ficando gradualmente com menor capacidade de se defender. Pelo contrário, nos casos em que o assédio é predominantemente identificado com comportamentos por parte dos gestores, o foco é posto nos abusos de poder que emergem da estrutura de poder e que estão associados com o controlo sobre as recompensas e punições (Aquino, 2000).

O desequilíbrio de poder subjacente ao conceito de assédio moral frequentemente espelha a estrutura de poder formal no contexto organizacional no qual decorre o processo de assédio. Este será o caso no qual um indivíduo é alvo de comportamentos negativos por parte de alguém numa posição hierárquica superior. Frequentemente é o supervisor / chefe que, sistematicamente, ao longo do tempo, sujeita os subordinados a comportamentos altamente ofensivos ou de menosprezo; noutros casos é o grupo de colegas que assedia um indivíduo, o qual, por razões óbvias, sente dificuldade em defender-se dos oponentes (Einärsen, 1999).

A fonte de poder pode ainda ser informal, baseada no conhecimento e experiência bem como no acesso ao apoio por parte de pessoas influentes. Por outro lado o desequilíbrio de poder pode reflectir a dependência do alvo em relação ao perpetrador, a qual pode ser de natureza social,

física, económica ou mesmo psicológica. Um empregado na maior parte dos casos será mais dependente do empregador do que o contrário; da mesma forma um indivíduo estará mais dependente do grupo de trabalho do que o oposto. Logo, muitas vezes a percepção do alvo dos comportamentos de assédio pode estar mais relacionado com o instigador dos mesmos do que com os actos em si próprios; outras vezes o conhecimento do ponto fraco de alguém pode tornar-se numa fonte de poder numa situação de conflito (Einärsen, 1999:2000). O agressor muitas vezes explora pontos mais fracos da personalidade da vítima ou do seu desempenho profissional, o que em si mesmo indicam impotência ou falta de poder por parte da vítima.

Como referido acima, também poderá acontecer que, embora inicialmente o alvo dos comportamentos de assédio percepcione igual poder face ao agressor, no desenrolar da situação de conflito de assédio, a vítima acaba por chegar à conclusão de que estava enganada ou, então, os passos dados entretanto pelo agressor colocaram-na em posição de desvantagem, tendo emergido um deficit de poder, pelo menos do ponto de vista do alvo, embora não tivesse sido percebido à partida. Logo, o equilíbrio de poder, inicialmente percebido nestas situações de conflitos graves, poder ser apenas hipotético, uma vez que é pouco provável que se mantenha estável no decorrer do tempo (Hoel & Cooper, 2000).

Adicionalmente, e em *quarto lugar*, a maior parte dos autores têm encarado o assédio moral no local de trabalho como um fenómeno de *natureza interpessoal*, o qual decorre da interacção dinâmica entre dois indivíduos, entre um ou mais indivíduos e um grupo ou, ainda, sendo dirigido a um grupo específico de pessoas; tanto o superior hierárquico como os colegas de trabalho são vistos como agressores potenciais. Outros autores ainda têm considerado como potenciais agressores indivíduos externos à organização como é o caso dos clientes (Hoel & Cooper, 2000; Hogh & Dofradottir, 2001). É ainda de referir a situação criada pela “burocracia sem rosto”, ou assédio moral em termos organizacionais, o que se refere às situações em que a ocorrência persistente de determinadas práticas ou procedimentos organizacionais podem ser percebidas como assediantes/opressivas ou mesmo humilhantes, sendo classificadas pelas vítimas dos mesmos como situações de assédio.

Nomeadamente, Liefoghe and MacKenzie Davey (2001), mostraram, num estudo realizado num “*call center*” que os empregados utilizam o termo de “*bullying*” para referirem o seu descontentamento relativamente a práticas organizacionais humilhantes e aviltantes. No entanto, nestas situações os superiores/gestores são apenas um veículo de execução de determinadas

práticas abusivas, não se podendo falar de interações interpessoais mas pelo contrário de interações indirectas entre a gestão e os empregados (Einärsen et al., 2003).

Em *quinto lugar* surge a questão da intencionalidade dos comportamentos de assédio. A questão da intencionalidade do assédio moral está ligada tanto ao aspecto de percepção de intencionalidade dos comportamentos negativos por parte da vítima como ao resultado dos mesmos em termos de danos causados. Alguns autores, nomeadamente aqueles que basearam os seus estudos sobre assédio moral nas teorias da agressividade (Baron & Neuman, 1996, Randall, 1997; Björkqvist et al, 1994), consideram a intenção de causar danos, por parte do agressor, uma característica fundamental do assédio moral no local de trabalho; ou seja, só há assédio moral se houver intencionalidade, sendo também verdade o oposto. O que se verifica, na realidade, é que é praticamente impossível averiguar da existência ou não de intencionalidade por parte do agressor (Hoel & Cooper, 2000), pelo que muitas vezes este aspecto não é considerado na definição de assédio, embora se considere que a percepção de intencionalidade por parte da vítima influi na sua avaliação do comportamento como sendo de assédio ou não. Efectivamente, Keashly (1998) considera que a intencionalidade pode ser inferida a partir do pressuposto da inevitabilidade do comportamento (isto é, se o comportamento for considerado evitável, há intencionalidade; se for considerado inevitável, não há intencionalidade, logo não há assédio moral).

Um aspecto relacionado com este da intencionalidade dos comportamentos é a distinção entre agressividade “afectiva” e agressividade “instrumental”. Ou seja, embora o comportamento de assédio enquanto comportamento agressivo possa ser consciente e intencional, pode assumir um carácter apenas instrumental; isto é, não há intencionalidade de causar danos “*per si*”, mas a consecução de um determinado objectivo (Einärsen, 1999: 2000; Lawrence, 2001).

Por último, o assédio envolve diversos tipos de comportamentos negativos, agressivos e hostis. A natureza negativa e indesejável dos comportamentos envolvidos na experiência é essencial para o conceito de assédio. Normalmente as vítimas são expostas a insultos persistentes ou comentários ofensivos, criticismo persistente, abusos pessoais ou mesmo físicos. Outros são vítimas de comportamentos de exclusão social como seja “tratamento do silêncio” ou serem “enviadas para o convento”. Estes comportamentos são empreendidos com o objectivo de

humilhar persistentemente, intimidar, ameaçar ou punir a vítima, ou pelo menos têm esse efeito⁵².

Com base tanto na evidência teórica como empírica, estes comportamentos foram categorizados pelos diferentes autores de forma diferente, embora existam pontos comuns. Deste modo, no início da investigação sobre assédio moral no local de trabalho, os comportamentos foram classificados em comportamentos directos (tais como acusações verbais, comportamentos verbais abusivos e humilhações públicas) e indirectos (tais como: calúnia, rumores e isolamento e/ou exclusão social) (Einärsen et al, 1994; O'Moore, 1998), seguindo a tipologia tradicional adoptada pelo assédio moral em ambiente escolar (Olweus, 1993).

Leymann (1996) classificou os referidos comportamentos em cinco grandes categorias, de acordo com os efeitos que têm sobre os alvos dos mesmos: (1) Efeito sobre as possibilidades da vítima comunicar (e.g. são-lhe retiradas quaisquer possibilidades de comunicar adequadamente; é alvo de ataques verbais, relativamente à sua vida privada ou tarefas desempenhadas; é alvo de ameaças verbais e/ou comportamentos verbais de rejeição, etc.); (2) Efeitos sobre as possibilidades da vítima manter contactos sociais (os seus colegas de trabalho não lhe dirigem a palavra ou são mesmo proibidos de o fazer; é isolado em termos físicos face aos seus colegas de trabalho; “é enviado para o Convento”, etc.); (3) Efeitos sobre as possibilidades da vítima manter a sua reputação (é alvo de difamação; é ridicularizado pelos outros; é alvo de troça relativamente às suas incapacidades, origens étnicas, forma de falar ou de andar, etc.); (4) Efeitos sobre a situação profissional da vítima (não lhe são atribuídas quaisquer tarefas; são-lhe atribuídas tarefas sem sentido; é-lhe vedado o acesso a informação necessária à realização do seu trabalho, etc.) e (5) Efeitos sobre a saúde física da vítima (são-lhe atribuídas tarefas perigosas do ponto de vista físico; é alvo de ameaças físicas ou é atacado fisicamente; é sexualmente assediada, de forma explícita, etc.).

Posteriormente, autores como Rayner & Hoel (1997) encontraram cinco factores: (1) ameaças à posição profissional da vítima (opiniões vexatórias, humilhação pública e/ou profissional, acusações de falta de esforço na realização do trabalho); (2) ameaças à posição pessoal da vítima (e.g. chamar nomes ofensivos, insultos, intimidação, desvalorização em relação à idade); (3) isolamento social (e.g. vedar o acesso a informação, a oportunidades, isolamento físico ou

⁵² No sentido de obter uma visão mais ampla de todos os comportamentos de assédio moral referidos na literatura europeia e americana até à data, encontra-se no Anexo 9 uma tabela abrangendo todos estes actos e os estudos em que foram referidos

social); (4) sobrecarga de trabalho (e.g. pressão exagerada, prazos de entrega impossíveis de cumprir, interrupções desnecessárias) e (5) desestabilização (e.g. retirar áreas de responsabilidade, não dar crédito pelo trabalho realizado quando devido, atribuir tarefas sem sentido, lembrar continuamente os erros cometidos).

Zapf (1999) classificou os comportamentos em 5 categorias: (1) comportamentos relacionados com o trabalho (e.g. alterar constantemente as tarefas a desempenhar ou dificultar a execução das mesmas); (2) comportamentos de isolamento social (e.g. vedar a comunicação ou excluir de eventos sociais da organização); (3) ataques pessoais ou à vida privada (e.g. atacar através de comentários ridículos ou ofensivos); (4) ameaças verbais em que a vítima é criticada e é alvo de gritos ou humilhada em publico; (5) espalhar rumores.

Einärsen & Hoel (2001) classificaram os comportamentos quanto ao seu carácter profissional ou pessoal, distinguindo dois factores: (1) comportamentos relacionados com o trabalho (eg. cargas de trabalho impossível de gerir, trabalhos com prazos de entrega impossíveis de atingir, controlo excessivo do desenrolar do trabalho, atribuir tarefas sem sentido e (2) comportamentos de cariz pessoal (e.g. comentários insultuosos, espalhar rumores, criticismo persistente, comportamentos intimidativos, tais como dar um empurrão ou lançar olhares ameaçadores).

Não obstante, grande parte dos investigadores tenha incluído nos seus estudos comportamentos físicos abusivos (Einärsen, 1999; Niedl, 1995; Zapf, 1999, Vartia; 1996), argumentam que os comportamentos de assédio moral no local de trabalho são de natureza predominantemente psicológica e não física.

Conforme acima referido, embora estes comportamentos possam acontecer ocasionalmente em todos os locais de trabalho, ao ocorrerem de forma persistente e frequente, dirigidos a um alvo específico, constituem um factor gerador de stress de gravidade extrema, causando danos severos a quem os recebe, sendo este um aspecto primordial para os considerar como assédio moral no local de trabalho. Adicionalmente a persistência destes comportamentos parece desgastar progressivamente as capacidades da vítima se defender e também de desempenhar as suas tarefas, devido ao seu efeito estigmatizante, o que a faz tornar-se num alvo merecedor dos referidos comportamentos. Logo a frequência e a duração dos referidos comportamentos parece ser tão importante como a natureza dos mesmos.

De forma global foram identificados por Leymann (1992b; 1993b) 45 tipos de comportamentos utilizados durante o processo de assédio, os quais serviram de base à construção de um instrumento de análise, sob a forma de questionário, conhecido por LIPT (“*Leymann Inventory Psychological Terrorization*”) (Leymann, 1990^a); paralelamente foram desenvolvidos outros instrumentos de análise, como é o caso do NAQ (“*Negative Acts Questionnaire*”), que inclui 22 itens ou tipos de comportamentos, proveniente dos países nórdicos em que a metodologia que tem vindo a ser preconizada no estudo deste fenómeno é algo distinta (Einärsen et al, 1994; Einärsen, 2000).

2.1.2.2.4 - Natureza do conceito

Dado que o assédio moral no local de trabalho ou “*bullying*” abrange uma grande diversidade de comportamentos e pode ocorrer numa diversidade de situações, Einärsen (1999), baseando-se nas teorias da agressividade (Felson & Tedeschi, 1993), distinguiu entre assédio moral predatório” e assédio moral “competitivo”⁵³.

A – O Assédio moral predatório

Neste caso, uma situação de assédio pode ocorrer sem que haja um incidente “crítico”, mas apenas por razões acidentais (Einärsen, 1999). Isto é, o assédio moral predatório abrange situações em que a vítima nada fez para que se tornasse alvo de comportamentos agressivos típicos de assédio. Nestes casos o assédio moral pode ocorrer porque se encontra institucionalizado, como fazendo parte da cultura organizacional (Brodsky, 1976), como um exercício de poder (Ashforth, 1994) ou como fenómeno de “bode expiatório” (Thylefors, 1987); adicionalmente, a vítima pode fazer parte de um grupo específico, como uma minoria étnica, ser a única mulher num ambiente de trabalho predominantemente masculino ou ser recém-chegado a um grupo de trabalho (Einärsen, 1999).

Em algumas organizações, a prática de comportamentos típicos de assédio moral encontra-se institucionalizada como integrando o exercício da liderança e gestão, em prole de uma gestão “firme e justa”⁵⁴. No entanto, o que é tomado como o exercício de um estilo de gestão firme e justo pode transformar-se, facilmente, em situações de assédio moral. Logo, em organizações em

⁵³ Ou “relacionado com uma disputa”

⁵⁴ Tradução livre da autora: “firm and fair”

que os agressores sentem que podem “sair ilesos”, devido à ausência de políticas de prevenção e de punição, o assédio pode florescer livremente (Salin, 2003; Rayner, Hoel & Cooper, 2002). De igual modo, algumas culturas organizacionais parecem celebrar a aparência de dureza (Neuman & Baron, 1998), como é o caso das Forças Armadas ou estruturas paramilitares (Archer, 1999; Ashforth, 1994). Alternativamente, podem ocorrer situações em que o agressor explora um ponto fraco de um indivíduo ou retira prazer do exercício gratuito do poder. É o caso do conceito de “petty tyranny” ou tirania caseira (Ashforth, 1994). Este autor refere que os “pequenos tiranos” são líderes que fazem questão de exercer o poder que detêm sobre os seus subordinados, através de atitudes como: arbitrariedade e auto-engrandecimento, rebaixamento e falta de consideração pelos outros, estilo forçado de resolução de conflitos, desencorajamento da iniciativa dos subordinados e práticas punitivas discricionárias.

Finalmente um indivíduo pode tornar-se vítima de assédio moral acidentalmente, em situações de deslocação da agressividade, tornando-se “bode expiatório” e alvo de frustração e stress: isto é, em casos em que a frustração é originada por causas de difícil identificação, por uma fonte percebida como demasiado poderosa ou inacessível, pode ocorrer a deslocação do comportamento agressivo para um alvo mais fraco ou acessível (Thylefors, 1987). Björkqvist (1992) argumenta que este fenómeno pode ocorrer em grupos em que prevaleçam os comportamentos agressivos e hostis como norma vigente.

B - O Assédio moral “competitivo”⁵⁵

Por outro lado, o assédio moral com base numa disputa ou conflito refere-se a situações em que o assédio ocorre como resultado de um conflito interpessoal em escalada, de natureza laboral, em que as partes perderam o controlo da situação (Einärsen, 1999); por vezes, o ambiente social de trabalho é terreno fértil para o desencadear de tensões e conflitos, os quais se não forem resolvidos atempadamente podem dar origem ao florescimento de mágoas ou questões entre duas partes, envolvendo comportamentos retaliatórios de uma das partes perante outra, face a sensações de danos/prejuízos causados. Numa situação de conflito interpessoal, em que haja envolvimento emocional das partes, a destruição do oponente é encarado como o objectivo final do processo, justificando a manipulação, retaliação e a sua destruição, por todos e quaisquer meios (Van de Vliert, 1984). Os conflitos interpessoais, em que esteja em causa a identidade pessoal e profissional das partes envolvidas, são caracterizados por um elevado envolvimento

⁵⁵ Ou “relacionado com uma disputa”

emocional, incluindo sentimentos de desconfiança, mágoa, ressentimento, medo, cólera, entre outros. Nestes casos, as partes podem ressentir de tal forma o comportamento mútuo que os envolvidos se sentem vitimados, mesmo sem existirem sinais visíveis típicos de assédio. Se uma das partes adquire uma posição desvantajosa durante este conflito, poderá tornar-se vítima num processo de assédio moral. Temos, portanto, que uma disputa ou conflito laboral não resolvido pode despoletar ou desencadear uma situação de assédio moral (Einärsen, 1999).

Neste contexto, os modelos de conflito em escalada (Glasl, 1994) podem proporcionar um enquadramento teórico relevante da dinâmica do processo de conflito, associado com o assédio moral. O modelo de Glasl (1994), que consiste em 3 fases e nove estágios, tem sido extensivamente utilizado, por diversos autores, nesta área de investigação, no sentido de explicar o assédio no local de trabalho (Einärsen et al., 1994; Zapf & Gross, 2001). Adicionalmente outros autores têm descrito a escalada do conflito de assédio moral em termos de “espirais de incivilidade” (Anderson & Pearson, 1999).

2.1.2.2.5 - Assédio Moral enquanto processo dinâmico

Os estudos empíricos, existentes até à data, indicam que o assédio moral assume a forma de um processo dinâmico que evolui no tempo ao longo de diferentes fases, à medida que se altera o contexto organizacional envolvente. Consequentemente, é difícil de estabelecer uma sequência comum e fixa de factos que abarquem todo o processo de assédio, desde o seu início até ao seu desenlace, qualquer que este seja. Isto deve-se, em grande parte, às peculiaridades de cada caso, não só relativamente aos actores envolvidos como também ao contexto social e organizacional em que decorre (Leymann, 1996). Segundo Leymann, o assédio moral no local de trabalho constitui um conflito em escalada, de gravidade crescente, já que evolui de forma ascendente após determinado período de tempo, de duração variável, podendo ser muito curto ou durar meses. Este autor considera que um *percurso típico* de assédio moral engloba as seguintes fases:

Fase do Incidente Crítico: É normal que ocorram conflitos interpessoais em qualquer organização, como consequência da existência de grupos e pessoas com interesses diferentes e por vezes contraditórios. Devido a isto, surgem fricções e choques, entre os diversos actores organizacionais, os quais podem ser geridos de forma positiva e constituírem um factor de desenvolvimento pessoal e organizacional ou, por outro lado, podem dar origem a conflitos em

escalada os quais, na ausência de uma adequada gestão de conflitos por parte das chefias, podem constituir o factor despoletador de uma situação de assédio moral. Simultaneamente as relações interpessoais no local de trabalho começam a deteriorar-se, assumindo características de estigmatização face ao alvo dos comportamentos de assédio.

Fase de Assédio ou Estigmatização: As actividades ou comportamentos de assédio moral podem incorporar um vasto leque de comportamentos, os quais, em termos de interações normais, não são necessariamente indiciadores de agressão ou de expulsão social, mas ao serem praticados numa base frequente (por exemplo, diariamente) e durante um período de tempo prolongado, pode-se alterar o seu significado e provocarem a estigmatização da pessoa alvo dos mesmos. Todos os comportamentos referidos atrás, e incluídos nos instrumentos de análise, para além do seu significado em “termos de interação normal”, contêm em si um denominador comum que é o de “surrar ou saltar para cima de”⁵⁶, ou seja, têm uma intenção de punir; logo, exibem um traço comum que é o da manipulação agressiva do alvo. Esta fase pode ser de carácter prolongado e tem como objectivo estigmatizar a pessoa, por vezes com o “consentimento”, activo ou passivo, do meio laboral envolvente.

Fase de intervenção por parte da organização (Recursos Humanos): Nesta fase o conflito que, até então, era conhecido apenas pelos membros do grupo de trabalho torna-se “oficial”. Devido ao processo de estigmatização em curso, é muito fácil para a gestão fazer uma má avaliação do caso, considerando culpado o alvo dos referidos comportamentos, não se detendo em fazer um exame exaustivo do mesmo. Desta forma, é frequente juntar-se ao contexto vigente, como resultado do seu desejo de se ver livre do “diabo” causador de todo o problema. Esta atitude resulta frequentemente na violação de direitos humanos consagrados, de cidadania organizacional e de dignidade individual. Nesta fase, a vítima torna-se um estigma e fica “marcada”. Devido ao erro fundamental de atribuição, quer a gestão quer os colegas de trabalho da “vítima” tentam explicar a situação com base nas características pessoais da mesma e não em factores sócio-ambientais. Este parece ser particularmente o caso em que a gestão é responsável pelo ambiente psicossocial de trabalho e recusa em aceitar responsabilidades na situação.

⁵⁶ Tradução livre de “to get you”.

Fase de Marginalização ou de exclusão: Nesta fase, a vítima, devido aos danos psicológicos e/ou físicos causados pelo processo e após ter recorrido a apoio psicológico e a períodos de ausência por motivos de saúde, abandona muitas vezes o seu posto de trabalho. Nas situações mais graves, a vítima de uma situação de assédio moral pode não só ser incorrectamente diagnosticada como, devido aos traumas causados pelo processo, ficar invalidada para continuar uma vida profissionalmente activa.

Na mesma linha de Leymann (1990:1996), Einärsen (1999) identifica quatro fases no processo de assédio: (1) fase de *comportamentos agressivos*, (2) fase de *assédio propriamente dita*, (3) fase de *estigmatização* e (4) fase de *trauma severo*. A fase inicial em que os comportamentos de assédio assumem um carácter subtil e indirecto, e portanto difíceis de identificar, pode ser de duração bastante curta, sendo seguida por outra fase em que os comportamentos negativos assumem um carácter de agressividade directa e mais explícita, humilhando, ridicularizando e isolando progressivamente o alvo dos mesmos. Como resultado deste processo estigmatizante, a vítima dos comportamentos de assédio começa a sentir dificuldade em se defender pelos seus próprios meios, evidenciando um largo espectro de sintomas de stress. Simultaneamente, entra num estado de alheamento, mostra-se relutante em comunicar, com receio de ser alvo de críticas adicionais, o que provoca acusações de “desligamento face ao trabalho”, “mau-humor”, “não cooperação ou recusa em comunicar”, “falta de espírito de equipa”, etc. Este estado leva a uma deterioração do seu desempenho profissional/laboral, falta de concentração e falhas de memória, o que conduz a acusações de “desempenho medíocre”. Adicionalmente a vítima sofre um processo de estigmatização social / reconstrução social face aos colegas de trabalho, perdendo o potencial apoio dos mesmos, devido a comportamentos obsessivos e agressivos que começa a exhibir.

Tudo isto conduz, frequentemente, à necessidade de intervenção terapêutica e afastamento do seu local de trabalho, por motivos de saúde. Quando a situação atinge este estágio, as vítimas não têm geralmente quaisquer tarefas laborais atribuídas, deixando portanto de ter um papel activo a desempenhar no seu local de trabalho. Esta fase é denominada de “expulsão” e na qual, dado o seu carácter redundante em termos organizacionais, a vítima de assédio é despedida ou resolve sair voluntariamente.

Zapf & Gross (2001) consideraram que o assédio moral no local de trabalho assume a forma de um conflito interpessoal em escalada, de gravidade crescente, em que são utilizadas táticas de

manipulação e comportamentos agressivos de gravidade crescente ao longo do processo, com o objectivo de causar danos severos e destruir a parte em oposição. Neste contexto, estes autores, adoptaram o modelo de conflito de Glasl (1994) para modelar a evolução do processo de assédio moral. De acordo com este modelo, os conflitos seriam ocorrências organizacionais inevitáveis, eventualmente frutuozos, podendo constituir um potencial para o desenvolvimento e inovação empresarial mas, sendo mal geridos, poderiam desembocar em “guerras de escritório” e dar origem a situações de assédio moral. Assim, uma situação de assédio moral evoluiria de acordo com três fases e nove etapas.

Fase 1: Racionalidade e controlo: o ponto de partida desta fase é um conflito racional: os conflitos são percebidos como sendo de inevitável ocorrência nas organizações, podendo mesmo constituir elementos positivos, na medida em que podem contribuir para a inovação e melhoria dos níveis de desempenho organizacional (De Dreu, 1997). As partes estão conscientes da existência de tensões e tentam interagir de uma forma colaborativa e racional, embora surjam derrapagens que desembocam em fricções e tensão entre as partes (1), as quais evoluem para debates mais acesos (2) e, por fim para uma etapa em que as partes comunicam por via de ameaças em vez de palavras.

Fase 2: Deterioração do relacionamento: nesta fase o conflito inicial desvanece-se e a degradação da relação entre as partes torna-se a principal fonte de tensão, aumentando a falta de confiança, de respeito e a hostilidade aberta entre as partes. Estas começam a chegar à conclusão de que é impossível chegar a uma solução em conjunto e começam a excluir-se mutuamente (3). Cada uma das partes começa a preocupar-se com a sua reputação (4), perda de “face” (5) seguindo-se a predominância de estratégias constituídas por ameaças mútuas (6).

Fase 3: Agressividade e destruição: Nesta fase as confrontações entre as partes tornam-se gravemente destrutivas e cada uma delas vê a parte oposta como não tendo qualquer dignidade humana, estando disposta a pôr em risco o seu próprio bem-estar e existência para destruir a parte oposta; logo qualquer tentativa de chegar a uma solução positiva é bloqueada. O autor argumenta que, só muito dificilmente, será atingida esta etapa, em termos organizacionais.

Posto isto, Zapf & Gross (2001) sustentam que o despoletar de um conflito de assédio moral se situa entre as fases 2 e 3. Ou seja, nos casos mais graves de assédio, existe a firme convicção, por parte dos perpetradores do assédio moral, de que é impossível colaborar com a vítima e que a

única forma de pôr fim ao processo é esta abandonar a organização. Esta etapa corresponde à fase 3 do modelo de Leymann (1993; 1996).

2.1.2.2.6 - Assédio Interpessoal versus Assédio Organizacional

A investigação que tem vindo a ser empreendida na área do assédio moral no local de trabalho categorizou, tradicionalmente, a questão como um fenómeno interpessoal. O assédio moral no local de trabalho é algo que ocorre entre dois indivíduos, ou entre um grupo e um indivíduo. Duas abordagens emergiram como evidentes: uma modela o fenómeno recorrendo à investigação existente sobre o assédio moral escolar, em que as teorias sobre agressividade são o enquadramento teórico mais frequentemente utilizado (Einärsen, 1996); a outra abordagem encara o assédio como um fenómeno gerador de elevado stress (Leymann, 1996; Zapf, 1999) e baseia-se nas teorias e modelos de stress como uma forma de explicar e contribuir para o estudo do fenómeno. É deste ponto de vista inicial que as organizações são vistas: os factores organizacionais e as condições de trabalho são encarados como factores ambientais que podem dar origem a conflitos interpessoais, os quais podem escalar e transformar-se em situações de assédio moral (Einärsen, 1996; Zapf, 1999). Por exemplo, Einärsen cita o trabalho de Leymann, (1993) o qual, baseado em entrevistas com vítimas de assédio moral, sustenta que quatro factores organizacionais são proeminentes na ocorrência de situações de assédio: deficiências na organização do trabalho, deficiências no estilo de liderança, situação de exposição social da vítima e clima de baixos padrões morais no departamento.

As reestruturações organizacionais foram também encaradas como uma situação organizacional que pode facilitar a ocorrência de assédio moral, devido às inseguranças que geram, relativamente às redundâncias que são criadas, e às pressões acrescidas que põem nos trabalhadores que ficam no activo (Kearns, McCarthy & Sheehan, 1997). Adicionalmente, Lewis (1999) argumenta que a mudança de “Gestão do Pessoal” para “Gestão dos Recursos Humanos” colocou pressão adicional nos supervisores e gestores intermédios para trabalharem segundo novos padrões, num mercado cada vez mais global e competitivo.

Deste modo, muito embora diversas causas organizacionais tenham sido identificadas como potencialmente geradoras de assédio moral elas mantêm, contudo, o foco no indivíduo. Zapf (1999) argumenta, por exemplo, que:

“os problemas relacionados com liderança, políticas organizacionais e condições de trabalho, não podem assediar um trabalhador. Nesses casos, tem sempre de haver um indivíduo que reaja a esses problemas. No entanto, num sentido estatístico, é possível falar de uma organização enquanto causa de assédio moral. Uma forma de explicar isto é que o assédio é conceptualizado como um conflito em escalada, sendo que a frequência do mesmo depende da frequência absoluta de conflitos numa dada organização. Se várias circunstâncias organizacionais contribuem para o número total de conflitos, então o número de conflitos não resolvidos existentes também deverá aumentar, conduzindo a um maior número de situações de assédio numa organização”

(Zapf, 1999: 72).

Esta afirmação de Zapf (1999) é interessante por duas razões. Em primeiro lugar, assume a tónica psicológica de fundo da investigação, a qual constitui como foco de análise o indivíduo. No entanto, e em segundo lugar, mostra que é plausível deslocar esta perspectiva ao argumentar que, “num sentido estatístico”, a organização pode ser considerada a causa da ocorrência do assédio moral no local de trabalho. Por outro lado, Ashforth (1994) argumenta que o comportamento tirânico (“*petty tyranny*”) pode ser legitimado por normas e valores organizacionais, propiciando o deslocamento da ênfase exclusiva do assédio moral no trabalho enquanto uma questão interpessoal para uma questão organizacional. Esta tirania institucionalizada serve para despir os empregados da sua prévia identidade e trazer para à tona a importância da “conformidade com as normas”. Enquanto Ashforth (1994) argumenta que as organizações facilitam a emergência de tirania doméstica em vez de o promoverem de uma forma activa, os precursores da teoria crítica (Alvesson & Deetz, 1996; Mumby & Stohl, 1996) têm uma perspectiva menos “generosa”, argumentando que a gestão requer o exercício do poder e que este pela sua própria natureza promove a tirania, a vários níveis de subtilidade.

Einärsen (1998) argumenta, por um lado, que o termo de assédio moral já tem sido usado num sentido tão amplo que lhe pode retirar qualquer sentido; por outro lado, afirma que, nas situações em que as práticas e procedimentos organizacionais, percebidas como opressivas e humilhantes, são utilizadas de forma repetida e frequente no tempo, podem ocorrer situações em que os trabalhadores se sintam vitimados. Mais uma vez, estamos a falar de comportamentos e eventos que deitam abaixo, frustram e amedrontam os empregados, logo de comportamentos típicos de assédio moral, os quais são levados a cabo pelas chefias na implementação de práticas e procedimentos organizacionais, percebidos como abusivas e assediadores. Logo, o assédio moral existe de “per si”, embora seja vivenciado de forma indirecta, por via da relação entre os

trabalhadores e as suas chefias (Einärsen, et al., 2003). De forma análoga, argumentamos que o assédio moral pode ser atribuído à organização e às suas práticas ou normas de funcionamento.

2.1.2.2.7 - Aspectos Metodológicos e Operacionais

Em primeiro lugar, e antes de avançarmos para os aspectos metodológicos, convirá fazer aqui uma distinção entre assédio moral subjectivo (conforme percebido pela vítima) e assédio moral objectivo (exteriorização de comportamentos, observáveis por terceiros).

A distinção entre assédio objectivo e subjectivo foi feita, em primeiro lugar, por Brodsky (1976) e tem constituído um aspecto importante do debate sobre a definição do assédio moral no trabalho. Embora muito investigadores pareçam encarar o assédio como um fenómeno objectivo e observável, que “não está apenas nos olhos de quem o vê⁵⁷”, os dados empíricos existentes têm sido, maioritariamente, recolhidos por via de relatos das vítimas, havendo pouca ou nenhuma informação recolhida junto de eventuais observadores (Hoel et al., 1999; Cowie et al., 2002), dadas as dificuldades óbvias de obtenção deste tipo de dados.

Alguns investigadores têm argumentado que, de qualquer forma, estes relatos não seriam credíveis, dada a posição de dependência (frequentemente económica) destes mesmos observadores, face ao perpetrador dos comportamentos de assédio. É o caso de Björkqvist et al, (1994), os quais se manifestam fortemente contra uma abordagem baseada em relatos de terceiros (v.g. colegas de trabalho), como uma medida de categorização objectiva de um comportamento como sendo de assédio moral, ou não. Estes autores baseiam o seu argumento na situação de dependência económica existente numa relação laboral, a qual constitui um óbice à honestidade da avaliação feita pelos colegas de trabalho (com particular relevo, se estiver em causa a posição do superior hierárquico, dada o poder foral que detém); adicionalmente, opinam que é quase impossível que um observador se mantenha neutro num processo de assédio moral, o que contribui, adicionalmente, para o potencial enviesamento dos seus testemunhos.

Por outro lado, e dado a natureza dinâmica do processo de assédio, a construção social da vítima também é alterada no decorrer do mesmo, levando, por vezes, os observadores a considerarem que a vítima não é mais do que um alvo merecedor dos referidos comportamentos, devido ao seu

⁵⁷ Tradução livre da autora (“eye of the beholder”), Einärsen et al., 2003

comportamento “neurótico” (Einärsen et al, 2003). Ainda nesta linha de pensamento, são de referir as posições de Einärsen (1999) e Niedl (1995): assim, o primeiro autor, argumenta que “*o elemento central da definição de assédio no trabalho reside na percepção subjectiva da vítima de que estes comportamentos repetidos são hostis, humilhantes e intimidativos e que lhe são especificamente dirigidos*”⁵⁸ (Einärsen, 1999:49).

Efectivamente, situações em que um indivíduo provoca, ofende ou intimida outro indivíduo podem envolver posições dissonantes das partes envolvidas, entre a percepção subjectiva e a interpretação objectiva da mesma situação; assim, incidentes que podem ser considerados insignificantes por um indivíduo, podem ser suficientes para apresentar uma queixa formal, para outro indivíduo. Adicionalmente, de acordo com Niedl (1995), dado que os comportamentos típicos de assédio são frequentemente de carácter subtil e discreto e/ou indirecto (ex: “não cumprimentar”, “abandonar o local quando a pessoa chega”, “não passar informação necessária á realização do trabalho”, “disseminar rumores”, entre outros), não são fácil e directamente observáveis por parte de terceiros. Observadores alheios à situação poderão interpretar os comportamentos de forma completamente diferente, como uma mera “falta de educação” ou simples “gracejos”.

O assédio moral no trabalho é, portanto, um processo subjectivo de reconstrução social, muitas vezes difícil de provar, pois somente o agressor e o agredido têm a correcta percepção dos comportamentos inerentes; o facto de as partes terem um passado e um futuro em comum tem implicações na interpretação dos comportamentos de assédio, bem como no desenrolar do processo (Rayner, Hoel & Cooper, 2002). Einärsen (1999) argumenta ainda que, adicionalmente a este aspecto perceptual, há que ter em conta o papel da cultura organizacional e nacional, as quais funcionam como um “filtro” na interpretação e aceitação dos comportamentos.

Resumindo, embora seja necessária uma conceitualização objectiva, nomeadamente no que se relaciona com questões legais, a conceitualização subjectiva é muitas vezes um melhor preditor da reacção das vítimas, bem como os elementos relativos a absentismo e rotação de pessoal, sendo esta a perspectiva advogada pela literatura norueguesa (Einärsen et al., 2003).

Passando agora à análise mais concreta dos aspectos metodológicos e operacionais, é de salientar, que o facto de não existir uma definição consensualmente aceite para o conceito de

⁵⁸ Tradução livre da autora.

assédio moral no local de trabalho tem tornado difícil a questão da sua quantificação, em termos de taxas de incidência do fenómeno. Assim a maioria dos estudos realizados até à data tem seguido uma de duas abordagens: (1) a exposição percebida a comportamentos de assédio, e/ ou (2) a percepção de ser vítima de assédio de acordo com uma definição, fornecida *a priori*.

Vamos agora expor detalhadamente cada uma destas abordagens:

(1) A exposição percebida a comportamentos de assédio

Os estudos que medem a exposição a comportamentos de assédio têm seguido uma abordagem preconizada por Leymann (1996:1990), segundo a qual é apresentada aos inquiridos uma listagem de comportamentos negativos, identificados como sendo comportamentos de assédio, sendo operacionalizada por via de um critério objectivo de ocorrência de “pelo menos um comportamento”, “pelo menos uma vez por semana”, drante “pelo menos 6 meses”, durante os últimos 12 meses anteriores à realização do estudo. Os instrumentos mais utilizados, nesta perspectiva, têm sido o LIPT (“*Leymann Inventory Psychological Terrorization*”) e o NAQ (“*Negative Acts Questionnaire*⁵⁹”). Outros instrumentos que também têm sido utilizados são o “*Bullying at Work Questionnaire*” (Quine et al., 1999), o “*Work harassment Scale*” (Björkqvist, Osterman & Hjelt-Back, 1994⁶⁰) e o “*Bergen Bullying Index*⁶¹”. É ainda de mencionar o “NAQ-

⁵⁹ Instrumento desenvolvido por Einarsen et al (1994), com base em revisões da literatura sobre “bullying” e “harassment” no local de trabalho e relatos das vítimas. Este instrumento originalmente composto por 22 itens, pretende medir a frequência de ocorrência dos comportamentos incluídos, numa escala de 5 pontos, sendo que, nenhuma das descrições dos comportamentos faz qualquer referência a “harassment” ou “bullying”. Estes autores consideram alvos de assédio moral os inquiridos que tenham respondido a pelo menos um comportamento numa base semanal, durante os últimos 6 meses; justificam a escolha deste horizonte temporal no sentido de obter uma acuidade maior nas respostas, pois os inquiridos teriam mais dificuldade em recordar-se dos acontecimentos num horizonte temporal mais alargado (Einarsen & Raknes, 1997). Relativamente á frequência de ocorrência dos comportamentos, a escolha da categoria “ocasionalmente” (“now and then”), como o critério de inclusão dos respondentes ao questionário, terá gerado algumas críticas quanto á sua ambiguidade (Hoel et al, 1999); outros autores argumentaram que, em áreas relacionadas com crime e vitimação, a utilização de uma categoria “de vez em quando” pode reflectir uma designação muito mais especifica do que “mensalmente” ou “semanalmente” (Sparks et al., 1997, citado em Hoel & Cooper, 2000).

⁶⁰ A abordagem de Björkqvist et al. (1994) parece situar-se num ponto intermédio entre aquela preconizada por Leymann (1990) e a preconizada por Einarsen et al. (1994), na medida em que reconhece a importância da percepção dos comportamentos mas não questiona directamente os inquiridos para classificarem a sua experiência como sendo de assédio (ou não); por outro lado, de forma análoga a Leymann (1990), utiliza uma listagem de comportamentos para medir os níveis de incidência, mas não utiliza o mesmo critério operacional, pelo contrário calcula o nível médio de ocorrência dos comportamentos constituintes da listagem apresentada. Este instrumento é constituído por 24 itens e mede a frequência de ocorrência dos comportamentos numa escala de 5 pontos. Estes autores, num estudo realizado numa amostra de trabalhadores universitários, utilizaram esta listagem de comportamentos para medir os níveis de incidência de assédio moral mas, simultaneamente, nas instruções de preenchimento do questionário, era exigido que os inquiridos tivessem percebido os comportamentos como sendo de assédio, devendo apenas responder ao questionário se se verificasse esse pre-requisito. No final do questionário, os inquiridos eram ainda questionados sobre o género do agressor.

⁶¹ Este instrumento é composto por 5 itens (“o assédio moral é um factor gerador de tensão grave no meu trabalho diário”, “o assédio moral no local de trabalho reduz a eficiência laboral”, “o assédio moral no local de trabalho reduz o meu bem-estar”, “o assédio moral é um problema grave no meu local de trabalho”, “o assédio moral no local de trabalho reduz a minha motivação para o

R” (“*Negative Acts Questionnaire Revised*”), desenvolvido por Einärsen & Hoel (2001), constituído por 29 itens⁶².

Dada a importância que o “*Leymann Inventory Psychological Terrorization*” (LIPT) e o “*Negative Acts Questionnaire*” (NAQ) desempenharam, enquanto veículos de operacionalização do conceito de assédio moral no local de trabalho e de determinação da dimensão empírica deste fenómeno, vamos passar a expô-los de uma forma mais detalhada.

A - O “*Leymann Inventory Psychological Terrorization*” (LIPT)

O LIPT foi desenvolvido por Leymann (1990), durante um período de três anos, a partir de entrevistas com cerca de 300 inquiridos com conhecimento, directo ou indirecto, do fenómeno de assédio moral (e.g. vítimas, testemunhas, técnicos de saúde ocupacional, psicólogos). De acordo com este procedimento foram gerados 45 comportamentos, focando no que era atacado e não na forma como era atacado (O “Quê” e não “Como”), sendo as respostas dadas numa escala de 6 pontos⁶³. De acordo com Leymann (1990) os 45 itens representam 5 factores, designados como: (1) comportamentos que limitam a comunicação, (2) comportamentos de isolamento ou exclusão social da vítima, (3) comportamentos que têm um impacto negativo sobre a capacidade de desempenhar as tarefas; (4) comportamentos que atacam a vida pessoal da vítima e (5) actos de violência psicológica, tendo sido esta divisão dos actos de assédio moral confirmada por uma análise de correlação entre o género das vítimas e a utilização de determinados comportamentos (Leymann, 1990:14). No entanto, não foi fornecida informação quanto ao suporte da estrutura factorial dos comportamentos apresentada (Hoel & Cooper, 2000)⁶⁴.

trabalho”)” e mede o grau de concordância numa escala de 4 pontos; procura medir até que ponto é que os inquiridos percebem o assédio moral no local de trabalho como sendo um problema que os afecta a si e aos outros colegas de trabalho.

⁶² Na literatura americana sobre violência no local de trabalho (“*workplace incivility*”), é de referir o instrumento desenvolvido por Baron & Neuman (1996) e Baron, Neuman & Geddes (1999), o qual é composto por 40 itens, medidos numa escala de 5 pontos⁶². Não vamos debruçar-nos aqui em detalhe sobre este instrumento, visto que o foco da nossa dissertação é a metodologia europeia, tendo sido referido este questionário apenas a título ilustrativo.

⁶³ Existe também uma versão revista deste instrumento (LIPT-II), contendo 46 itens, utilizado pelos investigadores alemães (Niedl, 1996; Zapf, et al., 1996), sendo as respostas medidas numa escala de de 3 - 4 pontos no caso de Zapf et al.(1996) e 6 pontos no caso de Niedl (1996). Este último autor incluiu adicionalmente uma escala de 6 pontos para medir a duração de ocorrência dos comportamentos, bem como questões relativas ao número, sexo e género dos agressores.

⁶⁴ Para poder aferir sobre este aspecto, qualquer investigador terá necessidade de consultar outros estudos que utilizaram este mesmo instrumento (v.g.Niedl, 1995; Zapf et al., 1996). Deste modo, temos que Niedl (1995), num estudo realizado na Áustria com uma amostra constituída por 331 inquiridos, empregados de um hospital e de um centro de investigação, chegou a uma solução factorial composta por sete factores designadamente: (1) ataques à integridade da vítima, (2) isolamento, (3) críticas directas e indirectas, (4) atribuição de tarefas desagradáveis, (5) ameaças, (6) comportamentos sexuais e (7) ataques à vida privada, com uma consistência

Para calcular os níveis de incidência de assédio moral, é fornecido aos inquiridos uma série de alternativas, relativas tanto à frequência como à duração da ocorrência dos comportamentos, nos últimos 12 meses. Consideram-se alvos de assédio moral, os inquiridos que tenham respondido a “pelo menos um comportamento” numa base semanal, por um período de “pelo menos seis meses”, durante os 12 meses prévios à realização do estudo. Leymann justificou esta forma de operacionalização com base na literatura sobre o Stress Pós-traumático, sendo 6 meses o tempo expectável para que ocorra uma reacção como consequência de um acontecimento traumático. Segundo este autor, uma situação de assédio moral no local de trabalho tenderia a intensificar-se no tempo, conduzindo a doenças psicossomáticas para a vítima. Relativamente à escolha do critério de “pelo menos uma vez por semana”, não foi apresentada, pelo autor, qualquer justificação, sendo a arbitrariedade da escolha deste critério de frequência espelhada num estudo posterior (Leymann, 1992a: 11), em que é sugerido a inclusão nos níveis de incidência de respondentes a comportamentos de assédio com uma periodicidade de “mais do que uma vez por mês”⁶⁵. Esta forma de operacionalização do assédio moral no local de trabalho foi posteriormente utilizada por outros autores (Niedl, 1995, Vartia, 1996 e Zapf et al., 1996).

É de referir ainda que, segundo Hoel & Cooper (2000), alguns itens misturavam comportamento e resultado do mesmo (“o seu desempenho é avaliado erradamente de forma a prejudicá-lo”, “é exposto a ameaças de violência de forma a intimidá-lo⁶⁶”, “é forçado a realizar tarefas que diminuem a sua auto-estima⁶⁷”, “as suas tarefas são alteradas de forma a puni-lo⁶⁸”. De acordo com estes autores, descrições desta natureza, misturando comportamentos e resultados devem ser evitadas, na medida em que não são claras e induzem em erro os eventuais inquiridos (Hoel & Cooper, 2000). Outros itens descrevem comportamentos de uma forma emocionalmente pesada,

interna satisfatória (Cronbach Alpha variando entre 0,73 e 0,63). Zapf, Knorz & Kulla (1996) identificaram, analogamente, 7 factores: (1) ataques através de medidas organizacionais, (2) isolamento social, (3) ataques à vida privada, (4) violência física, (5) ataque às atitudes da vítima, (6) agressão verbal e (7) rumores. De acordo com Leymann (1997) estes sete factores são globalmente similares àqueles por ele encontrados, não sendo expectável que se desse uma sobreposição integral devido às diferenças culturais entre os países.

⁶⁵ “Pelo menos uma vez por semana” sugere uma ocorrência regular e frequente ao longo do tempo, na medida em que a dinâmica do processo de assédio se encontra estabelecida. Claro que, para os inquiridos que são alvo de assédio moral (vítimas, portanto) a experiência é percebida como regular e contínua, independentemente da frequência de ocorrência cair, ou não, dentro destes limites; em alguns casos, uma experiência irregular destes comportamentos pode ser tão negativa como uma experiência regular, na medida em que a antecipação de uma eventual exposição pode despoletar uma resposta similar aquela que ocorreria se o comportamento ocorresse efectivamente, o que pode tornar problemático o simples ignorar de comportamentos que ocorram, no seu conjunto, com uma frequência menor.

⁶⁶ “Somebody does something in order for you to be injured”

⁶⁷ “You are forced to do work that lessens your self-esteem”

⁶⁸ “Your working conditions are altered in order to punish you”

como sejam “É-lhe sugerido a realização de um exame psiquiátrico⁶⁹” e “É alvo de terrorismo telefónico⁷⁰”, o que no entanto não é de estranhar pois estes comportamentos emergem de entrevistas com vítimas de assédio moral.

Adicionalmente, será de ter em conta que este instrumento foi desenvolvido num determinado contexto cultural, laboral e social e, portanto, pode não ser susceptível de transposição automática para outros países.

B - O “Negative Acts Questionnaire” (NAQ)

O NAQ é uma escala constituída por 22 itens, construída na Noruega, com o objectivo de estimar os níveis de incidência de assédio moral no local de trabalho. De acordo com Einärsen & Raknes (1997), a escala foi desenvolvida a partir de duas fontes de informação: extensa literatura sobre assédio moral no local de trabalho (incluindo publicações de Leyman e Brodsky) e entrevistas com indivíduos vítimas de assédio moral. Todos os itens são descritos em termos comportamentais sem referência expressa a assédio moral, “*bullying* ou “*harassment*”. Relativamente a cada um dos itens, é solicitado aos inquiridos que respondam “com que frequência” estiveram expostos aos comportamentos referidos, tendo disponíveis as seguintes alternativas: “ocasionalmente”, “mensalmente”, “semanalmente”, “diariamente” e “nunca”. A listagem de 22 itens inclui comportamentos de natureza directa (e.g. “é alvo constantemente de comentários ofensivos sobre a sua vida privada”), comportamentos indirectos (e.g. “é isolado dos seus colegas de trabalho ou excluído das actividades de grupo”) bem como de comportamentos com conotação sexual (e.g. “é alvo de comportamentos ou comentários sexuais indesejados”).

Esta escala foi sujeita a uma análise factorial da qual resultaram 5 factores. Três destes factores revelaram-se de fácil interpretação: “assédio pessoal”, “assédio relacionado com o trabalho” e “exclusão social”; o quarto factor era constituído por apenas 2 itens de difícil interpretação, aparentemente relacionados com “controlo social” (e.g. “é alvo de reacções por parte de colegas porque trabalha demasiado”), sendo o último factor constituído apenas por um item, relacionado com violência física (e.g. “é alvo de violência física ou ameaças de violência”). Os valores de consistência interna dos três primeiros factores eram respectivamente de 0,85, 0,57 e 0,33.

⁶⁹“They want you to have a psychiatric examination”

⁷⁰ “Telephone harassment”

Dado o reduzido valor de consistência interna do terceiro factor (0,33), a estabilidade desta solução revela-se questionável, nomeadamente no que se refere a este factor, quando comparada com a solução obtida por Niedl (1995) para a análise factorial do LIPT (este autor obteve valores de consistência interna para os diferentes factores, variando entre 0,83 e 0,73). Este facto é justificado por Einärsen & Raknes (1977) com base no menor número de itens desta escala face à escala de Leyman (45 itens versus 22 itens).

De acordo com Hoel & Cooper (2000), outros aspectos poderão ter influenciado a solução factorial obtida e a respectiva consistência interna. Assim, de acordo com estes investigadores, a descrição de alguns comportamentos pode ser ambígua (e.g. “brincadeiras de mau gosto⁷¹”), alguns itens podem estar culturalmente enviesados (e.g. “fazer de moço de recados⁷²” e “recordar repetidamente as suas falhas⁷³”). Por último, o item “é alvo de reacções negativas por parte dos seus colegas porque trabalha demasiado”, mistura na mesma descrição reacção e comportamento⁷⁴.

Tendo em mente as limitações assinaladas, parece que as diferenças entre estes instrumentos (“*Leymann Inventory Psychological Terrorization*” e “*Negative Acts Questionnaire*”) residem mais na redacção dos itens que os compõem do que propriamente nos comportamentos que espelham. Ambos os instrumentos incluem comportamentos negativos de agressividade directa, verbal e física, e de agressividade indirecta e, ainda, itens relacionados com o assédio sexual, muito embora no instrumento desenvolvido por Leymann (1990) sejam contemplados comportamentos não referidos no instrumento desenvolvido pelos investigadores noruegueses. Tal é o caso de comportamentos como: “Não lhe são atribuídas quaisquer tarefas ficando completamente sem trabalho”, “É alvo de prejuízos materiais e/ou económicos”, entre outros. Dado que todos os itens são descritos em termos comportamentais não é exigido aos inquiridos juízos de valor, relativamente ao facto de serem ou não alvo de assédio moral (Enarsen et al, 2003).

Em termos de estrutura factorial subjacente, podemos ver, pela tabela abaixo, que existe uma sobreposição razoável entre as estruturas factoriais encontradas:

⁷¹ “funny surprises”.

⁷² “private errands”

⁷³ “repeated reminders of your blunders”.

⁷⁴ “reactions from others because you work too hard”

Tabela 2.4 – Comparação entre o LIPT e o NAQ⁷⁵

<i>LIPT – Leymann (1996, 1997)</i>	<i>NAQ – Einårnsen & Raknes (1977)</i>
Comportamentos que limitam a comunicação	Deterioração pessoal
Comportamentos de isolamento ou exclusão social da vítima	Exclusão social
Comportamentos que têm um impacto negativo sobre a capacidade de desempenhar as tarefas;	Assédio moral relacionado com o trabalho
Comportamentos que atacam a vida pessoal da vítima Actos de violência	Violência física ou ameaças de violência

De uma forma geral, pode-se dizer que ambos os instrumentos foram significativamente afectados pela perspectiva e experiência de vítimas de assédio moral de natureza severa, dada a forma de recolha da informação (e.g. feita a partir de grupos de auto ajuda, inquiridos em tratamento psiquiátrico, entre outros), com carácter mais acentuado no caso do instrumento de Leymann (1990). Isto poderá significar que, simultaneamente alguns comportamentos poderão estar sobrevalorizados enquanto outros, potencialmente relevantes, poderão ser ignorados. Este aspecto é preocupante, e deve estar presente na mente dos investigadores, na medida em que o objectivo de qualquer medida de incidência se destina a medir a dimensão do problema numa população “normal”, de forma a poderem ser empreendidas medidas de prevenção do fenómeno. Logo a representatividade e replicabilidade da estrutura factorial de qualquer destes instrumentos pode revelar-se questionável.

Em termos operacionais, o nível de incidência de assédio moral no trabalho é calculado por via da aplicação de um critério que estabelece uma regra de decisão sobre se os inquiridos foram ou não alvo de assédio. De acordo com o critério desenvolvido por Leymann (1996:1990), e designado na literatura por “*Leymann Criterion*”: para que um indivíduo seja considerado alvo de assédio moral tem que ser responder afirmativamente a “pelo menos um comportamento”, “pelo menos uma vez por semana” e a duração da ocorrência dos comportamentos tem de ser “pelo menos 6 meses”. Alguns investigadores noruegueses têm utilizado “últimos 6 meses”

⁷⁵ Adaptado de Hoel & Cooper (2000)

(Einärsen & Skogstad, 1996) e, por vezes, tem sido utilizado um período temporal mais alargado, ou seja “durante o último ano” (Quine et al., 1999; Salin, 2001).

(2) Percepção de ser vítima de assédio moral de acordo com uma definição apresentada aos inquiridos

A segunda abordagem, por via de uma definição, foi derivada a partir da investigação realizada sobre assédio escolar, e consiste na apresentação aos inquiridos de uma definição de assédio moral no local de trabalho, perguntando-lhes se foram alvo de tal comportamento, bem como a sua duração e frequência, relativamente àqueles que responderam afirmativamente. Esta abordagem foi introduzida por Einärsen & Raknes (1991) e posteriormente utilizada por outros autores (Einärsen & Skogstad, 1996; Hoel & Cooper, 2002, Mikkelen & Einärsen, 2001). A experiência de assédio moral é ainda documentada por via de perguntas complementares de “*follow-up*”, relativas ao número e género dos agressores, posição hierárquica, entre outras.

É ainda de referir que noutros estudos (nomeadamente nos primórdios da investigação europeia nesta área (v.g. Rayner, 1997; Vartia, 1991), era apenas perguntado aos inquiridos, se eram ou não alvo de assédio moral no local de trabalho, sendo posteriormente apurada a taxa de incidência de acordo com a percentagem de respostas afirmativas.

Embora, muita discussão se tenha vindo a gerar em torno de qual das abordagens será mais adequada, a conclusão a que se tem chegado na investigação (Enarsen et al, 2003) é a de que, se por um lado a utilização de uma listagem de comportamentos permite uma avaliação mais objectiva deste fenómeno, para além de ter acesso a um grande volume de informação num horizonte temporal relativamente curto, por outro lado, a segunda abordagem, por via da definição, é perfeitamente válida na medida em que o assédio moral é, na sua essência, uma experiência subjectiva. No entanto é de ter em conta que, por um lado, a aplicação de questionários, de forma estrita, não permite contemplar o elemento do desequilíbrio de poder, aspecto fundamental da definição de assédio moral no local de trabalho, nem permite obter informação detalhada sobre a dinâmica do processo; por outro lado, o facto de ser fornecido aos inquiridos uma definição, não garante que eles a irão utilizar, em vez da sua própria definição de assédio moral no local de trabalho (cf. Rayner, 1999).

Ståle Einärsen, líder da investigação europeia nesta área, preconiza que a abordagem óptima será constituída pela utilização simultânea das duas metodologias, na medida em que se complementam, de forma a obter informação não só sobre a natureza e intensidade dos comportamentos de assédio moral no local de trabalho, mas também sobre a percepção subjectiva da vítima de tais comportamentos (Einärsen et al, 2003). Aliás, nos estudos mais recentes é esta abordagem que tem sido utilizada (Vartia, 1996; Salin, 2001; Mikkelen & Einärsen, 2001; Verdasca, 2008).

Hoel & Cooper (2000) argumentam no mesmo sentido, de que a abordagem metodológica óptima passará pela utilização em simultâneo das duas metodologias ou seja, a integração de uma definição de assédio moral, como uma ferramenta fundamental para medir o nível de incidência deste fenómeno, com uma listagem de comportamentos que permita aferir sobre a dimensão comportamental do assédio moral no local de trabalho; sugerem ainda, como um pré-requisito para o sucesso desta abordagem, que a definição deve ser apresentada aos inquiridos antes da listagem de comportamentos, de forma a reduzir a interferência de processos cognitivos na resposta dos inquiridos⁷⁶.

No entanto, existem ainda algumas questões em aberto, neste domínio metodológico, sendo de referir aqui um aspecto mencionado por Salin (2001), o qual nos pareceu relevante. Esta autora argumenta, relativamente aos itens individuais incluídos no questionário, que a severidade inerente aos comportamentos descritos não é necessariamente igual em todos eles; ou seja, enquanto alguns podem ocorrer com maior regularidade sem que isso seja percebido como assédio moral pelo receptor, outros podem ter um efeito altamente prejudicial sobre a vítima, embora ocorram apenas ocasionalmente (v.g. “o seu trabalho é excessivamente controlado” e “não lhe são atribuídas quaisquer tarefas ficando completamente sem trabalho”). Adicionalmente, somente situações em que um comportamento específico é repetido regularmente (v.g. semanalmente) são contempladas, deixando de fora aquelas situações em que comportamentos diferentes ocorram com uma periodicidade semanal (Neuberger, 1999 citado em Salin, 2001).

Por último, é de referir que, em termos gerais, os níveis de incidência encontrados nos estudos que utilizaram a metodologia subjectiva são menores dos que aqueles encontrados nos estudos

⁷⁶ (sobre, se são ou não alvo de assédio moral de acordo com a definição).

que utilizaram uma metodologia objectiva, com base numa listagem de comportamentos (Einärsen & Raknes, 1997, Hoel & Cooper, 2000; Salin, 2001).

2.1.2.2.8 - A dimensão do problema: A evidência empírica europeia

2.1.2.2.8.1 - Níveis de incidência: frequência e duração

Especialmente por razões de ordem prática, é importante saber qual o nível de *incidência* do assédio moral no local de trabalho, pois disso dependem os esforços que serão empreendidos, no sentido da tomada de medidas no âmbito da prevenção da sua ocorrência. No entanto, não é fácil chegar a números fiáveis, pois os estudos que têm vindo a ser desenvolvidos utilizam definições e metodologias diferentes. Logo, em certa medida, as taxas de incidência de assédio moral no local de trabalho dependem muito da forma como este é medido, o que, por sua vez, também depende do entendimento geral sobre este fenómeno, ou seja da definição utilizada.

Na literatura europeia sobre assédio moral no local de trabalho têm vindo a ser utilizadas diferentes definições por diferentes autores, dependendo, em larga medida, da perspectiva utilizada pelo investigador ou do interesse profissional subjacente. Por exemplo, enquanto os advogados necessitam que a vítima de assédio moral exiba prejuízos materiais para que possam recorrer a vias legais (Yamada, 2003), os profissionais de saúde ocupacional estarão interessados em níveis de incidência menos severos, quando equacionam as medidas de intervenção a empreender. Adicionalmente, a definição de políticas de prevenção a nível das organizações necessita de bases formais para o enquadramento das reclamações efectuadas pelos alvos de assédio moral no local de trabalho (Rayner, 1997).

Deste modo, os diversos estudos realizados, até á data, no sentido de aferir sobre os níveis de incidência deste fenómeno na Europa, têm reportado uma ampla variação de taxas de incidência entre países. Assim enquanto que nos países escandinavos a taxa de incidência varia entre 2% – 5% (Zapf et al, 2003; Nielsen et al, 2008), noutros países chega a atingir 55%, como é o caso da Turquia (Bilgel, Aytac & Bayram, 2006). Adicionalmente, face às constantes mudanças em termos de funcionamento dos mercados e organização dos tempos de trabalho, não é de estranhar que os níveis de incidência actuais de assédio moral difiram face àqueles em vigor na década de 90's (Nielsen et al., 2008). Assim, Argevoid (2007), num estudo constituído por 3.024 trabalhadores do sector público chegou a níveis de incidência de 1% e 3,7% para assédio moral

de carácter severo e carácter ocasional, respectivamente, utilizando o critério objectivo de Leymann (1990), valores estes nitidamente inferiores àqueles previamente obtidos em amostras de grande dimensão (Einärsen & Skogstad, 1996; Hoel & Cooper, 2000).

As causas desta diversidade de valores podem ser de natureza sócio-cultural e também metodológica. No que se refere aos factores sócio-culturais, tem sido dado especial destaque às diferenças culturais entre os países (Einärsen, 2000; Argervold, 2007), tendo sido já sugerido que as diferenças entre países quanto aos seus valores culturais (Hofstede, 2001) influenciam a percepção subjectiva dos comportamentos como sendo, ou não, de assédio moral e, consequentemente os níveis de incidência encontrados.

Deste modo, em países com níveis elevados de “distância face ao poder”, “individualismo/colectivismo”, “feminilidade/masculinidade” (e.g. Portugal, Espanha) têm sido reportados níveis mais elevados de assédio moral do que em países com valores baixos nestas dimensões (e.g. Noruega, Suécia) (Einärsen, 2000). No que se refere a questões metodológicas, há que ter em conta diversos aspectos, pelo impacto que possam exercer sobre os níveis de evidência apurados. Assim, tem vindo a ser utilizada uma diversidade de definições (cf. Einärsen & Skogstad, 1996; Vartia, 1996, entre outros) bem como de critérios operacionais (cf. Leymann, 1993; Einärsen & Skogstad, 1996; Salin, 2001). De referir é, ainda, que pouco se conhece sobre níveis de incidência a partir de amostras representativas, tendo sido utilizadas até à data, na maior parte dos casos, amostras de conveniência (Zapf et al., 1996; Lewis, 2002); por outro lado, pouco se conhece sobre níveis de incidência na perspectiva dos observadores ou do agressor / perpetrador destes comportamentos, tendo sido utilizada, na maioria dos casos, a percepção da vítima de assédio moral (cf. Hoel & Cooper, 2000), embora alguns autores sugiram a “triangulação” da informação, por via de relatos de colegas como uma técnica operacional fiável no apuramento de níveis de incidência (Coyne, Chong, Seigne & Randall, 2003).

Assim, os estudos que utilizaram a metodologia “objectiva” têm chegado a resultados que oscilam entre 3% e 7%, sendo que, no entanto outros estudos utilizando esta mesma metodologia chegaram a resultados superiores (Niedl, 1996). Noutros estudos, em que os inquiridos foram questionados directamente. “Foi alvo de assédio moral durante os últimos 6 meses?” (e.g., Rayner, 1997), foi apurada uma taxa de incidência mais elevada entre 10 – 25%, pois as pessoas responderam que se sentem alvo de assédio moral, mesmo que a ocorrência de tais comportamentos tenha sido apenas ocasional ou com uma duração maior (durante um período superior a 6 meses). Os estudos que utilizaram uma definição precisa, apresentada aos inquiridos

e questionando-os se tinham sido alvos de assédio moral de acordo com a definição, chegaram a taxas de incidência entre 1 – 4% de assédio (Einärsen e Skogstad, 1996; Hoel e Cooper, 2000; Leymann, 1996; Makensen von Astfeld, 2000). Existem ainda estudos que utilizam ambas as medidas de exposição a comportamentos específicos, ou seja a administração do questionário e da definição de assédio, sendo estes estudos (Mikkelsen e Einärsen, 2001; Salin, 2001) aqueles que chegam a taxas de incidência menores, ou seja entre 1,6 – 2% de incidência, respectivamente. Uma exposição mais exaustiva das taxas de incidência encontradas no espaço europeu encontra-se no Anexo 10.

De assinalar é, ainda, o facto de que enquanto Leymann (1996:1993) não considera o aspecto subjectivo no apuramento dos níveis de incidência (ou seja se o inquirido se considera, ou não, alvo de assédio moral), Einärsen et al (1994), apenas consideram vítimas de assédio moral aqueles inquiridos que, adicionalmente a terem sido alvo de comportamentos de assédio, se tenham sentido efectivamente vítimas nessa situação (percepção subjectiva). Ora, esta diversidade de critérios operacionais só de “*per si*” origina diferenças nos níveis apurados, o que se vai exemplificar socorrendo-nos dos resultados encontrados por Rayner (1997), no estudo realizado sobre uma amostra de 737 inquiridos (UNISON, 1997). Assim, e conforme a tabela abaixo, temos que:

Tabela 2.5 – Comparação entre a abordagem de Leyman e Einärsen

<i>Experiência objectiva de comportamentos</i>	<i>de</i>	<i>Diariamente e semanalmente</i>	<i>Mensalmente</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Nunca</i>
<i>Experiência subjectiva</i>	<i>Vítima</i>	103	18	14	4
	<i>Não vítima</i>	111	79	160	248

Nota. Amostra constituída por 737 inquiridos (UNISON, 1997); adaptado de Rayner, 2007

De acordo com o critério de Leymann (1996) o nível de assédio moral seria 29% ([103+111/737]) e de acordo com Einärsen et al (1994), o nível de incidência seria de 18,3% ([103+18+14/737]). Logo, apenas a partir desta breve ilustração pode-se ter uma percepção do impacto dos critérios utilizados sobre o apuramento dos níveis de incidência do fenómeno.

Resumindo, se por um lado existe actualmente um interesse crescente na investigação sobre assédio moral no local de trabalho e crescente informação do ponto de vista do conhecimento empírico existente, por outro lado este é um conhecimento limitado no que respeita a uma estimativa generalizada e fiável sobre os actuais níveis de incidência do fenómeno na população

europeia (Nielsen e tal., 2008). De acordo com Hoel & Cooper (2000), deverá ser dada mais atenção, de futuro, a critérios de representatividade e aleatoriedade das amostras seleccionadas, aspecto que até à data tem sido frequentemente preterido a favor da conveniência de ordem prática dos investigadores.

Quanto à *duração* do fenómeno, critério importante no sentido da distinção entre casos de assédio moral e situações vulgares de conflitos laborais ou comportamentos avulsos de violência psicológica, os estudos que têm sido empreendidos mostram que o assédio moral tem a natureza de um conflito que perdura no tempo (Hoel & Cooper, 2000). De acordo com os estudos realizados com base em amostras de grande dimensão (Leymann, 1996; Einärsen e Skogstad, 1996), os autores chegaram a uma duração média entre 15 e 18 meses, respectivamente. No estudo de Hoel & Cooper (2000), cobrindo uma ampla diversidade sectorial, 39% das vítimas tinham sido alvo de assédio por um período superior a 2 anos e noutro estudo na Finlândia (Vartia, 2001), numa instituição municipal, 29% das vítimas tinham sido alvo de assédio por um período compreendido entre 2 – 5 anos e 30% por um período superior a 5 anos⁷⁷.

No entanto, e apesar das disparidades encontradas, os números permitem-nos concluir que o assédio é um processo de duração longa, e que de facto “deita abaixo” as vítimas, arrastando-se, na maioria dos casos, para além de um ano. Existe alguma evidência de que o assédio se torna mais severo à medida que o tempo decorre. Estudos realizados por Einärsen & Skogstad (1996) e Zapf & Gross (2001), mostram que os comportamentos de assédio ocorriam com mais frequência à medida que aumentava a duração do processo de assédio.

2.1.2.2.8.2 - Efeitos de Género

A questão da existência de diferenças de *género* tem sido frequentemente colocada na literatura mas, se por um lado existem dados empíricos sobre este aspecto do fenómeno, por outro lado os resultados obtidos têm sido inconclusivos (Zapf et al, 2003). Assim, enquanto alguns estudos têm referido níveis de incidência mais elevados para o género feminino (Björkqvist et al, 1994; Niedl, 1995; Salin, 2003; Zapf et al, 1996) outros estudos realizados sobre amostras de grande dimensão (Einärsen & Skogstad, 1996; Hoel & Cooper, 2000; Vartia, 1996) revelam não

⁷⁷ É importante referir que se a amostra é recolhida só entre vítimas, a média da duração de ocorrência é maior, como é o caso das vítimas que foram contactadas pessoalmente por telefone, pelo facto do seu caso ser conhecido, ou aquelas que foram identificadas através de grupos e auto-ajuda (Zapf et al, 1996; Zapf, 1999).

existirem diferenças estatisticamente significativas, relativamente ao género das vítimas de assédio moral no local de trabalho.

Assim, e relativamente ao género das vítimas de assédio moral, de acordo com a evidência empírica, na maioria das amostras, a proporção é de 2/3 de vítimas do sexo feminino e 1/3 do sexo masculino (Zapf et al, 2003). No entanto, de acordo com alguns estudos escandinavos (Einärsen & Skogstad, 1996, Leymann, 1996; Leymann & Tallgreen, 1993) e ainda de acordo com Hoel & Cooper (2000) e Rayner (1997), surge uma proporção mais equilibrada entre homens e mulheres. Poder-se-á argumentar, que existe alguma relação entre o processo de socialização feminina e o papel da vítima, pois geralmente as mulheres são educadas para serem menos assertivas e agressivas face aos homens, revelando tendência para serem mais submissas (Björkqvist et al., 1994). Consequentemente parece que as mulheres terão menos capacidade de se defenderem num processo de assédio do que os homens. Adicionalmente, na interpretação dos resultados empíricos, é importante ter em conta alguns aspectos que podem influenciar as conclusões, tais como: a estrutura da amostra em termos de género⁷⁸, o tipo de assédio⁷⁹, a composição sectorial⁸⁰, entre outros.

No que se refer ao género dos agressores, de uma forma geral, os homens parecem estar sobre-representados enquanto agressores, em diversos estudos realizados até à data, com excepção do UNISON (1997). Assim no estudo de Zapf (1999a), em 26% dos casos os agressores eram apenas homens, em 11% eram apenas mulheres e em 63% dos casos os agressores eram homens e mulheres. Einärsen e Skogstad (1996) referem que em 49% das vítimas o agressor era homem, em 30% dos casos era mulher e em 21% dos casos eram homens e mulheres. No estudo de Mackensen von Astfeld (2000), em 32% dos casos o agressor era homem, em 27% dos casos eram mulheres e em 37% dos casos eram homens ou mulheres. No estudo de Rayner (1997), 2/3 dos agressores eram homens.

⁷⁸ muitos estudos foram conduzidos a partir de amostras, em que existe segregação de emprego relativamente ao género com forte componente feminina como é o caso do sector dos serviços, e especialmente serviços sociais e sector da saúde (e.g., Einärsen e Skogstad, 1996; Leymann e Tallgreen, 1993; Rayner, 1997; Niedl, 1995)

⁷⁹ Em grande parte dos casos, o assédio moral no local de trabalho é um fenómeno descendente, em termos de posição hierárquica, e o facto das mulheres estarem frequentemente em posições subordinadas pode contribuir para uma maior probabilidade de se tornarem vítimas de assédio; por outro lado, verifica-se que existe um menor número de mulheres em posições de chefia e de gestão, logo o género feminino é identificado como agressor numa menor proporção de casos (Davidson e Cooper, 1992).

⁸⁰ em termos da composição sectorial as mulheres podem constituir um grupo minoritário em culturas predominantemente masculinas, como é o caso da polícia, bombeiros e estruturas militares, tendo mais probabilidade de serem vítimas de assédio moral no local de trabalho.

Finalmente, Leymann (1993) refere que, frequentemente, os homens são mais assediados por homens e as mulheres por mulheres, podendo este facto estar relacionado com a segregação do mercado de trabalho em relação ao género. Resultados semelhantes foram encontrados por Einärsen e Skogstad (1996), Hoel et al. (2001), Mackensen von Astfeld (2000), Niedl (1995), Rayner (1997) e Zapf (1999a). Embora, por vezes, as mulheres sejam assediadas exclusivamente por homens, é raro que os homens sejam exclusivamente assediados por mulheres, o que pode ser explicado pelas diferentes posições de poder que homens e mulheres detêm nas organizações.

Relativamente ao *número* de agressores, no caso dos estudos alemães, constituídos frequentemente por vítimas de assédio moral (Zapf, 1999^a), a ocorrência de assédio por parte de um só agressor era rara, estando envolvidos mais do que 4 agressores em pelo menos 50% dos casos; este resultado pode ser explicado pelo facto de nas amostras constituídas por vítimas de assédio, se encontrarem geralmente casos de maior gravidade, consequentemente, com uma duração média maior do processo de assédio moral, face ao que seria expectável numa população normal. Adicionalmente, verifica-se que, neste mesmo estudo, a duração média do processo de assédio estava positivamente correlacionada com o número de agressores, sendo maior nos casos em que existiam vários agressores face àqueles em que havia um só agressor. Isto pode ser interpretado no sentido de que, com o passar do tempo e tendo em conta o seu impacto sobre a personalidade e comportamento da vítima, os potenciais observadores têm mais dificuldade em permanecer neutros e muitas vezes tornam-se agressores (Zapf et al, 2003). No entanto, na maioria dos estudos realizados, em 20-40% dos casos, a vítima é assediada apenas por um indivíduo e em 15-20% dos casos existiam mais do que quatro agressores envolvidos (Zapf et al., 2003). Nalguns casos, e embora, em termos conceptuais o assédio moral no trabalho seja um fenómeno interpessoal, as vítimas referem que se sentem assediadas por toda a organização (Liefoghe & Mackenzie Davey, 2001; D´Cruz & Noronha, 2008).

Relativamente ao facto da experiência de assédio moral ser isolada ou em grupo, nos estudos desenvolvidos no Reino Unido (Hoel e Cooper, 2000; Rayner, 1997) tem-se verificado que, frequentemente, a experiência da vítima não é uma experiência isolada, mas sim partilhada com outros colegas de trabalho. No caso de outros países, como a Áustria (Niedl, 1995) e Alemanha (Zapf, 1999a:1999b), isto acontece apenas ocasionalmente. A explicação para este facto pode estar associada a aspectos sócio-culturais ou com a definição, com base na qual foi feito o estudo, tendo-se verificado que, quanto mais restrito for o conceito de assédio utilizado, maior é a probabilidade de que o processo de assédio envolva apenas uma vítima. Efectivamente, se é

que um agressor pode assediar frequentemente alguém no grupo de trabalho durante meses ou mesmo anos, parece muito menos provável que ele possa assediar, com igual intensidade, todos os membros do grupo de trabalho.

2.1.2.2.8.3 - O estatuto organizacional das vítimas e dos agressores

O estatuto organizacional das vítimas é um aspecto sobre o qual a investigação não se tem debruçado especialmente, sendo escassa a evidência empírica existente, com exceção do estudo realizado por Hoel, Cooper & Faragher (2001).

Deste modo, Einärsen e Raknes (1997) não encontraram diferenças significativas entre a experiência de comportamentos negativos experimentados por trabalhadores, por um lado, e supervisores/gestores por outro. Resultados semelhantes foram encontrados por Hoel, Cooper & Faragher (2001), cujo estudo é aquele que mais detalhadamente analisou este aspecto do *status* organizacional, tendo encontrado valores semelhantes de assédio referido por trabalhadores, supervisores e gestores de nível sénior e intermédio.

No entanto, Hoel et al. (2001) referem alguns efeitos de interacção entre o estatuto organizacional e o género que merecem destaque: assim, enquanto os trabalhadores e supervisores de género masculino eram assediados com maior frequência, do que as mulheres da mesma categoria hierárquica, em níveis de gestão verificava-se o contrário, ocorrendo as diferenças mais significativas ao nível das posições de gestão de topo (16% das mulheres nesta posição referiam ter sido alvo de assédio moral). Este facto, segundo os autores, pode reflectir preconceitos sociais existentes contra as mulheres (e.g. “telhados de vidro⁸¹”) em posições de gestão/liderança, geralmente dominadas pelo sexo masculino.

Por outro lado, Salin (2001) encontrou níveis de assédio menores em lugares de topo da organização, o que é explicado pelo facto dos indivíduos em posições hierarquicamente mais elevadas estarem apoiados por outros, ao mesmo nível ou por membros da gestão de topo (Zapf et al., 2003).

Estes resultados da investigação vêm questionar o pressuposto, assumido em vários países europeus, de que os mais desfavorecidos em termos de estatuto organizacional seriam os alvos

⁸¹ Tradução livre da autora (“Glass ceiling”).

mais propícios para a ocorrência de assédio moral. A evidência empírica veio provar que, pelo contrário, parecem existir riscos semelhantes em todos os níveis organizacionais (Zapf et al., 2003).

Em contraste com o anterior, o estatuto organizacional dos agressores é um aspecto que tem merecido a atenção da investigação, tendo diversos estudos abordado esta questão. Por exemplo no estudo UNISON (1997), 84% dos inquiridos era assediado por um superior e 16% por colega(s). No entanto, Hoel et al. (2001) encontraram uma percentagem muito maior de assédio proveniente de colega(s) de trabalho (54%).

Nos estudos escandinavos não existem diferenças significativas entre o assédio por parte de superiores hierárquicos e o assédio por parte de colegas, sendo uma minoria os casos em que o assédio provinha de um subordinado (Einärsen e Skogstad, 1996; Leymann, 1992a; 1993). Noutros países europeus, como é o caso da Áustria (Niedl, 1995) e Alemanha (Zapf, 1999^a), verifica-se existir uma posição intermédia: em parte, os resultados vão de encontro aos obtidos pela investigação inglesa relativamente ao assédio moral por parte de supervisores (e.g., Zapf, 1999a); por outro lado, e nos casos em que existe mais do que um agressor, o número de agressores é menor do que nos estudos com origem nos países escandinavos (Einärsen & Skogstad, 1996).

De acordo com Einärsen (2000), as diferenças culturais entre os países nórdicos e os países da Europa Central poderiam explicar algumas destas diferenças. Segundo este autor, os estudos de Hofstede (1980) sugerem que, nos países escandinavos níveis mais baixos de distância face ao poder e valores femininos prevalecem nos países escandinavos, sendo o abuso do poder formal muito mais sancionado nestes países. Adicionalmente, e dado que as diferenças de poder entre os superiores directos e os empregados é pequena, é expectável que nos estudos realizados apareçam números semelhantes de agressores, quer no caso de supervisores quer no caso de colegas.

Só raramente acontece indivíduos em lugares superiores da hierarquia serem assediados por subordinados. A razão prende-se com o facto de não ser fácil ultrapassar o poder formal de um superior utilizando o poder informal, podendo apenas ser provável no caso as existências de tensões ou conflitos ao nível da gestão (Zapf et al., 2003).

Ocasionalmente são referidas diferenças de género. Por exemplo, Vartia e Hyyti (2000) verificaram que as mulheres eram mais frequentemente assediadas por colegas de trabalho, enquanto os homens eram mais frequentemente assediados por superiores hierárquicos directos e por gestores.

2.1.2.2.8.4 - A frequência do assédio moral nos diversos sectores de actividade

De acordo com o IV Inquérito Europeu às Condições de Trabalho (2007), os sectores da educação, saúde/serviços sociais e hotelaria/restauração registam níveis de incidência de assédio moral acima da média europeia (5%). Segundo Hubert & Veldhoven (2001), os sectores de actividade identificados como mais expostos a “situações desagradáveis”, com o chefe ou colegas de trabalho, face à média sectorial, foram indústria, educação, administração pública local e governamental e restantes serviços. Adicionalmente, de acordo com um estudo realizado por Hirigoyen (2002), a incidência de assédio moral, por sectores, distribui-se do seguinte modo: Gestão, contabilidade e funções administrativas: 26%; Saúde: 9%; Ensino: 9%; Balcão, recolha de dados, centrais telefónicas, secretariado: 9%; Pesquisa, investigação, métodos & informática: 9%; Comércio, vendas, técnico-comercial: 9%; Produção, fabricação, obras: 4%. De acordo com Zapf et al. (2003), considerando de forma global os resultados obtidos a partir da evidência empírica europeia realizada até à data, regista-se um maior risco de ser alvo de assédio moral nos sectores da saúde e serviços sociais, na administração pública, na educação, pertencendo todos estes sectores de actividade ao sector público.

Relativamente às formas organizacionais, verifica-se uma taxa idêntica de respostas para o sector privado e para o sector público (50%/50%). Por outro lado verifica-se que o assédio moral assume características sectorialmente diferentes, sendo mais violento no sector privado e também de menor duração, acabando muitas vezes com o afastamento da vítima. No sector público, o assédio pode durar vários anos, visto que a protecção dos assalariados é maior e, à partida, o despedimento é mais difícil (Hirigoyen, 2002). De acordo com IV Inquérito Europeu às Condições de Trabalho (2007), 6% dos inquiridos pertencentes ao sector público referem ter sido alvo de “bullying”/“harassment” no seu local de trabalho, face a 4% no sector privado. No que se refere à natureza dos comportamentos de assédio moral, os trabalhadores do sector público têm uma probabilidade de serem alvo de ameaças de violência ou de comportamentos de violência efectiva pelo menos duas vezes superior aos trabalhadores do sector privado. Uma das razões apontadas no relatório para estes resultados, é o facto dos trabalhadores no sector público, lidarem com públicos mais diferenciados, e não apenas com colegas de trabalho (v.g. clientes,

pacientes, estudantes, ente outros), daí terem uma maior probabilidade de serem alvos de assédio moral, num sentido lato (“harassment”).

2.1.2.2.8.5 - As categorias de assédio moral

Conforme já referido, o assédio moral no local de trabalho envolve uma multiplicidade de comportamentos (vide ponto 2.1.2.2.4). Tendo em conta esta diversidade, a questão que aqui se coloca é se, de acordo com a evidência empírica recolhida até à data, o assédio moral é um construto homogéneo ou se existem categorias de assédio moral que podem ser inequivocamente diferenciadas. A homogeneidade do assédio implicaria que os diferentes comportamentos apresentassem uma frequência de ocorrência semelhante e que ocorressem sob as mesmas circunstâncias (Zapf & Einärsen, 2005). Análises de correlação baseadas em amostras constituídas por uma população “normal”⁸² mostraram que as diferentes categorias de assédio evidenciavam uma correlação elevada; adicionalmente, as análises factoriais realizadas têm conduzido geralmente a um factor. Por outro lado, se as análises foram realizadas a partir de amostras constituídas por vítimas de assédio moral, é possível diferenciar diversas categorias ou estratégias de assédio moral (e.g. Zapf et al.1996). Assim temos que:

Leymann (1996), utilizando o “*Leymann Inventory of Psychological Terrorization*” (LIPT), diferenciou 5 categorias de comportamentos de assédio referidas como: (1) manipulação da reputação da vítima; (2) manipulação das possibilidades da vítima comunicar com os colegas de trabalho; (3) manipulação dos relacionamentos sociais da vítima; (4) manipulação da qualidade da situação ocupacional e de vida em geral da vítima; (5) manipulação da saúde da vítima. Noutro estudo empírico Leymann (1992) encontrou factores que ele classificou como de: (1) comunicação negativa, (2) comportamento humilhante, (3) comportamento isolante, (4) mudança frequente de tarefas para punir uma pessoa e (5) violência ou ameaças de violência. Utilizando análise factorial, Zapf et al (1996) encontraram 7 factores: (1) medidas organizacionais relacionadas com o trabalho; (2) isolamento social; (3) atacar a vida privada da vítima ou atributos individuais; (4) violência física; (5): ataques às atitudes da vítima; (6) agressividade verbal; (7) espalhar rumores e boatos sobre a vítima. Outros estudos realizados noutros países utilizando o mesmo questionário (LIPT) encontraram estruturas factoriais semelhantes (Niedl, 1995; Vartia, 1993; 2003).

⁸² Entende-se aqui por população normal a população activa de trabalhadores, podendo ser alvo, ou não, de assédio moral no local de trabalho.

Utilizando o “*Negative Acts Questionnaire*” (NAQ), Einärsen e Raknes (1997) identificaram 5 factores, designados como: (1) atacar a vida pessoal da vítima; (2) isolamento pessoal; (3) medidas relacionadas com o trabalho; (4) violência física e (5) controlo social. Com base numa versão revista do NAQ, Einärsen e Hoel (2001) identificaram dois factores: (1) comportamentos de assédio relacionados com a vítima; (2) comportamentos de assédio relacionados com o trabalho. Por último, Einärsen, Hoel e Notelaers (2009) numa amostra constituída por 5.288 empregados britânicos de diversos sectores, encontraram três factores, os quais designaram por: (1) assédio pessoal, (2) assédio relacionado com o trabalho e (3) comportamentos físicos intimidativos.

De forma comparativa, podemos constatar a partir da tabela abaixo, que existe alguma sobreposição entre as categorias de comportamentos encontradas pelos diversos autores (vide tabela 2.6).

Tabela 2.6 – Análise comparativa das diversas categorias de comportamentos de assédio moral no local de trabalho

<i>Leymann (1996)</i>	<i>Einärsen & Raknes (1997)</i>	<i>Zapf et al (1996)</i>	<i>Niedl (1995)</i>	<i>Vartia (1993)</i>
Atacar as possibilidades da vítima comunicar	Isolamento social	Atacar os relacionamentos sociais da vítima através de isolamento	Isolamento	Isolamento social
Manipulação dos relacionamentos sociais da vítima;	Atacar a vida pessoal da vítima	Atacar a vida privada da vítima	Atacar a esfera privada da vítima	
Atacar a reputação da vítima		Espalhar rumores e boatos		Calúnia e difamação
Atacar a qualidade de vida ocupacional da vítima	Medidas relacionadas com o trabalho	Medidas relacionadas com o trabalho	Punir a vítima através da realização de determinadas tarefas	Dar poucas tarefas ou tarefas demasiado simples
Atacar a saúde da vítima			Atacar a integridade da vítima	Insinuações sobre a saúde mental da vítima
	Controlo Social	Atacar as atitudes da vítima		
		Agressividade verbal	Criticas directas ou indirectas	Ameaças ou criticismo
			Comportamentos sexuais abusivos	
	Violência física ou ameaças de violência	Violência física	Ameaças	Violência física ou ameaças de violência

Analisando todos os estudos realizados, de uma forma global, parecem emergir, de forma uniforme, 4 categorias de comportamento ou factores: (1) medidas organizacionais afectando quer a vítima em termos pessoais quer as suas tarefas, (2) isolamento social, (3) agressão verbal e

(4) espalhar rumores (Einärsen & Raknes, 1997; Leymann, 1996; Niedl, 1995; Vartia, 1993; Zapf et al, 1996), enquanto as categorias de atacar as atitudes da vítima ou violência física aparecem com menor frequência.

No que se refere aos comportamentos mais frequentes, verifica-se que, nos países em que se identificou o assédio moral no local de trabalho como sendo fundamentalmente originado na hierarquia, as medidas de assédio relacionadas com o trabalho parecem ser as mais frequentes, embora existam factores contextuais que influenciam a categoria comportamental mais frequente (Zapf et al., 2003). Comportamentos relacionados com o trabalho desempenhado, tais como: “receber tarefas com objectivos ou prazos de entrega impossíveis de atingir”, “as suas opiniões e pontos de vista são ignorados” e “receber tarefas abaixo do seu nível de competência”, parecem ocorrer mais frequentemente nos casos em que os alvos das mesmas estão em posições hierarquicamente superiores (Hoel et al., 2001; Salin, 2001). Nos estudos realizados por Zapf (1992a) e Zapf et al., (1996), as categorias de “isolamento social” e “atacar a esfera privada” eram mais frequentes no caso de assédio por parte de colegas de trabalho do que por parte dos supervisores ou gestores. Se o perpetrador fosse apenas o supervisor, as categorias de “espalhar rumores”, “atacar a esfera privada” e “isolamento social” ocorriam com menor frequência. “Espalhar Rumores” parece ser dos comportamentos de assédio mais utilizados, talvez porque devido à sua natureza indirecta e subtil, pode ser aplicado sem revelar a identidade do agressor.

Uma explicação para estes resultados é que algumas categorias de comportamento, tais como o “isolamento social” e “espalhar rumores” só surgem se diversas pessoas estiverem envolvidas no processo, pois um supervisor não pode sozinho isolar socialmente alguém; relativamente a outros comportamentos de assédio, tais como “atacar a vida privada”, é necessário possuir informação mais íntima sobre a vítima, a qual mais dificilmente está na posse dos supervisores do que de colegas de trabalho. Logo, pode-se concluir que o tipo de comportamentos de assédio mais frequente é influenciado pelo género e também pelo tipo de assédio (se é proveniente do supervisor ou dos colegas de trabalho) e ainda pela duração do processo (Zapf et al., 2003).

2.1.2.2.8.6 - Estratégias Utilizadas pelas vítimas

Até à data, são escassos os estudos que têm investigado a forma como as vítimas gerem ou lidam com a situação de serem alvo de assédio moral no local de trabalho. No entanto, podemos afirmar que, segundo alguns estudos realizados nesta área (Rayner, 1997; Zapf & Gross, 2001), as conclusões a que os investigadores têm chegado são as seguintes:

De acordo com Rayner (1997) existem diferenças entre as estratégias utilizadas pelas vítimas de assédio moral e as estratégias referidas pelos inquiridos que não foram vítimas. Assim temos que, de entre os inquiridos não assediados, 60% referem que pediriam ajuda aos colegas de trabalho; 73% enfrentariam o agressor; 63% queixar-se-iam da situação à gestão; 55% fariam com o departamento de pessoal; 73% recorreriam ao Sindicato. Comparativamente de entre as vítimas de assédio moral: 60% enfrentaram o agressor; 46% queixaram-se ao seu superior hierárquico; 24% falaram com o departamento de pessoal; 26% pediram ajuda ao Sindicato de filiação; 21% procuraram suporte social junto dos colegas (UNISON, 1998). Noutro estudo (UNISON, 2000), realizado pela mesma autora, 45% das vítimas enfrentaram o agressor; 38% continuaram a trabalhar e não fizeram nada; 36% abandonaram o seu local de trabalho ou seja, demitiram-se. Rayner (2000: 1998) refere que os inquiridos mencionam um conjunto de estratégias que teriam utilizado caso fossem alvo de assédio moral (v.g. confrontar o agressor, falar com o superior hierárquico do agressor ou dirigir-se ao departamento de pessoal), que nunca foram utilizadas pelas vítimas “efectivas” de assédio moral. A generalidade dos inquiridos refere, ainda, que estariam dispostos a ajudar colegas que fossem vítimas de assédio moral; na realidade, as vítimas de assédio moral frequentemente relatam escasso apoio social.

De acordo com Einärsen & Mikkelsen (2003) as vítimas, ao sentirem-se angustiadas com a sua situação laboral, podem revelar dificuldades de relacionamento com terceiros, ou mesmo exibir comportamentos inadequados num contexto laboral (v.g. o “quebrar” das normas sociais vigentes) o que poderia resultar na perda do apoio por parte dos seus colegas de trabalho. Noutros estudos realizados na Áustria (Niedl, 1996), Alemanha (Zapf & Gross, 2001) e Dinamarca (Hogh & Dofradottir, 2001), os autores referiram que as vítimas utilizaram estratégias no sentido de resolução de problemas menos frequentemente do que as não vítimas, o que é explicado pela tendência dos indivíduos apenas utilizarem este tipo de estratégias quando percebem que a situação seja controlável; à medida que a situação se deteriora, as vítimas sentem-se menos capazes de resolver a situação, nomeadamente devido ao facto desta começar a causar efeitos negativos; deste modo, optam, por vezes, por dedicar-se ainda mais ao trabalho, aumentando o seu nível de empenho, na expectativa de que a situação melhore; como na generalidade dos casos isso não acontece acabam por negligenciar a situação e abandonar o local de trabalho.

Zapf & Gross (2001), verificaram que as vítimas de assédio geralmente começavam por utilizar estratégias no sentido de resolução do problema no início da situação de assédio mas, à medida que o processo evoluía, mudavam de estratégia diversas vezes, acabando por abandonar o local de trabalho. Através de entrevistas, estes autores descobriram que as actuais vítimas de assédio moral no local de trabalho frequentemente recomendavam às outras vítimas que abandonassem o local de trabalho e procurassem apoio social externamente à organização; verificaram ainda que, as vítimas que se revelaram mais eficazes em melhorar a sua situação foram aquelas que foram capazes de identificar a situação de assédio e comportamentos inerentes e tentaram evitar a escalada do conflito, enquanto as vítimas que lutaram por justiça geralmente contribuíram para a escalada do conflito e portanto para a deterioração da situação de assédio em que se encontravam.

Como conclusão, parece verificar-se que, a partir da evidência empírica obtida, a grande parte das vítimas de assédio moral se revela incapaz de lidar com a situação de assédio moral e de lhe pôr fim. A este propósito Leymann (1990; 1992), um dos autores pioneiros nesta área, refere que uma das consequências do processo de assédio moral é que vai desgastando as capacidades da vítima de tal forma que frequentemente se tornam incapazes de lidar com as exigências normais da vida quotidiana.

2.1.2.2.9 - Modelos Conceptuais: as diferentes perspectivas de análise

As causas de ocorrência do assédio no local de trabalho têm constituído uma questão “quente”, fonte de intenso debate tanto a nível dos média como ao nível da comunidade científica. Diversos autores têm investigado sobre as potenciais causas deste fenómeno, em diferentes contextos organizacionais, no sentido de avaliar associações entre a sua ocorrência e o ambiente organizacional de trabalho, questões de género e consequências para a saúde dos indivíduos alvo. Assim, enquanto alguns investigadores têm focado nos traços de personalidade, quer da vítima quer do agressor (e.g. Coyne et al., 2000; Matthiesen & Einärsen, 2001; Glaso, Matthiesen, Nielsen & Einärsen, 2007), outros têm posto a ênfase da análise no papel desempenhado pelas deficiências no ambiente de trabalho (e.g. Einärsen, 1996; Leymann, 1992a; Vartia, 1996; Zapf et al., 1996; Hoel & Salin, 2003). Para além disso, processos grupais e forças sócio-económicas têm sido incluídos como factores relevantes de análise por outros investigadores (Lee, 2000; McCarthy, 1996; Baron & Neuman, 1996; Neuman & Baron, 2003; Thylefors, 1987). Por

último, alguns investigadores têm avançado com a possibilidade de interação de factores a diversos níveis (Einärsen, 2000; Einärsen et al., 2003; Hoel & Cooper, 2000; Zapf, 1999a).

Vamos então apresentar as diferentes tentativas que têm vindo a ser feitas, no sentido de explicar a ocorrência de assédio moral no local de trabalho. Esta abordagem será dividida em quatro partes. Em primeiro lugar vamos abordar as explicações ou *causas a nível individual*, como por exemplo a personalidade da vítima ou do agressor, a percepção e processos de atribuição para, de seguida, passarmos a apresentar os *factores a nível diádico e grupal*. Em terceiro lugar falaremos dos *factores organizacionais*, os quais constituem o foco deste trabalho; posteriormente serão abordadas as *forças sócio-económicas* que podem estar associadas à ocorrência do fenómeno de assédio mora no local de trabalho. Por último será apresentado um modelo abrangente sobre a forma como os factores organizacionais podem interagir com factores a outros níveis, no complexo e multifacetado processo de “*bullying*” (Einärsen, 2000).

2.1.2.2.9.1 - Causas a nível individual

Ao debruçar-nos sobre as explicações que têm vindo a ser sugeridas na literatura europeia para a ocorrência de assédio moral no trabalho, a nível individual, é de destacar a atenção que tem sido dada à personalidade, quer da vítima quer do agressor.

Heinz Leymann (1996), um dos investigadores pioneiros nesta área, opõe-se fortemente à ideia de que a personalidade da vítima pode ser parte da explicação do fenómeno, argumentando categoricamente que os factores organizacionais relacionados com a organização do trabalho e com a qualidade dos comportamentos de liderança são as causas fundamentais da ocorrência de assédio moral, rejeitando, portanto, que as características pessoais da vítima sejam susceptíveis de desempenhar qualquer papel no desenvolvimento de um processo de assédio no local de trabalho. Esta posição é também fortemente defendida por algumas vítimas de processos de assédio moral no trabalho, chegando mesmo a invocar a personalidade psicopática do agressor (e.g. Field, 1996).

Posição divergente tem sido manifestada pelos investigadores noruegueses, os quais entendem que o contributo dos traços de personalidade da vítima não pode ser ignorado num modelo abrangente de assédio moral, quer ao nível do despoletar do processo, quer ao nível da escalada do conflito (e.g. Einärsen, 2000; Zapf & Einärsen, 2003; Matthiesen & Einärsen, 2001; Glaso, Matthiesen, Nielsen & Einärsen, 2007). Este argumento baseia-se na investigação que tem vindo

a ser desenvolvida sobre assédio moral em ambiente escolar (Olweus, 1993), a qual tem mostrado que quer a vítima quer o agressor evidenciam características de personalidade que podem contribuir para o seu envolvimento em tais situações. Deste modo, enquanto que as vítimas têm sido descritas como cautelosas, sensíveis, introvertidas, ansiosas e inseguras, os agressores têm sido descritos como auto-confiantes, impulsivos e, geralmente, agressivos. De forma análoga, estudos sobre o assédio no local de trabalho têm indicado que características de personalidade das vítimas, tais como: neuropatia, baixo nível de desempenho ou “ser uma pessoa difícil”, parecem estar relacionadas com a exposição a situações de assédio moral (Mikkelsen & Einärsen, 2002; Zapf, 1999b).

Nesta área, o caminho tem que ser trilhado cuidadosamente, sob pena de que quem o empreende correr o risco de estar a culpar a vítima (Zapf & Einärsen, 2003). A personalidade da vítima pode ser relevante em termos de explicar as percepções e as reacções a comportamentos de assédio no local de trabalho, mas não, necessariamente, ao ponto de explicar o comportamento do agressor (Einärsen, 2000). A evidência empírica (Matthiesen and Einärsen, 2001; Zapf, 1999a, 1999b) indica que os casos de assédio diferem relativamente ao grau em que a personalidade das partes está envolvida como uma causa potencial; em geral, não existe uma tipologia de personalidade que possa explicar a ocorrência de assédio moral no local de trabalho. Pelo contrário, explicações específicas podem ser válidas para subgrupos específicos, mas não para todo e qualquer caso de assédio moral. Adicionalmente, é provável que diversos antecedentes no seu conjunto contribuam para o desenvolvimento de uma situação de assédio moral no local de trabalho, embora haja certos antecedentes que podem desempenhar um papel dominante (Hoel & Cooper, 2000).

Relativamente à personalidade do agressor, a literatura apresenta um leque de conceitos relacionados com a personalidade do agressor, tais como a “personalidade abrasiva”, a “personalidade autoritária” e a “personalidade tirânica” (cf. Ashforth, 1994), que analisaremos posteriormente.

Vamos agora debruçar-nos, com maior detalhe, sobre as diversas dimensões da personalidade da vítima e como estas poderão ter influência no processo de assédio moral.

A) A Vítima

O papel da personalidade da vítima tem sido realçado, de forma diversa pelos diferentes autores, tendo sido avançada a hipótese de existirem traços de personalidade específicos relacionados com a ocorrência de vitimação em processos de assédio moral no local de trabalho. Enquanto alguns autores (Coyne et al., 2000; Zapf, 1999b) apontam para determinados traços de personalidade no sentido de preditores da ocorrência de assédio moral, outros autores argumentam que algumas das características apresentadas pelas vítimas podem ser, de igual modo, um efeito do processo de vitimação e não a sua causa (Leymann & Gustafsson, 1996; Björkqvist et al., 1994). Efectivamente muitos dos traços encontrados nas vítimas de assédio moral, como seja baixa auto-estima, neuropatia e afectividade negativa são tipicamente sequelas psicológicas resultantes de processos de vitimação, seja de assédio moral, seja de outro evento traumático.

Brodsky (1976) referiu que as vítimas são conscienciosas, estudiosas e intelectuais, com níveis de desempenho superiores face à média, características que as levam, por vezes, a terem uma visão irrealista de si próprias e da sua realidade. Aquino et al. (1999), focando nas teorias da vitimação, colocaram a hipótese de existirem dois grupos distintos de empregados particularmente em risco de serem vítimas de assédio moral: por um lado os empregados “submissos” e, por outro, os empregados “provocadores”.

Alguns estudos empíricos, realizados no sentido de averiguar sobre o papel de determinados factores individuais na ocorrência do assédio moral (Einärsen & Raknes, 1991), suportam esta perspectiva de que alguns indivíduos são mais vulneráveis do que outros, porque são pouco assertivos, exibem baixa auto-estima e são incapazes de se defenderem, pelos seus próprios meios. Os resultados encontrados evidenciam que as vítimas de assédio têm uma auto-estima mais baixa do que as não-vítimas, revelam-se ansiosas em ambientes sociais, menos independentes e menos extrovertidas (Coyne et al., 2000). Logo, os autores concluíram que os traços de personalidade podem indicar quem é que, numa organização, tem maior probabilidade de ser alvo de uma situação de assédio e as razões pelas quais esses indivíduos se tornam vítimas. No entanto, Niedl (1995) argumenta que os alvos de assédio só se tornarão vítimas no processo se forem incapazes de se defenderem por qualquer razão ou forem incapazes de escapar da situação devido a qualquer forma de dependência relativamente à outra parte, a qual pode ser de natureza social (posição hierárquica, relações de poder, pertença a um grupo), de natureza

física (força física) ou de natureza psicológica (auto-estima, personalidade, capacidade cognitiva). Efectivamente, num estudo realizado na Noruega (Einärsen et al., 1994), muitas das vítimas referiram a sua falta de recursos psicológicos (sentimentos de vergonha e culpa, baixa auto-estima) e de estratégias para gerirem o conflito, como um factor que contribuía negativamente para o problema.

Normalmente, as vítimas não percebem ter qualquer envolvimento pessoal na emergência de uma situação de assédio no trabalho, considerando-se a si próprias como trabalhadoras esforçadas e mal avaliadas pelo grupo, pelo sistema ou como tendo pouca sorte (Brodsky, 1976); quando inquiridas sobre a sua percepção acerca das eventuais razões para a ocorrência de assédio, referem tanto factores sócio-ambientais como as características do agressor. Deste modo, num estudo realizado em ambiente universitário, os inquiridos referiram, como razões para a ocorrência de assédio moral, o elevado nível de competitividade relativamente a emprego e estatuto organizacional, insegurança do agressor e inveja; o género da vítima foi também referido como causa potencial (Bjorkqvist et al., 1994^a). Num outro estudo realizado na Irlanda, todas as 30 vítimas entrevistadas referiram a “personalidade difícil” do agressor (Seigne, 1998).

De acordo com Zapf & Einärsen (2003), parecem existir diversas situações em que as características individuais assumem um papel dominante no desenrolar do processo de assédio moral: 1) A posição de exposição da vítima; (2) Desempenho superior à média e conflito com as normas do grupo; (3) Défices de auto-estima e de competências sociais; (4) Reivindicação do papel de vítima.

1) Posição de exposição da vítima

A investigação sobre processos grupais sugere que os indivíduos que se destacam em qualquer aspecto, ou que são diferentes do resto do grupo, apresentam um risco adicional de arranjar “atritos” com os outros elementos e de serem mesmo forçadas a encarnar o papel de “bode expiatório” (Thylefors, 1987). De acordo com Neuberger (1997), um comportamento “desviante” pode entrar em escalada quando pequenas peculiaridades, irrelevantes de “*per si*”, são utilizadas para categorizar alguém e excluir socialmente essa pessoa. No mesmo sentido, Leymann (1996), também considera uma posição de exposição social da vítima como um factor de risco potencial para a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, tendo apurado que, num jardim de infância, com uma população maioritariamente feminina, os educadores do sexo masculino, ao constituírem um grupo minoritário, estavam mais frequentemente entre as vítimas

de assédio moral do que os educadores do sexo feminino. Noutro estudo (Zapf, 1999b), 14% das vítimas argumentavam ser diferentes dos outros membros do grupo de trabalho, de acordo com características visíveis tais como idade, género, (in)capacidade física, enquanto que apenas 8% do grupo de controlo referiu este facto.

2) Desempenho elevado e conflito com as normas do grupo

Diversos estudos parecem incluir um padrão comportamental relacionado com “nível de desempenho e escrúpulos elevados”. Deste modo, no estudo de Zapf (1999a), 69% das vítimas referiam ser mais conscientes e 62% referiam ser mais orientadas para objectivos, face aos seus colegas, comparando com 40% e 42%, respectivamente, para o grupo de controlo. Esta informação vai de encontro à informação qualitativa obtida por Brodsky (1976), de que a vítima de assédio moral é, frequentemente, ingénua, pouco sofisticada, tem um desempenho acima da média e manifesta tendência para ter uma visão irrealista acerca de si próprio e da situação em que se encontra.

Do mesmo modo, Coyne et al. (2000) verificaram que as vítimas, relativamente a um grupo de controlo, eram geralmente mais cumpridoras das normas, mais honestas pontuais e cuidadosas, características que as poderiam tornar aborrecidas e causar frustração nos seus colegas de trabalho, fazendo despoletar comportamentos agressivos por parte dos mesmos. Segundo estes autores, em alguns casos, as vítimas podem ser altamente qualificadas e ter uma larga experiência; a questão que surge é que chocam com as normas do grupo a que pertencem, muitas vezes porque sabem fazer melhor as coisas, insistem na sua perspectiva e simultaneamente têm dificuldades em tomar a perspectiva dos outros.

Por um lado, ao assumirem uma posição de crítica, podem constituir uma ameaça constante para os seus colegas e superiores hierárquicos; por outro, ao superarem as regras do grupo, podem estar a desafiar os padrões normais de *performance* do grupo de trabalho, as suas normas informais e privilégios. Em alguns casos, do ponto de vista do empregador, elas podem até ser “*os bons rapazes*” mas, na prática, como a gestão está mais dependente do grupo do que da vítima, tem tendência para assumir a perspectiva do grupo, em caso de conflito.

3) A vítima vulnerável: competência social e auto-estima

A visão predominante, relativamente às características da vítima é, sem dúvida, a crença de que algumas pessoas são mais vulneráveis a situações de assédio moral do que outras porque são menos assertivas, são menos capazes de se defenderem pelos seus próprios meios e são incapazes de gerirem situações de conflito de uma forma construtiva, sendo portanto encaradas como as vítimas “naturais” de assédio moral. Alguns investigadores tentaram encontrar evidência empírica neste sentido. Assim Zapf (1999b), utilizando uma listagem de 45 itens⁸³, para aferir a forma como os indivíduos vítimas de assédio moral se encaravam face aos restantes membros do seu grupo, concluiu que estes se sentiam mais diferentes face aos restantes membros do seu grupo de trabalho, do que face aos membros do grupo de controlo, em aspectos como falta de competências sociais e falta de assertividade⁸⁴. Os resultados mostraram ainda que, não obstante existirem grupos heterogêneos de vítimas, havia um grupo que correspondia ao que era expectável pelos investigadores: indivíduos com baixas competências sociais, com deficientes capacidades de gestão de conflitos, assertividade e personalidade “fraca”. Num outro estudo (Einärsen et al., 1994) realizado a partir de uma amostra de 2,200 empregados noruegueses extraídos a partir de 7 estruturas organizacionais, os autores concluíram que as vítimas de assédio moral eram caracterizadas por baixa auto-estima, revelavam-se ansiosos em ambientes sociais e tinham baixas competências sociais, não diferindo, no entanto, da média da amostra em termos de agressividade. Vartia (1996), numa amostra de empregados municipais, verificou existir um relacionamento positivo entre assédio moral, personalidade neurótica e uma auto-imagem negativa. Coyne et al. (2000), num estudo realizado com 60 vítimas de assédio, utilizando testes de personalidade, concluíram que, em comparação com o grupo de controlo, as vítimas eram mais ansiosas e desconfiadas, e referiam ter mais problemas na resolução de situações difíceis; adicionalmente eram menos assertivas, menos competitivas e com menos “voz activa”, face às não vítimas. Einärsen (1997), num estudo entre enfermeiras norueguesas, concluiu que as vítimas de assédio moral retratavam uma atitude negativa face ao humor e ao uso do humor no local de trabalho, sendo vistas como tendo pouco sentido de humor. Com base em entrevistas com vítimas americanas de assédio moral. Brodsky (1976) sustenta que uma percentagem significativa de inquiridos tinha falta de sentido de humor, podendo sentir que estavam a ser gozados, vitimados e alvo de assédio, ao serem o alvo das gargalhadas do departamento, no decurso do relato de anedotas triviais.

⁸³ Um exemplo é o item “Em comparação com os meus colegas, não reconheço situações de conflito tão rapidamente”.

⁸⁴ 33% das vítimas viam-se a si próprias como sendo menos assertivas e com menores capacidades de gestão de conflitos do que os seus colegas, em comparação com apenas 16% no grupo de controlo.

Utilizando o teste de personalidade MMPI – 2⁸⁵, Matthiesen & Einärsen (2001) investigaram um grupo de 85 vítimas de assédio norueguesas e obtiveram níveis elevados⁸⁶ nas diversas escalas para esta amostra de vítimas, concluindo que as vítimas eram demasiado sensíveis, desconfiadas, depressivas e com tendência para converterem a angústia psicológica em sintomas psicossomáticos⁸⁷. Adicionalmente, identificaram três grupos estáveis de vítimas: um grupo de “seriamente afectados”, outro grupo de “afectados dentro dos parâmetros normais” e um terceiro grupo de “desapontados e depressivos” (Matthiesen & Einärsen, 2001). Enquanto o primeiro grupo registava um amplo leque de problemas e sintomas psicológicos e emocionais, o segundo grupo não apresentava nenhum sintoma psicológico particular de natureza neurótica ou psicótica. No entanto, enquanto o segundo grupo registava exposição a um amplo leque de comportamentos específicos de assédio moral, o anterior registava exposição a um menor número de comportamentos. O último grupo, com características depressivas e, de alguma forma, paranóicas, era constituído por aquelas vítimas que, nesse momento, estavam a ser alvo de assédio. Matthiesen & Einärsen (2001) interpretaram estes resultados como sendo indicativos de um factor de vulnerabilidade num grupo específico de vítimas.

No estudo de Zapf (1999b), as vítimas com elevadas taxas de falta de assertividade/evitamento referiam, com mais frequência, que o seu desempenho estava abaixo da média e que eram assediadas devido à sua nacionalidade ou devido a uma incapacidade física. Estas vítimas apresentavam também os piores comportamentos do ponto de vista de estratégias de gestão de conflitos, com elevadas taxas de evitamento de conflito e submissão e com baixos níveis de compromisso e integração. O efeito era mais evidente para as vítimas que evitavam o conflito. Adicionalmente, é de referir que as vítimas que mostravam baixos índices de falta de assertividade/evitamento revelavam resultados comparáveis aos inquiridos pertencentes ao grupo de controlo.

Os antecedentes individuais não só podem desempenhar um papel no despoletar de um processo de assédio como ainda desempenhar um papel relevante na escalada do conflito. Zapf & Gross (2001) compararam as estratégias seguidas pelas vítimas que foram bem sucedidas (aquelas cuja

⁸⁵ É um teste de personalidade desenvolvido para fins clínicos.

⁸⁶ O atingir de determinados limites nestas escalas é assumido como revelando problemas e distúrbios psicológicos que requerem tratamento específico

⁸⁷ Estes resultados são semelhantes aos apurados por Gandolfo (1995), tendo utilizado o mesmo instrumento em vítimas americanas que exigiam compensações por parte das suas entidades empregadoras

situação global melhorou substancialmente) e as vítimas que não foram bem sucedidas (aquelas cuja situação laboral foi ficando cada vez pior com o decorrer do tempo apesar das suas tentativas de lidarem com a situação). As vítimas bem sucedidas com mais frequência evitavam cometer erros ou comportamentos, que se podiam virar contra elas (e.g. absentismo frequente) e revelavam menores conflitos.

4) Características demográficas

As características demográficas também podem ajudar a compreender porque é que alguns empregados apresentam uma maior probabilidade de serem vítimas de assédio moral no local de trabalho. Especificamente, ser diferente do normal ou pertencer a uma minoria étnica surgem como factores de risco. Por exemplo, tanto os membros de categorias étnicas “não-brancas” (Hoel & Cooper, 2000) como os empregados com incapacidades, cujos salários são subsidiados pelo estado (Leymann, 1992c) evidenciam taxas de vitimização mais elevadas. Do mesmo modo, pertencer a um género sub representado parece ser, também, um factor de risco adicional.

Enquanto, as mulheres registam taxas de vitimização mais elevadas do que os homens em profissões ou organizações tipicamente masculinas, os homens que trabalham em sectores de actividade ou profissões tipicamente femininas, como o caso do sector de puericultura (cuidados infantis), registam taxas de vitimização anormalmente elevadas (Zapf et al., 2003). Relativamente às variáveis idade e educação, os resultados que têm vindo a ser obtidos parecem ser contraditórios e inconclusivos (Einärsen & Skogstad, 1996; Hoel & Cooper, 2000; Leymann, 1992^a; Vartia, 2003).

Por último, o estatuto social também pode afectar a probabilidade de um indivíduo ser alvo de assédio moral no local de trabalho. Por exemplo Cortina, Magley e Lim (2002) mostraram que as minorias étnicas, as quais são percebidas como tendo menor *status* social, registam um maior nível de stress perante um comportamento negativo ou hostil do que inquiridos pertencentes a grupos não minoritários.

5) Reivindicação do lugar de vítima

De acordo com Zapf (1999a), existe alguma evidência empírica no sentido de que as vítimas de assédio moral têm algumas reticências em classificar-se enquanto tal, especialmente se os comportamentos de assédio assumirem a forma de comportamentos mais subtis, de baixa

intensidade e de natureza indirecta. Dado que, declarar-se vítima implica uma menor aceitação por parte de colegas e superiores hierárquicos, para além de evidenciar que a pessoa não é capaz de resolver os problemas da sua vida profissional, poder-se-á pensar que há uma tendência no sentido de sub-estimar os valores de incidência de assédio moral, nas amostras estudadas. No entanto, de acordo com Zapf & Einärsen (2003), existem razões para acreditar que o facto de uma pessoa se intitular “vítima” também pode ter efeitos positivos, apesar dos efeitos negativos mencionados.

Dado que o entendimento público dominante, em muitos países europeus, é o de que “uma vítima inocente é assediada e importunada por agressores ou por uma organização injusta”, o facto de um indivíduo se assumir como “vítima” pode servir objectivos pessoais (e.g. reforma antecipada ou ganhar um caso de despedimento sem justa causa, em tribunal). Adicionalmente, o *status* de vítima pode ser utilizado como uma auto-justificação em diversos aspectos: uma vítima não inicia nem faz escalar uma situação de conflito: a vítima é inocente e encontra-se numa situação de impotência, enquanto o agressor é culpado e injusto. Neste caso, o estatuto de vítima pode ser utilizado para proteger a auto-estima. Resumindo, se por um lado existe o problema epidemiológico das vítimas de assédio moral tentarem esconder o seu estatuto de “vítimas”, por outro lado, existe a possibilidade de alguns indivíduos passaram a utilizar o termo de assédio moral para atingirem os seus objectivos pessoais, o que significa que nem todas as pessoas que se auto-intitulam de vítimas são na realidade vítimas de assédio no local de trabalho.

B) O Agressor

O papel da personalidade dos agressores tem sido estudado particularmente no Reino Unido, existindo extensa literatura sobre este aspecto do fenómeno de assédio moral. Os autores, em regra, argumentam que a personalidade e determinadas intenções do agressor estão subjacentes aos seus comportamentos agressivos (e.g. Randall, 1997). O estudo das características de personalidade de um agressor típico, reveste-se de algumas dificuldades pois, na maioria dos casos, a investigação está consideravelmente dependente das opiniões subjectivas das vítimas, dada a dificuldade de triangulação da informação; no entanto, existe já, actualmente, alguma literatura sobre tipologias de personalidade do agressor. A investigação, que tem vindo a ser realizada, tem revelado que o agressor parece ser, com mais frequência, do sexo masculino do que feminino, e também que são mais frequentemente supervisores ou gestores do que colegas de trabalho (Zapf et al. 2003).

O comportamento do agressor tem sido caracterizado em termos de vários distúrbios de personalidade, os quais, aparentemente, têm origem na história de infância do agressor (Brodsky, 1976; Randall, 1997; Field, 1996; Hirygoyen, 1999). Por exemplo, o agressor tem sido descrito como um “fanático” e como uma pessoa que acredita na livre expressão das suas ideias, mesmo que isso inclua colocar em posição desconfortável um subordinado ou colega; adicionalmente, tem sido descrito como altamente motivado pela necessidade de demonstrar poder (Brodsky, 1976). Randall (1997) refere que existem dois tipos de agressores: o primeiro tipo é caracterizado por indivíduos cujo comportamento é de tal forma contra-produtivo que não permanecem muito tempo na organização, enquanto, um segundo tipo de agressores, é constituído por indivíduos que, não obstante exibirem um comportamento questionável, são percebidos como inteligentes e bem sucedidos, na medida em que têm um contributo significativo para os objectivos da organização, e são tolerados enquanto tal: *“their aggression is part of the driving force that makes them successful and they can be tolerated as long as they can achieve the organizational purposes”* (1997: 50).

Num estudo, realizado através de entrevistas a 30 vítimas de assédio moral, na Irlanda, todas elas referiram a personalidade difícil do agressor (Seigne, 1998). Os inquiridos referiram que a ocorrência de assédio estava relacionada com a transferência do agressor para uma situação de maior poder; outras razões, frequentemente referidas, foram: insegurança pessoal do superior hierárquico, competitividade entre colegas no desempenho das tarefas, ambição por *status* mais elevado e competição para obter favores da hierarquia. Noutros casos, o comentário mais frequentemente referido, pelas vítimas, foi “eles queriam ver-se livres de mim a todo o custo” (Zapf, 1999b). Isto é, na maioria dos casos, a causa de ocorrência de assédio moral é identificada na maioria dos casos com um indivíduo/agressor particular, pelo menos do ponto de vista da vítima.

Zapf & Einärsen (2003) sugeriram a existência de três tipos fundamentais de condutas de assédio moral relacionadas com a personalidade típica do agressor: (1) Processos auto-regulatórios relativamente à auto-estima ameaçada; (2) Fracas competências sociais e (3) Condutas de assédio moral enquanto comportamento micro-político.

1) O assédio enquanto processo auto-regulatório para protecção da auto-estima

De acordo com Baumeister et al. (1996:1993), a protecção e/ou aumento da auto-estima é uma motivação humana básica que influencia e controla o comportamento humano nas interacções sociais, sendo esta entendida como a avaliação global que um individuo faz de si próprio. Em qualquer interacção social, o reconhecimento mútuo de *status* das partes é um aspecto central. A interacção social decorre bem na medida em que as partes se sentem respeitadas e reconhecidas, o que significa que existe consonância entre a auto-avaliação e a avaliação externa, podendo surgir conflitos quando tal não se verifica.

Estes autores argumentam que é a auto-estima elevada, e não a baixa auto-estima, que está na base de comportamentos agressivos: quando a percepção positiva que um indivíduo tem de si próprio é questionada, contrariada ou impugnada, ele pode reagir agressivamente, devido ao ego ameaçado. Logo, uma auto-estima demasiado elevada pode conduzir a comportamentos tirânicos, pois ela pode estar associada a atitudes de perfeccionismo, arrogância e narcisismo (Ashforth, 1994). A agressividade é na maior parte dos casos dirigida para a fonte da avaliação negativa e serve para refutar e prevenir avaliações negativas futuras, bem como constituir um meio de dominação simbólica e de superioridade sobre as outras pessoas.

De acordo, ainda, com Baumeister et al. (1996: 26):

“People who regard themselves as superior beings might feel entitled to help themselves to the resources of others, seemingly lesser beings, and indeed they might even aggress against these beings without compunction, just as people kill insects or mice without remorse”.

Os indivíduos com uma auto-estima elevada, mas instável, também podem tornar-se agressivos, na sequência de ameaças insignificantes ou triviais à sua auto-estima. Kernis et al. (1993) verificaram, por exemplo, que as pessoas com auto-estima instável tinham mais predisposição para responder defensivamente a um “*feedback*” desfavorável, face à sua auto-percepção. É ainda referido que os níveis mais elevados de cólera e hostilidade estavam associados com indivíduos que registavam indicadores de auto-estima elevados mas instáveis. O assédio moral no local de trabalho, enquanto forma de protecção de auto-estima, pode acontecer com particular frequência no caso de os agressores desempenharem funções de gestão, pois, é expectável que,

sendo estes dominadores, auto-assertivos e com uma elevada auto-estima, desencadeiem comportamentos no sentido de defenderem a sua posição (Zapf & Einärsen, 2003).

Adicionalmente, Baumeister et al. (1996) sugeriram que diversas emoções negativas, tais como frustração, cólera ou ansiedade, desempenhavam um papel mediador entre auto-estima e agressividade. A inveja parece também desempenhar um papel significativo neste contexto, surgindo quando alguém tem o que a pessoa invejosa deseja. Assim, em diversos estudos sobre assédio no local de trabalho que utilizaram relatos das vítimas, a inveja, por parte dos agressores, é vista como um das principais razões para a ocorrência de assédio moral (Einärsen et al., 1994; Kernis, 1998; Vartia, 1996). No estudo conduzido por Vartia (1996), esta emoção foi referida em 68% dos casos enquanto que no estudo realizado por Seigne (1998), a inveja, por parte do agressor, é identificada, por 2/3 das vítimas, como razão fundamental para a ocorrência de assédio. Resultados semelhantes foram referidos por Zapf (1999b).

2) O assédio enquanto escassez de competências sociais

Noutros casos, a falta de competências sociais parece ser o factor dominante, sendo a falta de auto-controlo das emoções, de auto-reflexão e de perspectivizar correctamente as situações, alguns dos aspectos pertinentes. Assim, um supervisor pode, por exemplo, ter comportamentos coléricos ao gritar com os seus empregados, não estando consciente do seu comportamento e da forma como este afecta os alvos dos mesmos (Zapf & Einärsen, 2003). Adams (1992) descreve uma diversidade de casos que correspondem a este padrão. Assim, é referido: *“...a picture of the manager slowly emerged: an autocrat capable of extreme unpleasantness who was mercilessly aggressive and frequently out of control. Although this was two years after his removal from the bank, Ann’s voice still trembled. “you feel so demeaned, inadequate somehow....”* (1992:4).

Num estudo empreendido por Einärsen et al. (1994) a “ausência de consideração pelo próximo” era considerada como uma causa de assédio moral em 46% dos casos. Noutros estudos (Leymann, 1993; Krum (1995, citado em Zapf & Einärsen, 2003)) os agressores mostravam não estar conscientes do seu comportamento e das consequências inerentes ao mesmo. Este padrão de comportamento parece ocorrer nas situações em que diversos agressores estão envolvidos no processo de assédio, de modo que, o contributo pessoal de cada um deles pode ser reduzido e limitar-se a comportamentos indirectos ou subtis como “espalhar rumores”, “não cumprimentar”, “dificultar o acesso a informação relevante” ou “saltar por cima” da pessoa. Estes

comportamentos podem acontecer apenas ocasionalmente, em termos individuais, mas ao ocorrerem por parte de 4 ou 5 agressores, implicam que a vítima é assediada aproximadamente 2 vezes por semana. Neste caso, não só podem os agressores não estar conscientes da situação⁸⁸, como interpretam estes comportamentos de forma individualizada, enquanto as vítimas os interpretam como fazendo parte de um padrão de comportamento sistemático e intencional, que lhes é dirigido.

De acordo com a evidência empírica, os agressores não têm a capacidade de pôr as situações nesta perspectiva, não sendo de estranhar que se manifestem surpreendidos com a reacção das vítimas, considerando-a exagerada e difícil de entender. Adicionalmente, e em regra, não assumem os seus comportamentos, não só por não serem socialmente desejáveis como ainda por questões legais (Zapf & Einärsen, 2003). Num estudo realizado entre 2.200 membros de 7 sindicatos noruegueses, cerca de 5% dos inquiridos admitiram que tinham assediado outras pessoas no local de trabalho (Einärsen et al.1994). Estes indivíduos diferiam dos outros inquiridos em diversos aspectos, descrevendo-se a si próprios como ansiosos em ambientes sociais, com baixas competências sociais, com baixa auto-estima mas com níveis elevados de agressividade, reagindo de forma agressiva numa diversidade de situações face a comportamentos percebidos como provocações. No entanto, estes resultados devem ser interpretados com cuidado e podem não ser generalizáveis a todos os agressores, sendo de realçar que é altamente improvável que um único perfil de personalidade possa aplicar-se a todos os agressores, dado que o assédio moral no local de trabalho pode revestir muitas formas e desenrolar-se numa série de situações diferentes (Einärsen, 1999).

3) O assédio enquanto comportamento micro-político

Os comportamentos micro-políticos referem-se a comportamentos inerentes às estruturas e processos organizacionais através das quais o poder é exercido. Os indivíduos exibem estes comportamentos para se auto-protegerem e melhorar a sua posição relativa, na estrutura organizacional. O conceito de comportamento micro-político é baseado no pressuposto de que as organizações não são constituídas por estruturas predeterminadas, mas requerem que os seus membros preencham as lacunas da estrutura formal, participando no processo de tomada de decisão, oferecendo-lhe, simultaneamente, possibilidades para exercerem influência (Pffefer, 1988). Estes processos de tomada de decisão, pela sua própria natureza, envolvem

⁸⁸ não só devido à deficiente comunicação entre vítimas e agressores como também devido ao facto destes não receberem feedback realista por parte das mesmas

comportamentos políticos. Um segundo pressuposto é o de que os membros das organizações tentam proteger e aumentar o seu estatuto organizacional; logo, é expectável que eles utilizem a sua capacidade de tomarem decisões, não somente no sentido de atingirem os objectivos da organização, mas também no sentido de defenderem os seus interesses, ou seja aumentar e proteger o seu *status* (Zapf & Einärsen, 2003).

O comportamento micro-político tem sido descrito como um fenómeno que ocorre principalmente nos níveis hierárquicos mais elevados (de topo e intermédio) de uma organização. Pode-se daqui concluir que, são os indivíduos nas camadas hierárquicas superiores que lucram mais utilizando comportamentos de assédio moral, enquanto comportamento político, o que pode ser uma das explicações do facto de os supervisores e gestores serem frequentemente identificados entre os agressores nos diversos estudos realizados (Hoel et al., 2001; Zapf, 1999a).

Estes comportamentos micro-políticos não podem, de “*per se*”, ser equacionados enquanto comportamentos de assédio moral, dado que o objectivo do comportamento micro-político é proteger os interesses do próprio e melhorar a sua posição relativa, e não a destruição de outrem; no entanto, podem envolver comportamentos que afectem negativamente outros indivíduos. De acordo com Neuberger (1997) alguns casos de assédio no local de trabalho seguem a lógica do comportamento micro-político nas organizações, sendo a linha de demarcação, entre a utilização aceitável do poder e comportamentos de assédio, ténue e difusa. Do ponto de vista do observador externo, os comportamentos políticos podem ser racionais, pois os motivos que os desencadeiam podem, frequentemente, ser razoáveis (lutar por uma posição melhor, mais recursos ou mais influência). Adicionalmente, estes comportamentos micro-políticos, embora possam ser interpretados como assédio moral podem não implicar uma transgressão das normas e valores organizacionais; ou seja, comportamentos tais como: ser dominador, competitivo, lutador, orientado para objectivos, entre outros, não implicam necessariamente a violação de normas e valores, mas, pelo contrário, podem ser identificados com comportamentos típicos de liderança ou mesmo necessários à prossecução de objectivos, em determinadas culturas organizacionais (v.g. estruturas paramilitares, (Archer, 1999)).

Nesta perspectiva, de que certos indivíduos podem ser responsáveis por situações de assédio moral, temos que tomar em consideração a possibilidade de ocorrerem erros de atribuição, os quais podem desempenhar um papel importante na interpretação dos comportamentos, na medida em que é mais fácil atribuir sentimentos desagradáveis a uma pessoa do que a

circunstâncias invisíveis (cf. Neuberger, 1997). Não é de todo improvável que, em circunstâncias nas quais as verdadeiras razões estejam no sistema social ou em factores organizacionais, elas sejam atribuídas a certas pessoas, especialmente se a fonte de informação é a vítima (Zapf & Einärsen, 2003). Finalmente, Brodsky (1976) conclui que mesmo que determinados indivíduos possam ter em comum determinadas características de personalidade que os tornem mais propensos a atitudes de assédio moral, eles não manifestarão comportamentos desse tipo a menos que estejam inseridos em culturas organizacionais que premeiem, ou no mínimo facilitem, tais comportamentos. Do mesmo modo, a investigação que tem vindo a ser feita na área do assédio sexual tem mostrado que apesar de certos indivíduos terem uma maior inclinação para adoptarem comportamentos de assédio sexual, eles apenas exibirão/acçãoarão esses comportamentos se percepcionarem que o clima social em que se inserem os encoraja, facilita ou permite, de alguma forma, esses comportamentos (Pryor & Fitzgerald, 2003).

2.1.2.2.9.2 - Causas a nível diádico e grupal

A nível diádico, o assédio moral consiste numa interacção entre a vítima e o agressor, sendo que a vítima não é vista meramente como um receptor passivo de actos de assédio mas, pelo contrário, é um agente activo no processo (Einärsen et al., 2003). Logo, o modo como a vítima percepciona os comportamentos de assédio, e responde aos mesmos, pode afectar o desenvolvimento dum situação de assédio, podendo neutralizar ou fazer escalar o processo de conflito, pelo menos numa fase inicial do mesmo. No entanto, o facto de se reconhecer que as reacções da vítima podem ser importantes no desenrolar do processo não deve ser confundido com estar a culpabilizar a vítima (cf. Zapf, 1999a).

Quando se está a discutir o papel da vítima e a interacção entre a vítima e o agressor podem-se distinguir duas formas de assédio: por um lado o assédio predatório e por outro lado o assédio competitivo ou relacionado com uma disputa (Einärsen, 1999), já abordados anteriormente (vide ponto 2.1.2.2.4). Este autor definiu o assédio predatório como os casos em que a vítima nada fez de provocativo que possa justificar, em termos razoáveis, o comportamento do agressor, podendo ser atacada simplesmente porque o agressor quer demonstrar poder ou porque é membro de um grupo particular (e.g. género sub representado ou minoria étnica). Por outro lado, o assédio relacionado com uma disputa, tipicamente, tem origem em conflitos laborais intensos e não resolvidos atempadamente, sendo que uma das partes perde o controlo e adquire uma posição desvantajosa no decorrer do processo (Einärsen, 1999). Deste modo, os modelos teóricos

de conflito em escalada podem proporcionar clarividência quanto à dinâmica do processo segundo o qual o assédio moral competitivo se desenrola. Por exemplo, um modelo de conflito em escalada proposto por Glasl (1994), tem sido extensivamente usado por diversos investigadores para explicar a dinâmica do processo de assédio (Zapf & Gross, 2001; Neuberger, 1997), como atrás referido.

A nível diádico, outro factor que tem que ser considerado é a diferença de poder entre as partes. O assédio moral no local de trabalho envolve sempre um alvo (a vítima) que, conceptualmente, tem dificuldades em se defender; logo um conflito não poderá ser qualificado como assédio se as partes tiverem igual poder (Einärsen & Skogstad, 1996; Einärsen, 2000). É, então, relevante analisar as diferentes fontes de poder interpessoal e, nesta perspectiva, as teorias de poder são adequadas em termos de enquadramento teórico para entender o assédio moral. Dado que existem diversas fontes de poder, os desequilíbrios de poder, característicos de uma situação de assédio, não estão necessariamente associados à posição formal da vítima ou do agressor, mas podem ter origem noutras características situacionais ou contextuais, bem como em características de personalidade (Crozier & Friedberg, 1977; Pfeffer, 1981; French & Raven, 1959, citado em Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Quando se tenta explicar o assédio numa óptica grupal, isto é numa perspectiva de grupo, as teorias da agressividade podem proporcionar um enquadramento relevante para o fenómeno. Por exemplo, Neuman e Baron (2003) examinaram os antecedentes sociais do assédio moral e argumentam que a violação das normas sociais de reciprocidade e de justiça são aspectos da importância crucial. Estes autores concluem que as percepções de injustiça, frustração, stress, as quais interferem com a dignidade individual e auto-estima, podem conduzir a comportamentos agressivos e, conseqüentemente, a assédio moral nos grupos de trabalho. No entanto, se a adopção de comportamentos agressivos, contra o efectivo instigador da injustiça percebida (o qual é frequentemente um superior hierárquico) se revelar potencialmente arriscada, os trabalhadores, provavelmente, irão deslocar esta agressividade para um alvo mais fraco e com menor capacidade de se defender (a vítima de assédio). A deslocação da agressividade também pode estar associada com outro fenómeno que é frequentemente utilizado para explicar o assédio que é o fenómeno de “bode expiatório” (Thylefors, 1987). Então, ao projectar sentimentos de impotência e frustração num membro do grupo mais fraco e com menor capacidade de se defender, o grupo está a tentar proteger-se a si próprio.

A investigação sobre processos grupais que tem vindo a ser desenvolvida sugere que os indivíduos que não pertencem ao grupo (“*outsiders*”), ou que são diferentes dos outros membros, estão numa posição propícia à ocorrência de conflitos e podem ser forçados a incarnar o papel de bode-espiatório (Thylefors, 1987; Crawford, 1997). De acordo com a teoria de identidade social (Tajfel & Turner, 1986), “ser diferente” pode fazer com que os outros membros do grupo encarem esse indivíduo como não pertencendo ao grupo, ou seja como um “*outsider*”, o que pode conduzir ao despoletar de comportamentos agressivos em relação a essa pessoa (Zapf & Einärsen, 2003). Os “*outsiders*” têm uma rede de contactos sociais mais fraca e recebem menos apoio social (Cohen & Wills, 1985). As vítimas de assédio são, em muitos casos, diferentes do resto dos membros da unidade de trabalho, podendo constituir estes aspectos de diferenciação a pertença a uma minoria étnica, género, extracto social, educação, situação económica, entre outros (Einärsen, 2000; Salin, 2003).

2.1.2.2.9.3 - Causas a nível organizacional

A nível organizacional, diversos factores têm sido referidos como estando associados com a ocorrência de assédio moral no local de trabalho. A evidência empírica tem mostrado que a sua ocorrência está associada com muitas das características do ambiente de trabalho, nomeadamente conflito de papéis, escasso controlo sobre o trabalho desempenhado, cargas de trabalho excessivas, pressão para crescente eficiência, elevados níveis de stress e competitividade, reestruturações empresariais, mudanças na gestão, baixos níveis de satisfação laboral face a estilos de gestão autocrática e “dura”, insatisfação com o clima psicossocial de trabalho, ambiente de trabalho propício à ocorrência de conflitos, ausência de processos que facilitem a comunicação entre os indivíduos e a resolução positiva dos problemas de trabalho (Baron & Neuman, 1996; Vartia, 1996; Einärsen et al., 1994; Hoel & Cooper 2000; McCarthy & Sheehan, 1997; Zapf, 1999), entre outros.

A partir de estudos realizados nesta área, as vítimas de assédio referiram que os seus superiores hierárquicos eram autocráticos e o ambiente de trabalho competitivo, tenso e stressante (O’Moore et al., 1998). A insatisfação com o ambiente psicossocial de trabalho, a ocorrência de conflitos, a ambiguidade de papéis e as mudanças organizacionais foram os factores referidos com maior frequência pela grande parte dos inquiridos, quer vítimas quer observadores (Einärsen et al., 1994; Leymann, 1996; McCarthy, 1996; Shehan, 1996).

Vamos, pois, examinar, em maior detalhe, três áreas específicas do contexto organizacional, particularmente relacionadas com a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, de acordo com a investigação empírica existente: cultura e clima organizacional, liderança e novas formas de organização do trabalho.

1) Cultura e Clima Organizacional

A cultura organizacional refere-se à forma habitual de fazer as coisas numa organização, ou seja, de acordo com Schein (1995:9):

“Cultura é um conceito com múltiplos níveis, baseado nos pressupostos, crenças, valores e expectativas que os membros de uma organização assumem como válidos e são partilhados por toda a empresa”

Em algumas organizações o assédio moral pode ser visto como uma parte integrante da cultura, isto é, a prática de comportamentos de assédio moral é aceite como parte de “fazer o trabalho” ou “obter resultados”. Brodsky (1976) sustenta que *“for harassment to occur, harassment elements must exist within a culture that permits and rewards harassment”* (1976:86). Então, em organizações em que os agressores sentem que podem “resolver o assunto” desta forma, o assédio moral parece florescer livremente (Einärsen 1999; Rayner, Hoel & Cooper, 2002). Neste sentido apontam os resultados obtidos num estudo empreendido pela UNISON (1997), no qual mais de 90% dos inquiridos identificou, como um factor relevante na ocorrência de assédio, “os agressores sabem que podem avançar livremente com este tipo de comportamentos ⁸⁹”. A ausência de uma política organizacional específica contra a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, a nível de prevenção e/ou a nível disciplinar, pode ser interpretada, pelos agressores, como uma “aceitação” do seu comportamento (Rayner et al., 2002). No entanto, como argumenta Lewis (2003), a existência de políticas de prevenção não constitui de *“per si”* uma garantia contra o assédio moral, e inerentes comportamentos negativos.

⁸⁹ Tradução livre da autora de “Bullies can get away with it” (Unison, 1997)

De forma análoga, há culturas organizacionais que podem, efectivamente, celebrar a dureza da gestão (Neuman & Baron, 1998); logo o assédio parece florescer em culturas em que os novos gestores são socializados encarando a prática de assédio moral, e outras formas de comportamentos desviantes e anti-sociais, como a forma normal e aceitável de “resolver os assuntos” (cf. Robinson & O’Leary-Kelly, 1998). Este parece ser o caso específico das instituições totalitárias como as Forças Armadas (cf. Ashforth, 1994) ou das estruturas paramilitares, tais como o serviço de Bombeiros (Archer, 1999). Uma situação semelhante desenvolveu-se na restauração de luxo, nomeadamente a visão de que a comida de alta qualidade só pode ser preparada numa atmosfera de subordinação cega, assemelhando-se à disciplina típica dos ambientes militares, sendo o assédio moral encarado como um comportamento idiossincrático, subproduto da criatividade e das capacidades artísticas dos chefes de cozinha (Matthisen, Einärsen & Mykletun, 2007). Um conhecido chefe de cozinha britânico, Gordon Ramsay, comenta: “*a kitchen has to be an assertive, boisterous, aggressive environment, or nothing happens*” (Hollweg, 2001). Adicionalmente, num estudo realizado através de entrevistas com os chefes de cozinha dos restaurantes de luxo britânicos, Johns & Menzel (1999) concluíram que a violência no local de trabalho era um mito poderoso e persistente na cultura organizacional da restauração de luxo, sendo o dominante a crença de que: “*If you can’t stand the heat, get out of the kitchen*”. Deste modo, os comportamentos de assédio moral podem ser interiorizados através de processos de aprendizagem e de socialização, passados de geração em geração de chefes de cozinha, e afectando todo o staff de colaboradores.

Para além de permitirem o assédio e formas duras de gestão, existem organizações em que a cultura organizacional pode ser caracterizada por assentar fortemente em anedotas e comentários jocosos, os quais podem tocar os limites do assédio moral. Em algumas organizações, formas humilhantes de “chatear/importunar” e “gozar com as pessoas” podem constituir uma forma de testar os novos membros organizacionais e de assegurar a adopção das normas vigentes. Este parece ser o caso específico de ambientes de trabalho tipicamente masculinos, em que o humor ordinário parece fazer parte da vida quotidiana e, logo, aceite como parte da cultura (Collinson, 1988; Einärsen & Raknes, 1997). Por exemplo, num estudo entre trabalhadores industriais masculinos, Einärsen & Raknes (1997) verificaram que as brincadeiras “de mau gosto” estavam entre os actos negativos mais frequentemente referidos; no entanto, existe o risco de que este tipo de piadas suba de nível (ou seja, entre num processo de escalada) e se transforme em assédio moral, especialmente nos casos em que o agressor percepção que a vítima não se pode defender ou encarar as piadas “como um homem”.

Relativamente ao clima organizacional há alguns factores adicionais que merecem ser referidos. Antes de mais, Einärsen et al. (1994) e Vartia (1996) encontraram uma significativa correlação entre a ocorrência de assédio moral e reduzido nível de satisfação com o clima social, fraca cooperação entre colegas, elevado grau de inveja e competição interna. Deste modo, um clima psicossocial de trabalho tenso e competitivo parece fazer com que a organização seja particularmente propensa à ocorrência de assédio moral (Vartia, 1996).

Assim, o assédio moral no local de trabalho tem sido frequentemente associado a um ambiente de trabalho negativo e elevados níveis de stress ocupacional (Leymann, 1996; Einärsen et al.1994), o que contribui para aumentar os riscos de ocorrência de conflitos interpessoais com colegas de trabalho. Adicionalmente, estes factores de stress laboral podem ser percebidos como assédio por si mesmo, especialmente quando lhe forem atribuídas intenções hostis (Brodsky, 1976; Einärsen et al.1994). Diversos estudos têm indicado um relacionamento positivo entre uma elevada carga de trabalho e um ambiente de trabalho “*stressante*” e constrangedor, por um lado, e elevados níveis de assédio e conflitos interpessoais, por outro (Appelberg, Romanov, Honkasalo & Koskenvuo, 1991; Einärsen et, 1994; Hoel & Cooper, 2000). Evidência adicional, no sentido de que o assédio moral está associado com ambiente de trabalho negativo, é fornecida por Zapf (1999): comparando um grupo de vítimas de assédio com outro grupo de controlo (indivíduos não vitimados), as vítimas avaliaram o seu meio-ambiente de trabalho mais negativamente do que o grupo de controlo, em todas as características relacionadas com o ambiente de trabalho, o que reforça a ligação entre um mau ambiente de trabalho e a ocorrência de assédio moral.

2) Liderança

Dado que os gestores em posições com um certo poder formal aparecem frequentemente referidos como agressores nas situações de assédio moral no local de trabalho (Rayner, 1997; Hoel & Salin, 2003; Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Hoel et al.,2010), parece importante tentar descortinar o impacto dos diferentes estilos de liderança na ocorrência de assédio moral. A maior parte dos estudos sobre liderança têm vindo a focar na eficácia dos líderes, em que a liderança “negativa” tem sido equiparada a uma liderança “ineficaz”, sendo dada pouca atenção aos aspectos mais negativos da liderança (Ashforth, 1994). Da mesma forma que uma cultura organizacional autocrática e dura pode ser propícia à ocorrência de assédio moral no local de trabalho, um estilo de liderança predominantemente autocrático mostrou estar correlacionado

com níveis elevados de assédio moral (Hoel & Cooper, 2000; O'Moore, Seigne, McGuire & Smith, 1998; Vartia, 1996).

A seguir ao conflito de papéis, a baixa satisfação com o estilo de liderança foi a segunda característica organizacional identificada como estando mais fortemente relacionada com a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, no estudo de Einärsen et al. (1994). Adicionalmente, com base em informação obtida por questionário, o assédio moral foi também associado com escasso envolvimento dos líderes no processo de tomada de decisão, com ambientes de trabalho caracterizado por um fluxo de comunicação pobre e deficiente, em que os empregados se mostravam hesitantes em expressar as suas opiniões, e, ainda, com um clima social negativo e com baixo moral (Vartia, 1996; Leymann, 1996).

Ashforth (1994) abordou o lado potencialmente destrutivo da liderança e identificou um padrão de comportamento que denominou de “tirania doméstica”⁹⁰ (“petty tyranny”), ou seja, líderes que exercem um estilo tirânico de gestão, resultando num clima laboral em que predomina o medo. Estes estilos de liderança abusivos estariam significativamente relacionados com o assédio moral vertical, ou seja, com os superiores a assediarem os seus subordinados. De acordo com Liefoghe & Mackenzie Davey (2001) não é apenas o poder ilegítimo que está em causa mas, também, a má utilização do poder considerado legítimo (decorrente das estruturas formais de poder) e significativamente relacionado com os processos organizacionais e com o exercício de pleno direito da gestão.

É importante realçar aqui que, embora o abuso de poder tenha muitas vezes tomado o lugar central neste debate sobre comportamentos de liderança, os gestores que se auto-percebem como não tendo poder, ou autoridade, no desenvolvimento das suas funções também se podem socorrer de comportamentos de assédio, utilizando qualquer tipo de poder ao seu alcance para adquirirem o controlo da situação (Ashforth, 1994). Em tais circunstâncias, é comum verificar-se a adopção de posições defensivas, demonstrando receio de quaisquer vozes críticas sobre a sua conduta.

A diferença entre assédio moral e um estilo de gestão autocrática e dura foi realçado por diversos autores (e.g. Adams, 1992). Deste modo, Adams (1992) distingue o comportamento de “bullying” de “bossiness”, argumentando que:

⁹⁰ Tradução livre da autora de “petty tyranny”

“Bossiness is unlikely to affect people’s mental and physical health. In general, everyone is on the receiving end, and if he person becomes too overbearing, they can be challenged without fear of reprisal. Even a good moan among colleagues would relieve the tension, and at least everyone can confront it together. Being bullied is an isolating experience. It tends not to be openly discussed, in case this poses the risk of further ill-treatment” (1992:34).

No entanto, e conforme referido por Lee (2000), permanece a questão quanto à fronteira em se deve situar o limite entre comportamentos típicos da gestão e comportamentos de assédio. Apesar disto, Hoel & Cooper (2000), referiram que, de entre os observadores de situações de assédio moral, os gestores seniores foram o grupo que registou os níveis mais elevados, enquanto observadores de assédio. Este resultado sugere que os gestores não terão tanta dificuldade em distinguir o assédio da chamada gestão “firme”, como poderia ser antecipado à primeira vista.

Determinados estilos de liderança de *“laissez faire”* também podem favorecer a ocorrência de assédio moral entre colegas do mesmo nível hierárquico, existindo alguma evidência empírica neste sentido. Assim, diversos investigadores mostraram que um estilo de liderança de “deixar andar⁹¹” estava associado com elevados níveis de assédio (Einärsen et al., 1994; Hoel & Cooper, 2000; Skogstad et al., 2007), sendo que a relutância, evidenciada pelos gestores, em intervir em episódios de assédio moral no local de trabalho pode transmitir a impressão de que o assédio é um comportamento aceitável. Paralelamente, Einärsen et al. (1994) referiram existir uma correlação positiva entre elevados níveis de assédio e insatisfação com a quantidade e qualidade de orientação recebida, instruções e *“feedback”*. Então o assédio moral e o estilo de liderança parecem seguir um relacionamento curvilíneo, de modo que o assédio moral no local de trabalho é particularmente frequente em casos em que se registam estilos de gestão ou muito “dura” ou demasiado “frouxa”.

3) Novas formas de organização do trabalho

Adicionalmente à cultura e estilos de liderança, a estrutura das tarefas e a forma de organização do trabalho também têm sido referidos, na literatura, como factores propícios à ocorrência de assédio moral no local de trabalho. Dois factores, relativos ao desenho das tarefas, frequentemente referidos como significativamente relacionados com a ocorrência de assédio,

⁹¹ Tradução livre da autora de *“laissez faire”*.

são: o conflito de papéis⁹² e a ambiguidade de papéis⁹³ (Einärsen et al., 1994; Spector 1997). De acordo com a evidência empírica existente, tem-se verificado que estas características da forma de organização do trabalho estão relacionadas com a ocorrência de assédio moral nas organizações (Einärsen et al., 1994). De acordo com este autor, e segundo um estudo realizado numa amostra de representantes sindicais noruegueses, não só as vítimas tinham uma maior probabilidade de referir o conflito de papéis, enquanto antecedente de assédio moral, como também os observadores referiam níveis mais elevados de conflito de papéis, face aos inquiridos-não vítimas. Adicionalmente, foram encontrados níveis de correlação significativos entre o conflito e a ambiguidade de papéis e níveis elevados de assédio moral no trabalho. Poder-se-á, pois, concluir que o assédio moral parece florescer nas situações em que os trabalhadores percebem elevados níveis de imprevisibilidade e ambiguidade. No mesmo sentido, Vartia (1996) encontrou evidência de que as vítimas de assédio referiam menor clareza de objectivos, relativamente ao seu trabalho, do que os outros inquiridos. Resumindo, os resultados empíricos indicam que expectativas pouco claras, deficiente comunicação interna e papéis mal definidos são altamente propícios à ocorrência de situações de assédio moral e comportamentos anti-sociais no local de trabalho.

Baseado num elevado número de entrevistas com vítimas, Leymann (1996) concluiu que o assédio moral estava significativamente relacionado com ambientes de trabalho caracterizados por uma organização precária e em que os papéis desempenhados e as estruturas de comando eram pouco claras. Como exemplo de um ambiente de trabalho deste tipo, Leymann sugeriu a situação das enfermeiras em ambiente hospitalar. De acordo com este autor, as enfermeiras vêm-se frequentemente “apanhadas entre dois fogos”, deparando-se por um lado com a autoridade e exigências dos médicos e por outro lado com aquela proveniente das enfermeiras-chefes, o que tem como resultado o aumento da pressão e dos conflitos laborais. Adicionalmente, e em situações de escassez de pessoal técnico, existe uma certa tendência para a emergência de lideranças espontâneas, o que, perante a inexistência de autoridade formal subjacente, tem como consequência o aumento das situações de conflito laboral.

Spector (1997) referiu a existência de um relacionamento positivo entre carga de trabalho elevada e frustração, o que pode, por sua vez, conduzir a comportamentos anti-sociais; ao depararem-se com exigências desmedidas e escassas condições de trabalho, os trabalhadores

⁹² refere-se ao grau em que os trabalhadores sentem exigências e expectativas contraditórias relativamente ao trabalho

⁹³ refere-se ao grau em que os trabalhadores sentem ambiguidade relativamente às obrigações e expectativas associadas com o desempenho do trabalho.

podem expressar o seu descontentamento de forma agressiva, despoletando comportamentos punitivos e retaliatórios por parte dos seus superiores hierárquicos, e tendo como consequência a emergência ou o agravamento de situações de assédio moral. Ou seja, a insatisfação e frustração podem conduzir, indirectamente, a situações de assédio moral.

A este respeito Berkowitz (1989) argumenta, com base na teoria da frustração-agressão, que as situações de frustração podem dar origem a agressividade, por via da afectividade negativa, despertada por condições externas como, por exemplo, um nível elevado de stress. Em contraste, a perspectiva social interaccionista (Felson, 1992; Neuman & Baron, 2003) sugere que factores externos ou situacionais podem provocar, indirectamente, agressividade e comportamentos de assédio, ao darem origem a comportamentos que vão contra as normas do grupo de trabalho ou da organização, em termos globais. Neste caso o assédio moral pode ser visto como uma resposta intencional a comportamentos violadores das normas organizacionais e como instrumento de controlo social (Hoel et al., 1999).

A intensificação dos ritmos de trabalho e o aumento da pressão laboral também foram já alvo de investigação empírica, não tendo sido, no entanto, possível demonstrar a existência de uma relação inequívoca entre pressão laboral e ritmos de trabalho, por um lado, e assédio moral no trabalho, por outro, embora se tenha argumentado que o assédio moral “vem à tona” quando existe um elevado nível de pressão laboral, num ambiente laboral com um reduzido grau de controlo sobre o trabalho desempenhado (Einärsen et al., 1994). Do mesmo modo, Appelberg (1991) identificou a pressão temporal e um ambiente de trabalho competitivo e tenso como uma fonte de conflitos interpessoais, apesar de outros estudos nesta área não suportarem, inequivocamente, esta evidência (Salin, 2001; Vartia, 1996).

Zapf et al. (1996), num estudo realizado sobre vítimas de assédio na Alemanha, vieram contradizer a perspectiva de que o assédio poderia estar relacionado com o carácter monótono da função e com um défice global de controlo sobre o trabalho. Assim, quando a complexidade do trabalho e o controlo sobre a tarefa foram comparados, entre a amostra das vítimas de assédio e outras duas amostras de controlo (trabalhadores de escritório e trabalhadores fabris), verificou-se que as vítimas de assédio tinham maior variabilidade nas suas tarefas do que os trabalhadores de escritório e mais controlo sobre o seu trabalho do que os trabalhadores fabris; no entanto, as vítimas de assédio moral tinham menor controlo sobre o tempo de trabalho do que os trabalhadores de escritório. Os autores interpretaram estes resultados no sentido de que a pressão em termos de tempo podia, indirectamente, proporcionar a ocorrência de assédio, ao diminuir as

oportunidades de resolução de eventuais conflitos, rejeitando, assim, a hipótese anteriormente posta por Thylefors (1987) de que o assédio poderia ser o resultado de monotonia no trabalho.

O potencial para a ocorrência de assédio horizontal, ou seja entre colegas de trabalho, também foi examinado no estudo de Zapf et al., (1996), referido acima, sendo que as vítimas de assédio moral referiam um nível mais elevado de exigências de cooperação do que os inquiridos pertencentes ao grupo de controlo. Então, o trabalho forçado em equipa poderia ser identificada como um factor antecedente de assédio moral, na medida em que constitui um terreno fértil para o desenvolvimento de conflitos, nomeadamente se estiver relacionado com a competição inter-grupos para a obtenção de recompensas limitadas.

Adicionalmente, determinados sistemas de recompensas podem, em certas circunstâncias, favorecer a ocorrência de assédio. Alguns autores referem que o assédio é particularmente prevalente em locais de trabalho que introduziram sistemas de recompensas ou bónus colectivos indexados à performance, na medida em podem reforçar a preocupação de alguns trabalhadores com a disciplina dos seus colegas (Collinson, 1988). De acordo com este autor, estas práticas salariais podem incentivar a predisposição de alguns trabalhadores para controlarem os seus colegas de trabalho, podendo os comportamentos de assédio moral serem uma forma do grupo punir ou ver-se livre de membros com desempenho abaixo ou acima da média, os quais são percebidos como uma sobrecarga ou uma ameaça para o grupo. De forma análoga, Klein (1996) conclui que os esquemas de recompensas por objectivos podem afectar a coesão do grupo de forma negativa, na medida em que os seus membros percebem que estão a competir uns com os outros. Pode-se então argumentar que estes sistemas de recompensas aumentam a competição entre colegas, o que, por sua vez, pode conduzir a situações de assédio moral no local de trabalho (Vartia, 1996).

Outros factores de risco que podem também constituir antecedentes de assédio no trabalho são as condições físicas como seja ruído excessivo, temperaturas muito elevadas ou muito baixas ou o trabalho desenvolvido em condições inadequadas (Anderson et al., 1996; Einärsen, 1996).

A dimensão organizacional e o sector de actividade podem também estar associados com um nível de risco de ocorrência de assédio mais elevado. No que se refere à dimensão organizacional, o assédio tem sido relacionado com organizações burocráticas e de maior dimensão, dado existir uma menor probabilidade do agressor ser descoberto e portanto de condenação social (Einärsen et al., 1994). Tem também sido argumentado que um nível mais

elevado de burocracia e de rigidez da legislação laboral, típica do sector público, podem aumentar a percepção do assédio moral enquanto estratégia de “baixo custo” para a eliminação de pessoas não desejadas e consideradas um fardo para a empresa (Salin 2003b). Adicionalmente, a reestruturação progressiva deste sector pode ter criado pressões acrescidas, gerando terreno fértil para a ocorrência de assédio moral. No entanto a evidência empírica neste aspecto é inconclusiva na medida em que Hoel & Cooper (2000) encontraram níveis de assédio no trabalho elevados em empresas de pequena e média dimensão e Einärsen & Skogstad (1996) concluíram que o assédio era mais elevado no sector privado.

2.1.2.2.9.4 - Causas a nível socioeconómico

A crescente intensificação da competitividade e da volatilidade dos mercados, associadas à globalização económica, têm contribuído para graves alterações do panorama económico em que as empresas se movem e, conseqüentemente no mercado de trabalho. Deste modo, as empresas, por forma a sobreviverem no ambiente económico actual, têm sido objecto de reestruturações e redimensionamentos, de uma intensificação dos ritmos de trabalho e de uma assumpção de maiores riscos económicos, no sentido de redução de custos, com o objectivo de garantirem quotas de mercado (Quilan, 1999). A ocorrência de mudanças organizacionais, tais como reestruturações e crises, tem sido frequentemente associada com assédio moral no local de trabalho.

De forma crescente, os investigadores nesta área têm mencionado os efeitos da globalização e da liberalização dos mercados, a luta crescente por maiores níveis de eficiência, a intensificação dos ritmos de trabalho e os sistemas de recompensas associados à performance e cumprimento de objectivos, como factores que podem ser propiciadores de assédio moral e condutas abusivas, por parte de superiores hierárquicos e colegas de trabalho (Lee, 2000; McCarthy, 1996; Sheehan, 1996; Wright & Smye, 1997). Pode-se argumentar que, perante a eliminação de níveis e posições hierárquicas associadas com processos de reestruturação, ocorre uma compressão das oportunidades de promoção, o que, por sua vez, conduz a um aumento da competição interna, a um aumento dos conflitos interpessoais e a uma menor segurança de emprego. Com estruturas organizacionais mais leves, emergindo de processos de alisamento das estruturas hierárquicas (redução de camadas), e com a tendência para devolver aos gestores de linha muitas funções previamente desempenhadas pelo departamento de pessoal, a pressão sobre os gestores, em

termos individuais, aumentou na medida em que foi ampliado o seu leque de controlo (Sheehan, 1999).

A respeito destas forças sócio-económicas, Neuman & Baron (2003) chamam a atenção para a existência de normas que ressaltam a “resistência” e “sobrevivência do mais forte” nas sociedades contemporâneas. As crescentes pressões no sentido de níveis mais elevados de eficiência podem fazer com que a gestão se desfaça de unidades rentáveis e despeça empregados válidos (violando as antigas concepções de contrato psicológico e normas de reciprocidade), e podem provocar ambientes laborais em que a hostilidade e os comportamentos agressivos são a norma em vez da excepção.

De acordo com Baron & Neuman (1996; 1998) a utilização de trabalho temporário, as alterações na estrutura hierárquica, ou de supervisão, a insegurança de emprego, as alterações na composição social dos trabalhadores e o congelamento ou cortes salariais, estão associadas com a ocorrência de agressividade no local de trabalho. No caso de mudanças sociais, a agressividade pode surgir como resultado de deficiências de comunicação, sendo que, quanto maior for a mudança, maior será a probabilidade de ocorrência de comportamentos agressivos. De acordo com McCarthy (1996), a necessidade de proceder a um processo de reestruturação pode encorajar a utilização de práticas mais autoritárias e coercivas por parte da gestão, no desenvolvimento da sua actividade. Adicionalmente, Sheehan (1999) aponta para os riscos associados com a mentalidade presente nas reestruturações, argumentando que o risco de ocorrência de assédio moral no local de trabalho pode aumentar na medida em que os gestores percebem que têm um mandato para cumprir e estão dispostos a utilizar quaisquer técnicas e comportamentos que se revelem necessários para se desfazerem dos recursos humanos excedentários. Em ambientes altamente competitivos, não é pois surpreendente assistir a prática de comportamentos de assédio moral por parte dos gestores, de forma a cumprir os seus objectivos. Logo, o assédio moral no local de trabalho pode assumir um carácter instrumental, ou seja, tornar-se um meio para atingir resultados (Hoel & Cooper, 2000).

Kräkel (1997), que conceptualizou o assédio moral como uma política organizacional rentável e de baixo custo, argumenta que os processos de mudança referidos acima, como por exemplo reestruturações ou achatamentos da estrutura hierárquica, contribuem para gerar ambivalências nos relacionamentos de poder entre os quadros da organização, fazendo proliferar situações de assédio. Na mesma linha de raciocínio, verificou-se que o assédio moral estava associado com ambientes altamente competitivos e politizados (O’Moore et al., 1998; Salin, 2003a).

No que se refere ao trabalho a tempo parcial e trabalhadores subcontractados, enquanto formas de trabalho contingente, elas têm sido associadas com maior insegurança no trabalho (tanto percebida como real), podendo actuar indirectamente como antecedentes de assédio moral no local de trabalho, na medida em que influenciam o comportamento dos gestores; ou seja, estes tendem a agir numa perspectiva custo/benefício, dada a menor probabilidade de retaliação por parte dos empregados.

Deste modo, num estudo conduzido através de entrevistas, Knorz & Zapf (1996) concluíram que os trabalhadores a “tempo parcial” estavam expostos a um risco mais elevado de serem alvos de assédio moral no local de trabalho, face aos empregados a tempo inteiro, dado terem menos tempo para resolverem os conflitos laborais quotidianos e menos oportunidade para se socializarem, contribuindo, assim, para o seu isolamento face aos colegas de trabalho. No entanto, outros autores não encontraram evidência empírica neste sentido. Efectivamente, Hoel & Cooper (2000) concluíram que os empregados a “tempo inteiro” tinham um risco mais elevado de serem alvo de assédio moral do que os empregados em *part-time*. Ou seja, dadas as menores possibilidades que os trabalhadores em *part-time* têm de criar amizades e laços com os seus colegas de trabalho, obtêm menor apoio social e, portanto, é natural que se revelem mais cautelosos, evitando não só atrair a atenção de terceiros como também adoptando estratégias de evitamento, no caso de situações de conflito.

Por outro lado, as situações de trabalho temporário podem dar origem a situações de stress e conflito laboral, devido a gerarem um aumento da pressão laboral e da instabilidade dentro de um grupo de trabalho, pois os trabalhadores temporários sentem-se pressionados para atingir maiores ritmos de trabalho no sentido de conservarem o seu emprego (Quinlan, 1999).

Dada a insegurança de trabalho e de emprego actualmente existente (OECD, Employment Outlook) é, por conseguinte, natural que os empregados se tornem menos resistentes às pressões por parte da gestão, existindo uma menor probabilidade de questionarem um tratamento injusto e agressivo. As novas formas de organização do trabalho, ao erguerem como práticas privilegiadas a externalização e a subcontractação, têm-se traduzido num novo regime de emprego, que passa pela generalização da precariedade, pela individualização dos contratos de trabalho e pela fragmentação colectiva da força de trabalho (Allen & Henry, 1996; Barker & Christensen, 1998). Além das transformações na relação contratual, tem-se assistido a uma redefinição dos tempos

de trabalho. O tempo de trabalho é cada vez menos homogéneo e o regime a tempo parcial e por turnos tem crescido em quase todos os países da U.E.

Apesar disto, é natural que os trabalhadores em situação contingente não sejam o alvo privilegiado de assédio moral no local de trabalho, pois, para que tais cenários possam acontecer e desenvolver-se, têm de ser alimentados por uma interação que entre em escalada no decorrer do tempo, entre assediado e agressor. Logo o elemento temporário do seu vínculo contratual pode funcionar como uma almofada contra a ocorrência de situações de conflito e vitimação (Hoel & Cooper, 2000; Rayner et al., 2002), de uma forma geral.

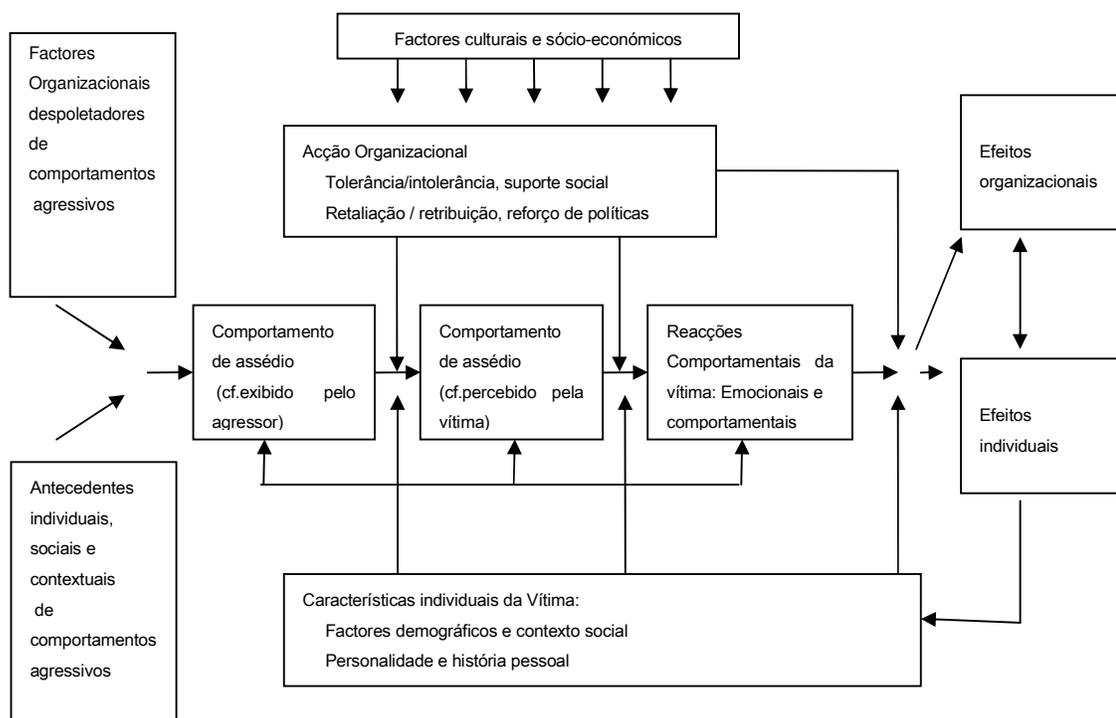
Quando consideramos os efeitos das forças sócio-económicas na ocorrência de assédio moral no local de trabalho, é importante notar, ainda, que a maior parte da investigação nesta área tem sido conduzida no Reino Unido, USA e Austrália. Nestes países o assédio moral no local de trabalho é, na maior partes das vezes, configurado como um comportamento negativo dirigido por superiores hierárquicos aos seus subordinados, isto é o foco é colocado no assédio vertical. No entanto na Escandinávia e na Finlândia, em que aproximadamente metade das vítimas de assédio referem ter sido alvo de comportamentos negativos por parte de colegas do mesmo nível hierárquico (Einärsen & Skogstad, 1996; Leymann, 1992^a; Vartia, 2003), o assédio horizontal também tem sido alvo de interesse. Deste modo pode-se pôr a hipótese que as tendências sociais, incluindo as reestruturações, a luta por crescente eficiência e intensificação dos ritmos de trabalho, também podem ter impacto negativo nas relações entre colegas de trabalho.

2.1.2.2.9.5 - Interação de factores aos diversos níveis

De forma crescente, os investigadores nesta área reconhecem que o assédio moral, e fenómenos com ele relacionados (eg. “*wistleblowing*”), são o resultado da interação entre factores individuais e situacionais (Aquino et al., 1999; Ashforth, 1997; Einärsen, 1999; Neuman & Baron, 1998; Zapf, 1999a). Nesta perspectiva, tem sido colocada a hipótese de que diversos factores podem estar na origem ou, pelo menos, contribuir para a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, sendo este raramente explicado sómente por um factor mas, pelo contrário, surge como um fenómeno multicausal (Zapf, 1999b). O assédio aparece, ainda, frequentemente referido na literatura, como um processo em espiral ou que se auto-alimenta, construído em círculos viciosos (Anderson & Pearson, 1999).

Einärsen (2000), Einärsen et al. (2003) propuseram um modelo para o estudo do assédio moral no local de trabalho, representado na figura 2.2. Esta figura dá-nos uma perspectiva global de como factores a diferentes níveis podem interagir nos diversos estágios do complexo processo de assédio moral. O modelo chama a atenção tanto para factores individuais, respeitantes quer à vítima quer ao agressor, como para factores do contexto organizacional e sócio-económico.

Figura 2.2– Modelo compreensivo de ocorrência de assédio moral no local de trabalho (adaptado de Einärsen, 2000)



Adicionalmente o modelo apela para a existência tanto de factores que afectam o comportamento “objectivo” de assédio do agressor como para factores que afectam as percepções e respostas subjectivas da vítima a esses comportamentos. Este modelo serve então como ponto de partida para um entendimento mais profundo do papel desempenhado pela organização no processo de assédio moral. A ênfase do presente estudo situa-se no quadrante superior esquerdo da figura, sendo que a análise das características individuais quer da vítima quer do agressor estão fora do presente campo de análise.

Deste modo, o nosso propósito fundamental é contribuir para um maior conhecimento da forma como os factores organizacionais, com especial ênfase em factores que possam revestir uma conotação política, podem contribuir para a ocorrência de situações de assédio moral no local de trabalho, num contexto específico, que é o sector bancário português.

2.1.2.2.10 - Consequências do Assédio Moral no local de trabalho

2.1.2.2.10.1 - Consequências individuais

A exposição prolongada a assédio moral no local de trabalho tem sido classificada como uma fonte significativa de stress social e como um problema mais mutilador e destruidor para os indivíduos que dele são alvos do que todos os outros factores laborais geradores de stress considerados no seu conjunto, podendo mesmo, nos casos mais graves, conduzir ao suicídio. Embora actos avulsos de agressividade possam ocorrer nas interacções laborais quotidianas consideradas “normais”, estes mesmos comportamentos parecem estar associados com graves problemas para a saúde das pessoas, quando ocorrem de uma forma sistemática e regular (Leymann, 1996; Einärsen & Raknes, 1997; Vartia, 2001).

Estudos clínicos revelaram diversas consequências negativas da exposição a assédio moral no local de trabalho, tais como isolamento e dificuldades de ajustamento social, doenças psicossomáticas, depressões e distúrbios de natureza compulsiva, sentimentos de desespero, desamparo e ansiedade (Leymann, 1993; 1990). O facto de ser alvo de assédio moral no local de trabalho parece transformar as percepções das vítimas, não só face ao seu ambiente de trabalho mas também face à vida em geral, em situações ameaçadoras, envolvendo medo, perigo e auto-questionamento, relativamente ao sentido da vida (Mikkelsen & Einärsen, 2001). De acordo com outros estudos realizados (Einärsen, Matthiesen & Skogstad, 1998; O’Moore et al, 1998) a exposição a comportamentos de assédio moral pode provocar nas vítimas problemas psiquiátricos, psicossomáticos e emocionais de uma forma global, indicando, nomeadamente, que as vítimas de assédio moral no local de trabalho podem desenvolver, em alguns casos, uma sintomatologia semelhante ao stress pós traumático⁹⁴.

⁹⁴ diagnóstico frequentemente utilizado para descrever o padrão de sintomas desenvolvido pelas vítimas de acontecimentos altamente traumáticos tais como desastres naturais, assalto violento, rapto ou tortura.

De forma geral, verifica-se que a ocorrência de assédio moral no local de trabalho também tem efeitos negativos nos observadores de tais situações, conduzindo a uma reduzida eficiência organizacional, de forma generalizada, com especial destaque para: quebras de produtividade, percepção de um clima de tensão elevada no local de trabalho, motivação reduzida para o trabalho, nível de stress acrescido e receio de se tornar vítima de assédio moral (Einärsen & Mikkelsen, 2003).

O nosso objectivo é rever as consequências, a curto e longo prazo, associadas com a exposição a assédio moral no local de trabalho, para os indivíduos que dele são alvo. Parece existir, quer entre investigadores académicos quer entre técnicos de saúde ocupacional, uma crescente consciência das consequências negativas associadas a uma exposição sistemática a comportamentos ofensivos, humilhantes ou intimidativos, por parte de colegas ou superiores hierárquicos (Björkqvist et al., 1994; Leymann & Gustafsson, 1996). Iremos focar nas consequências a dois níveis: consequências para a saúde das vítimas e efeitos sobre a personalidade das mesmas.

1) Consequências para a saúde física e psicológica das vítimas

Da mesma forma que um estilo de liderança destrutiva, tem efeitos negativos sobre os alvos do mesmo (Ashforth, 1994), a literatura e evidência empírica existentes sobre assédio moral no local de trabalho, ou “*bullying*”, têm referido consequências negativas para os indivíduos que dele são alvo.

Nos diversos estudos realizados, verificou-se existirem diferenças significativas, em termos de saúde mental, entre vítimas e não vítimas. Foi encontrada ainda, uma associação bastante forte entre a exposição a comportamentos derogatórios, ridicularizantes e ofensivos e relatos de mau estar psicológico (Zapf et al., 1996; Niedl, 1996). Verificou-se, adicionalmente, existir uma correlação especialmente forte entre as variáveis de saúde mental e a ocorrência de ataques personalizados de assédio moral. Assim, Hoel & Cooper (2000) referem que os inquiridos alvos de assédio moral registavam um estado mais degradado em termos de saúde física e mental do que os observadores e os inquiridos que não foram alvo de assédio.

A evidência empírica, recolhida até à data, tem incidido quer sobre amostras constituídas por vítimas de assédio moral quer sobre amostras recolhidas junto da população, em geral. Assim, com base em observações clínicas e entrevistas pessoais, Brodsky (1976) identificou três padrões

de reacção nas vítimas de assédio moral, ou seja três grupos distintos de vítimas. O primeiro grupo era caracterizado por sintomas físicos como astenia, falta de forças, fadiga crónica e dores de natureza diversa; um segundo grupo de vítimas reagia manifestando prostração, depressão, baixa auto-estima e insónia; o terceiro grupo apresentava sintomas psicológicos diversos tais como: hostilidade, hipersensibilidade, perdas de memória, nervosismo e isolamento social.

De acordo com outros estudos, baseados em amostras constituídas predominantemente por indivíduos vítimas de assédio moral, são referidos os seguintes efeitos negativos: reduzido bem-estar e reduzida satisfação no trabalho, sintomas de stress, incluindo baixa auto-estima, problemas de sono ou insónias, ansiedade, dificuldades de concentração, fadiga crónica, cólera, depressão e vários problemas somáticos (e.g. Einärsen & Raknes, 1997; Einärsen et al., 1994; Einärsen et al., 1998; Matthiesen et al., 1989; Mikkelsen & Einärsen, 2002^a; Vartia, 1996; Zapf et al., 1996). Em alguns casos ainda, as vítimas referem ter ódio de si-próprias e ter pensamentos suicidas (Einärsen et al., 1994).

Num estudo realizado na Irlanda foram ainda encontrados sintomas de irritabilidade, ansiedade e depressão (O'Moore et al., 1998). Um padrão semelhante de sintomas foi encontrado noutros estudos, realizados quer na Áustria (Niedl, 1996) quer na Alemanha (Zapf et al., 1996). Num estudo americano realizado por Price Spratlen (1995) as vítimas referiram baixa auto-confiança, baixa auto-estima e baixa produtividade. São ainda referidos, noutro estudo, sintomas de nervosismo, insegurança, desconfiança generalizada, estado de amargura, ódio de si próprio e pensamentos suicidas (Thylefors, 1987). Num estudo realizado sobre uma amostra dinamarquesa (Hansen et al., 2006), constituída por 437 empregados, em que se registou uma taxa de incidência de assédio moral de 5%, os autores referem que os alvos de assédio moral referiam ter um nível inferior de apoio social por parte dos seus superiores, face aos seus colegas de trabalho e referiram um maior nível de sintomas de depressão, somatização, ansiedade e afectividade negativa, face aos que os inquiridos que não foram alvo de assédio moral; resultados análogos foram referidos pelos observadores. Em termos de reacções de stress psicológico, medido pela concentração de cortisol na saliva, estas eram mais elevadas nos inquiridos vítimas de assédio moral (Hjortskov et al. 2004)

Os resultados apresentados mostram claramente que a exposição a actos de violência psicológica no local de trabalho tem consequências nefastas para as pessoas que dela são alvo, em termos da sua saúde mental, muito embora não se possa estabelecer relações de causa-efeito, ou porque os estudos são de natureza clínica ou porque têm por base “designs” de correlação. Tipicamente,

nos casos de amostras auto seleccionadas, geralmente constituídas por vítimas de assédio de longa duração, as consequências para a saúde parecem ser mais graves do que nos casos em que a amostra foi recolhida aleatoriamente. No entanto, noutros estudos em que as amostras foram recolhidas aleatoriamente, a partir do universo seleccionado (e.g. Einärsen & Raknes, 1997; Einärsen, Matthiesen & Skogstad, 1998), as vítimas de assédio moral referiram menor satisfação no trabalho e maior deterioração da sua saúde psicológica dos que os inquiridos não vítimas (e.g. observadores).

Uma questão particular que tem sido levantada por alguns investigadores desta área, face à sintomatologia apresentada pelas vítimas de assédio moral de carácter severo (ou seja de duração superior a “6 meses” e com uma frequência superior a “pelo menos uma vez por semana”), é que estas possam sofrer de stress pós-traumático (PTSD). O diagnóstico de stress pós traumático refere-se a uma constelação de sintomas de *stress* tipicamente exibido pelas vítimas de eventos excepcionalmente traumáticos, sendo os sintomas específicos, de acordo com a American Psychiatric Association (APA, 2000): (1) reviver contínuo do evento traumático, (2) estado de evitamento / entorpecimento e (3) estado de alerta (Einärsen & Mikkelsen, 2003).

Diversos estudos têm proporcionado evidência neste sentido, de que muitos dos sintomas apresentados pelas vítimas de assédio de longa duração se parecem com sintomas de stress pós-traumático. (e.g., Leymann & Gustafsson, 1996). Estes autores, com base num estudo realizado com uma amostra de 64 vítimas de assédio moral de longa duração, participantes num programa de reabilitação, concluíram que 64% das mesmas sofria de stress pós-traumático. Num estudo realizado por Einärsen et al., (1999), sobre uma amostra de 102 vítimas de assédio moral, também de carácter severo⁹⁵, 75% das vítimas revelava sintomas de stress pós-traumático, estando o nível de sintomas significativamente correlacionado com a intensidade dos comportamentos de assédio.

Adicionalmente, os sintomas de PTSD eram particularmente graves se os comportamentos agressivos, de que foram alvo as vítimas, tivessem envolvido degradação pessoal. Resultados semelhantes, foram obtidos por Mikkelsen & Einärsen, 2002a, num estudo efectuado na Dinamarca sobre 118 inquiridos vítimas de assédio moral⁹⁶, sendo que 29% das vítimas de assédio moral apresentava sintomas de *stress* pós-traumático. Noutro estudo realizado nos EUA,

⁹⁵ Recrutadas através de associações envolvidas na luta contra o assédio moral no local de trabalho

⁹⁶ Na data da realização do estudo, ou que já tinham sido anteriormente vitimadas durante a sua vida profissional

sobre uma amostra constituída por 248 inquiridos, Foa, Cashman, Jaycox & Perry (1997), concluíram que 61,7% das vítimas de assédio moral revelava sintomas de PTSD, estando a exposição a comportamentos de assédio moral⁹⁷, significativamente associada com elevados níveis de stress pós-traumático; adicionalmente, 73,6% dos inquiridos, considerados vítimas de assédio moral, apresentava uma incapacidade, grave a moderada, em diversas esferas importantes da sua vida, como, por exemplo, no seu relacionamento com familiares e amigos, actividades de lazer, tarefas domésticas ou vida sexual; os indivíduos alvos de assédio moral de carácter severo foram aqueles que revelaram níveis mais elevados de incapacidade, tendo-se verificado que os problemas psicológicos manifestados pelas vítimas se mantinham mesmo após ter cessado a situação de assédio de que tinham sido alvo.

No entanto, importa referir que um dos critérios fundamentais, para que possa ser atribuído o diagnóstico de PTSD, é que as vítimas tenham sido alvo, ou tenham participado enquanto observadores, de um evento traumático que tenha representado percepção de morte ou ameaça, ou ainda uma injúria grave à sua integridade física ou à de outrém. Adicionalmente, elas têm que se ter sentido gravemente desamparadas, ameaçadas ou aterrorizadas durante esse acontecimento. Este é um dos critérios-chave da escala DSM-IV-TR⁹⁸, que mede a ocorrência de stress pós traumático (A.P.A., 2000). Como na maioria dos casos isto não se verifica, até porque o assédio moral no trabalho é constituído por comportamentos maioritariamente de natureza psicológica, não é possível, na prática, atribuir às vítimas este diagnóstico de PTSD, sendo geralmente diagnosticadas como sofrendo de “Depressão” ou de “Distúrbio de Ansiedade Generalizada” (Mikkelsen & Einärsen, 2002a).

Qualquer que seja o diagnóstico atribuído, a questão fundamental é entender até que ponto o assédio moral no local de trabalho pode ser destrutivo do ponto de vista psicológico. De acordo com a investigação realizada, a vitimação devido a assédio moral no local de trabalho pode não só arruinar a saúde mental dos empregados, como também a sua carreira, estatuto social e a sua vida, de uma forma geral. A maior parte das vítimas de assédio moral refere que a situação não só afectou a sua saúde física e mental, como também a sua personalidade, diminuindo drasticamente a sua qualidade de vida. Logo, pelo menos em alguns casos de maior gravidade, a exposição a comportamentos de assédio moral no local de trabalho revela-se altamente traumático (Einärsen & Mikkelsen, 2003).

⁹⁷ Medida através do NAQ (Negative Acts Questionnaire)

⁹⁸ DIAGNOSTIC AND STATISTICAL MANUAL OF MENTAL DISORDERS, Fourth Edition – Text Revision

2) Efeitos sobre a personalidade da vítima

Os efeitos negativos, associados à ocorrência de assédio moral, manifestam-se tanto em termos de comportamentos como de atitudes, tornando os indivíduos que deles são alvos menos capazes de lidar não só com as exigências do trabalho desempenhado, mas também com as exigências normais da sua vida quotidiana. De acordo com Field (1996), *“the person becomes withdrawn, reluctant to communicate for fear of further criticism; this results in accusations of “withdrawal”, “sullenness”, “not co-operating”, “lack of team spirit...”* (1996: 128).

De acordo com Einärsen & Mikkelsen (2003), a personalidade da vítima de assédio moral pode estar relacionada com a ocorrência de assédio moral de diversas formas:

- (1) Os traços de personalidade da vítima podem aumentar a probabilidade desta exibir comportamentos que são socialmente provocadores, conduzindo a conflitos interpessoais que podem evoluir para situações de assédio (Einärsen et al., 1994);
- (2) Os traços de personalidade podem influenciar a probabilidade de um indivíduo ser seleccionado para alvo de assédio moral (Coyne et al., 2000; Einärsen, 1999; Zapf, 1999b);
- (3) Os traços de personalidade podem ainda desempenhar um papel nas percepções individuais de ser, ou não, alvo de assédio moral;
- (4) Por último, os traços de personalidade de um indivíduo podem actuar como factores moderadores no relacionamento entre assédio moral e reacções individuais ao stress gerado.

Deste modo, a evidência empírica (Einärsen et al., 1994; 1996) tem mostrado, por exemplo, que a auto-estima e a ansiedade social moderam o relacionamento entre a percepção de ser alvo de assédio e as consequências para a saúde, em termos psicológicos e psicossomáticos. Outras variáveis como a afectividade negativa (raiva, cólera, inveja), locus de controlo percebido, estilo de estratégias utilizadas para lidar com o assédio, entre outras, influenciam o grau em que as vítimas desenvolvem consequências para a saúde, como resultado de assédio moral no trabalho.

Leymann & Gustafsson (1996) argumentam que as vítimas de assédio com sintomas de stress pós-traumático podem desenvolver mudanças de personalidade relacionadas tanto com depressão como com distúrbios compulsivos.

De acordo com estes autores as vítimas com uma personalidade predominantemente obsessiva podem desenvolver uma atitude hostil e de desconfiança generalizada, relativamente ao seu ambiente de trabalho e nervosismo crónico; adicionalmente, podem apresentar hipersensibilidade face a percepções de injustiça, revelando uma identificação compulsiva e patológica com o sofrimento dos outros. Outro comportamento compulsivo das vítimas de assédio moral no local de trabalho é o relato incessante das suas experiências enquanto vítimas de assédio. Estes autores realçam que, estas características devem ser encaradas como estando relacionadas com a destruição da personalidade das vítimas de assédio moral, e não como fazendo parte de um conjunto de traços “mórbidos” de personalidade pré-existentes.

Estas alterações de personalidade, que se seguem a processos de vitimação, podem mediar o relacionamento existente entre a exposição a comportamentos de assédio e as consequências para a saúde. Assim, não só podem aumentar o nível geral de ansiedade dos indivíduos, como pode ainda provocar que estes percepcionem um elevado nível de hostilidade no seu meio ambiente; de acordo com Einärsen & Mikkelsen (2003), estas alterações de personalidade podem propiciar a utilização de estratégias de defesa menos eficazes e, portanto, uma menor capacidade dos indivíduos se defenderem numa situação de assédio moral.

3) Efeitos sobre os observadores

Fazendo referência a estudos específicos que tenham abordado esta questão, temos Hoel & Cooper (2000) que referem a necessidade de conhecer mais sobre o assédio moral no local de trabalho a partir de outras fontes de informação que não as vítimas, de forma a permitir a triangulação da informação. Assim, é referido por 32% dos inquiridos que a ocorrência de assédio moral resultou numa redução da eficiência operacional, e por 28% que teve um impacto negativo na sua motivação para o trabalho. Noutro estudo (UNISON, 1997), realizado por Rayner, 73% das testemunhas de situações de assédio moral referiam níveis de stress acrescido, 44% demonstravam receio de se tornarem alvos de assédio enquanto apenas 16% dos observadores referiam que a ocorrência deste tipo de situações não o tinha afectado de qualquer forma. De notar é ainda que mais de um terço dos inquiridos manifestou desejos de ajudar a vítima, mas confessa não o ter feito por receio de atitudes ou comportamentos retaliatórios. É

ainda de referir que Einärsen et al. (1994), num estudo realizado sobre uma amostra constituída por 2.215 inquiridos provenientes de diversos sectores de actividade, 21% do total de inquiridos referiram reduzida satisfação no trabalho e 27% referiram reduções de produtividade, como consequência da ocorrência de assédio moral. Num estudo finlandês, Vartia (2003) refere que os observadores de situações de assédio registaram um nível mais elevado de stress cognitivo, face aos não observadores (e não vítimas).

Logo, os efeitos da situação de assédio moral nos observadores, tanto podem ser directos (desencadear medo de se tornarem a próxima vítima de assédio) como indirectos (casos em que os observadores das situações de assédio vêm o seu bem estar reduzido como resultado de um ambiente de trabalho hostil e dos comportamentos abusivos que presenciam).

2.1.2.2.10.2 – Consequências organizacionais do assédio moral no local de trabalho

Desde o início da investigação académica sobre o fenómeno do assédio moral no local de trabalho, muita atenção foi devotada à avaliação das consequências individuais associadas com a sua ocorrência, dadas as nefastas implicações das mesmas em termos de saúde e bem-estar das vítimas (Einärsen & Mikkelsen, 2003). Em contraste, muito menos recursos foram devotados ao cálculo de estimativas associadas com os custos organizacionais decorrentes da ocorrência do fenómeno. No entanto, já Leymann (1990) referia que um caso judicial de assédio moral poderia custar à organização entre 30.000 e 100.00 dólares, sendo que, posteriormente, outros autores se têm vindo a debruçar, cada vez com mais rigor, sobre este aspecto do fenómeno de assédio moral no local de trabalho ou “*bullying*” (v.g. Hoel, Sparks & Cooper, 2001; Hoel & Cooper, 2002; Giga, Hoel & Lewis, 2008).

Assim de acordo com Hoel, Sparks & Cooper (2001), os custos para as empresas relacionados com a ocorrência de assédio moral ascenderiam a 1,88 biliões de libras anualmente, sem contar com as perdas de produtividade⁹⁹. Mais recentemente, Giga, Hoel & Lewis (2008), referem que a ocorrência de assédio moral originou, em 2007, custos para a sociedade no valor de 682,5 milhões de libras. Adicionalmente, em termos organizacionais, 33,5 milhões de dias foram perdidos pelas empresas sediadas no Reino Unido, relacionados com absentismo, perdas de postos de trabalho e inerentes custos de substituição; foram ainda perdidos 100 milhões de dias

⁹⁹ ou seja este valor apenas inclui os custos associados com absentismo por motivos de saúde (1,5 biliões de libras) e custos de substituição relacionados com a rotação de pessoal (380 milhões de libras).

de trabalho, em termos de perdas de produtividade. Tomando em consideração estes números relativos a absentismo (3,06 biliões de libras), rotação de pessoal e perdas de produtividade (1,55 e 9,14 biliões de libras, respectivamente), o custo total, em 2007, para as organizações, ascendeu a 13,75 biliões de libras.

Deste modo, pode-se constatar que, de uma forma geral, os efeitos da ocorrência de assédio moral manifestam-se de forma negativa a nível organizacional, não só por via das consequências nefastas sobre os alvos destes comportamentos agressivos e hostis, mas também pelos efeitos que geram nos observadores e na organização.

Os efeitos mais frequentemente encontrados, quer ao nível cognitivo, quer comportamental e atitudinal, são: dificuldades de concentração na realização das tarefas, insegurança e falta de iniciativa, reduzida satisfação no trabalho, diminuição do nível de motivação e diminuição do nível de criatividade no desempenho das tarefas. De acordo com a evidência empírica, este impacto negativo em termos individuais tem repercussões em termos organizacionais, traduzindo-se frequentemente em: redução do nível de desempenho na realização do trabalho, aumento do nível de absentismo, rotação de pessoal e quebras de produtividade, diminuição do nível de coesão em termos do grupo de trabalho e custos legais, com impacto negativo sobre a imagem e relações públicas da organização, nos casos em que a vítima recorre à justiça. Assim, Hoel & Cooper (2000) referem que os inquiridos alvos de assédio moral registavam uma taxa de absentismo mais elevada, menor produtividade, menos satisfação no trabalho e menor compromisso organizacional. Um segundo grupo de indivíduos, com níveis também reduzidos nestas variáveis embora em menor grau, era constituído por aqueles indivíduos que tinham sido vítimas de assédio moral na sua vida profissional anterior.

Vamos agora analisar de forma mais detalhada, cada um destes factores:

1) Absentismo

A evidência empírica existente tem revelado, de uma forma geral, uma relação fraca entre o facto de ser alvo de assédio moral e absentismo do trabalho, embora se verifique, efectivamente, um acréscimo dos níveis de absentismo nos casos de assédio moral de carácter mais grave e prolongado no tempo (Hoel, Einärsen & Cooper, 2003).

Assim, de acordo com os resultados obtidos por Rayner (1998; 2000) em dois inquéritos incidindo sobre o sector público britânico, com um número de inquiridos de 761 e 690, respectivamente em cada uma das amostras (UNISON, 1997; 2000), temos que no primeiro estudo (UNISON, 1997), embora 18,3% dos inquiridos tenha sido alvo de assédio moral por um período igual ou superior a 6 meses e 26% tenham abandonado o local de trabalho, apenas 8 indivíduos vítimas de assédio moral se ausentou do seu local de trabalho por um período superior a 10 dias (p.17). No inquérito UNISON (2000) 21% dos inquiridos refere ter sido alvo de assédio moral, 30% dos quais referem ter estado ausente mas, na maioria dos casos (42%) por períodos curtos (5 dias ou menos) e 13% por períodos superiores a 60 dias.

Um relacionamento mais forte foi encontrado, num estudo finlandês (Kivimaki, Elovainio & Vathera, 2000) realizado numa amostra de trabalhadores hospitalares, sendo que, neste caso, o absentismo por motivos de saúde era 1,5 vezes superior nos inquiridos que tinham sido considerados alvos de assédio moral no local de trabalho, face aos que não tinham tido problemas desta natureza. De acordo com as estimativas apresentadas, os custos organizacionais por absentismo ascendiam, anualmente, a 125.000 libras. Os resultados obtidos por Hoel & Cooper (2000) revelaram que os indivíduos considerados alvos de assédio moral registaram, em média, mais 7 dias de absentismo laboral face àqueles que nunca tinham sido alvos, nem observadores, de assédio moral no local de trabalho. Dada uma taxa de incidência de assédio moral de 10%, conforme referido por este relatório, o nível de absentismo registado significou uma perda de 18 milhões de dias de trabalho. De forma análoga, Vartia (2001), numa amostra finlandesa constituída por empregados municipais, refere que 17% dos inquiridos tinha estado ausente do local de trabalho por questões associadas com a ocorrência de assédio moral.

Assim, muito embora nalguns estudos se registre uma taxa de absentismo mais elevada do que noutros, de acordo com Hoel, Einärsen & Cooper (2003), na generalidade dos estudos realizados, o nível de absentismo é inferior ao que seria de esperar ocorrendo mesmo, por vezes um fenómeno, designado na literatura, por “presenteísmo” (e.g.UNISON, 1997). Ou seja, verifica-se que as vítimas de assédio passam a trabalhar mais horas do que seria expectável em circunstâncias normais. Estes autores sugerem que as vítimas têm receio de se ausentar, pois a pressão para comparecer no local de trabalho é de tal forma elevada que pode ser considerada, de “per si”, uma forma de assédio moral e as pessoas, com receio de agravar a sua situação, já de si difícil, preferem comparecer no local de trabalho, muito embora, do ponto de vista da sua saúde tenham tido indicação médica para se ausentarem. Adicionalmente, e nos casos em que o absentismo é considerado um comportamento desviante, os alvos de assédio moral também

podem optar por comparecer no trabalho no sentido de evitarem ser julgados de “desleais para com a organização”. Nestes casos, a indução de culpa e de pressão sobre o alvo são factores que contribuem para que a vítima não se ausente.

Por outro lado, estes autores sugerem que, as vítimas podem referir períodos de ausência inferiores aos verificados na realidade e, por vezes, é impossível verificar os registos organizacionais de absentismo; constataram ainda que as vítimas de assédio moral têm referido mais frequentemente sintomas específicos em vez de efeitos negativos generalizados sobre a saúde, que conduzam a absentismo, como resultado de situações de assédio moral.

2) Rotação de pessoal

A rotação de pessoal foi a variável organizacional, até á data, alvo de maior atenção por parte da investigação académica e foi também aquela que, em termos organizacionais, demonstrou ter uma associação mais forte com vitimação no local de trabalho. Em termos operacionais, a rotação de pessoal tem vindo a ser medida através das intenções de abandonar a organização, por parte da vítima (Hoel, Einärsen & Cooper, 2003). Diversos estudos referiram uma forte associação entre ser alvo de assédio moral e intenções de abandonar a organização (Hoel & Cooper, 2000; Keashly & Jagatic, 2000; UNISON, 1997). Deste modo, de acordo com elementos divulgados num inquérito ao sector público (UNISON, 1997) 1 em cada 4 inquiridos vítimas de assédio moral revelou intenções de abandonar a organização. Hoel & Cooper (2000), também encontraram uma associação estatisticamente significativa entre a ocorrência de assédio moral no local de trabalho e intenções de abandono da organização. Tepper (2000), num estudo americano sobre supervisão abusiva, argumenta que, os inquiridos que referiram uma supervisão abusiva demonstraram intenções de abandonar a organização.

No entanto alguns autores, nomeadamente Keashly & Jagatic (2000), apontam para a fiabilidade questionável deste indicador pois, por vezes, verifica-se existir uma associação mais elevada entre a ocorrência de assédio moral e as “intenções de abandonar a organização” do que entre a ocorrência de assédio moral e “estar à procura de um novo emprego”. Logo o facto de os inquiridos revelarem intenções de abandonar a organização não implica efectivamente que o façam, devido a uma diversidade de factores como seja: escassa mobilidade laboral, considerações associadas ao mercado de trabalho, querer fazer justiça, entre outros.

O facto de a rotação de pessoal ser a variável mais fortemente associada com a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, é explicado por diversos factores:

- As vítimas, frequentemente por motivos de saúde e para se verem livres do problema, por vezes optam por abandonar a organização e procurar outra saída externamente (Einärsen et al., 1994; Zapf & Gross, 2001);
- A grande maioria das vítimas de assédio moral no local de trabalho aconselha os alvos potenciais destes comportamentos a abandonarem a organização, devido às consequências negativas do processo, em termos da sua saúde e também ao nível dos seus relacionamentos sociais e familiares (Zapf & Gross, 2001);
- Noutros casos as vítimas podem ser expulsas da organização ou verem-se forçadas a fazê-lo (Leymann, 1996);

Por vezes, o assédio moral surge também como uma estratégia deliberadamente empreendida pelas organizações, e percebida como sendo de baixo custo, para se livrar de pessoas que se tornaram redundantes devido a mudanças organizacionais ou quando apresentam traços que vão contra os níveis de conformidade exigidos ou, ainda, quando são pouco produtivas; isto acontece particularmente nos casos em que uma forte protecção legal em termos de legislação laboral (Kräkel, 1997).

3) Produtividade

A informação relativa ao impacto da ocorrência de assédio moral sobre a produtividade no trabalho é escassa, em termos da evidência empírica existente, não só devido a dificuldades operacionais de medição, mas também devido ao facto de esta estar relacionada com outras variáveis, como a satisfação, criatividade ou motivação no trabalho, que também são afectadas pela ocorrência de vitimação no local de trabalho. Adicionalmente, outras variáveis, como as estratégias utilizadas pelas vítimas para gerir o processo em que se encontram, têm impacto no seu nível de desempenho; no caso das vítimas adoptarem estratégias de negligência ou reduzido envolvimento no trabalho, o impacto negativo sobre a produtividade é linear; mas, mesmo naquelas situações em que as vítimas, numa tentativa de evitar problemas e de evitar a escalada do conflito, adoptam uma postura de lealdade para com a organização é provável que a sua

produtividade seja afectada por problemas de saúde associados com a ocorrência de assédio (e.g. reduzida capacidade de concentração) (Hoel, Einärsen & Cooper, 2003).

Adicionalmente, e conforme referido na literatura (Rayner, 1999), podem ocorrer ainda dois efeitos associados com as situações de assédio moral no local de trabalho. Pode ocorrer um “efeito de dominó¹⁰⁰” ou seja, no caso do alvo de assédio se situar nas camadas organizacionais de topo é natural que os efeitos negativos decorrentes do processo de assédio se propaguem para as camadas inferiores da estrutura hierárquica organizacional.

Por outro lado, pode também ocorrer um efeito de “ondulação¹⁰¹”, na medida em que é expectável que as consequências negativas produzidas pela ocorrência de assédio se expandam aos observadores e testemunhas directas da situação. Neste sentido aponta a interpretação de Rayner (1999), quando refere a presença de um clima de medo na organização, manifestado pela concordância dos inquiridos relativamente às seguintes afirmações. “os trabalhadores tem medo de denunciar situações de assédio” (95% dos inquiridos), “o agressor já tinha feito o mesmo anteriormente” (84% dos inquiridos) e “a gestão tem conhecimento da situação” (73% dos inquiridos); não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre vítimas e não vítimas, relativamente às respostas às afirmações acima enunciadas (UNISON, 1997).

Adicionalmente, Einärsen et al., (1994), num estudo realizado na Noruega, concluíram que 27% dos inquiridos concordou “parcialmente” com a afirmação de que “o assédio no trabalho reduz a eficiência laboral”. Noutro estudo realizado por Hoel, Sparks & Cooper (2001), os indivíduos alvos de assédio moral registavam um decréscimo na sua produtividade de 7% face àqueles que nunca tinham sido alvos de assédio moral no local de trabalho.

4) Outros efeitos organizacionais

A resolução efectiva de uma situação de assédio moral passa, em larga medida, pela existência de políticas organizacionais definidas nesse sentido, pois o processo pode durar diversos anos, com avanços e retrocessos, implicando sempre o consumo de recursos e consequências negativas para todas as partes envolvidas. A possibilidade de recorrer a vias legais, para a resolução da questão, varia entre os países no contexto europeu, dependendo da existência ou não de

¹⁰⁰ Tradução livre da autora (“domino effect”)

¹⁰¹ Tradução livre da autora (“ripple effect”)

legislação específica que contemple esta matéria, bem como da tradição nacional em termos de relações industriais.

2.2 - Conclusões

Embora exista actualmente um número considerável de estudos que proporcionam estimativas quanto à dimensão do assédio moral no local de trabalho, a informação resultante reveste-se de algumas limitações metodológicas, relativamente, não só, à natureza da informação, mas também, à natureza das amostras, período de referência dos resultados obtidos, definição de base e forma de operacionalização da mesma.

Assim, a maioria dos resultados empíricos resulta de inquéritos por questionário, os quais em vez de se basearem em amostras representativas da população em estudo, de forma a fornecerem estimativas válidas sobre níveis de incidência, na realidade baseiam-se em amostras de conveniência, recolhidas com o objectivo de testar determinadas hipóteses teóricas. Logo, a sua representatividade em termos das características demográficas, contexto organizacional, ou outras variáveis pertinentes para análise é, frequentemente limitada. Como consequência, os resultados obtidos não são susceptíveis de generalização, para além da amostra analisada, estando portanto limitada a sua utilidade em termos de proporcionarem uma estimativa válida do nível de incidência global na população alvo.

Outra das limitações que merece destaque está relacionada com a terminologia e com as definições utilizadas e, ainda, com a operacionalização das mesmas. Deste modo, na investigação sobre assédio moral no local de trabalho, emergiram diversos construtos, os quais denotam zonas de sobreposição mas também características únicas; por outro lado, e numa óptica objectiva de mensuração do fenómeno, o leque de comportamentos abrangido difere entre estudos, o que também tem implicações nos níveis de incidência encontrados. Adicionalmente, o período de referência utilizado para medir a ocorrência do fenómeno tem variado de estudo para estudo (e.g. “durante pelo menos 6 meses”, “durante os últimos 6 meses”, “durante os últimos 12 meses”). Em síntese, é importante ter em conta esta diversidade de factores em qualquer leitura que se faça dos níveis de incidência de assédio moral encontrados, nos diversos estudos realizados até à data.

Embora tenham sido utilizadas definições e instrumentos de medida diferentes, e muito embora existam diferenças culturais entre os diversos países, poder-se-á dizer que o nível de incidência

de assédio moral de carácter severo assume valores entre 1% e 4%, e de carácter ocasional atinge valores entre 8% e 10%. Igualmente se pode afirmar que entre 10% e 20% dos empregados podem ser alvo, ocasionalmente, de comportamentos socialmente negativos no local de trabalho, o que embora não corresponda a qualquer definição de assédio moral, constitui um factor gerador de stress para os indivíduos que são alvo dos mesmos. Na maioria dos países, parece existir uma tendência para uma maior ocorrência de assédio no sector público. A maioria das vítimas é do sexo feminino, verificando-se que, mais frequentemente, os homens aparecem como agressores. De uma forma geral, o assédio moral ocorre a todos os níveis da hierarquia organizacional, estando quer as chefias quer os colegas de trabalho entre os proscritores dos comportamentos de assédio moral. A maioria dos estudos realizados refere uma duração média do processo largamente superior a um ano (Zapf et al, 2003).

O assédio moral pode assumir a forma de um conflito em escalada entre duas pessoas; no entanto, é frequente existir mais do que um agressor. Quanto mais tempo se prolonga o processo de assédio, maior é a probabilidade que o número de pessoas envolvido aumente. Finalmente, parece existir evidência empírica no sentido de uma diversidade de comportamentos de assédio moral, tendo origem, pelo menos algumas das diferenças encontradas, nas diferenças culturais existentes entre os países. É ainda importante referir que os resultados globais a que os diversos estudos chegaram podem mascarar tendências subjacentes, não só relativamente ao nível de incidência como relativamente à natureza da experiência, por exemplo no que se refere ao género e ao estatuto organizacional.

Resumindo, a evidência empírica existente sobre assédio moral no local de trabalho mostra que têm sido feitos grandes progressos nesta área de investigação durante as duas últimas décadas, a qual, de forma genérica, tem conduzido a resultados convergentes nos vários países europeus, pese embora as diferenças metodológicas existentes.

Dados os custos associados com a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, conforme evidência empírica recolhida até à data, certos autores recomendam que este fenómeno deve ser encarado de uma forma mais consciente por parte de todos os potenciais envolvidos, desde empregados a empregadores, e representantes dos interesses destes (nomeadamente a nível sindical e instituições de saúde ocupacional).

Capítulo 3

Aspectos legais do
assédio moral no local de trabalho

3.1 - Introdução

Pretende-se neste capítulo fazer uma breve retrospectiva histórica da evolução que se registou quanto à regulamentação do assédio moral na ordem jurídica internacional, europeia e portuguesa, a qual terá de ser relativamente breve dado o cariz eminentemente sociológico de que se reveste este estudo. Procurar-se-á, deste modo, apenas realçar os aspectos mais importantes em termos de regulamentação internacional, europeia e, sobretudo, da portuguesa, em termos de quadro legal de referência e conceito adoptado.

A partir da revisão da literatura realizada no capítulo 2, pode-se facilmente concluir que o assédio moral no local de trabalho tem por objecto, ou como efeito, a degradação das condições de trabalho dos indivíduos que dele são alvo, da sua saúde física e psicológica e da sua identidade profissional e também pessoal, constituindo, portanto, um atentado aos diversos direitos fundamentais, constitucional e legalmente consagrados, com especial relevo para o da dignidade da pessoa humana; o trabalhador, não obstante aceitar sujeitar-se às ordens e instruções de outrem (a entidade empregadora), no âmbito da relação laboral estabelecida por via do contrato de trabalho do qual é parte, não perde a sua qualidade de cidadão, nem os direitos inerentes a essa mesma qualidade. Deste modo, a jurisprudência considera que a ocorrência de assédio moral no local de trabalho constitui uma conduta ilícita, na medida em que são violados direitos fundamentais, como sejam o direito ao respeito da dignidade pessoal, o direito à igualdade e não discriminação, o direito à integridade física e psíquica e o direito ao trabalho, muito embora, dado o carácter subtil de que se revestem frequentemente os comportamentos inerentes, o respectivo procedimento se revista de aparente legalidade, porque alegadamente baseado no legítimo exercício do poder que decorre do exercício da gestão.

Perante a dificuldade de enunciar, num único bem jurídico lesado, uma resposta abrangente e adequada à diversidade de condutas contidas no processo de assédio moral, alguns juristas referem que esta deverá residir no direito ao trabalho, visto que a criação de um ambiente de trabalho hostil produz efeitos negativos na auto-estima e no prestígio profissional do assediado, comprometendo a sua dignidade nessa mesma dimensão (Herrera & Buelga, 2003). No entanto, na prática, as consequências deste fenómeno laboral não se restringem a esta esfera, antes extravasam essa dimensão, afectando o também direito à honra, à privacidade e à identidade pessoal.

Todavia, esta tese de que os diversos comportamentos abrangidos pelo conceito de assédio moral podem resultar na lesão de diversos direitos fundamentais tão díspares como o da integridade moral, da honra ou da liberdade, implica a aceitação de uma pluralidade de comportamentos e não de um conceito unificador de assédio moral passível, enquanto tal, de intervenção jurídica. Neste contexto, parece-nos ser preferível sustentar que, relativamente aos direitos invocados em defesa da pessoa afectada, o bem jurídico lesado é sempre a dignidade da pessoa humana, entendido como decorrência dos direitos de personalidade (Garcia Pereira, 2009).

3.2 - O assédio moral na ordem jurídica

3.2.1 – O assédio moral na ordem jurídica internacional e comunitária

Nas duas últimas décadas, as sociedades contemporâneas têm atribuído uma importância cada vez maior à protecção dos direitos relativos à dignidade e integridade dos trabalhadores, a par com a crescente consciencialização que estes têm vindo a adquirir relativamente aos seus direitos laborais, nomeadamente a percepção da sua dignidade pessoal e profissional, e da gravidade das situações de coacção moral no local de trabalho, numa óptica de prevenção dos riscos profissionais e da promoção da saúde no local de trabalho. A gravidade das consequências associadas à ocorrência de assédio moral no local de trabalho (vide infra, ponto 2.1.2.2.10), fez emergir a autonomização da figura do assédio moral e dotou-o de tutela jurídica internacional e europeia.

Em termos de enquadramento jurídico internacional, no que respeita à temática em apreço, são de referir algumas convenções que, directa ou indirectamente são importantes para regular a matéria. São exemplo disso mesmo a Convenção nº111 da OIT sobre a discriminação em matéria de emprego e profissão, a Convenção nº158 da OIT relativa à cessação da relação e trabalho por iniciativa do empregador, a Convenção nº98 da OIT sobre a aplicação dos princípios do direito de organização e de negociação colectiva e que garante aos trabalhadores a protecção adequada contra todos os actos de discriminação que tendam a lesar a liberdade sindical em matéria de emprego, entre outras. Portugal aderiu a muitas destas convenções e, para além disso, é parte em tratados bilaterais e multilaterais que constituem fonte de Direito Internacional. Assim, as normas de Direito Internacional que fazem parte do nosso ordenamento (como, por exemplo, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, aprovada pela ONU ou a

Carta Social Europeia, que foi objecto de adesão pelo Estado Português) têm um valor jurídico superior ao da lei ordinária (Almeida, 2007).

Em termos de Direito Comunitário, são de referir fundamentalmente três directivas como quadro legal de referência (a Directiva 2000/43/CE, relativa ao princípio de igualdade de tratamento independentemente da sua origem racial ou étnica; a Directiva 2000/78/CE, que estabelece o quadro geral de tratamento no emprego e na actividade profissional e a Directiva 2002/73/CE, relativa à aplicação do princípio de igualdade entre homens e mulheres no que se refere ao acesso ao emprego, formação e promoção profissionais, bem como às condições de trabalho), as quais constituem o acervo fundamental europeu em termos de assédio moral, embora este surja sempre ligado à discriminação. Deste modo, o assédio é aqui entendido como um comportamento não desejado que tem por objectivo ou efeito atentar contra a dignidade da pessoa e criar um ambiente de trabalho hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador. No entanto, se tomarmos como pano de fundo os diplomas supra referidos como precedente de uma futura regulamentação deste fenómeno a nível comunitário, há ainda a percorrer um longo caminho:

Desde logo, porquanto não é previsto, nem se requer, uma duração mínima para a classificação dos comportamentos indesejados e hostis como assédio moral, como é exigido na investigação realizada sobre este fenómeno no âmbito da Psicossociologia das Organizações (vide ponto 2.2.2.3). Desta forma, ao optar por uma duração menos estrita, esta regulamentação abre caminho a uma avaliação casuística de cada caso concreto.

Também não é exigido que se verifique um dano efectivo na saúde, física ou psíquica do trabalhador alvo de assédio, o que nos parece positivo dada a óbvia e quase sempre existente dificuldade de produzir prova, sendo certo que o assédio consubstancia sempre um grave atentado à integridade moral do trabalhador, independentemente da efectiva verificação de danos psíquicos e/ou físicos. Como se afigura pretender com a referenciada tutela jurídica desta realidade, parece-nos correcto que a verificação dos factos constitutivos de assédio moral seja suficiente para reprovar e sancionar o comportamento, com uma componente dissuasória muito importante que é a obrigação de indemnizar.

Adicionalmente, não decorre destas normas, como requisito único do assédio, a intencionalidade do assediador, mas apenas que os comportamentos adoptados tenham como “efeito” afectar a integridade moral do sujeito passivo.

Por fim, no que se refere à produção de prova, e de acordo com as directivas comunitárias, entende-se que deve ser o assediador a ter que produzir prova de que os factos por si praticados se justificam por razão objectivas, assistindo-se, portanto à inversão do ónus da prova nos casos de assédio moral, enquanto comportamento discriminatório, contrariamente ao estipulado pela norma geral do Direito civil, segundo a qual aquele que invoca um direito tem em regra – tal como nos termos do art.º 342.º do Código Civil Português - de fazer prova dos factos constitutivos do direito alegado (Pacheco, 2007).

Adicionalmente, a Resolução do Parlamento Europeu nº2339/2001 realça que o assédio moral “constitui um problema grave da vida laboral e que é importante que os parceiros sociais lhe confirmem uma atenção acrescida, incluindo novas medidas para o combater”. Exorta também a Comissão a ter em conta, na estratégia comunitária em matéria de segurança e saúde no trabalho, os aspectos do ambiente de trabalho de ordem psíquica, psicológica e social, incluindo a organização do trabalho, tendo em vista, nomeadamente, lutar contra o assédio moral no local de trabalho, bem como a abordar a necessidade de uma iniciativa legislativa nesse sentido. E exorta, por fim, os Estados Membros a analisarem e, eventualmente, ampliarem a sua legislação vigente nesta matéria, bem como a examinarem e qualificarem de forma unificada a definição de assédio moral, recomendando ainda que obriguem as empresas a adoptarem as medidas necessárias à prevenção e resolução de problemas de assédio no trabalho.

Neste seguimento, a Comissão Europeia apresentou uma estratégia comunitária para reforçar a saúde e segurança no local de trabalho para o período 2001-2006, e mais recentemente para o período 2007-2012, expressando claramente a ideia de que é necessária uma acção comunitária em matéria de assédio moral, baseada no acervo constituído pelas directivas referidas. Esta última estratégia foi aprovada pelo Parlamento Europeu em 15 de Janeiro de 2008, tendo sido solicitado à Comissão que elaborasse uma legislação específica em matéria de assédio moral no local de trabalho. Neste contexto, é de prever que, a trecho mais ou menos breve, a Comissão venha a definir as bases de combate ao assédio moral no local de trabalho através de aprovação de uma directiva específica.

Relativamente à acção desenvolvida pelos estados Membros nesta matéria, é de realçar que os diversos países da União Europeia regulam a violência no trabalho de forma diversa. Enquanto um grupo de países decidiu adoptar legislação específica (v.g. Finlândia), outros há que consideram que o assédio moral já se encontra devidamente regulado na legislação em vigor

(v.g. Alemanha), como existem ainda outros países que adoptaram medidas não legislativas de combate ao assédio moral, como sejam cláusulas “anti-mobbing” nas Convenções Colectivas ou Códigos de Boas Práticas (v.g. Dinamarca). A exposição detalhada das práticas adoptadas neste domínio sai fora do âmbito e cariz sociológico do presente estudo, pelo que, para uma sua análise mais detalhada, se remeta para o estudo de Pacheco (2007).

3.2.2 – O assédio moral na ordem jurídica portuguesa

Em Portugal, só muito recentemente se consagrou uma figura jurídica que contempla o assédio moral no local de trabalho de uma forma explícita, primeiro no Código de Trabalho de 2003 (artigo 24º) e actualmente no Código de Trabalho de 2009 (artigo 29º)¹⁰², embora tenham existido iniciativas anteriores de legislação nesta matéria como é o caso do Projecto de lei nº252/VIII (não aprovado) apresentado por um grupo de deputados, por iniciativa do Partido Socialista, com vista à “protecção dos trabalhadores contra o terrorismo psicológico ou assédio moral”, entendido este como a “degradação deliberada das condições físicas e psíquicas dos assalariados nos locais de trabalho, no âmbito das relações laborais”¹⁰³. Houve ainda, e em momento anterior, um outro diploma da iniciativa do Grupo Parlamentar do Partido Comunista Português, o qual também não chegou a ser aprovado.

Tal “vazio legislativo” não significava que a prática do assédio não consubstanciasse, já então, uma conduta proibida por lei, geradora de responsabilidade civil, uma vez que, representando ela a lesão de bens jurídicos essenciais, com tutela legal (como os direitos de personalidade, consagrados nos artºs 70º e 81º do Código Civil) e constitucional (como o direito à integridade pessoal, outros direitos pessoais, o princípio da igualdade, segurança no emprego, o direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, protegidos, respectivamente, pelos artºs 25º, 26º, 13º, 53º e 59º da Lei Fundamental), os direitos violados por essa mesma conduta já se tinham assim de considerar como reconhecidos e defendidos pela Ordem Jurídica e, logo, a respectiva lesão devidamente sancionada por esta.

¹⁰² Durante muitos anos a situação do assédio foi tratada na jurisprudência portuguesa sob diversas vertentes, nomeadamente em sede de violação do dever de ocupação efectiva, de violação do dever de respeito ou de despedimento ilícito.

¹⁰³ Neste projecto de lei considerava-se como assédio moral no local de trabalho, “os actos e comportamentos relevantes” que se caracterizam “pelo conteúdo vexatório e pela finalidade persecutória e/ou de isolamento”, e que se traduzem “em considerações, insinuações ou ameaças verbais e em atitudes que visem a desestabilização psíquica dos trabalhadores com o fim de provocarem o despedimento, a demissão forçada, o prejuízo das perspectivas de progressão na carreira, o retirar injustificado de tarefas anteriormente atribuídas, a despromoção injustificada de categorias anteriormente atribuídas, a penalização do tratamento retributivo, o constrangimento ao exercício de funções ou tarefas desqualificantes para a actividade do trabalhador, a exclusão da comunicação de informações erradas sobre as suas funções e/ou as suas categorias profissionais e de desconsiderações e insinuações prejudiciais à sua carreira profissional e ao bom nome”.

A consagração formal da figura do assédio no artº 24º do Código do Trabalho de 2003 teve todavia o mérito, segundo alguns autores, de tornar claro que os chamados “direitos de personalidade” tinham plena aplicação no âmbito das relações de trabalho (Redinha, 2004), como ainda houve quem afirmasse que “*existe a partir de agora uma definição expressa de assédio moral e que pode vir a beneficiar os trabalhadores nesta situação*” (Silva, 2003:6). Em nosso entender, porém, a consagração do assédio moral nos termos deste preceito legal não veio conceder a este fenómeno existência jurídica própria, na medida em que se revelava redutora a vários níveis.

Desde logo, do ponto de vista da própria denominação, pois o legislador, ao utilizar apenas a breve designação de “assédio”, evitou comprometer-se com qualquer dos termos até então mais utilizados pelos diversos autores (“terrorismo psicológico”, “assédio psicológico”, “assédio moral”); adicionalmente, ao recorrer à técnica jurídica da “cláusula geral”, evitou o compromisso com uma definição legal. Se por um lado a utilização da designação de assédio se afigura “simplista”, o recurso à cláusula geral, embora tenha que ser objecto de clarificação e delimitação através da ponderação de casos concretos, afigura-se adequado à natureza multifacetada dos comportamentos potencialmente integrantes de assédio no trabalho. O recurso a uma definição legal mais concreta poder-se-ia tornar redutora perante a realidade dos factos (Garcia Pereira, 2009).

Por outro lado, com a inclusão da figura do assédio na Subsecção da “Igualdade e não discriminação”, o Código de 2003 veio apenas permitir tratar o fenómeno em causa sob a perspectiva de uma das suas modalidades (o assédio discriminatório), parecendo esquecer que existem diversas condutas e práticas de assédio que não se fundam propriamente numa discriminação entre trabalhadores, ainda que, como é óbvio, os processos de assédio, inquestionavelmente, passem muitas vezes por práticas discriminatórias em relação e em desfavor da vítima.

Uma questão que aqui se poderá colocar é se terá sido esta precisamente a ideia em mente do legislador. É que se nos afigura que este terá sido influenciado pela legislação comunitária, a qual postula todo o assédio como discriminação (cf. Directiva nº76/207/CEE, de 9 de Fevereiro de 1976). Ora, e na realidade, não se pode confundir o conceito de assédio com o de discriminação, o que não é devidamente clarificado pelo preceito legal contido no artigo 24º, incluído na Secção II, Subsecção III intitulada “Igualdade e não discriminação”. Levando ao

limite esta linha de raciocínio, poder-se-ia concluir que o assédio só seria legalmente reconhecido, e por este motivo, vedado, quando fundamentado em práticas discriminatórias, nomeadamente aquelas referidas no nº1 do artigo 23º. No entanto, tendo em consideração o artigo 18º, enquadrado na mesma Secção II, o qual reconhece o direito à integridade física e moral, não se poderão considerar excluídas as demais modalidades de assédio¹⁰⁴, do citado preceito legal. No sentido de uma melhor clarificação de conceitos, o assédio moral deveria, pois, estar inserido antes numa divisão própria, sendo-lhe assim conferida a autonomia e importância devidas¹⁰⁵.

No que se refere aos elementos objectivos, ou comportamentos integrantes de assédio constantes da norma legal, o texto do artigo 24º não exige qualquer continuidade ou reiteração da conduta para efeitos da sua qualificação. Importará, então, esclarecer se um único comportamento, ou seja, um acontecimento pontual, pode ser classificado como assédio à luz deste preceito legal. Uma leitura mais “fina” deste preceito poderá eventualmente, permitir-nos concluir que não será qualquer comportamento, mas apenas um comportamento de gravidade extrema (ou então um conjunto de comportamentos), na medida em que é referido “todo o comportamento indesejado”.

Relativamente aos elementos subjectivos (finalidade ou intencionalidade da conduta de assédio), o legislador nacional, de acordo com o que existe de orientação comunitária nesta matéria, teve em conta a dificuldade que existe na produção de prova deste fenómeno quando prescreve alternativamente “(...) com o objectivo ou o efeito(...)”. Ou seja, exige-se por um lado, uma finalidade do assediador, quando se determina “(...) com o objectivo (...)”, mas por outro lado, com a inserção, “(...) ou o efeito (...)” permite-se na previsão da norma, em alternativa, a verificação de assédio moral pelo resultado produzido. O legislador, na esteira das directivas comunitárias, aborda as duas hipóteses em termos alternativos e não cumulativos. Ora, em nosso entendimento, a questão da intencionalidade do assediador deveria ser afastada da premissa legal, por se tornar quase impossível de provar (Pacheco, 2007). Adicionalmente, os estudos realizados até à data sobre assédio moral no local de trabalho no âmbito da psicologia organizacional apontam precisamente neste sentido, considerando que a intencionalidade do agressor não é susceptível de escrutínio científico ou até que poderá mesmo não existir (Einarsen et al., 2003).

¹⁰⁴ Não discriminatórias.

¹⁰⁵ Mais tarde é isto que veio a acontecer no Código de Trabalho de 2009, como veremos posteriormente.

Com o Código de 2009, aprovado pela Lei nº 7/2009, de 12/2, a disciplina do assédio constitui agora, por um lado, uma divisão autónoma (intitulada de “Proibição do assédio”), mas ainda e sempre dentro da Subsecção da “Igualdade e não discriminação”; por outro lado, o elemento da discriminação passou muito claramente, na letra do artº 29º, a constituir (apenas) uma das modalidades do assédio, o qual é ali definido como “o comportamento indesejado, nomeadamente o baseado em factor de discriminação, praticado aquando do acesso ao emprego ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional, com o objectivo de perturbar ou constranger a pessoa, afectar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador”. Estabelece ainda o nº 2 do mesmo artº 29º que “constitui assédio sexual o comportamento indesejado de carácter sexual sob forma verbal, não verbal ou física, com o objectivo ou o efeito referido no número anterior”.

As consequências sancionatórias para a prática do assédio são, por um lado, de natureza contra-ordenacional, visto que o nº 4 do já diversas vezes citado artº 29º estatui que a sua prática “constitui contra-ordenação muito grave”, punível com coimas que, consoante o volume de negócios da empresa e a existência de mera culpa ou de dolo, podem hoje variar entre 2.040 e 61.200 euros (vide diversas alíneas do nº 4 do artº 554º do mesmo Código). Adicionalmente, e por outro lado, consequências de natureza indemnizatória já que, por força das disposições conjugadas do nº 3 do artº 29º e do artº 28º do dito Código, à vítima assiste “o direito a ser indemnizada por danos patrimoniais e não patrimoniais, nos termos gerais de direito”. Por fim, importará referenciar que, não existindo entre nós um preceito do Código Penal directamente incriminador do assédio moral no local de trabalho, algumas das práticas assediantes poderão contudo vir a integrar ilícitos penais acaso reunirem, em si mesmas consideradas, os elementos próprios dos tipos criminais (designadamente os de injúria ou difamação, de ofensas à integridade física, de ameaça, de coação, de devassa da vida privada, de devassa por meio informático, ou até de violação de correspondência ou de telecomunicações).

De tudo o que antecede pode, pois, concluir-se com alguma segurança que se, por um lado, o Código do Trabalho português, para a qualificação de determinada conduta como assédio, não exige a efectiva consumação de danos morais ou físicos relativos à vítima (bastando-se com o objectivo ou o efeito da mesma conduta de a “perturbar ou constranger, afectar a sua dignidade ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante e desestabilizador”), já porém impõe a prova da intencionalidade ou do efeito da mesma conduta. Adicionalmente, e nada tendo sido estabelecido em matéria de ónus de prova e da sua repartição (ao invés do que sucede, por exemplo, em França), tal ónus recairá então por inteiro no trabalhador, nos termos

das regras gerais do já atrás citado artº 342º, nº 1 do Código Civil (o qual precisamente estipula que "aquele que invocar um direito cabe fazer a prova dos factos constitutivos do direito alegado").

Ora, é sabido que tal prova, na maior parte dos casos, é para a vítima praticamente impossível ou pelo menos particularmente difícil, designadamente em função de factores objectivos e subjectivos, de constrangimento, *maxime* no caso de prova testemunhal. Estes factores têm fundamentalmente que ver com a facilidade da circulação da informação, com a pequena dimensão do mercado de trabalho (tornando muito fácil a dificuldade da futura empregabilidade) e com a natureza muito fechada e dominada por um reduzido número de poderosas entidades empregadoras de alguns sectores, de que a Banca é seguramente um dos mais representativos.

Essa primeira questão do ónus da prova – que poderia, aliás, ser facilmente resolvida, designadamente através da repartição daquele, impondo-se ao trabalhador apenas que prove certos factos objectivos indiciadores do assédio e incumbindo ao empregador demonstrar que eles não se deveram a qualquer finalidade persecutória – constitui decerto um dos principais óbices a um combate legal consequente ao fenómeno do assédio, e deveria ser urgentemente alterada. Por outro lado, a manifesta inoperância prática da Administração Estadual do Trabalho, *maxime* da Inspeção-Geral do Trabalho, para exercer uma contínua acção, antes de mais de pedagogia e de prevenção, e depois de efectivo e firme sancionamento, com o levantamento dos competentes autos de contra-ordenação que poderiam conduzir à aplicação de coimas mais ou menos pesadas às entidades patronais prevaricadoras, é outro dos factores de determinação da real inefectividade da solução legal formalmente consagrada.

Por fim, a inexistência de procedimentos cautelares específicos para este tipo de casos (que o legislador português, que tanto e de tão perto se inspirou no direito italiano para consagrar formalmente no Código do Trabalho, desde logo o de 2003, os denominados “direitos de personalidade”, se esqueceu afinal de instituir, tal como constam, por exemplo, do “*Statuto del Lavoratore*”) e a prática quotidiana dos Tribunais portugueses, em particular dos Tribunais do Trabalho, completam os factores que conduzem à enorme ineficácia prática da proibição e punição legal do assédio. É o caso da gritante falta de sensibilidade quer para a operacionalidade dos meios processuais existentes (como é o caso das providências cautelares não especificadas que, na sua maior parte, terminam em indeferimento) quer para a compreensão da real natureza, extensão e gravidade dos danos, em particular dos danos físicos e sobretudo morais, decorrentes

dum processo de assédio, frequentemente considerados pela nossa jurisprudência como “meros transtornos que, pela sua pouca gravidade, não merecem a tutela do Direito”, ou então objecto da fixação de indemnizações de montantes tão totalmente miserabilistas e até por completo irrisórios (muito raramente ultrapassando os vinte mil euros e não chegando sequer a um quarto desse valor na grande maioria dos casos), que nenhum efeito real, quer reparador ou compensador, quer sancionador e dissuasor, efectivamente têm.

O que tudo faz com que, em Portugal e de uma forma geral, o assédio moral no local de trabalho seja muito difícil de provar e, mesmo quando é demonstrado, se tenha normalmente de concluir que, também aqui e apesar de tudo, lamentavelmente “o crime compensa”...

3.3 – Conclusões

De tudo o que foi exposto, poderemos concluir que estão lançadas as bases para a definição de um quadro legal que permita salvaguardar os trabalhadores, em termos de assédio moral no local de trabalho, se bem que, quer em termos comunitários quer em termos nacionais, existe ainda um longo caminho a percorrer, no sentido de garantir aos trabalhadores a devida tutela legal de todos os seus direitos enquanto cidadãos organizacionais.

Será mediante a análise casuística das situações apresentadas a tribunal, neste âmbito, que será possível a evolução futura desta matéria, sendo que, desde já, um aspecto passível de revisão será, em nosso entender, a “redistribuição” do ónus de prova entre o trabalhador e a entidade empregadora, no sentido de garantir uma efectiva protecção do trabalhador.

PARTE II

UMA APLICAÇÃO AO
SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS

Capítulo 4

O Contexto socioeconómico,
as novas formas de organização do trabalho
e o sector bancário português.

4.1 - Introdução

Neste capítulo, vamos fazer uma análise à situação actual do sector bancário e às tendências mais marcantes que se registaram nas últimas décadas, relativamente à estrutura organizacional, volume, segurança e precariedade de emprego, novas formas de organização do trabalho, relações laborais, negociação colectiva e caracterização dos recursos humanos, de forma a enquadrar a investigação empírica que se segue e que incidiu sobre este sector de actividade económica.

O sector financeiro tem sido protagonista, nas últimas décadas, de processos de mudança profunda, tanto a nível externo como a nível interno. A nível externo, são de destacar a globalização dos mercados, a criação da moeda única na Europa, as fusões e aquisições no espaço europeu e as novas oportunidades de mercado associadas à implementação das novas tecnologias de informação e comunicação. A nível interno são de referir as privatizações, a concentração das actividades e uma ligação mais estreita entre a banca e seguros (Bogalho & Caetano, 1999). Actualmente, o sector bancário português é reconhecido como um dos sectores mais dinâmicos da economia portuguesa, em termos de crescimento, produtividade, inovação e sucesso do processo de internacionalização, prestando serviços de qualidade equivalentes aos seus congéneres europeus, na medida em que foi capaz de agir de forma proactiva face às mutações da sua envolvente sócio-económica (Esteves, 2008; Almeida & Sousa, 2005; Almeida, 2001).

De acordo com Almeida & Sousa (2005), comparando a evolução registada pelos activos bancários com o Produto Interno Bruto (PIB), no período compreendido entre 1985 – 2003, verifica-se que os activos bancários cresceram 12 vezes em valor, em termos de preços de mercado, enquanto o PIB aumentou apenas 6 vezes. Em termos de produtividade, verifica-se igualmente um crescimento assinalável, tendo os activos por empregado crescido 10 vezes, no período entre 1987-2003; por sua vez, os activos dos bancos que constituíam 121% do PIB, em 1987, passaram para 225%, em 2003, valor superior ao verificado em países europeus mais prósperos, como é o caso da Alemanha.

4.2 - O contexto sócioeconómico e as novas formas de organização do trabalho

4.2.1 – O contexto socioeconómico

A globalização da economia, a intensificação da competição, a pressão exercida por mercados de mão-de-obra “barata”, a volatilidade e a imprevisibilidade dos mercados e a rápida difusão das tecnologias da informação e comunicação (TIC), são factores que têm contribuído para graves alterações do panorama económico em que as empresas se movem e, conseqüentemente, no mercado de trabalho. As tradicionais políticas de emprego preconizadas pelas empresas, assentes na relativa segurança de emprego, têm dado lugar a uma gestão flexível da mão-de-obra, contribuindo para uma maior turbulência do mercado de trabalho. Esta tem-se traduzido em maiores flexibilidades, quer em termos de volume, quer salarial, quer horária, quer ainda geográfica, em prol e maiores níveis de competitividade (Kovács, 2001).

A tónica no trabalho a curto prazo foi acompanhada por uma mudança na estrutura institucional: as grandes empresas, caracterizadas pela centralização do poder e por estruturas hierárquicas pesadas e burocráticas têm dado origem a novas organizações de menor dimensão, mais descentralizadas, achatadas e mais flexíveis, ao nível dos sistemas de gestão interna. Em lugar de organizações piramidais, agora a gestão quer pensar nas organizações como redes, pois estas são mais leves e mais prontamente decomponíveis ou redefiníveis do que os activos fixos das hierarquias: a rede está constantemente a redefinir a sua estrutura (Sennett, 1998).

Esta tem sido também a posição advogada pela Comissão Europeia, nomeadamente no Livro Branco de 1993, em que a flexibilidade é defendida como a solução para uma maior competitividade, contrariando a rigidez da legislação laboral, a fiscalidade punitiva das empresas e os elevados níveis de protecção social do Estado Providência. Adicionalmente, é defendida a aposta na sociedade da informação conjugada com novas formas de organização do trabalho “*pós-tayloristas*” e com uma maior flexibilidade de emprego, com um maior peso da contratação a termo, do emprego a tempo parcial e da maleabilidade dos sistemas de remuneração em função do desempenho.

A ênfase na flexibilidade de emprego está associada a uma nova fase do capitalismo: o capitalismo global (Santos & Ferreira, 2001; Kovács, 2001). Esta nova realidade, iniciada na

década de 80 e intensificada nos anos seguintes, foi despoletada pelos fluxos de capitais, pela inovação tecnológica e pelas TIC e sugere um reforço das relações entre estados, empresas, economias e sociedades; está ainda associada à vaga de fusões, aquisições e alianças estratégicas estabelecidas entre empresas, de diversos sectores de actividade, acarretando consigo alterações importantes no funcionamento dos mercados (Grupo de Lisboa, 1994).

Hoje, o capitalismo flexível descreve um sistema que não é mais do que uma variação sobre um velho tema. Para retirar à expressão “sistema capitalista” a sua maldição desenvolveram-se, no passado, outras expressões como “livre empresa” ou de “empresa privada”. Hoje usa-se a “flexibilidade” como uma forma de retirar ao capitalismo a maldição da opressão. Ao atacar a burocracia rígida e colocar a ênfase na flexibilidade, afirma-se que esta dá mais liberdade às pessoas para moldar a sua vida. De facto a nova ordem institui novos controlos em vez de abolir as regras do passado; o novo capitalismo é um regime de poder, muitas vezes ilegível (Sennett, 1998).

É ainda de realçar o papel desempenhado pela difusão das novas tecnologias de informação e comunicação (v.g. a microinformática e as telecomunicações). Estas novas tecnologias têm provocado alterações significativas na organização da produção e na distribuição dos bens e serviços, nas relações de emprego e nas condições de trabalho. Deste modo assistiu-se a uma maior complexidade do sistema produtivo e a uma crescente solicitação de níveis de habilitações e qualificações mais elevados (Moniz & Kovács, 2001; Castells, 2000). De acordo com Carvalho Ferreira (2001b), as novas tecnologias exigem um novo “saber fazer”, obrigando a uma adaptação da força de trabalho, em termos de novas competências, novos ritmos, novos tempos e, necessariamente, novas capacidades cognitivas e comportamentais.

Todos estes factores contribuem para uma crescente responsabilidade individual pela empregabilidade ao longo da vida, exigindo competências que ultrapassam aquelas meramente técnicas, mas requerem competências sociais, mobilidade e disponibilidade para ser flexível, por via do tempo de trabalho ou da relação contratual (Kovács, 2002a, b). Nos tempos que correm a desintegração da produção e a individualização da relação laboral estão na ordem do dia, fruto da procura pela máxima flexibilidade de trabalho e da erosão do contrato psicológico/social entre empregado/empregador. Pede-se aos trabalhadores que se comportem com esperteza, que estejam abertos à mudança a curto prazo, que assumam continuamente riscos, que se tornem cada vez menos dependentes de procedimentos formais. Esta ênfase na flexibilidade está a alterar o próprio significado do trabalho. O capitalismo flexível bloqueou o caminho directo da

carreira, desviando subitamente os empregados de um trabalho para outro. A flexibilidade, vista a partir de baixo, é a fragmentação do tempo, é viver em risco e ambiguidade, é perder a noção da estabilidade, é a vida feita de sucessivos agoras e de recomeços contínuos. A flexibilidade é o subtil fim da carreira profissional e o desprezo pela experiência acumulada. É também um novo código moral e ético novo que desliga entre si o mundo do trabalho e as sociabilidades, na família, entre amigos, ou na comunidade e na vida pública (Sennet, 1998).

Trata-se de fenómenos que, na sua globalidade, têm contribuído para a precariedade e insegurança de emprego, para a destruição de postos de trabalho, para o desemprego e para o agudizar do risco de exclusão social e de pobreza. (Kovács, 2002a; Paoli & Merilié, 2001).

4.2.2 - Novas formas de organização do trabalho

Para além das transformações na relação contratual, tem-se assistido a uma redefinição dos tempos de trabalho. A semana de trabalho típica do modelo de emprego fordista, com uma duração estritamente regulada, tem estado em profunda mutação no contexto do crescimento do sector dos serviços financeiros, das novas estratégias e dos novos sistemas produtivos (cf. Castells, 1996:2000). O tempo de trabalho é cada vez menos homogéneo e o regime a tempo parcial e por turnos tem crescido em quase todos os países da União Europeia (U.E.).

Vamos agora ver quais as principais características da organização do trabalho na Europa. Em primeiro lugar, os níveis de autonomia no trabalho, a flexibilidade funcional e o trabalho em equipa, serão analisados. De seguida serão examinados os principais determinantes dos ritmos de trabalho e os níveis percebidos de intensidade do trabalho.

De acordo com o IV Inquérito Europeu sobre Condições de Trabalho (Parent-Thirion, Macías & Vermeylen, 2007), uma elevada percentagem de inquiridos revela ter um certo controlo sobre o desempenho do seu trabalho (em média, 60%) mas apenas 32% tem influência sobre a escolha dos seus colegas de trabalho. Relativamente a diferenças entre os diversos países europeus, quanto ao nível de autonomia¹⁰⁶, verifica-se que os Países Escandinavos e a Holanda são aqueles em que se verifica um nível de autonomia mais elevado (3,6); os países do sudoeste da Europa são aqueles que têm uma autonomia mais baixa (cerca de 2.1). No que se refere aos sectores de

¹⁰⁶ No sentido de facilitar a comparação entre países e ocupações, foi construído um indicador composto, com base em cinco indicadores (capacidade de escolher ou alterar a ordem das tarefas, capacidade de escolher ou alterar os métodos de trabalho, capacidade de escolher ou alterar o ritmo de trabalho, capacidade de influenciar a escolha dos colegas de trabalho, capacidade de efectuar uma pausa no trabalho quando desejado).

actividade económica, existem diferenças substanciais, quanto aos níveis de autonomia, entre sectores e profissões, sendo que os níveis de autonomia mais elevados se verificam no sector de intermediação financeira (3,42) e os mais baixos no sector de restauração (2,31). Estas diferenças são ainda mais significativas, em termos ocupacionais, dispondo os gestores seniores, seguidos do staff técnico, dos mais elevados níveis de autonomia (3,29 e 3,15, respectivamente); no extremo oposto surgem os operadores fabris, com o mais baixo nível de autonomia (1,84), seguidos pelos operários qualificados com 2,35. É ainda importante salientar que, é o trabalho que recorre às novas tecnologias de informação que dispõe de um nível de autonomia mais elevado (3,36) em contraposição com o trabalho que recorre a tecnologia fabril, que dispõe de um nível de autonomia mais baixa (2,41).

Outro aspecto importante das novas formas de organização do trabalho é a importância conferida à flexibilidade funcional e ao trabalho em equipa. De acordo com o mesmo inquérito, parece que, quer os níveis de flexibilidade quer os níveis de trabalho em equipa, são bastante elevados na EU27, sendo que 50% dos trabalhadores rodam tarefas com os seus colegas de trabalho e 60% dos trabalhadores realizam parcial ou totalmente o seu trabalho em equipa.

Relativamente ao grau de autonomia associado com estas duas formas de organização do trabalho, temos que, no caso da flexibilidade funcional, em 78% dos casos, são exigidas diferentes competências aos trabalhadores mas, em 72% dos casos, é o chefe que decide a divisão das tarefas, cabendo esta ao grupo de trabalho em apenas 50% dos casos. Parece portanto que o nível de autonomia associado com este indicador é relativamente elevado. No que se refere ao trabalho em equipa, apenas 50% dos trabalhadores decidem sobre a divisão das tarefas e apenas 30% decide qual o líder do grupo. Dado estes elementos, embora o trabalho em equipa seja uma forma de organização de trabalho que prevalece, os níveis de autonomia e de descentralização da tomada de decisão são muito menores do que no caso da rotação de tarefas.

Olhando agora para a distribuição nacional e sectorial destes indicadores, no sentido de obter um retrato mais preciso da sua prevalência, temos que ambas as formas de organização do trabalho referidas (flexibilidade funcional e trabalho em equipa) são mais prevalentes na Eslovénia, Holanda e alguns países nórdicos e menos prevalentes na França, Hungria, Itália Portugal e Espanha (Sudeste e sudoeste da Europa). Em termos sectoriais, na EU27, é o sector da saúde, seguido da construção e da educação, em que a flexibilidade e o trabalho em equipa estão mais representados; por outro lado, estão menos representados nos sectores dos transportes, comunicações e serviços. Em termos ocupacionais, ambos os indicadores são mais significativos

entre, gestores e “staff” técnico e menos representados entre os operários não qualificados, operários fabris/maquinaria e administrativos.

Estes resultados evidenciam que existe uma ampla variabilidade na utilização da flexibilidade funcional e do trabalho em equipa, entre os sectores de actividades e ocupações. Em alguns casos a presença ou ausência destas formas de organização do trabalho pode não reflectir necessariamente a forma de organização do trabalho de per si mas pode, em vez disso, reflectir a própria natureza do processo produtivo¹⁰⁷.

Nos anos recentes, o crescimento do sector dos serviços em detrimento do sector produtivo, teve impacto nos factores determinantes do trabalho. Este factor adicionado à crescente competição do mercado fez com que o trabalho se tornasse mais dependente das restrições de mercado. Assim, de acordo com 68% dos trabalhadores europeus, a determinante mais importante do ritmo de trabalho são as exigências por parte das pessoas, ou seja as restrições de mercado. Em contraste, as restrições industriais, ou seja o ritmo de trabalho determinado pela velocidade das máquinas, afectam apenas 19% dos trabalhadores europeus. As exigências directas por parte das pessoas são mais importantes no sector dos serviços (mais de 70% dos inquiridos) e nas ocupações de elevadas exigências técnicas (mais de 70% dos gestores e técnicos); por outro lado, são menos importantes na agricultura e pescas e manufactura (35% e 55%, respectivamente). As exigências determinadas pela velocidade das máquinas são mais determinantes do ritmo de trabalho na fabricação (41%), construção (24%), transportes e comunicações (23%) e agricultura (22%).

Nos países em que as restrições de mercado são mais importantes, são menos importantes as restrições industriais. Assim nos países do norte da Europa, o ritmo de trabalho é fortemente determinado pelas restrições de mercado, e as restrições inerentes ao controlo directo por parte do supervisor são quase negligenciáveis; noutros países como a Croácia e a Bulgária, o controlo directo por parte do superior desempenha ainda um papel importante do ritmo de trabalho, enquanto as exigências directas por parte das pessoas desempenham um papel mais limitado.

¹⁰⁷ É o caso da construção civil, em que o facto do trabalho ser organizado em equipas e envolver uma elevada rotação de tarefas se deve mais propriamente à natureza do processo de trabalho na construção; ou seja, a coordenação descendente do trabalho é difícil, e a maior parte do trabalho pode ser mais efectivamente levada a cabo se for realizada por grupos de operários qualificados, trabalhando em conjunto.

O impacto das diferentes determinantes do ritmo de trabalho nas condições de trabalho é bastante importante, sendo que os trabalhadores cujo ritmo de trabalho é determinado pela velocidade das máquinas ou por objectivos quantitativos de produção têm uma maior probabilidade de sofrerem de problemas de saúde física, de percepcionarem o seu trabalho como mais “stressante” e de terem menos autonomia na sua realização. Por outro lado, os trabalhadores cujo ritmo de trabalho é determinado por restrições de mercado referem níveis mais elevados de efeitos negativos sobre a sua saúde psicológica.

Após esta exposição do panorama sócioeconómico em termos das recentes formas de organização do trabalho vamos analisar a evolução do sector bancário português.

4.3 – O sector bancário português: tendências recentes e perspectivas futuras

Nas últimas três décadas, o sector bancário português atravessou processos de mudança contínuos e profundos, ao nível do enquadramento regulamentar, da estrutura sectorial e das condições de mercado. De acordo com Salgueiro (2002), a situação actual do sector é o resultado de um processo de alterações profundas, sendo de destacar o processo de internacionalização, o aumento da concorrência, os processos de fusões e aquisições, a introdução das novas tecnologias de comunicação e informação (TIC), entre outras.

Deste modo, na década de 70, assistiu-se à nacionalização da maioria das instituições existentes no sector, à perda de activos decorrente do processo de descolonização de Angola e Moçambique e à necessidade de absorver os trabalhadores activos provenientes das ex-colónias. Em termos da actividade do sector, é de destacar a ausência total de concorrência devido à fixação administrativa das taxas de juro, aos limites quantitativos estabelecidos para a expansão do crédito e às restrições ao livre estabelecimento e prestação de serviços financeiros (Almeida & Sousa, 2005).

A partir de 1984, as alterações ocorridas na legislação em vigor vieram permitir a criação de novas instituições financeiras, dando origem à criação de novos bancos. Este facto, adicionado ao estabelecimento em território nacional de instituições financeiras estrangeiras, provocou um acentuado aumento da concorrência. É ainda de referir a abolição dos limites de crédito e das taxas de juro fixadas administrativamente, no início dos anos 90 (Gonçalves, 2005). Assiste-se, adicionalmente, à privatização e reprivatização de bancos existentes, à liberalização dos mercados, à desregulamentação e à aproximação da regulamentação existente em Portugal à de

outras economias europeias, e à crescente modernização das instituições impulsionada pelo aparecimento e adopção das novas tecnologias. A liberalização do sector financeiro contribuiu para a sua reestruturação e modernização, com esforços visíveis de racionalização, nomeadamente através de fusões e aquisições (Tavares & Capucho, 2001).

Durante a década de 90, é de destacar a transposição para o ordenamento jurídico interno das disposições comunitárias, nomeadamente a segunda directiva de coordenação bancária, facto que proporcionou ao sector bancário um novo impulso competitivo, ao ser criado o mercado único europeu¹⁰⁸. Esta directiva estabeleceu um modelo de banca universal e permitiu aos bancos e outras instituições de crédito estabelecerem-se através de sucursais e prestarem serviços em qualquer país da União Europeia. Posteriormente, o estabelecimento da criação de uma União Económica e Monetária, e consequente adopção da moeda única (o Euro), permitiu a integração dos mercados financeiros. A nível doméstico são iniciadas as operações de concentração (fusões ou aquisições) com a finalidade de obter massa crítica e vantagem competitiva para concorrer num espaço alargado (Tavares & Capucho, 2001).

A partir de 2000, a nível comercial, é de destacar a ênfase no “*cross-selling*”, em produtos financeiros inovadores e a internacionalização desta mesma oferta, suportada pelos novos canais de comunicação remotos (SMS, PDA, Internet Banking) associados aos avanços tecnológicos e às novas tecnologias de informação e comunicação (Gonçalves, 2005). Finalmente, é de realçar a adopção de novas regras contabilísticas de relato financeiro, em 2005, com o objectivo de fomentar a comparabilidade da informação entre instituições bancárias no espaço europeu e a entrada em vigor, em 2008, do Acordo de Basileia II, que visa uma maior regulamentação bancária do risco de crédito.

A dinâmica gerada pela internacionalização do sector, com o inerente acréscimo de concorrência, originou estratégias competitivas por parte das instituições que operavam no sector, as quais se reflectiram em práticas comerciais agressivas baseadas numa filosofia multi-produto e multi-segmento, fortemente orientada para o mercado e caracterizada pela oferta global de produtos e serviços financeiros disponíveis 24 horas / dia. Deste modo, os tradicionais depósitos a prazo deram origem a uma multiplicidade de produtos e serviços financeiros, consubstanciados na gestão de carteiras, na gestão de patrimónios, em fundos de investimento,

¹⁰⁸ Esta segunda directiva de coordenação bancária entrou em vigor em Janeiro de 1993, dando origem ao mercado europeu do sector. Esta directiva consagrou o princípio da autorização única, o qual conferiu às instituições financeiras a possibilidade de se estabelecerem e de oferecerem os seus produtos em toda a União Europeia.

no apoio a capital de risco, entre outros, apoiados em novos procedimentos operacionais, mais automatizados associados à difusão de novas tecnologias de comunicação e informação.

Simultaneamente, em termos do mercado de clientes e do mercado de trabalho, estas tendências apontam para a existência de duas lógicas de segmentação do mercado coexistindo paralelamente (Almeida, 2001):

- Um segmento de mercado constituído por clientes com os quais existe uma relação de proximidade e a quem são oferecidos produtos à medida, exigindo trabalhadores com um bom nível de qualificações e conhecimentos específicos de gestão e/ou finanças, para além de competências ao nível de relacionamento interpessoal;
- Um outro segmento de mercado que se aproxima da “standardização industrial” de produtos e serviços, com custos baixos de forma a suportar as dinâmicas concorrenciais do sector; representativos deste segmento são os “*call-center*”, plataformas telefónicas em laboração 24 horas por dia, empregando indivíduos com um menor nível de qualificações, baseando-se em critérios de máxima flexibilidade e recorrendo a trabalho a tempo parcial, caracterizado por um elevado nível de rotação (“*turnover*”).

Em síntese, e de acordo com Almeida (2001), enquanto na década de 70 e 80 a banca portuguesa atravessou uma fase de crescimento sobretudo quantitativo, baseado no aumento do número de clientes e balcões, na década de 90 é de salientar um crescimento sobretudo de carácter qualitativo, baseado numa cuidadosa segmentação do mercado e de uma acrescida personalização de produtos e serviços. Ainda de acordo com este autor, é de salientar o papel desempenhado pelo desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação no processo, contribuído fortemente para a modernização do sector ao libertarem os bancos das restrições temporais e espaciais; simultaneamente, permitiram a redução de custos dos produtos e serviços oferecidos, a padronização dos processos de decisão, a melhoria da gestão da informação e a redução das barreiras à entrada de novos concorrentes no sector.

A nova envolvente sócioeconómica, associada ao desenvolvimento tecnológico e ao aumento da concorrência, repercutiu-se não só nos modelos internos de organização das instituições bancárias, traduzindo-se no achatamento das estruturas hierárquicas, mas também em novas formas de organização do trabalho, caracterizadas por um maior grau de flexibilidade quer temporal quer espacial, quer ainda quanto ao conteúdo das funções específicas que as integram.

Assim as funções passaram a caracterizar-se por contornos menos definidos e por uma maior exigência em termos de qualificações e competências transversais, exigindo trabalhadores com capacidades acrescidas de venda e aconselhamento, perante o maior fluxo de informação a que os clientes estavam expostos num mercado de dimensão europeia (Bogalho & Caetano, 1999; Rego, Freire & Leite, 2002). Deste modo, assiste-se a uma transformação qualitativa dos empregos disponíveis no mercado de trabalho, em função de duas tendências opostas: uma alicerçada no recrutamento de indivíduos mais qualificados e especializados e outra na selecção indiferenciada de indivíduos para empregos cuja relação de trabalho é mais precária, a par da externalização de actividades de carácter administrativo (serviços de correspondência, arquivo, etc.).

Relativamente à evolução futura do sector bancário português, por um lado, e de acordo com a Deloitte Consulting (2005), é expectável que se assista, no espectro europeu, a um maior nível de concentração do sector bancário, dado o desaparecimento progressivo das barreiras entre os países e a harmonização dos sistemas legais. Neste contexto, parece provável que venham a existir no futuro apenas algumas organizações com dimensão e escala europeia, resultantes de fusões e aquisições transfronteiriças. Adicionalmente, prevê-se neste relatório que, até 2010, o cenário da banca a retalho seja caracterizado por um maior crescimento potencial dos lucros, uma redução de preços para o consumidor, resultante do aumento da concorrência, e uma maior eficiência, associada a práticas de trabalho mais flexíveis. Por outro lado, de acordo com Salgueiro (2005) e Amaral (2005) é pouco provável que, no curto prazo, os bancos portugueses se envolvam em operações de fusões e aquisições no espaço europeu, dada a sua forte relação com o mercado espanhol, o acrescido carácter periférico de Portugal, associada à adesão à Comunidade Europeia dos países da Europa de Leste, e o centrar das preocupações das instituições financeiras na redução de custos e no aumento dos ganhos de rentabilidade.

Em termos de organização do trabalho, a banca do futuro acentua a necessidade de existirem organizações flexíveis, com uma mobilidade dos assalariados mais facilitada, no quadro de negociações colectivas descentralizadas (Almeida, 2001).

4.4 - Fusões & Aquisições na Banca Portuguesa

De acordo com o relatório do Banco Central Europeu (2000), assistiu-se, em Portugal, a um processo de reestruturação e de concentração no sector bancário, nas décadas de 80 e 90, de

forma a criar instituições de maior de maior dimensão, com objectivos de ganhar massa crítica e obter economias de escala, proporcionando um aumento da rentabilidade dos produtos e serviços oferecidos para fazer face à concorrência acrescida do mercado europeu. A lógica das fusões e aquisições no sector bancário teve subjacente, em regra, uma política de controlo e racionalização de custos, nomeadamente a nível de custos com o pessoal e serviços de apoio ao sistema bancário (BCE, 2000).

De forma a ilustrar a estrutura actual do sector bancário português vamos destacar os principais processos de “concentração”, que ocorreram a partir do início da década de 90 (Arantes, 2007). Assim é de destacar:

- A aquisição, pelo Banco Comercial Português, da maioria do capital do Banco Português do Atlântico, em Março de 1995; posteriormente é adquirido o Banco Mello, o Banco Pinto & SottoMayor e a Companhia de Seguros Império. Em 2003, é anunciado a incorporação das diferentes marcas comerciais (Nova Rede, Atlântico, BCP e SottoMayor) numa nova marca designada Millennium BCP;
- A aquisição do Banco Fonsecas & Burnay, em 1991, do Banco Borges & Irmão e de cerca de 96% do capital do Banco de Fomento & Exterior, em 1996, pelo Banco Português de Investimento. Os três bancos foram integrados no Grupo BPI, em 1998;
- A aquisição do Banco Nacional Ultramarino e da Companhia de Seguros Fidelidade pela Caixa Geral de Depósitos, em 2001;
- A aquisição, pelo Banco Santander Portugal, do Banco Totta & Açores e do Crédito Predial Português, em 2000. Em 2004, dá-se a fusão das três instituições;
- A aquisição da totalidade do capital do Banco Internacional de Crédito pelo Banco Espírito Santo, que se torna no único accionista. Em 2005, é apresentada e apreciada a proposta de fusão por incorporação do BIC no BES, sendo concluída no final desse ano.

Os efeitos das fusões e aquisições, associados aos da concorrência e desregulamentação dos mercados, tiveram consequências negativas para o volume de emprego no sector, devido à eliminação de estruturas duplicadas ao nível dos serviços centrais e à eliminação das redes de distribuição redundantes, para além de criarem problemas de compatibilização de classificação

para os bancos envolvidos, quer devido à reclassificação dos trabalhadores, perante a “duplicação” de postos de trabalho, quer devido a situações em que os instrumentos de regulamentação colectiva se revelaram pouco harmonizáveis, em termos de funções, grelhas salariais ou esquemas de reforma (Almeida, 2001).

É de referir que, no estudo realizado por Lima *et al.* (2006), numa amostra de quadros bancários, 52,8% revelaram ter atravessado um processo de fusão bancário na instituição em que trabalhavam, dos quais 32,5% referem a ocorrência de grandes alterações no seu trabalho. Adicionalmente, a percentagem de inquiridos que referem ter sido prejudicado na sua carreira profissional ou em termos remuneratórios é inferior àquela que afirma não ter sido prejudicado; os inquiridos menos prejudicados foram aqueles pertencentes a camadas etárias mais jovens, enquanto os que revelaram ter sido mais prejudicados pertencem a classes etárias mais avançadas (entre 40 – 49 anos e 50-59 anos). No entanto, este processo de fusão também não teve impacto positivo nem na sua carreira, nem em termos remuneratórios.

4.5 - Estrutura organizacional

Segundo elementos da Associação Portuguesa de Bancos (APB) relativos a 2007, operavam no sector bancário português 47 instituições, sendo de destacar a presença de 5 grandes grupos financeiros, dado o seu papel dominante no sector: o Grupo Caixa Geral de Depósitos, o Grupo Millennium BCP, o Grupo BES, o Grupo Santander Totta e o Grupo BPI. Ainda, de acordo com a APB, os cinco maiores grupos acima referidos detinham globalmente, em 2007, uma quota de mercado de 75%, em termos de concessão de crédito e de captação de recursos, empregando 65% da população activa deste sector e representando, em termos o produto bancário, 96% do negócio do sector.

De acordo com Vilhena da Cruz (2008), as instituições que operam no sector podem ser agrupadas em três grandes categorias: a primeira é constituída por cinco grandes grupos universais com distribuição multicanal (Caixa Geral de Depósitos, Banco Espírito Santo, Banco BPI, Santander Totta e Millennium BCP), a segunda por seis grupos de dimensão média (Barclays, BBVA, CCCAM, BPN, Montepio, Banif, Banco Popular, e Deutsche Bank) e uma terceira constituída por Bancos especializados de pequena dimensão. Esta estrutura espelha o resultado do processo de privatização das principais organizações do sector e prosseguido por via das aquisições e fusões que ocorreram entre 1995 e 2001.

4.6 - Relações laborais, negociação colectiva e sindicalização

Em termos de concertação social e relações laborais é de referir que, nas décadas de 80 e 90, a negociação colectiva no sector bancário foi caracterizada por momentos de luta política relativamente a matérias como tempo de trabalho, tempo de contagem para a reforma, práticas salariais e flexibilidade laboral, articuladas com a crescente individualização dos contratos de trabalho e com sistemas de avaliação com base no desempenho (Almeida, 2001). Actualmente, quer os principais sindicatos quer as estruturas representativas dos trabalhadores (ERT) consideram existir, em regra, relações cordiais com as entidades patronais, privilegiando-se a contratação colectiva sempre que possível, pese embora o seu papel predominantemente consultivo (Esteves, 2008).

A gestão do pessoal no sector bancário baseia-se na aplicação de um acordo colectivo de trabalho vertical (ACTV), resultante da negociação entre os cinco sindicatos existentes no sector (SBSI¹⁰⁹, SBC¹¹⁰, SBN¹¹¹, SNQTB¹¹² e STEC¹¹³) e as instituições financeiras, individualmente consideradas. Na realidade, a banca não tem nenhum contrato colectivo de trabalho (CCT); existem apenas Acordos Colectivos de Trabalho (ACT), subscritos pelos sindicatos e por cada instituição de crédito isoladamente, apesar de haver alguma negociação com a Associação Portuguesa de Bancos, a qual segundo Carreira (2002), deveria ter um papel mais activo na negociação colectiva, assumindo-se como representante das entidades patronais do sector. O ACTV regula as relações laborais do sector, no que respeita às condições de admissão dos trabalhadores, categoria profissional, remuneração de base e prémios de antiguidade, progressão na carreira, horário de trabalho, mobilidade (geográfica e funcional), formação profissional e benefícios sociais. Os postos de trabalho são classificados de acordo com uma grelha de classificação, decalcada directamente da convenção colectiva, a qual impõe uma estrutura hierárquica rígida (Almeida, 2001).

Os bancários portugueses tiveram a sua primeira convenção colectiva em 1938, tendo esta sido alvo de alterações significativas posteriormente, nomeadamente em 1973¹¹⁴, em 1975¹¹⁵ e em

¹⁰⁹ Sindicato dos Bancários do Sul e Lhas

¹¹⁰ Sindicato dos Bancários do Centro

¹¹¹ Sindicato dos Bancários do Norte

¹¹² Sindicato dos Quadros e Técnicos Bancários

¹¹³ Sindicato dos Trabalhadores das Empresas do Grupo Caixa Geral de Depósitos

¹¹⁴ O CCT de 1973 foi um contrato gerado em circunstâncias atribuídas, resultante da oposição entre os sindicatos dos empregados bancários de Lisboa, Porto e Coimbra, por um lado, e o Grémio Nacional dos Bancos e Casas bancárias, por outro, e o poder

1978¹¹⁶. A partir de 1978, tem existido uma revisão anual das remunerações e outras cláusulas de expressão pecuniária, bem como a publicação, na íntegra de uma nova convenção colectiva de dois em dois anos, até 1986. Em 1988, foram publicadas alterações e surgiu uma nova convenção, na íntegra, em 1990. A partir de 1998, a negociação colectiva no sector assumiu características qualitativamente diferentes, na sequência da emergência de um relacionamento específico entre o SNQTB e o grupo BCP, materializado num novo acordo, o ACT do grupo BCP (Silva, 2001).

De acordo com entrevistas realizadas aos responsáveis dos Departamentos Jurídicos dos principais sindicatos presentes neste sector (e.g. SBSI e SNQTB), constitui uma prioridade velar pelo cumprimento do ACTV, verificando-se, no entanto que têm ocorrido algumas alterações a este acordo, dadas as recentes alterações laborais da legislação portuguesa (e.g., Código de Trabalho de 2003). Assim são de notar as recentes alterações ocorridas na legislação laboral em sede de negociação salarial, mobilidade funcional e horária, despedimentos, entre outras.

Dado o ACTV permitir um certo grau de liberdade às instituições financeiras que o subscrevem, verifica-se não só a existência de algumas cláusulas divergentes entre instituições subscritoras do Acordo Colectivo como ainda a existência de um Acordo de trabalho específico no caso do Grupo Millennium BCP.

De acordo com Almeida (2001), o sector bancário, apresenta quer em Portugal, quer em termos europeus um elevado nível de sindicalização, e é caracterizado por condições de trabalho favoráveis, face à generalidade dos sectores de actividade económica. A taxa de sindicalização é elevada, rondando os 90%. Assim, de acordo com Cerdeira (1997), a elevada taxa de sindicalização registada no sector é atribuída à capacidade dos sindicatos existentes prestarem serviços de qualidade aos seus afiliados, não só na área da saúde mas também de consultoria jurídica, cultural e de lazer. Actualmente, e perante o rejuvenescimento da população activa bancária, a individualização progressiva dos contratos de trabalho, a utilização progressiva da subcontratação (“*outsourcing*”) e de formas atípicas de trabalho (v.g. trabalho a tempo parcial e

político representado pelo Ministério das Corporações e Previdência Social, relativamente a aumentos salariais. O aumento salarial médio resultante foi de 29%.

¹¹⁵ Em 1975, diversas cláusulas deste contrato foram objecto de revisão, referida como o “Aditamento de 1975” e “Nivelamento de 1975”.

¹¹⁶ Em 1978, e com um atraso fortemente contestado pelos sindicatos, foi publicada a primeira convenção colectiva pós 25 Abril, o contrato colectivo de trabalho de 1978 (CCT 78), embora as regras de reclassificação profissional dos trabalhadores bancários, as remunerações, o regime de diuturnidades e o regime de pensões de invalidez e sobrevivência tivessem efeitos retroactivos a 1 de Janeiro de 1977.

trabalho por turnos), tem-se assistido a um certo enfraquecimento do movimento de sindicalização por parte dos trabalhadores bancários.

De acordo com Lima *et al.* (2006), um número significativo de inquiridos refere a menor capacidade de intervenção das organizações sindicais perante as novas condições de funcionamento das empresas e do mercado de trabalho; adicionalmente, os inquiridos revelam preocupações com a constante perda de regalias, bem como com a perda do prestígio associado à sua profissão, num contexto de reestruturação e desregulamentação do sector bancário. Na última década, apesar da luta e das acções empreendidas pelos sindicatos do sector, em favor do cumprimento dos horários de trabalho e da remuneração das horas suplementares, a prática dos horários excessivos continuou a disparar, podendo-se afirmar mesmo que se agravou em termos de carga horária.

Em termos de tendências futuras, neste âmbito da concertação social e sindicalização, perspectiva-se como provável a ocorrência de fusões entre sindicatos, no sentido de criação de uma federação a nível europeu, perante as fusões que têm ocorrido entre instituições sindicais, no espaço europeu na última década (O Bancário).

4.7 - Higiene, Segurança e saúde no local de trabalho

Embora o sector financeiro possa ser considerado um sector de baixo risco, se compararmos os índices de sinistralidade deste sector com aqueles relativos à indústria ou construção, esta é uma realidade aparente. Se considerarmos questões referentes à saúde, conforme definido pela Organização Mundial da Saúde (OMS), de bem-estar físico, psíquico e social, e não apenas de ausência de doença ou lesão, constata-se que o sector dos serviços financeiros apresenta riscos comparáveis com os restantes sectores, ou mesmo superiores em alguns dos riscos emergentes em matéria de saúde e segurança no trabalho (Montepio, 2009).

Assim, embora não existam estatísticas disponíveis para Portugal, de acordo com dados provenientes do *Health and Safety Executive* (HSE/UK¹¹⁷), as doenças relacionadas com o trabalho (DRT), têm uma maior incidência no sector financeiro do que na indústria transformadora ou construção, conforme indicado no quadro abaixo:

¹¹⁷ Entidade pública que se ocupa da saúde e segurança no trabalho no Reino Unido.

Quadro 4.1 - Dias perdidos por DRT por trabalhador 2008/2007

<i>Sector</i>	<i>Média</i>	<i>Interv. Perc.95</i>	
Indústria transformadora	0,83	0,58	1,08
Construção	0,77	0,48	1,05
Financeiro	1,08	0,50	1,65

Fonte: HSE / UK

Este facto não é de estranhar, dado que o sector financeiro se encontra exposto a alguns riscos denominados “emergentes”, ou seja aqueles relacionados com as “novas” formas de prestação de trabalho, como sejam as lesões músculo-esqueléticas, a ansiedade, a depressão, doenças mentais, problemas oculares e manifestações clínicas ligadas ao stress. Assim, e novamente de acordo com o relatório 2007/2008 do HSE/UK, as lesões músculo-esqueléticas (com 43%) e o stress, depressão e ansiedade (com 35%) ocupam o topo das estatísticas de prevalência de DRT.

No mesmo sentido se pronuncia Ferraz (2008), o qual afirma que, embora a actividade bancária seja um sector em que a sinistralidade laboral não é expressiva, o mesmo não se pode dizer em relação às doenças profissionais. Deste modo, e não obstante as estatísticas oficiais não o demonstrem, existem casos frequentes de trabalhadores bancários a sofrer de patologias de natureza específica, para além de doenças músculo-esqueléticas e outras ocasionadas por agentes físicos, contraídas e desenvolvidas ao longo dos anos, nos seus postos de trabalho.

A 155ª Convenção da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Directiva Quadro 89/391 da Comunidade Económica e Europeia (CEE) e toda a legislação, regulamentos e normas de SHT, de âmbito sectorial, institucionalizam formas obrigatórias de participação e diálogo de todos os interessados.

O artigo 272º do Código de Trabalho¹¹⁸ (CT) veio consagrar, a par de outros direitos já existentes anteriormente, que “o trabalhador tem o direito à prestação de trabalho em condições de segurança, higiene e saúde”. Posteriormente, o artigo 277º consagrou, como na anterior Lei-Quadro, a figura dos representantes dos trabalhadores (RT) para a segurança, higiene e saúde no trabalho. Compete a estes participar activamente no sentido de criar condições adequadas ao desempenho do trabalho, numa perspectiva de segurança, higiene e saúde no local de trabalho; ao empregador, compete consultar (por escrito e pelo menos duas vezes por ano) os

¹¹⁸ Código de Trabalho de 2003

representantes dos trabalhadores, os quais deverão ter formação adequada, podendo apresentar propostas para minimizar os riscos profissionais.

4.8 - Caracterização dos Recursos Humanos no Sector Bancário

A população bancária caracterizava-se, na década de 70, por qualificações baixas e pouco diferenciadas, fraca mobilidade associada a políticas internas de segurança de emprego e de expectativas de progressão na carreira, sendo que os elementos estruturadores do acesso às funções de enquadramento eram a antiguidade e tecnicidade. Nas décadas de 80 e 90, mercê das mudanças estruturais ocorridas, com repercussões ao nível da organização do trabalho, com a eliminação ou externalização dos aspectos considerados redundantes e com uma pressão acrescida no sentido de uma maior flexibilidade quantitativa e qualitativa, recorrendo ao recrutamento de trabalhadores fora dos normativos vigentes, a gestão de recursos humanos passou a assegurar um relacionamento temporal muito mais curto entre o empregado e a organização, eliminando factores de fidelização como sejam planeamento de carreira, esquemas de progressão salarial e benefícios associados a crédito à habitação bonificado, substituindo-os por contratos a prazo e sistemas remuneratórios variáveis, estabelecidos numa base individual (Almeida, 2001).

Neste contexto, assiste-se ao papel crescente do mercado de trabalho externo para a contratação de novos quadros técnicos, ao aumento das formas de flexibilidade qualitativa, centrada mais na capacidade de adaptação às mudanças e na polivalência funcional do que na progressão da carreira, ao aumento das formas de flexibilidade quantitativa, marcadas pelo recurso ao trabalho a tempo parcial para responder as irregularidades da carga de trabalho e ao aumento da responsabilidade atribuída aos trabalhadores. Adicionalmente, e para além dos aspectos tradicionalmente externalizáveis, como são o caso da limpeza, da segurança, os bancos começam a estudar a possibilidade estender a externalização a actividades de carácter administrativo, tais como arquivo, correspondência, entre outras (outra das possibilidades passa pela externalização da gestão de dados informático e das plataformas de atendimento telefónico, ou “*call-centers*”). Estes factores, juntamente com a recorrência progressiva ao “*outsourcing*”, conduzem a um sobre-emprego no sector, com a redução dos postos de trabalho disponíveis.

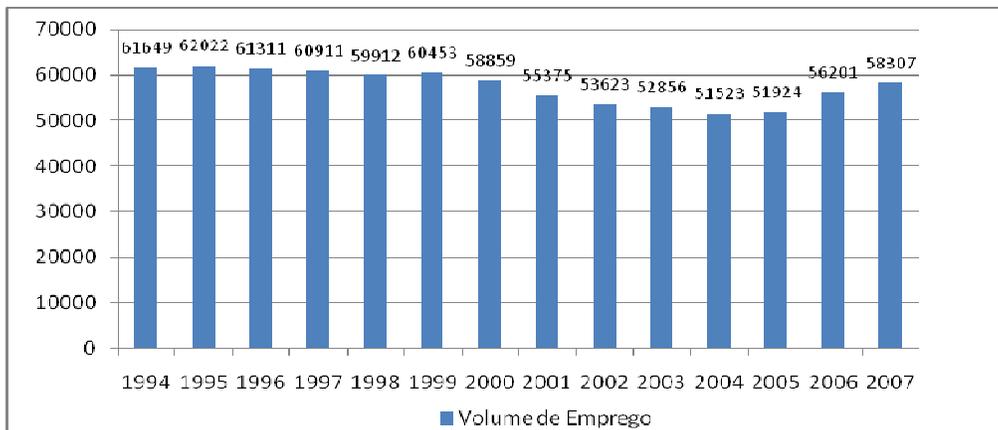
Deste modo, constata-se que a gestão dos recursos humanos na Banca nem sempre foi fácil, dada a necessidade de articular a integração de jovens diplomados com o “pessoal da casa”, traduzindo-se na segregação da força de trabalho, conducente frequentemente a choques de

culturas e gerações, com diferentes expectativas quer em termos de carreira, quer em termos remuneratórios, sendo estes factores potenciadores de tensões e competitividade no seio das organizações (Almeida, 2001).

4.8.1 – Volume de emprego

Relativamente ao volume de emprego no sector bancário português, é de registar uma quebra do total de trabalhadores activos nos últimos 10-15 anos, tendo passado de 63.888 trabalhadores, em 1995, para 58.307 trabalhadores, em 2007, o que representa uma perda real de cerca de 5.500 postos de trabalho (APB). No entanto, e de acordo com os elementos apresentados no quadro abaixo, pode-se constatar que a evolução não foi completamente linear durante o período em análise.

Quadro 4.2 – Evolução do Volume de Emprego no sector bancário



Fonte. Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos

Efectivamente, e conforme se pode concluir a partir da figura acima, existiu uma perda de postos de trabalho até 2004 (cerca de 10.000 postos), tendo-se assistido posteriormente a uma retoma até 2007, representando um acréscimo de cerca de 5.000 postos de trabalho neste período. Adicionalmente, e de forma a aferir da real situação do volume de emprego, haverá que ter em conta alguns factores subjacentes ao processo de reorganização que a banca portuguesa tem atravessado, como sejam o recurso à subcontratação (“outsourcing”). No mesmo sentido, Almeida e Sousa (2001) referem que na realidade não se pode dizer que exista um menor número de pessoas ao serviço, mas sim que o sector bancário procedeu à externalização de algumas actividades não directamente ligadas com o negócio bancário ou de carácter

especializado, como sejam os serviços de limpeza, segurança, manutenção, informática, marketing, entre outros. No que respeita às saídas de trabalhadores, verificadas durante este período, e de acordo com a Associação Portuguesa de Bancos, esta ocorreu quer por reforma, antecipada ou não, quer por via da negociação de rescisões de contrato de trabalho.

Paralelamente a esta redução do volume de empregos verificou-se uma alteração qualitativa da sua composição, sendo de destacar não só um acréscimo do nível de qualificações, por via do recrutamento prioritário de licenciados para exercerem funções com um conteúdo técnico mais elevado, em detrimento de funções administrativas e auxiliares, mas também a um rejuvenescimento da população activa. Assim, em 2007, os trabalhadores com ensino superior representavam 44,2% do total da população bancária, representando aqueles com ensino básico apenas 10,3% do total (APB, 2007).

Relativamente ao nível etário dos trabalhadores bancários, é de salientar que, em Dezembro de 2007, o nível etário inferior a 44 anos representava 77% do total, face a 51,5%, em 1999, verificando-se portanto o rejuvenescimento da população activa (APB, 2007; Almeida, 2001). No que se refere ao género, é de salientar que, muito embora a população bancária seja maioritariamente masculina, tem existido nos anos mais recentes um recrutamento significativo do género feminino, sendo que as mulheres passaram de 20,3% do total da população bancária, em 1999 (Almeida, 2001), para 44,5%, em 2007 (APB, 2007).

O vínculo laboral tradicionalmente predominante no sector tem sido o contrato por tempo indeterminado, muito embora nos anos mais recentes se tenha vindo a manifestar a tendência para o aumento da precariedade laboral, com o aumento dos contratos a prazo, trabalho a tempo parcial e subcontratação (Esteves, 2008; Almeida, 2001). Assim os trabalhadores contratados a prazo, representavam, em 2007, 8,5% do total, face a 5,2%, em 2005. É ainda de referir que, na mesma data, segundo a APB, existiam 5.644 trabalhadores com habilitações de nível superior a exercerem funções administrativas; em 2007, este número ascendia a 7.403 trabalhadores.

Quanto à estrutura do regime de horários (integral / parcial), verifica-se que, em 2007, à semelhança dos anos anteriores, 89,6% dos trabalhadores está afecto ao horário integral, estando o restante afecto a horário diferenciado, por turnos ou parcial, respectivamente, por ordem de grandeza (APB).

Relativamente às práticas de recrutamento, actualmente em vigor, as instituições financeiras têm revelado preferência pelo recrutamento de trabalhadores com licenciaturas ou de jovens facilmente qualificáveis, com um nível de habilitações mínimo de 12ºano, no sentido de responder aos desafios impostos pela aplicação das novas tecnologias e pela maior flexibilidade funcional, exigida pelas condições de mercado. Verifica-se também, por vezes, o estabelecimento de protocolos com as universidades, de forma a estreitar a ligação entre estes dois espaços de formação. Ao nível da política de emprego, as instituições têm apostado na redução dos postos de trabalho ocupados por empregados mais velhos e têm-nos substituído por jovens licenciados, embora com alguma contenção.

4.8.2 - Horários de trabalho, políticas de remuneração e carreiras

O horário de trabalho na banca portuguesa, conforme estipulado no Acordo Colectivo de Trabalho Vertical, é de 35 horas semanais. No entanto, de acordo com os resultados dos estudos existentes até à data sobre este sector de actividade (e.g., Almeida, 2001; Lima *et al*, 2006), o número de horas efectivamente cumprido pelos trabalhadores é, em regra, superior, sendo uma parte constituída por trabalho suplementar não remunerado. Os dirigentes dos principais sindicatos existentes no sector, bem como a Inspeção Geral do Trabalho, manifestam uma opinião análoga, de que é prática corrente no sector dos serviços financeiros a existência de trabalho suplementar não remunerado, não só em Portugal mas também em termos europeus.

Deste modo, de acordo com Almeida (2001), os trabalhadores bancários cumpriam em média 40,6% horas semanais, sendo de notar o caso do BCP, em que os entrevistados referiram trabalhar 48 horas por semana; é ainda de referir que 28% dos inquiridos referiam trabalhar mais de 3 horas por dia e 44,5% mais de duas horas por dia¹¹⁹, relativamente ao estipulado no ACTV. De uma forma global, 96% dos inquiridos referiram trabalhar mais do que 7 horas diárias, independentemente da atribuição de isenção de horário; de entre os inquiridos que não têm isenção de horário, 60,1% trabalham mais 1 hora, para além das 7 horas diárias. No estudo de Lima *et al*. (2006), os trabalhadores entrevistados referem trabalhar em média 46 horas semanais, tendo 93,2% referido que, nos últimos 12 meses, a sua jornada diária de trabalho ultrapassou, em regra, as 7 horas; adicionalmente, 76,2% dos inquiridos referem trabalhar, em

¹¹⁹ (é de notar, no entanto, a existência de isenção de horário na maioria das instituições financeiras, em regra de 1 hora, a qual se enquadra no esquema de remunerações em vigor, o qual tem assumido progressivamente um conteúdo variável face ao estabelecido no ACTV, enquadrando-se a atribuição de isenção de horário neste contexto, de uma forma generalizada. Neste estudo, 60,6% do total da amostra refere ter 1 hora de isenção de horário).

média, 6,2 horas semanais, de trabalho suplementar não remunerado¹²⁰. De acordo com os mesmos autores, esta tendência de trabalhar horas em excesso, face ao contratualmente estipulado, parece não depender da função exercida: “o nunca sair a horas transformou-se, de exigência da natureza e quantidade do trabalho, em modelo de comportamento, imposto pelas dinâmicas organizacionais” (Lima *et al.*, 2006).

Esta situação, de recorrência a trabalho suplementar não remunerado, é atribuída, pela generalidade dos inquiridos, à necessidade de satisfazer as solicitações constantes dos clientes, as quais adquirem um carácter imperativo perante os esquemas de avaliação por objectivos em vigor, prática que incentiva a disponibilidade permanente dos trabalhadores. Na perspectiva das instituições financeiras, esta prática baixa os custos de produção, com implicações em termos de capacidade concorrencial dos produtos oferecidos.

O esquema de remunerações em vigor segue, grosso, o estipulado no ACTV no que se refere à remuneração de base, assistindo-se, no entanto, actualmente, à existência de negociação individual de uma série de complementos de remuneração variável, consoante a organização e, por outro lado, consoante a função desempenhada, sendo frequente a atribuição de prémios associados ao cumprimento de objectivos para as chefias e técnicos de grau superior. Nos anos mais recentes surgiu também a recompensa por via da atribuição de acções da instituição e participação nos lucros, como forma de vincular, de forma acrescida, os trabalhadores à organização (Bogalho & Caetano, 1999; Almeida, 2001; Esteves, 2008).

Em termos de avaliação de desempenho, de uma forma geral, todas as instituições possuem um sistema formal de avaliação de desempenho, o qual está estreitamente relacionado com a política de promoções e recompensas. Os critérios de avaliação dominante baseiam-se no atingir dos objectivos fixados e no comportamento dos trabalhadores. A periodicidade da avaliação é em regra anual, embora algumas instituições façam o controlo periódico dos objectivos de trabalho com base na informação mensal difundida sobre os resultados alcançados. Com vista a aumentar o envolvimento e a responsabilização dos trabalhadores, as organizações deste sector têm melhorado significativamente a comunicação e a informação, quer ao nível dos processos (e.g. desenvolvimento das *intranets*, maior frequência de reuniões com as chefias directas e intermédias) quer ao nível dos conteúdos (e.g. divulgação dos resultados operacionais da empresa) (Bogalho & Caetano, 1999).

¹²⁰ de entre os inquiridos com isenção total de horário, 19,6% trabalha mais de 10 horas por dia, e de entre os inquiridos com isenção parcial de horário, 11,5% trabalha mais de 10 horas por dia.

Em termos de tendências futuras prevê-se o alargamento do sistema de avaliação por objectivos a um leque mais amplo de funcionários, o aumento da produtividade, por via de uma maior racionalização e automatização dos processos através de meios informáticos, e a descentralização da gestão de recursos humanos para as chefias directas, responsabilizando-as pela gestão dos trabalhadores que dirigem.

Sistematizando, assiste-se a uma maior individualização das relações de trabalho, não só a nível de recrutamento, mas continuando após a integração dos trabalhadores na organização. O resultado destas forças é uma maior pressão laboral e carga horária, a qual se tem já vindo a manifestar nos anos recentes. Parece, portanto estarmos perante um ambiente de trabalho caracterizado por um elevado grau de competitividade entre os trabalhadores, na medida em que, associados ao cumprimento de objectivos fixados, é frequente a atribuição de prémios, integrados nos esquemas de remuneração em vigor.

4.8.3 - Carreiras e funções na Banca

É considerável o protagonismo assumido pela Direcção dos bancos na determinação das funções ocupadas pelos quadros bancários. Assim, no estudo realizado por Lima *et al.*, (2006), 59,1% dos inquiridos referem que a posição que ocupam foi determinada pela sua chefia embora exista uma certa capacidade negocial revelada pelo facto de 19% dos inquiridos terem negociado a posição que ocupam. De acordo com o estudo realizado por Almeida (2001), 62,1% dos inquiridos considera que os postos de trabalho por eles ocupados ao longo da carreira lhes foram impostos pela Direcção do banco, com apenas 8,8% do total dos bancários a negociarem os seus postos de trabalho, o que revela um reduzido grau de autonomia na gestão das carreiras no sector. Atendendo ao protagonismo na carreira para os três principais grupos profissionais (funções administrativas e auxiliares, funções específicas e quadros e, por último, chefias), é de destacar que 68,6% dos inquiridos que desempenham funções administrativas declaram que a sua carreira foi orientada pela direcção do Banco, o que representa 41,6% da amostra. Esta tendência mantém-se para as funções específicas e quadros (53,8%) e também para as chefias (48%). É de salientar, no entanto, a relativa autonomia negocial das chefias, dado que 45,6% do total da função (equivalente a 9,9% da amostra) consideram que os seus postos de trabalho foram negociados com os seus superiores, sendo também relevante a percentagem de funções específicas e quadros que negociaram a sua carreira (37,9%).

4.8.4 Conjugação da vida profissional e familiar

De acordo com os resultados do estudo realizado por Lima et al. (2006), um dos principais problemas para a conjugação do trabalho com a vida pessoal prende-se com os horários de trabalho alargados e as horas de trabalho suplementar, frequentemente não remuneradas. Esta situação, de horários de trabalho prolongados, parece afectar de forma significativa a qualidade de vida dos trabalhadores bancários na medida em que 41,6% dos inquiridos referem ter dificuldades em conciliar a sua vida profissional com a sua vida social, sendo menos frequente no caso do sexo masculino com 55,4% dos homens a responderem afirmativamente¹²¹, face a 59,4% das mulheres.

Esta constatação parece estar relacionada com o nível de exigência e horário associado às funções desempenhadas, sendo que os homens trabalham, em média 46,6 horas semanais face a 44,5 horas no caso das mulheres; adicionalmente verifica-se que os inquiridos que revelam ter mais dificuldades de conciliação são aqueles que têm isenção total de horário e, portanto, uma maior sobrecarga de trabalho (Lima et al., 2006). Os inquiridos que revelam ter maior equilíbrio na conjugação da sua vida profissional com a sua vida pessoal são aqueles que estabelecem um compromisso de cumprir horários e de não levar trabalho para casa, o que por vezes é mal visto em termos da sua vida laboral, prejudicando a sua carreira profissional.

Esta situação de horários prolongados e de elevado stress são apontadas pelos inquiridos como as principais desvantagens de trabalhar na banca. Os inquiridos referem ainda que o volume de trabalho é excessivo, as exigências em termos de objectivos são elevadas, bem como a pressão por parte das chefias, caracterizando a profissão como não tendo horário (“nunca se tem a certeza do horário de saída pois as reuniões por vezes prolongam-se até à noite”), o que lhes provoca um estado de stress e cansaço quase permanente e lhes retira a disponibilidade para dedicarem algum tempo à família ou a actividades de lazer.

Concluem que, nos anos mais recentes, a situação laboral no sector tem evoluído no sentido da crescente desregulamentação dos horários de trabalho, com emergência de novas flexibilidades laborais, provocando a desvalorização do esforço daqueles que cumprem o horário, cujo comportamento é mal visto pelos colegas de trabalho e pelas chefias (Lima et al., 2006).

¹²¹ Consegue conciliar a sua vida profissional com a sua vida pessoal?

4.9 - Conclusões

De acordo com o atrás exposto, constata-se que o contexto socioeconómico actual se caracteriza por maiores níveis de concorrência e por uma maior turbulência e volatilidade dos mercados, factores que se têm repercutido no mercado de trabalho, incentivando uma gestão flexível da mão-de-obra e contribuindo para uma maior turbulência, a qual se tem traduzido em maior flexibilidade quantitativa e qualitativa e numa maior precaridade de emprego.

No que se refere ao sector bancário português, constata-se que, ao longo das três últimas décadas, este foi alvo de profundas alterações regulamentares e reestruturações organizacionais, dado o processo de globalização da sua actividade, no contexto da União Europeia, e dado o impacto das novas tecnologias sobre as características do trabalho bancário (Ferreira & Barata, 2004). Simultaneamente, e apesar dos contextos jurídico/legais serem diferentes no seio da U.E., assistiu-se a uma segmentação crescente do mercado de trabalho bancário, a um processo de feminização e de expansão de formas particulares de emprego, como o trabalho temporário ou a tempo parcial, e à subcontratação de algumas actividades como as de arquivo e correspondência, informática, manutenção e serviços de medicina de trabalho (Tornley et al, 1997). É ainda de referir que a Organização Internacional do Trabalho considera o sector dos serviços financeiros especialmente propício à ocorrência de assédio moral, devido aos seguintes factores: ocorrência de reestruturações organizacionais, crescente nível de concorrência entre instituições, contacto directo com dinheiro exigindo uma acrescida atenção, supervisão electrónica permanente realizada nos “*call-centers*”, contacto directo com o público, introdução das novas tecnologias envolvendo o aumento das competências exigidas aos trabalhadores e uma dependência crescente do desempenho dos computadores, entre outros (Giga & Hoel, 2003).

Neste contexto, não só o trabalho dos bancos sofreu uma reorganização, nomeadamente em virtude das novas tecnologias da informação, mas passou-se a exigir que os funcionários trabalhassem de forma diferente, mais estandardizada e “controlada”, em função dos objectivos estratégicos de maximização dos recursos materiais e humanos, do aumento da produtividade e do controlo de custos (Almeida, 2001). Paralelamente, e perante um mercado de trabalho cada vez mais exigente e precário, assiste-se à falta de reivindicação por parte dos empregados bancários, dado o clima de insegurança de emprego vigente, o qual tem contribuído significativamente para desmobilizar a capacidade de responder colectivamente às mudanças em

curso: o factor “medo” parece ter uma importância maior do que a luta pela sua dignidade e cidadania organizacional. A estes factores, haverá ainda que acrescentar não só as alterações que têm vindo a ser feitas ao ACTV¹²² como aquelas recentemente introduzidas na legislação laboral portuguesa, nomeadamente no que se relaciona com a flexibilidade e mobilidade, quer funcional quer numérica, dadas as suas repercussões sobre a qualidade de vida no trabalho.

No que se refere à evidência empírica existente até à data sobre este sector de actividade, em termos de assédio moral no local de trabalho, são de referir os estudos realizados por Maciel *et al.* (2007), incidindo sobre uma amostra constituída por 2.609 bancários brasileiros, em que 33,89% dos inquiridos refere ter sido alvo de pelo menos um comportamento de assédio moral no seu local de trabalho durante a sua vida profissional¹²³, sendo os comportamentos mais frequentes: “Seu chefe o enche de trabalho”, “Seu chefe prejudica a sua saúde” e “Seu chefe dá instruções imprecisas e confusas”. Noutro estudo realizado por Yilmaz & Soydas (2006), incidindo sobre uma amostra constituída por 200 trabalhadores bancários turcos, 15,7% dos inquiridos refere ter sido alvo de acordo com a definição apresentada, nos últimos 6 meses. Neste caso os comportamentos mais frequentes são: “É-lhe exigida a realização de trabalho abaixo do seu nível de competência” e “É-lhe vedado o acesso a informação que afecta o seu desempenho profissional”, isto é comportamentos directamente relacionados com o trabalho desempenhado. Por fim é de realçar o estudo realizado por Almeida (2003), incidindo sobre uma amostra de 384 trabalhadores bancários portugueses, em que foi apurada uma taxa de incidência de assédio moral de 56,3%, durante a vida profissional anterior. De acordo com estes autores, de entre os inquiridos que afirmaram ter sido confrontados com uma situação de assédio moral no local de trabalho, 64,7% afirmaram que “muitas vezes” ou “algumas vezes” a Direcção agiu de modo a que não fossem promovidos, 47,1% afirmaram que “muitas vezes” ou “algumas vezes” já não ousavam fazer valer os seus direitos adquiridos (de horários, salariais ou sindicais), 76,4% referiram que “muitas vezes” ou “algumas vezes” lhe eram constantemente atribuídas tarefas novas e 47% referiram que lhes eram propositadamente atribuídas tarefas absurdas ou inúteis.

Não obstante se verificar existirem diferenças quanto aos níveis de incidência ou ainda quanto aos comportamentos de assédio mais frequentes, podemos constatar que, por um lado, os níveis de incidência apurados atingem valores significativos sugerindo a realização de estudos adicionais sobre este sector; por outro lado, e quanto ao tipo de comportamentos identificados, verifica-se que, não obstante se registarem diferenças entre os diversos estudos, os

¹²² Acordo Colectivo de Trabalho Vertical

¹²³ Esta percentagem é de apenas 7,9% se considerados apenas os últimos seis meses.

comportamentos identificados exibem um indicador comum. Como se pode observar todos estes comportamentos se relacionam com o trabalho desempenhado e parecem ir ao encontro do referido por Rita Garcia Pereira (2009: 15): *“Nos dias que correm e não obstante a consagração constitucional do direito ao repouso.....a maior parte dos cidadãos trabalha mais de dez horas diárias, cultivando-se uma lógica que terá começado no sector bancário mas que se alastrou a quase todas as actividades, consistente no facto de um “bom trabalhador” ser aquele que se mantém no local de trabalho muito para além da sua hora de saída”*.

Capítulo 5

O Assédio Moral no local de trabalho:
Um modelo conceptual

5.1 – Introdução

Atendendo às questões de partida deste projecto de estudo, definidas na Introdução desta dissertação (v.g. Quais os níveis de incidência do assédio moral no sector bancário português? Qual a natureza do fenómeno?), vamos apresentar neste capítulo os principais objectivos a atingir, do ponto de vista do apuramento dos níveis de incidência do assédio moral no local de trabalho, sua natureza, comportamentos mais frequentes e eventuais diferenças de género, parâmetros que nos permitirão “mapear” o domínio deste fenómeno.

Atendendo ainda às mesmas questões (v.g. Quais as causas de ocorrência do assédio moral no sector bancário português?), vamos ainda delinear um modelo conceptual que irá servir de base à investigação das causas da sua ocorrência, tendo como pano de fundo os modelos apresentados por Einärsen (2000), introduzido no capítulo dedicado á revisão da literatura sobre esta temática, e por Salin (2003), o qual iremos apresentar de seguida, neste capítulo. Adicionalmente serão analisados alguns conceitos relevantes no âmbito do nosso modelo conceptual, directamente ou indirectamente relacionados com a definição de assédio moral no local de trabalho, como sejam o conceito de poder, comportamento político e política organizacional.

5.2 – Objectivos

Com base na revisão da literatura realizada sobre Assédio Moral no local de Trabalho foram identificados os seguintes objectivos que permitirão responder às questões de partida, formuladas no início desta dissertação:

1. Apuramento do nível de incidência de assédio moral subjectivo (de acordo com a definição) e objectivo (de acordo com uma listagem de comportamentos agressivos potencialmente percebidos como sendo de assédio moral), comportamentos mais frequentes, caracterização da experiência de assédio moral na amostra de bancários inquiridos e principais estratégias seguidas pelas vítimas. Assim temos:

1.1 Nível de Incidência subjectivo:

1.1.1 Nível de incidência para a amostra global

- 1.1.2 Identificação dos diversos aspectos da experiência de assédio tais como a duração da experiência, perfil do agressor, perfil da vítima, entre outros.
 - 1.1.3 Identificação das estratégias mais frequentemente utilizadas pelas vítimas de assédio moral, durante o desenrolar do processo.
- 1.2 Nível de Incidência objectivo:
- 1.2.1 Nível de incidência para a amostra global
 - 1.2.2 Identificação dos comportamentos de assédio moral mais frequentes na amostra global, bem como das estratégias seguidas pelas vítimas.
 - 1.2.3 Identificação dos construtos subjacentes à definição de Assédio Moral no local de Trabalho por via da realização de uma Análise Factorial da versão do NAQ – R, adaptada à realidade em estudo (sector bancário português);
2. Identificação dos grupos de risco particulares através da comparação das taxas de incidência entre as diversas categorias profissionais, níveis de habilitações e também com base em variáveis demográficas, como seja o género, idade, entre outras;
- 2.1 Identificação dos factores demográficos e laborais que podem prever a ocorrência de assédio moral (subjectivo);
 - 2.2 Identificação dos factores demográficos e laborais que podem prever a ocorrência de comportamentos de assédio moral (objectivo);
 - 2.3 Identificação dos factores demográficos e laborais que podem prever a ocorrência de categorias específicas de assédio moral (assédio organizacional, relacionado com o trabalho, pessoal, intimidação, etc.);
3. Identificação da relação entre a ocorrência de comportamentos de assédio moral e a percepção de ser alvo de assédio moral no local de trabalho;

4. Validação de um modelo conceptual relativamente às causas de ocorrências de assédio moral no local de trabalho, o que passará pela identificação dos factores organizacionais e sócio-económicos que podem aumentar o risco de ocorrência de assédio moral;
5. Analisar o papel desempenhado pelos comportamentos de cidadania organizacional no decorrer do processo de assédio moral, ou seja analisar, com intuito exploratório, a relação entre assédio moral, grandes mudanças organizacionais e comportamentos de cidadania;
6. Analisar o papel mediador do stress laboral, entre as grandes mudanças organizacionais e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho.

5.3 – Tendências de evolução da investigação sobre assédio moral no local de trabalho

Na literatura europeia sobre o assédio moral no local de trabalho, quer factores a nível do ambiente organizacional, quer factores relacionados com as características de personalidade, da vítima e/ou do agressor, têm sido considerados como potenciais causas para o despoletar de situações de assédio moral (Hoel & Cooper, 2000; Vartia, 2003). A perspectiva ambientalista realça o papel do ambiente organizacional enquanto factor subjacente à ocorrência de assédio moral, tendo alguns investigadores argumentado que o meio-envolvente e as condições de trabalho são a causa fundamental da ocorrência deste fenómeno, considerando irrelevante a personalidade da vítima (v.g. Leymann, 1996). Nesta perspectiva, o assédio moral é visto como um fenómeno de disfuncionalidade organizacional.

Em termos de enquadramento teórico, pelo menos duas abordagens sobre comportamentos humanos agressivos podem ajudar-nos a explicar o papel dos factores organizacionais enquanto antecedentes de assédio moral no local de trabalho: a teoria da frustração-agressão (Berkovitz, 1989) e a abordagem social-interaccionista da agressividade (Felson & Tedeschi, 1993). Embora estas teorias difiram quanto aos mecanismos através dos quais emerge o comportamento agressivo, ambas sustentam que este assume a natureza de um estímulo biológico: ou seja, o factor que despoleta o comportamento agressivo é de natureza biológica e não consubstancia uma recompensa ou objectivo que se procura atingir, por via deste comportamento (Felson, 2006).

Alternativamente, a teoria da “escolha racional” assume que o comportamento agressivo tem um fim ou objectivo a atingir. Os indivíduos estão dispostos a assumir comportamentos agressivos se isso os ajudar a atingir resultados que ambicionam e se os custos de se envolverem em tais actos não forem elevados. De acordo com esta perspectiva toda o comportamento agressivo é instrumental. No entanto, e dado que a racionalidade é limitada, os actores podem estar num estado emocional que os impeça de ponderar os custos do seu comportamento, em qualquer momento do tempo, o que não obvia que o comportamento seja orientado para um objectivo específico e que o actor esteja a tomar decisões (Felson, 2006).

Assim, e nesta linha de pensamento, outros autores como McCarthy (1996), Sheehan (1996) & Baron & Neuman (1996; 1998), ressaltaram o papel desempenhado pelas reestruturações e mudanças organizacionais, as pressões acrescidas por eficiência, rapidez e competitividade na emergência de assédio moral no local de trabalho, sustentando que as reestruturações e “*downsizings*” levam à eliminação de níveis organizacionais, aumentando a concorrência interna e reduzindo a segurança de emprego; estes factores, por sua vez, geram níveis mais elevados de pressão e de stress laboral, baixam os limites para a ocorrência de comportamentos agressivos e aumentam os benefícios potenciais inerentes à eliminação de pessoas consideradas “ameaças ou fardos”. Do mesmo modo, Baron & Neuman (1996) encontraram evidência no sentido de que a redução de custos (por exemplo os despedimentos, cortes ou congelamentos salariais) e as mudanças organizacionais, tais como as reestruturações e reengenharias financeiras, estavam significativamente correlacionadas com a ocorrência de hostilidade e obstrucionismo.

Estes resultados sugerem que o assédio moral não é necessariamente um comportamento de natureza biológica ou “irracional”, ocasionado por determinados traços de personalidade ou por um clima de insatisfação no local de trabalho; pelo contrário, alguns investigadores têm reconhecido que, em determinadas circunstâncias, o assédio moral no local de trabalho pode assumir uma dimensão política e constituir uma escolha “racional” ou seja, uma estratégia deliberadamente empreendida no sentido de melhorar a posição de um indivíduo face a outros, por via de sabotagem do desempenho dos seus competidores. Por exemplo, o assédio tem sido descrito “jogo de loucos” nas organizações (Neuberger, 1999, citado em Salin, 2001), como “gestão de pessoal por outros meios” (Niedl, 1995; Zapf & Whart, 1997), como “eliminação dos concorrentes” (Leymann, 1995) ou como uma “estratégia lucrativa” (Kräkel, 1997), a qual pode ser racional do ponto de vista do agressor individual. Logo, numa perspectiva política, o assédio moral no local de trabalho pode ser encarado como uma estratégia organizacional competitiva e percebida como de “baixo custo”, ou seja como um conjunto articulado e estruturado de

comportamentos, deliberadamente empreendidos no sentido de promover a eficiência, a competitividade e a eficácia organizacional e alterar a afectação de recursos existente. Indirectamente, pode-se, portanto, inferir que existe uma ligação entre assédio moral no local de trabalho e política organizacional. Neste contexto, vamos então fazer uma breve referência à abordagem política das organizações, enquanto enquadramento teórico relevante.

5.4 – Abordagem política das organizações

Alguns autores (Narayanan & Fahey, 1982; Sunesson, 1985) sugeriram a abordagem política das organizações como uma alternativa à abordagem tradicional, devido às limitações da aplicação do princípio da racionalidade ao contexto organizacional, nomeadamente na integração das necessidades de poder e de interesses competitivos dos actores organizacionais, relativamente a recursos escassos. De acordo com estes autores, estas limitações seriam mais facilmente explicadas pelo paradigma político das organizações, argumentando que, na realidade, o processo de decisão organizacional reflecte uma luta pelo poder e pelo acesso a recursos escassos entre indivíduos ou grupos de indivíduos com interesses próprios, tentando servir acima de tudo os seus interesses e objectivos individuais. Esta abordagem admite que, numa organização, as decisões não são tomadas de forma racional, em nome de um pretenso bem comum, mas resultam de um processo que envolve pressão e influência, exercido pelos diversos indivíduos que a integram, os quais têm interesses diferentes e diferentes percepções dos seus próprios interesses. Só nesta perspectiva é possível estudar e compreender as actividades exercidas com o fito de obter, alargar e utilizar poder, de modo a influenciar, em prol das suas preferências e interesses próprios, decisões importantes em relação às quais existe incerteza e desacordo quanto ao resultado (Pfeffer, 1981). As relações de poder e a actividade política aparecem assim, não como o resultado da perversidade de indivíduos ou grupos, mas como uma característica natural dos processos de decisão em condições de incerteza, sendo visualizado como um pressuposto básico da racionalidade instrumental do funcionamento das organizações (Carvalho Ferreira, 2001).

5.5 – Assédio Moral, Comportamento Político e Poder

O modelo conceptual, que iremos apresentar de seguida, assenta na premissa de que, em determinados contextos, o assédio moral no local de trabalho pode assumir a forma de uma política organizacional, deliberadamente empreendida no sentido de promover a produtividade, eficiência e eficácia organizacional, como atrás referido, assumindo os comportamentos típicos

de assédio moral um carácter instrumental. Política organizacional refere-se, aqui, ao fenómeno em que indivíduos ou grupos deliberadamente actuam numa forma que visa proteger ou melhorar os seus próprios interesses, sendo que as suas acções podem ou não ser no interesse de outros indivíduos, grupos ou mesmo no interesse da organização à qual os actores os actores pertencem (Allen et al, 1979; Kacmar & Ferris, 1995). As táticas políticas¹²⁴ podem então ser vistas como fazendo parte de uma estratégia competitiva, em que o objectivo principal é melhorar a posição do agressor ou prossecutor da estratégia.

Pfeffer (1981) define comportamento político no contexto organizacional como sendo um conjunto de acções empreendidas, para adquirir, desenvolver ou usar recursos de poder, com vista a satisfazer os interesses pessoais, numa situação caracterizada pela incerteza e divergência de opções. Na verdade para se entender qualquer estratégia, é necessário ter em consideração o objectivo que cada uma das partes possui em relação ao poder, bem como as causas que estão na origem do seu comportamento político. Nesta perspectiva ampla, o comportamento político pode ser funcional ou disfuncional, dependendo das circunstâncias específicas de cada situação.

Existe, no entanto, na literatura sobre actividade política, outra perspectiva mais restrita, de acordo com a qual o comportamento político se limita apenas aos comportamentos estrategicamente empreendidos no sentido de maximizar os interesses próprios, a curto ou longo prazo (Ferris, Russ & Fandt, 1989; Kacmar & Ferris, 1991). Ganz & Murray (1980) e Kacmar & Ferris (1991) fornecem uma série de exemplos de comportamentos políticos, considerando esta perspectiva mais restrita (“É o favoritismo e não o mérito que faz avançar as pessoas profissionalmente”, “Alguns elevam-se deitando os outros abaixo”, “É melhor não falar para não sofrer retaliações”, “A política de promoções e remunerações baseia-se apenas no mérito”, “As decisões relativas a remunerações e promoções são consistentes com as políticas em vigor”, entre outros): deste modo, um gestor poderá utilizar o sistema de avaliação de desempenho com objectivos de auto-promoção ou para favorecer um determinado trabalhador. Segundo esta perspectiva mais restrita, o comportamento político é visto como sendo disfuncional (Ganz & Murray, 1980). Ambas estas perspectivas são válidas, consistindo, basicamente, a sua diferenciação na amplitude dos comportamentos que abrangem.

Neste estudo vamos limitar-nos à acepção mais restrita na medida em que, quando inquiridos quanto à natureza destes comportamentos, os indivíduos geralmente invocam actividades manipuladoras, servindo interesses próprios (Ganz & Murray, 1980), como também é este o

¹²⁴ Neste caso, os comportamentos típicos de assédio moral.

significado atribuído aos comportamentos de assédio moral, enquanto comportamentos políticos, por alguns investigadores nesta área de investigação (v.g. Brodsky, 1976). Brodsky concebe os agressores enquanto manipuladores, quer de colegas de trabalho, quer subordinados, no sentido de obter poder ou privilégios, realçando que certas posições de poder incluem a possibilidade de tomar atitudes sobre outros que poderão ser percebidas como agressivas. Por esta razão, a utilização de táticas de assédio, por parte de alguns gestores, pode ser percebida como um meio para atingir determinados fins valorizados, o que pode ter efeitos negativos na organização. A utilização de comportamentos de assédio moral para atingir determinados objectivos indica em que medida o assédio pode ter um carácter instrumental (Lawrence, 2001).

Muita da investigação que tem sido empreendida nesta área do assédio moral na idade adulta e no local de trabalho tem revelado que, aparentemente, o assédio moral tem uma forte componente instrumental. Einärsen et al. (1994) encontraram fortes correlações entre a ocorrência de assédio moral e a ausência de controlo ou de autonomia na realização do trabalho e entre a ocorrência de assédio moral e o conflito de papéis. Isto implica que os agressores podem utilizar os comportamentos de assédio moral como uma forma de manter o controlo sobre os seus colegas ou subordinados. Como já acima indicado, Brodsky (1976) refere que os comportamentos de assédio moral podem estar relacionados com a necessidade de obter poder ou privilégios, tanto formais (associados a recompensas financeiras ou promoções) como informais (associadas ao poder obtido sobre os empregados ou colegas por via da criação de um ambiente de medo). Logo, da mesma forma que, de uma forma geral, a agressividade instrumental é utilizada para estabelecer ou manter algum tipo de poder sobre os outros (Tedeschi, 1983), parece provável que os comportamentos de assédio moral, de uma forma particular, possam ser entendidos como instrumentais. Falar do carácter instrumental do assédio moral pressupõe uma relação com comportamento político e poder, no sentido da influência que um indivíduo ou grupo pode exercer sobre outros indivíduos ou grupos.

O poder, ou pelo contrário o desequilíbrio de poder, aparece frequentemente mencionado nas definições de assédio moral existentes (Einärsen, 1996; Olweus, 1991; Leymann, 1996; Salin, 2003), muito embora seja escassa a atenção dedicada a este aspecto na investigação realizada até à data. No entanto, o conceito de poder é importante quando estudamos o fenómeno do assédio moral no local de trabalho por diversas razões. Em primeiro lugar, a percepção de um desequilíbrio de poder é importante quando se define o assédio moral dado que a percepção da incapacidade da vítima se defender pelos seus próprios meios com sucesso é visto como um elemento importante na definição de assédio (Einärsen & Skogstad, 1996; Vartia, 1996). Em

segundo lugar, o conceito de poder é importante na caracterização do que é percebido como assédio moral num dado momento e num dado contexto. Finalmente, além de ser um meio de reforçar o poder e controle, o assédio moral no local de trabalho também pode ser visto como uma forma de exercer poder e controle por si próprio (cf. Hearn, 1998, relativamente a violência).

O poder é aqui entendido em termos relativos, expresso como um desequilíbrio de poder entre as partes, em que a situação do alvo dos comportamentos de assédio moral é identificada com um “*déficit*” de poder percebido face ao agressor (Einärsen, 1996). Deste modo este desequilíbrio de poder pode reflectir os relacionamentos de poder formal existentes ou pode reflectir percepções de ausência de poder, resultantes do próprio processo de assédio (Leymann, 1996; Einärsen et al, 2003). No último caso, a situação de conflito entre partes, de aparentemente igual poder, pode escalar gradualmente, fazendo com que uma das partes vá ficando gradualmente com menor capacidade de se defender. Pelo contrário, nos casos em que o assédio é predominantemente identificado com comportamentos por parte dos gestores, o foco é posto nos abusos de poder que emergem da estrutura formal de poder e que estão associados com o controlo sobre o sistema de recompensas e punições (Aquino, 2000).

Na literatura europeia sobre esta temática, quando se aborda os desequilíbrios de poder no assédio moral, tem sido dada muita atenção às características pessoais das vítimas e dos agressores. Por exemplo, certos traços de personalidade tais como submissão e baixa auto-estima têm sido associadas com a vítima (Aquino et al, 1999; Coyne et al, 2000), dado que os empregados com estes traços teriam uma menor probabilidade de se defenderem com sucesso ou retaliar. Adicionalmente, diversos estudos examinaram o estatuto organizacional do agressor e da vítima e encontraram que na maior parte dos países (U.K., Irlanda, Alemanha e EUA), a grande maioria dos agressores ou instigadores de incivildade eram supervisores (e.g. Cortina et al. 2001; Hoel & Cooper, 2000; Knorz & Zapf, 1996; O’Moore et al., 2003; Rayner, 1997; Zapf et al., 1996). Logo, na grande maioria dos estudos realizados sobre o assédio, o poder tem sido implicitamente entendido como o resultado de características individuais, tais como a personalidade ou a posição hierárquica formal. A investigação nesta área tem dado pouca atenção à forma como as estruturas organizacionais e sociais podem conduzir a que determinados grupos de empregados sejam percebidos como tendo menor poder do que outros. No entanto, o tipo de violações consideradas problemáticas e o tipo de comportamentos reconhecidos como assédio moral podem estar dependentes das estruturas organizacionais e das relações sociais e aspectos de poder desses relacionamentos. De forma a entender o assédio e a

vitimação, é então importante entender as estruturas organizacionais de poder e percepções na sociedade. Lukes (1974), que identificou três dimensões de poder, argumenta que o poder também inclui a capacidade de “produzir realidade” e “gerir o significado”. A parte dominante pode então definir as normas ou as regras do jogo. Quando os membros das organizações interiorizam essas normas, isso pode conduzir a conformidade inquestionável com as práticas organizacionais, embora elas possam ser discriminatórias ou desvantajosas para certos grupos (Fulop, Linstead & Frith, 1999). Este pode ser o caso de instituições totalitárias, tais como as forças armadas, a marinha, prisões, bombeiros, nas quais o domínio, desequilíbrios de poder e uma grande necessidade de conformidade são considerados normais (cf. Archer, 1999; Ashforth, 1994; Ireland, 2000). Então, as estruturas de poder são, também, importantes em estabelecer o que é considerado assédio em certas organizações. Em determinada medida essas estruturas de poder e percepções estão reflectidas nos factores culturais (e.g. distância face ao poder e masculinidade, Hofstede, 1980). Por outro lado, os factores organizacionais e culturais também interferem com a percepção dos sujeitos face às táticas de influência/procedimentos considerados de assédio.

Uma correcta abordagem do fenómeno de assédio moral no local de trabalho requer uma análise detalhada do elemento de poder, tipos e métodos de influência, através dos quais se concretiza, e das relações de poder que se estabelecem entre o perpetuador dos comportamentos de assédio, dado que este utilizará as fontes de poder de que dispõe para restringir a conduta, a posição e até a própria integridade da vítima, para atingir os seus objectivos. Logo, é importante conhecer as particularidades dos diversos tipos de poder que poderão estar envolvidos, no sentido de podermos delinear estratégias que permitam enfrentá-los com maior probabilidade de êxito (Duque, Jaca & Jarea, 2001).

São diversas as definições de poder que se encontram na literatura sobre este tópico; decidimos adoptar a definição de Dahl (1957: 202-3), dada a sua extensa divulgação, a qual estabelece que “o poder designa a capacidade que A tem para influenciar a conduta de B, de modo que B faça aquilo que de outra forma não faria”. Deste conceito sobressaem três aspectos importantes, relacionados com o processo de assédio moral no local de trabalho. Assim, existe um *potencial* por parte de quem exerce poder, o qual, no entanto, não tem que ser necessariamente exercido. O poder é a capacidade de exercer influência; no entanto, é diferente a detenção do poder e a sua utilização efectiva. Ter poder significa que se tem a capacidade de restringir ou limitar os recursos que a outra parte necessita, enquanto o exercício do poder significa que se limitam efectivamente esses recursos. O poder enquanto potencial tende a manter equilibrada a relação

entre as partes, dado o medo gerado pela sua utilização efectiva, em termos de consequências nefastas para as partes envolvidas. Esta característica é extremamente relevante nas situações de assédio moral no local de trabalho, dado que a deterioração da situação da vítima, inerente ao exercício do poder por parte do agressor, a incapacita, frequentemente, de responder de uma forma efectiva. Logo, nestas situações o potencial confunde-se frequentemente com o próprio exercício do poder. Em segundo lugar, estabelece-se uma *relação de dependência* de uma das partes, face à outra, que exerce o poder, devido ao controlo que o agressor detém sobre os recursos, que a vítima ou alvo de assédio necessita. Como atrás referido (vide capítulo 2) as situações de assédio moral envolvem relações assimétricas de poder, encontrando-se frequentemente entre as vítimas subordinados hierárquicos, grupos minoritários ou o género feminino. Por último, ressalta da situação que a parte que não exerce o poder (a parte B, segundo a definição apresentada) possui, pelo menos inicialmente, uma certa liberdade sobre o seu comportamento ou *margem de manobra* para tomar decisões. No entanto, na prática, o que se verifica, frequentemente, nas situações de assédio moral, dado o carácter subtil do processo e inerente dificuldade de identificação, é que o alvo dos comportamentos de assédio não utiliza inicialmente a capacidade de acção que detém, mas apenas o faz numa fase já adiantada do processo, em que já existem danos muitas vezes efectivos e irrecuperáveis.

De entre estes três elementos, o que parece ser mais relevante nas situações de assédio moral é a relação de dependência que se estabelece entre a vítima e o agressor, sendo essa tanto maior quanto maior for o grau de controlo que este detém sobre os recursos que a vítima necessita. Ou seja, a relação de dependência aumenta quando o recurso controlado pela parte que detém o poder é valorizado pela outra parte.

Neste contexto de relações de poder, é imprescindível fazer uma referência à classificação das fontes de poder, feita por French & Raven (1959, citado em Carvallho Ferreira, 2001) e elaborada a partir do estudo dos processos de influência. Recurso de poder refere-se a algo que o detentor de poder possui e cujo controlo lhe confere a possibilidade de influenciar outrem. Por outro lado, as bases de poder referem-se às condições de uso e de controlo dos recursos de poder. Assim, de acordo com estes autores, podemos identificar cinco fontes de poder:

O poder coercitivo, que se baseia fundamentalmente no medo ou receio das consequências negativas associadas à desobediência. A sua aplicação é feita através de sanções. O poder de despedir, demitir ou de actuar disciplinarmente contra um empregado constituem exemplos de poder coercitivo à disposição de um gestor; no entanto, este pode assumir formas mais subtis

como críticas ao desempenho de um trabalhador, a atribuição de tarefas indesejáveis ou a exclusão do grupo de trabalho. No caso de assédio moral no local de trabalho pode-se manifestar em comportamentos tais como: “É-lhe sugerido directa ou indirectamente que deve abandonar o seu emprego”, “o seu trabalho ou os esforços que faz para o realizar são persistentemente criticados”, “É-lhe sistematicamente solicitado o desempenho de tarefas que, caem claramente fora da descrição da sua função, como por ex: fazer de “moço de recados”, “Foi isolado em termos de espaço físicos, relativamente aos seus colegas de trabalho”, “É excluído de eventos sociais da sua organização”, entre outros.

O poder legítimo, que resulta das prerrogativas da posição do indivíduo na hierarquia formal, confere ao seu detentor autoridade para tomar decisões que afectam os seus subordinados. As ordens emanadas de alguém com autoridade são obedecidas porque os subordinados lhe reconhecem a autoridade formal para o fazer, mas perderiam eficácia se essa legitimidade não lhe fosse reconhecida. Ou seja, a eficácia do exercício do poder legítimo depende da sua aceitação por parte dos subordinados. Nas organizações burocráticas o âmbito da legitimidade dos indivíduos que ocupam posições de autoridade encontra-se estabelecido nos regulamentos. De acordo com Ashforth (1994; 1997; Liefoghe & McKenzie Davey, 2001), o uso abusivo deste poder formal também pode assumir a natureza de assédio moral, a qual é visível em comportamentos como: “São-lhe atribuídas tarefas com objectivos e/ou prazos de entrega irrealistas ou impossíveis de atingir”, “São-lhe retiradas áreas centrais de responsabilidade e substituídas por tarefas triviais ou sem sentido”, “O seu trabalho é excessivamente controlado” ou ainda “Tem uma carga de trabalho excessiva”.

O poder compensatório resulta da prerrogativa de distribuir recompensas, sejam elas um aumento de salário, um prémio, o reconhecimento, a participação num projecto interessante ou uma gratificação. Este tipo de poder ocorre quando alguém possui um recurso que o outro deseja e que está disposto a transaccionar por um determinado comportamento, dependendo a sua eficácia da sua valorização pelos indivíduos. Este tipo de poder não é prerrogativa exclusiva dos gestores. Um elogio, o reconhecimento ou a amizade de um colega também podem ser formas de poder compensatório. O exercício deste tipo de poder pode-se manifestar, de forma negativa, em comportamentos como: “É alvo de prejuízos materiais e/ou económicos”, “É alvo de comentários ofensivos relativamente à sua vida privada” ou ainda “As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados”. “É-lhe exigida a realização de trabalhos claramente abaixo do seu nível de competência”. Pode ainda manifestar-se por via da avaliação de desempenho, podendo esta constituir uma fonte de assédio moral no local de trabalho.

O poder informacional ou do conhecimento, resulta do acesso ou controlo de informações que são vitais para a organização ou da qual outras pessoas necessitam. Quanto mais vital for a informação ou o conhecimento detido por um indivíduo maior é a dependência que se gera face a esse indivíduo. É o poder do conhecimento que está na base da influência que os grupos profissionais têm nas organizações. Esta fonte de poder não é detida exclusivamente pela gestão, sendo acessível a indivíduos situados nos escalões mais baixos da organização ou em posições chave do circuito da informação. Este tipo de poder pode-se manifestar de forma negativa em comportamentos como: “É-lhe vedado o acesso a informação que afecta o seu desempenho profissional” ou “É-lhe exigida a realização de trabalhos claramente abaixo do seu nível de competência”.

O poder referente é um poder informal que resulta de alguém ser admirado e respeitado. Indivíduos com certos atributos (mais conscienciosos, extrovertidos, dispostos a ajudar o próximo, entre outros) podem ganhar a admiração de outros indivíduos que com eles se identificam e para quem passam a constituir uma referência ou um modelo. Nas organizações o poder referente é acessível a qualquer indivíduo que detenha os atributos acima referidos, ou eventualmente outros apreciados, independentemente da sua posição na hierarquia. Este tipo de poder pode manifestar-se, negativamente, em comportamentos como: “É socialmente ignorado pelos seus colegas, excluído das actividades do seu grupo de trabalho ou enviado para o “Convento” ou “São espalhados mexericos ou rumores sobre si”

Resumindo, em contexto organizacional, o exercício da gestão pode dar origem a situações de assédio moral no local de trabalho, dada a relação de dependência empregador/ empregado existente, por via da utilização perversa das fontes e recursos de poder detidos pela parte mais forte. Terá, efectivamente, a parte mais fraca, incapacidade real para se defender ou poderá, potencialmente, agir de forma proactiva e adquirir recursos que lhe permitam passar de mero recipiente passivo e tornar-se “actor” da situação?

5.6 – Assédio Moral e Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os comportamentos de cidadania organizacional representam a disponibilidade dos indivíduos para investirem esforço e energia no trabalho para além das exigências formais, sem expectativas de quaisquer recompensas formais. Organ e colaboradores identificaram este comportamento extra-papel como a “síndrome do bom soldado” (Organ, 1988; Organ & Ryan, 1995). De acordo

com Organ, (1988:4) “os comportamentos de cidadania organizacional representam comportamentos individuais, discricionários, não directamente ou explicitamente reconhecidos pelo sistemas formal de recompensas mas que, e forma agregada, promovem o funcionamento eficiente e efectivo da organização¹²⁵”. Teoricamente, estes comportamentos espontâneos têm desempenhado um papel fundamental no aumento da eficácia, eficiência e clima psicossocial positivo nas organizações. Logo, quer gestores quer empregados têm sido encorajados a aumentar o desempenho destes comportamentos voluntários na medida em que eles são percebidos como criadores de um ambiente de trabalho mais saudável, aumentar a produtividade e contribuir para a concretização dos objectivos organizacionais (Organ, 1988; Organ & Ryan, 1995).

Os estudos realizados no sentido de determinarem os factores associados aos comportamentos de cidadania organizacional concluíram que estes estão directamente associados com as percepções de justiça ou injustiça organizacional (Organ, 1988; 1990; Schnake, 1991; Schnake & Dumbler, 2003). Organ (1990) argumenta que existe uma tendência geral para as pessoas presumirem que inicialmente existe um relacionamento de troca social com a organização, o qual perdura até que exista evidência interpessoal de que esse relacionamento deixou de existir, devido a injustiça organizacional; este facto leva à reformulação do relacionamento dos indivíduos com a organização como uma troca económica. Logo, os indivíduos que percebem serem alvo de injustiça, têm tendência para restringir os seus comportamentos de cidadania organizacional e limitarem-se a adoptar os comportamentos formalmente prescritos, ou passarem a adoptar comportamentos desviantes, nefastos para a organização. Enquanto que os comportamentos de cidadania organizacional representam comportamentos sociais espontâneos que contribuem para a eficiência e eficácia da organização, os comportamentos organizacionais desviantes são comportamentos espontâneos que prejudicam a organização de diversas formas.

Aquino & Bommer (2003) encontraram um relacionamento negativo entre o desempenho de comportamentos de cidadania e a ocorrência de assédio moral, e que este relacionamento era moderado pela raça e pelo estatuto social. Consequentemente, estes autores argumentaram que as vítimas de assédio moral poderiam utilizar os comportamentos de cidadania, como uma estratégia proactiva, para se defenderem em situações de vitimação. Muito embora, tradicionalmente, os comportamentos de cidadania fossem encarados como prossociais, já tinham sido desempenhados com intuito de auto-promoção e de defesa de interesses próprios (Bolino, 1999).

¹²⁵ Tradução livre da autora.

Não obstante os construtos de vitimação e assédio moral serem conceptualmente diferentes, subsistem semelhanças suficientes para que possamos aplicar a evidência empírica anteriormente existente neste estudo, ao sector bancário português. O nosso argumento baseia-se no pressuposto de que a prática de comportamentos de cidadania, por parte da vítima de uma situação de assédio moral, poderia traduzir-se na aquisição de poder, a diversos níveis, por via de uma estratégia deliberadamente empreendida no sentido de adquirir poder para fazer face ao desequilíbrio de poder, tipicamente existente numa situação de assédio moral.

Uma fonte de poder que um “bom cidadão” poderá adquirir é o poder de referência, dado que a prática de comportamentos de cidadania promovem a estima e consideração social (Bolino, 1999). Adicionalmente, uma segunda fonte de poder que deriva da prática destes comportamentos espontâneos surge das obrigações de reciprocidade social; logo, será menos provável que um bom cidadão seja vítima de assédio moral devido ao capital social que adquiriu pela prática de comportamentos de cidadania. De forma análoga, é provável que um “bom cidadão” seja alvo de poder compensatório e legítimo, inerente aos efeitos positivos que a prática de comportamentos de cidadania produz em termos de eficiência e eficácia organizacional.

Até à data, não existem estudos que abordem o papel desempenhado pelos comportamentos de cidadania organizacional na ocorrência de assédio moral no trabalho, pelo que este estudo tem um carácter eminentemente exploratório. Consequentemente, pretendemos estudar o papel dos comportamentos de cidadania, enquanto comportamentos prossociais e discricionários, em contexto de mudanças e reestruturações organizacionais.

5.7 – Um Modelo Conceptual

Como referido aquando da revisão da literatura europeia sobre assédio moral no local de trabalho (vide capítulo 2), o assédio moral no local de trabalho é um processo dinâmico que se desenrola segundo diversas fases, sendo que as acções empreendidas pelas partes envolvidas (vítima e agressor) devem ser interpretadas em relação ao contexto organizacional em que ocorrem. Adicionalmente, de acordo com a perspectiva social-interaccionista da agressividade, os comportamentos devem ser interpretados relativamente ao contexto social em que ocorrem, ou seja a interpretação dos comportamentos é contextualizada de acordo com o sistema de normas e expectativas inerentes à situação em que ocorrem; logo, o contexto social/organizacional desempenha um papel relevante na forma como o comportamento é modelado é percebido

(Felson & Tedeschi, 1993; Lawrence, 2001). De forma a ilustrar esta vertente dinâmica numa situação de assédio moral e realçar o papel da política organizacional e dos comportamentos políticos enquanto terreno fértil para a ocorrência de assédio moral, o nosso modelo vai basear-se no modelo analítico apresentado por Salin (2003a), no qual os antecedentes organizacionais de assédio moral no local de trabalho não são meramente identificados, mas são classificados em três grupos diferenciados de acordo com o papel que desempenham no processo, ou seja:

- Estruturas e processos facilitadores (e.g. desequilíbrios de poder, percepções de baixo custo inerente aos comportamentos de assédio, sentimentos de insatisfação e de frustração com o meio-ambiente laboral);
- Estruturas e processos motivadores (e.g. concorrência interna, sistemas de remunerações e benefícios esperados, burocracia e dificuldade de despedimentos);
- Estruturas e processos precipitadores (e.g. reestruturações e crises organizacionais, mudanças organizacionais, mudanças na gestão e mudanças nos grupos de trabalho).

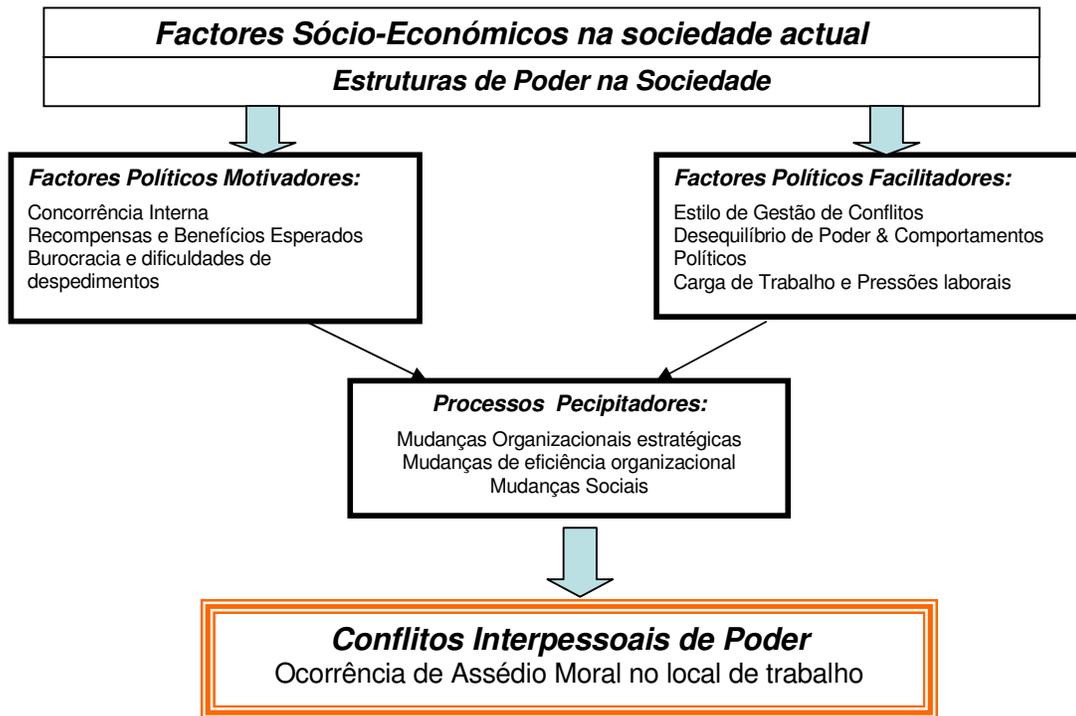
A ocorrência de assédio moral no local de trabalho, nesta perspectiva, seria o resultado da interação entre estruturas e processos destas três categorias de factores. Zapf (1999), de forma análoga, mantém que a ocorrência de assédio moral no local de trabalho raramente é explicada apenas por um factor, sendo, pelo contrário, muito provável que emerja como um fenómeno multi-causal.

De forma a realçar a perspectiva política aqui assumida, os nomes das três categorias acima referidas foram alterados. Logo, no modelo conceptual que pretendemos testar, e conforme figura abaixo, temos, como categorias de factores potencialmente geradores de assédio moral:

- Factores políticos facilitadores (e.g. comportamentos políticos, estilos de gestão de conflitos, ambiente de comunicação, suporte social)
- Factores políticos motivadores (e.g. ambiente de concorrência interna, sistemas de prémios e recompensas)
- Factores políticos precipitadores (e.g. reestruturações e mudanças organizacionais, mudanças na gestão, despedimentos de pessoal)

Figura 4.1 - Modelo conceptual de assédio moral no local de trabalho

(a) Adaptado de Salin (2003a)



Adicionalmente, pretendemos testar o papel desempenhado pelos comportamentos de cidadania organizacional sobre a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, e o papel mediador que podem assumir em contextos de grandes mudanças organizacionais, como sejam reestruturações e “*downsizings*”.

Por último, num contexto mais restrito e tomando apenas em consideração os inquiridos alvo de assédio moral, vamos testar o efeito mediador do stress laboral, sobre as grandes mudanças organizacionais, na ocorrência de assédio moral no local de trabalho. A percepção de stress, uma carga de trabalho elevada e uma atmosfera de trabalho tensa e “*stressante*” foram já relacionados com a ocorrência de assédio moral no trabalho em estudos anteriores (Einärsen, et al.,1994; Vartia, 1996). Adicionalmente, a existência de uma carga laboral elevada é frequentemente invocada como uma das características típicas do trabalho no sector bancário (Almeida, 2001; Lima et al, 2006), com repercussões negativas sobre o bem-estar dos seus colaboradores.

Neste projecto de investigação, de forma a reflectir a perspectiva política assumida, vamos adoptar a definição de assédio moral no local de trabalho abaixo transcrita e apresentar as principais hipóteses teóricas que iremos testar no estudo empírico realizado no sector bancário português. Assim, temos:

O assédio moral no local de trabalho consiste em comportamentos negativos e agressivos, com uma dimensão política, ocorrendo de forma repetida e persistente no tempo, envolvendo um desequilíbrio de poder, dirigidos a um ou mais indivíduos e afectando o desempenho das suas tarefas e o meio ambiente de trabalho. O assédio moral é um conflito em escalada, no decorrer do qual o alvo dos referidos comportamentos tem dificuldade em defender-se com sucesso. Um conflito não pode ser denominado de assédio se se tratar de um incidente isolado ou se as partes envolvidas no conflito tiverem igual poder.

(Verdasca, 2006)

5.8 – Hipóteses de Investigação

Vamos então apresentar as principais hipóteses subjacentes ao nosso modelo conceptual e que estão relacionadas com os objectivos definidos acima definidos.

A globalização económica tem favorecido o aumento da concorrência e, de forma a sobreviver no actual ambiente socio-económico, as organizações têm procedido a reestruturações e redimensionamentos, o que, por sua vez, tem conduzido a um aumento da pressão laboral. Na medida em que estas mudanças organizacionais têm provocado a eliminação de camadas e posições hierárquicas, têm gerado a redução das oportunidades de promoção, o aumento das cargas de trabalho e a concorrência interna no seio das empresas (Hoel & Cooper, 2000; McCarthy, 1996; Sheehan, 1996). Perante estruturas organizacionais mais leves, e com o consequente aumento da atribuição de responsabilidades aos gestores de linha (intermédios), a relação entre gestores e staff sofreu alterações profundas, traduzindo-se num aumento da ocorrência de comportamentos discricionários por parte dos gestores (Hoel & Salin, 2003; Sheehan, 1999). Alguns autores têm sugerido que o risco de ocorrência de comportamentos de assédio moral no local de trabalho pode aumentar à medida que os gestores tendem a adoptar estratégias e práticas mais autocráticas no sentido de fazer acontecer a mudança ou “*to get the job done*” (Hoel & Cooper, 2000).

Baron & Neuman (1996) estudaram o relacionamento entre uma diversidade de mudanças organizacionais e a ocorrência de comportamentos agressivos. De acordo com estes autores, apoiados em relatos confirmatórios de observadores, os factores que com maior probabilidade permitiriam prever a emergência de agressividade eram: utilização de trabalho temporário, alterações na estrutura hierárquica de supervisão e congelamento ou cortes salariais. No que se refere à mudança de supervisor, este factor foi também identificado como associado a comportamentos de assédio por outros estudos (Hoel & Cooper, 2000; UNISON, 1997), os quais, adicionalmente, identificaram “alterações nas características da função” e “alterações na forma de operar na organização”, como factores antecedentes de assédio no trabalho. Baron & Neuman (1998) identificaram ainda, noutro estudo, quatro categorias de mudanças organizacionais associadas com a emergência de comportamentos agressivos: cortes de custos, alterações na estrutura social dos trabalhadores (como seja a inclusão de géneros diferentes, etnias ou raças e deficientes físicos), alterações na estrutura organizacional e insegurança no emprego. No caso de mudanças sociais, a agressividade pode surgir como resultado de deficiências de comunicação, sendo que quanto maior for a mudança maior será a probabilidade de incidência de agressividade. Adicionalmente, Skogstad, Matthiesen & Einärsen (2007) encontraram uma correlação positiva moderada/baixa entre três tipos de reorganizações (mudanças nas condições de trabalho, cortes salariais e mudanças operacionais) e a ocorrência de assédio moral, tendo concluído que elevados níveis de mudanças organizacionais conduziam a níveis elevados de assédio moral no local de trabalho. Assim sendo, propomos a seguinte hipótese teórica:

H1: Num contexto laboral caracterizado por reestruturações, redimensionamentos organizacionais e outras variáveis relacionadas com a globalização da economia, existe uma maior probabilidade de ocorrência de assédio moral; ou seja, existe um relacionamento positivo entre a ocorrência de reestruturações e “downsizings” e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho.

Kräkel (1997, citado em Salin, 2003b), que concebe o assédio moral como uma estratégia de baixo custo, deliberadamente empreendida no sentido de atingir objectivos organizacionais, argumenta que as mudanças organizacionais acima referidas (e.g. redimensionamentos organizacionais, achatamento da estrutura organizacional) contribuem para o aumento da ambiguidade nas relações de poder existentes, podendo gerar a ocorrência de situações propícias à ocorrência de assédio moral no local de trabalho, como sejam o conflito e ambiguidade de

papéis. Na mesma linha de raciocínio, em estudos anteriores (O'Moore et al, 1998; Vartia, 1996), a ocorrência de assédio moral no local de trabalho foi associada com um ambiente laboral politizado e altamente competitivo. Como acima referido (vide neste capítulo, ponto 4.3), e de acordo com alguns investigadores alemães (Neuberger, 1997; Zapf & Warth, 1997), sob determinadas circunstâncias o assédio moral no local de trabalho pode ter uma conotação política e representar uma “escolha racional”, ou seja uma estratégia deliberadamente empreendida para melhorar a posição relativa de um indivíduo, face a potenciais concorrentes ou como uma forma de redução de pessoal, com um custo inerente reduzido. Também foi argumentado na literatura (Hoel & Salin, 2003) que um elevado nível de burocracia organizacional e uma legislação laboral rígida relativamente a despedimentos de pessoal, são factores que valorizam o assédio moral enquanto estratégia de baixo custo, no sentido de redução de pessoal, permitindo contornar, desta forma, a invocada rigidez da legislação laboral. Logo, pode ser inferido indirectamente, que existe uma ligação entre o assédio moral e a política organizacional, sendo encarados os comportamentos típicos de assédio moral como tácticas políticas, parte integrante desta “estratégia competitiva”. Logo, colocamos a seguinte hipótese:

H2: Existe um relacionamento positivo entre a percepção de política organizacional e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho.

Um ambiente de intensa concorrência interna parece tornar as organizações particularmente propícias à ocorrência de assédio moral no local de trabalho (Vartia, 1996; O'Moore, Lynch & Daéid, 2003). O sistema de recompensas e benefícios esperados, no caso de estar baseado no desempenho relativo dos trabalhadores, pode contribuir para a ocorrência de assédio moral (Kräkel, 1997, citado em Salin, 2003b), o que pode promover atitudes de sabotagem laboral, no sentido de alterar a posição relativa entre os trabalhadores no “*ranking*” de avaliação de desempenho; alternativamente quando o sistema de recompensas e benefícios esperados está baseado no desempenho global do grupo de trabalho, os trabalhadores com níveis mais elevados de desempenho podem assediar os seus colegas de trabalho, ocorrendo o assédio moral horizontal. Poderá, ainda, ocorrer assédio moral vertical quando os supervisores ou gestores departamentais são avaliados com base no desempenho da unidade departamental, podendo ocorrer comportamentos de assédio quer relativamente a trabalhadores com desempenho acima da média, percebidos como ameaças em termos individuais, quer relativamente a trabalhadores com níveis de desempenho abaixo da média departamental, os quais são percebidos como um fardo ou ameaça para o departamento. Adicionalmente, em determinados sectores como a banca ou actividade seguradora a pressão para cumprir objectivos

é de tal forma elevada que a ocorrência de comportamentos intimidativos, vitimação ou assédio moral é quase inevitável (Walter, 2004; Almeida, 2001). Logo, avançamos a seguinte hipótese:

H3: Os sistemas de recompensas baseados em critérios de avaliação individuais e no atingir de objectivos a todo o custo são propícios à ocorrência de assédio moral no local de trabalho

Os trabalhadores podem não só obter benefícios remuneratórios, aumento das oportunidades de promoção e melhores avaliações de desempenho, como resultado de comportamentos de assédio moral, mas também se podem envolver em estratégias deste tipo como uma forma de obtenção de *status* (Ireland, 2000). Por exemplo, de acordo com Gabriel (2000, citado em Salin, 2003), a disponibilidade para assumir comportamentos insultuosos pode ser um meio de estabelecer uma determinada ordem ou hierarquia, no seio do meio laboral. Por sua vez, a obtenção de *status* poderá ser uma forma de obtenção de poder e de maiores oportunidades de acesso a recursos escassos (Huberman & Loch, 2004). As relações organizacionais são, quase inevitavelmente, hierárquicas e caracterizadas por desigualdades em termos relativos de poder e *status* organizacional. A autoridade hierárquica é uma forma única de poder cujos efeitos permeiam o sistema organizacional, traduzindo-se directamente em diferenças observáveis relativamente à forma como as pessoas em posições com elevado *status* são tratadas face às de baixo *status*. Logo, é possível que o *status* hierárquico possa afectar a vulnerabilidade individual a comportamentos agressivos, ou de assédio moral, por parte de colegas de trabalho (Aquino, 2000). A importância das estruturas de poder e desequilíbrios de poder nas organizações pode explicar parcialmente o facto de um elevado número de vítimas de assédio moral ser alvo por parte de superiores hierárquicos. Em diversos países europeus, nomeadamente no Reino Unido, os agressores são, na maioria dos casos, identificados com o superior hierárquico (Hoel & Cooper, 2000; Rayner, 1997). No entanto, tomando a globalidade dos estudos escandinavos, verifica-se que surgem colegas de trabalho e superiores hierárquicos na mesma proporção, enquanto agressores, existindo apenas uma minoria de situações em que as vítimas são assediadas por um agressor numa posição hierárquica subordinada (Einärsen & Skogstad, 1996). De acordo com Salin (2003), as diferenças de poder em termos organizacionais não só estão ligadas com diferenças de poder em termos sociais (e.g. baseadas no género ou raça), mas também podem ser importantes na explicação de outras formas de assédio, em que os aspectos sociais ou sexuais não são o foco da situação. Adicionalmente, Aquino (2004) sugere que a posição relativa dos indivíduos num sistema estratificado de posições e relacionamentos é um indicador da probabilidade de ser alvo de vitimação. Logo, colocamos a seguinte hipótese:

H4: Existe uma relação positiva entre o status organizacional da vítima e o status organizacional do agressor

Embora diversos autores refiram a existência de uma relação entre a frequência de comportamentos de assédio moral e determinadas variáveis organizacionais (e.g. Leymann, 1996; Vartia, 1996; Einärsen et al, 1994), Zapf (1999) considera que estes factores organizacionais negativos também podem surgir como resultado de situações de assédio moral, uma vez que podem resultar de falhas de comunicação interna, comunicação deliberadamente negativa ou de uma diversidade de conflitos que afectam a cooperação e o fluxo de informação entre os membros do grupo de trabalho. Por outro lado, este autor sustenta que ambientes de trabalho caracterizados por reduzido controlo sobre o trabalho, pressão laboral e carga de trabalho elevadas, incerteza devido a ambiguidade na definição de tarefas e conflito de papéis são mais propícios à emergência de conflitos e comportamentos de assédio moral. Einärsen et al. (1994) referem que o conflito de papéis, a ambiguidade de papéis, elevadas exigências de cooperação e um reduzido controlo sobre o trabalho desempenhado são factores associados com situações de assédio moral no local de trabalho. Outros estudos revelaram que ambientes de trabalho caracterizados por cargas de trabalho elevadas, pressões de tempo e um ambiente de trabalho “febril” registam um nível de assédio moral mais elevado (Appelberg et al. (1991), citado em Salin, 2003b). De forma análoga, a percepção de stress laboral, carga de trabalho elevada e uma atmosfera laboral tensa podem ser factores favoráveis à ocorrência de comportamentos de assédio moral. Efectivamente, o assédio moral no local de trabalho parece prevalecer em ambientes de trabalho em que os trabalhadores se encontram insatisfeitos com o ambiente social (Einärsen et al, 1994; Vartia, 1996). A percepção de hostilidade e de injustiça são factores que podem provocar a escalada de conflitos laborais já existentes, devido a comportamentos retaliatórios de ambas as partes, podendo o assédio moral assumir a forma de uma espiral de violência que se auto-alimenta (Anderson & Pearson, 1999). Logo, definimos a seguinte hipótese:

H5: Um ambiente de trabalho caracterizado por stress laboral e elevada carga de trabalho é propício à ocorrência de assédio moral no local de trabalho.

De acordo com Organ (1988: 4), os Comportamentos de Cidadania Organizacional (OCB) “representam o comportamento individual discricionário, não directamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensas formais mas que, de forma agregada promovem o

funcionamento eficiente da organização”. Até à data, são escassos os estudos científicos que examinam as consequências dos comportamentos de cidadania (Organ & Ryan, 1995) sobre a possibilidade dos empregados serem alvo de comportamentos de violência no local de trabalho. Por exemplo, num estudo realizado com uma amostra de 575 empregados de uma empresa fabril americana, Aquino & Bommer (2003) chegaram à conclusão de que os comportamentos de cidadania organizacional exibiam uma maior correlação com a percepção de ser alvo de vitimação, para os empregados com baixo nível hierárquico do que para aqueles com nível hierárquico elevado, contrariamente ao proposto pela hipótese apresentada; adicionalmente, não foi encontrado um efeito moderador para o género. A nossa hipótese é a de que os comportamentos de cidadania interpessoal desencorajam os maus-tratos por parte de terceiros, ao criarem elos de obrigações mútuas e de reciprocidade. O nosso argumento baseia-se no pressuposto de que os indivíduos que exibem determinados comportamentos estratégicos podem minimizar o risco de serem alvo de comportamentos destrutivos por parte de colegas de trabalho ou supervisores (Aquino & Bommer, 2003). Logo, colocamos a seguinte hipótese:

H6: O desempenho de comportamentos de cidadania organizacional está negativamente relacionado com a percepção de ser alvo de comportamentos de assédio moral no local de trabalho.

As reestruturações organizacionais podem provocar a ocorrência de assédio moral e comportamentos agressivos, directa ou indirectamente, na medida em que interferem com outras variáveis. A abordagem social-interaccionista da agressividade sustenta que acontecimentos ou ambientes caracterizados por elevado nível de stress interferem com a ocorrência de agressividade, dado o impacto que têm no comportamento das vítimas (Felson & Tedeschi, 2003). O argumento subjacente é que as mudanças organizacionais frequentemente resultam em violações do contrato psicológico de trabalho o que, por sua vez, tem efeitos negativos sobre o compromisso organizacional, dando origem a comportamentos de negligência tais como: ausência de cooperação e abandono da organização ou mesmo comportamentos hostis; à medida que a mudança se torna mais abrangente, a deterioração no comportamento e atitudes torna-se maior (Guest, 2002). Adicionalmente, a actual estrutura de emprego, mais diversificada e flexível, pode conduzir a consequências graves em termos sociais, ou seja. (1) a ética de mercado dominante, caracterizada por excessiva racionalização, contribui para o crescente individualismo na sociedade; (2) a diversidade de emprego e estilos mais flexíveis segmentam a vida laboral e ao destruir a concepção de “emprego para a vida”, enquanto norma vigente, segmentam a comunidade de trabalhadores no local de trabalho. Logo, construímos a seguinte hipótese:

H7: o impacto das mudanças organizacionais sobre a ocorrência de assédio moral é mediado pela ocorrência de comportamentos de cidadania

5.9 – Conclusões

Neste capítulo, foi nosso objectivo munir-nos de um quadro conceptual que nos permita explicar e operacionalizar o assédio moral enquanto comportamento político, perspectiva esta que, com excepção de Salin (2003b), tem estado ausente na investigação sobre esta temática, não obstante tenham sido feitas anteriormente referências à natureza política do assédio moral no local de trabalho (Liefoghe & Mackenzie Davey, 2001).

Adicionalmente, foi apresentado um conjunto de hipóteses relacionadas com factores do meio-ambiente organizacional, potencialmente associados com a ocorrência de assédio moral, o que constitui o foco central do nosso estudo. Iremos de seguida, na parte empírica deste estudo, proceder à verificação destas hipóteses, de forma a prestar um contributo para a investigação existente sobre assédio moral no local de trabalho.

Como anteriormente referido, pretendemos, ainda, explorar o papel desempenhado pelos comportamentos de cidadania organizacional no decorrer do processo de assédio moral no local de trabalho, nomeadamente num contexto organizacional caracterizado pela ocorrência de grandes mudanças organizacionais como reestrututações e “downsizings”.

Cap 6

Metodologia e Amostra

6.1-Introdução

No capítulo anterior foi delineado o modelo conceptual subjacente a este projecto de estudo, após ter sido feita a revisão da literatura pertinente no capítulo 2 e apresentado o contexto socioeconómico e sectorial, no capítulo 4. De igual modo foram identificadas as lacunas existentes em termos da investigação existente sobre esta temática em Portugal e foram apresentados, no capítulo 5, os principais objectivos do presente estudo, que tem como objecto o sector bancário português.

Neste capítulo vamos apresentar a metodologia que irá ser utilizada, vantagens e limitações, bem como o processo seguido na fase de recolha de amostra, validação dos instrumentos de pesquisa e tratamento da informação obtida. Cada um dos instrumentos será analisado em detalhe e serão apresentadas as suas características psicométricas. Será ainda abordado o processo de construção do instrumento de pesquisa que se destina a medir o nível de incidência do assédio moral no local de trabalho. Por último, serão apresentadas as características sócio-demográficas da amostra, nomeadamente no que se refere a género, idade, habilitações literárias, categoria profissional e posição hierárquica.

6.2 – Justificação da metodologia escolhida

Dado que um dos objectivos fundamentais deste projecto de estudo é o apuramento dos níveis de incidência do assédio moral no sector bancário português e a identificação das causas associadas à sua ocorrência, privilegiou-se a utilização de uma metodologia quantitativa, nomeadamente um inquérito por questionário, de forma a cobrir uma vasta quantidade de informação num horizonte temporal relativamente reduzido. Não obstante este método de pesquisa não permitir descortinar alguns aspectos do processo de assédio moral, como seja a escalada do conflito subjacente, possibilita a análise de potenciais associações entre variáveis, para além da recolha de uma grande quantidade de informação. Adicionalmente, garante a confidencialidade e anonimato dos inquiridos, questões fundamentais em assuntos susceptíveis de problematização como é este do assédio moral no local de trabalho. Acresce que a própria natureza do sector em análise, bem como a conduta profissional exigida aos seus membros, assim o sugere.

A título complementar, e de forma análoga a Salin (2003), foi utilizada uma metodologia qualitativa, que permitisse descortinar significados subjectivos da experiência de assédio moral, dificilmente captados por via de uma metodologia quantitativa. Muito embora, a recolha dos

dados qualitativos tenha um carácter secundário neste projecto, permitirá ainda confirmar potenciais associações entre variáveis, evidenciadas pelas análises quantitativas.

Neste estudo, a informação de carácter quantitativo e qualitativo foi recolhida simultâneamente e a partir da mesma amostra de inquiridos. Assim, no final do questionário foi solicitado aos inquiridos que relatassem situações de assédio moral que tivessem conhecimento ou que tivessem vivenciado. Deste modo, enquanto a recolha de informação de carácter quantitativo teve como objectivo prioritário a caracterização do ambiente geral de trabalho e dos comportamentos negativos a que os inquiridos estiveram (ou não) sujeitos no seu local de trabalho, a informação de carácter qualitativo permitirá descortinar o significado que atribuíram a esta experiência. Adicionalmente, possibilita o acesso a experiências de assédio por parte de observadores, cujos relatos permitirão enriquecer a informação obtida através de inquiridos que se considerem alvo de assédio moral no local de trabalho.

Tendo em atenção a discussão realizada anteriormente, relativamente à melhor forma de operacionalização do conceito (vide Capítulo 2) foi decidido optar por uma abordagem complementar que permitisse capturar a dimensão subjectiva do assédio moral (definição) e a dimensão objectiva ou comportamental (questionário). Esta definição foi apresentada em primeiro lugar aos inquiridos (seguida de diversas questões relativas à experiência de assédio) e posteriormente foi-lhes requerido o preenchimento da listagem de comportamentos típicos de assédio, de acordo com a escala de frequência apresentada.

Também com base na discussão realizada sobre as diversas definições do conceito, que surgiram na literatura europeia realizada até à data, a autora decidiu optar pela definição utilizada por Einärsen et al.(2003), adicionando-lhe a dimensão política do assédio moral, um dos elementos inovadores deste projecto de estudo. Esta definição realça a natureza persistente e prolongada no tempo dos comportamentos de assédio moral e reconhece a incapacidade do receptor se defender com sucesso pelos seus próprios meios, elementos essenciais do conceito. Esta definição é seguida de diversas questões relativas à experiência do fenómeno, tais como: duração da experiência, características do agressor, número de agressores, consequências para a saúde, entre outras.

6.2.1 – Desenho do questionário

A composição final do questionário utilizado neste estudo reflecte, assim, preocupações de carácter temporal e de conteúdo, tentando simultaneamente obter um instrumento que possa ser operacionalizado num período de tempo razoável e abranger uma diversidade de instrumentos que permitam medir as variáveis pertinentes, para alcançar os objectivos definidos. A feitura deste instrumento foi realizada com a colaboração do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (SBSI), do Norte (SBN) e Centro (SBC) e contou ainda com as sugestões do Sindicato dos Quadros e Técnicos Bancários (SNQTB) e com o Sindicato das Actividades Financeiras (SINTAF), nomeadamente no que se refere à escala que se destina a medir o nível de incidência sectorial do assédio moral, dado que a divulgação do mesmo foi operacionalizada por via destas instituições.

Deste modo o questionário obtido inclui 4 secções, designadamente: (1) características sócio-demográficas e estatuto laboral; (2) variáveis organizacionais relacionadas com o ambiente de trabalho; (3) assédio moral no local de trabalho e (4) estratégias de *coping* das vítimas. Uma cópia do questionário encontra-se no Anexo 6.

6.2.1.1 – Assédio Moral

De forma a avaliar a experiência comportamental do assédio moral e identificar os construtos subjacentes, optámos por utilizar um instrumento já validado e previamente utilizado noutros estudos empíricos realizados por investigadores consagrados nesta área de investigação (Einärsen et Hoel, 2001). Optámos por utilizar esta escala contendo 29 questões (NAQ-R, “*Negative Acts Questionnaire Revised*”) e não a escala original (NAQ, “*Negative Acts Questionnaire*”), desenvolvida por Einärsen, Matthiesen & Raknes (1994), contendo apenas 22 itens, dada a maior amplitude de comportamentos abrangidos. Pareceu-nos pertinente seguir esta abordagem pelo facto de permitir a identificação de um maior leque de comportamentos como sendo potencialmente geradores de assédio moral, e consequente divulgação, dada a escassa investigação existente em Portugal sobre este fenómeno.

Por outro lado a razão da nossa preferência por esta escala (NAQ-R) reflecte o facto de ter sido desenvolvida com base em estudos que incidiram sobre amostras recolhidas a partir de uma população “normal” (população activa, exercendo efectivamente uma actividade profissional), enquanto o “*Leyman Inventory Psychological Terrorization*” (Leymann, 1990) foi desenvolvida

a partir de estudos clínicos com inquiridos vítimas de assédio moral, alguns com experiências de carácter severo (Hoel & Cooper, 2000).

De seguida foi feita uma revisão dos diversos instrumentos utilizados até à data (v.g. Quine et al, 1999; Leymann, 1990), os quais foram analisados no sentido de identificar itens que se ajustassem à experiência de assédio moral e às peculiaridades do sector bancário português. Assim, a escala final resultante deste processo contém 38 itens, dos quais 28 foram retiradas da escala acima referida (Einärsen et Hoel, 2001). De forma a ancorar esta escala no contexto cultural e organizacional em estudo, o item “é alvo de piadas e brincadeiras de mau gosto”, foi retirado, dado ser considerado inadequado para o contexto organizacional em estudo, e foram adicionados alguns itens retirados do “*Leyman Inventory Psychological Terrorization*” (Leymann, 1990), nomeadamente: “É alvo de prejuízos materiais e/ ou económicos”, “É isolado fisicamente face aos seus colegas de trabalho”, “Não lhe são atribuídas quaisquer tarefas ficando completamente sem trabalho”. Adicionalmente, com base na revisão da literatura sobre assédio moral e no conhecimento sobre o sector bancário, foram adicionados os seguintes itens: “É alvo de tratamento depreciativo relativamente à sua classe social”, “Os seus e-mails ou outras tentativas de contacto são ignoradas”, “É excluído de eventos sociais da sua organização”, “Recebe NIM como resposta a uma solicitação sua”, “Os direitos relativamente ao seu género são ignorados”. Esta escala mede a frequência de ocorrência destes comportamentos nos 12 meses anteriores à realização deste estudo¹²⁶, numa escala tipo Lickert de 5 pontos, sendo 1 “Nunca” e 5 “Pelo menos uma vez por dia”. A listagem completa dos 38 itens encontra-se incluída no Questionário em anexo.

Relativamente às restantes escalas incluídas no estudo e que medem diferentes dimensões do contexto organizacional, temos:

6.2.1.2 - Estratégias de *Coping* das Vítimas

No sentido de tentar perceber a forma como as vítimas lidam com a situação de assédio moral de que são alvo, foi construída uma escala composta por 12 itens escolhidos com base na investigação empírica anterior (Unison, 1998, 2001; UMIST, 2000). Assim, algumas das estratégias seguidas pelas vítimas são: “Decidiu ignorar a situação e proceder como se nada se passasse”, “Dedicou-se ainda mais ao seu trabalho”, “Enfrentou o agressor, respondendo na

¹²⁶ À semelhança desta escala, todas as escalas utilizadas na literatura sobre assédio moral no local de trabalho, têm um horizonte temporal de 12 meses, prévios à realização deste estudo.

mesma moeda”. As respostas foram medidas numa escala tipo Lickert de 5 pontos, sendo 1 “Nunca” e 5 “Sempre”.

6.2.1.3 - Grandes Mudanças Organizacionais/Reestruturações & *Downsizings*

Esta variável mede em que medida ocorreram grandes mudanças organizacionais tais como: reestruturações, reduções de pessoal, mudanças tecnológicas, entre outras, no local de trabalho, nos 12 meses anteriores à realização do estudo. A escala que mede esta variável foi adaptada de Baron & Neuman (1996) sendo constituída por 13 itens. Alguns dos itens são: “Reduções de pessoal”, “Despedimentos colectivos”, “Cortes Orçamentais”, “Mudanças Tecnológicas”, “Diversidade Crescente na composição dos Recursos Humanos”, tendo sido as respostas medidas numa escala tipo Lickert de 4 pontos, correspondendo 1 a “Nunca” e 4 a “Sempre”.

6.2.1.4 - Ambiente Psicossocial de Trabalho

Esta variável mede o ambiente de comunicação e suporte social no local de trabalho, por parte de colegas de trabalho e do superior hierárquico, e foi operacionalizada através de uma escala de 12 itens, construída a partir de Vartia (1996). As respostas são medidas numa escala tipo Lickert de 5 pontos, correspondendo 1 a “Concordo inteiramente” e 5 a “Discordo completamente”. Alguns dos itens incluídos nesta escala são: “As pessoas são ouvidas no meu local de trabalho”, “Os problemas no trabalho e as diferenças de opinião são discutidos abertamente”, “As pessoas têm a coragem de expressar abertamente a sua opinião”, “A independência é encorajada e apreciada”, “As diferenças pessoais são aceites”.

6.2.1.5 - Comportamentos Políticos

Esta variável procura avaliar a dimensão política do ambiente organizacional de trabalho, através das percepções de comportamentos políticos, e foi medida através de uma escala de 12 itens, desenvolvida por Kacmar & Ferris (1991). Esta escala mede o grau de concordância dos inquiridos, numa escala tipo Lickert de 5 pontos, correspondendo 1 a “Concordo inteiramente” e 5 a “Discordo completamente”. Alguns dos itens incluídos nesta escala são: “Um grupo leva sempre a melhor”, “Grupos de influência, ninguém atravessa”, “As mudanças nas políticas

organizacionais beneficiam apenas alguns”, “Alguns elevam-se deitando os outros abaixo”, “É o favoritismo e não o mérito que faz avançar as pessoas profissionalmente”.

6.2.1.6 – Stress laboral (ou Sobrecarga de Trabalho)

Esta variável mede não só a carga laboral mas também problemas relacionados com a situação laboral e conciliação desta com a vida pessoal. Foi operacionalizada por via da adaptação da escala construída por Reichel & Neuman (1993), sendo composta por 5 itens. Alguns dos itens incluídos nesta escala são: “O meu tempo é insuficiente para me manter a par dos acontecimentos recentes relacionados com o meu trabalho”, “Sinto que tenho uma carga de trabalho demasiado pesada e impossível de terminar num dia normal de trabalho”, “Tenho que comparecer a reuniões que me tiram demasiado tempo”, “Tenho exigências profissionais que interferem com as minhas outras actividades (família, lazer, etc.)” e “O meu tempo é insuficiente para levar a cabo todas as minhas tarefas”. As respostas são medidas numa escala tipo Lickert de 5 pontos, sendo 1 equivalente a “Nunca” e 5 “Sempre”.

6.2.1.7 - Prémios e Recompensas

Esta variável procura medir a forma como os inquiridos se sentem avaliados no desempenho das suas tarefas laborais e foi construída especificamente para este estudo, sendo composta por 5 itens, seleccionados a partir da revisão da literatura sobre assédio moral, práticas de gestão de recursos humanos e avaliação do desempenho. As respostas foram medidas numa escala tipo Lickert de 5 pontos correspondendo 1 a “Nunca” e 5 a “Sempre”. Os itens que constituem a escala são: “Lealdade”, “Desempenho individual”, “Interesses informais”, “Envolvimento e cooperação com o grupo de trabalho”, “Desempenho global do grupo de trabalho”.

6.2.1.8 - Ambiente de Concorrência Interna

Esta variável avalia a forma como os inquiridos percebem o seu ambiente de trabalho em termos de concorrência existente entre os seus membros e a natureza da mesma, foi construída expressamente para este estudo, e foi medida através de uma escala de 5 itens, seleccionados a partir da revisão da literatura. As respostas dos inquiridos foram medidas numa escala tipo Lickert de 5 pontos correspondendo 1 a “Nunca” e 5 a “Sempre”. A escala é constituída pelos seguintes itens: “A concorrência interna entre colegas de trabalho tem sido promovida como um factor de motivação”, “Tem sido promovida a concorrência interna como factor de

desenvolvimento profissional e avanço na carreira”, “As recompensas que os empregados recebem estão directamente associadas com a concretização dos objectivos planeados”, “É muito importante atingir os objectivos planeados “a todo o custo”, “Fala-se de concorrência entre departamentos e entre as pessoas em termos de “concorrência saudável”. O valor de consistência interna desta escala no presente estudo, dado pela estatística de Cronbach Alpha, é de 0,725, valor que nos parece razoável.

6.2.1.8 - Saúde Física, Saúde Mental e Absentismo.

A variável “saúde física” procura medir até que ponto a ocorrência de assédio moral no local de trabalho afecta a saúde inquiridos, em termos fisiológicos. Por sua vez, a variável “saúde mental”, mede o impacto do assédio moral em termos psicológicos. Estas variáveis são dicotómicas, correspondendo 1 a “Sim” e 0 a “Não”.

Por sua vez, a variável “Absentismo” procura medir o impacto do assédio moral sobre o nível de absentismo registado. É operacionalizada através de uma variável métrica, destinada a medir o tempo de absentismo do local de trabalho, por parte dos inquiridos que se consideraram vítimas de assédio moral, de acordo com a definição apresentada.

6.2.1.9 - Comportamentos de Cidadania Organizacional

Esta variável procura avaliar a ocorrência de “comportamentos espontâneos, os quais embora não formalmente contemplados no sistema formal de recompensas, contribuem para um aumento da eficiência organizacional”. A escala que mede esta variável foi construída a partir da escala sobre Comportamentos de Cidadania Organizacional fornecida por Vigoda Gadot (2006), tendo sido adicionados alguns itens com base na escala de Poskadoff et al (1997) e Williams (2000), de forma a obter um leque de comportamentos mais amplo. Alguns dos itens incluídos nesta escala são: “Ajudam os colegas que estiveram ausentes”, “Ajudam aqueles que têm cargas de trabalho pesadas”, “Dispõem-se a ouvir os problemas e preocupações dos colegas de trabalho”, “Avisam a hierarquia na hipótese de chegarem mais tarde”, “Fazem sugestões inovadoras para melhorarem o seu desempenho profissional”, entre outros. As respostas foram medidas numa escala tipo Lickert de 5 pontos correspondendo 1 a “Nunca” e 5 a “Sempre”.

6.2.1.10 - Ambiente Geral de Trabalho, Existência e Resolução de Conflitos

Estas variáveis procuram medir a forma como os inquiridos percebem o seu ambiente geral de trabalho (“coscuvilheiro”, “à moda antiga”, etc.) e como são resolvidos os conflitos que possam surgir. Estas dimensões do ambiente de trabalho foram operacionalizadas por via de variáveis nominais.

Relativamente ao ambiente geral de trabalho, foram identificadas as seguintes alternativas: “Tenso e competitivo; cada um preocupa-se apenas com os seus próprios interesses”, “Encorajador e apoiante”, “Preconceituoso, pessimista e à moda antiga”, “Descontraído e agradável para trabalhar” e “Coscuvilheiro, tenso e mal-humorado; as pessoas não se dão bem umas com as outras”. Relativamente à forma de resolução de conflitos, foram identificadas seis estilos, conforme de seguida discriminado: “As pessoas conversam sobre as questões que vão surgindo e tenta-se chegar a uma solução negociada entre as diversas partes envolvidas”, “Quem tem autoridade tira vantagem da sua posição para resolver a situação ou impõe a sua opinião como se de uma ordem se tratasse”, “As divergências de opinião são ignoradas pela hierarquia”, “Quando há divergências, a hierarquia força a aceitação do seu ponto de vista”, “Quando há divergências, a sua hierarquia exige que estas se resolvam conforme os procedimentos formais estabelecidos”, “A sua hierarquia não aceita um não como resposta”. Foi solicitado aos inquiridos que seleccionassem apenas uma opção.

6.2.2 - Estudo piloto

No sentido de testar o questionário elaborado quanto à clareza, compreensão e relevância das escalas e respectivos itens, foi realizado um estudo piloto junto das mesmas instituições em que, posteriormente, foi divulgado o inquérito. Os questionários foram entregues em mão aos dirigentes de cada um dos sindicatos referidos, na sequência de uma sessão de esclarecimento relativamente ao projecto de estudo. De uma forma geral, embora tivessem surgido algumas reticências quanto à extensão do instrumento de pesquisa, a receptividade foi positiva. Aproximadamente 40 pessoas concordaram em fazer parte desta amostra inicial, tendo sido obtidas 38 respostas válidas.

Como resultado deste processo foram feitos alguns ajustamentos na redacção dos itens constituintes da escala destinada a medir a ocorrência de assédio moral no local de trabalho. Relativamente às restantes escalas, e dado que na sua maioria tinham sido alvo de validação prévia noutros estudos, não foi feita qualquer alteração nos itens que as constituem, no sentido de não pôr em causa a fiabilidade das mesmas.

6.2.3 – Amostragem e processo de distribuição dos questionários

Dada a impossibilidade de constituir uma amostra completamente aleatória, quer por razões de ordem financeira quer por razões de ordem prática, foi decidido, pela autora, utilizar os seus contactos pessoais e profissionais neste sector. Deste modo, o questionário foi divulgado por via de um processo de bola de neve, iniciado através de contactos preferenciais no sector bancário português. De seguida foram contactados os principais Sindicatos existentes no sector (SBSI; SBN; SBC; SNQTB:SINTAF) bem como as Comissões de Trabalhadores das principais instituições bancárias da praça, com o objectivo de alargar a dimensão da amostra e o foco de análise. Dada a sensibilidade do tema, o questionário foi acompanhado de uma carta introduzindo o projecto de estudo e garantindo a confidencialidade aos potenciais respondentes. Adicionalmente, e no mesmo sentido, foi decidido não numerar os questionários. A distribuição dos questionários esteve a cargo das diversas delegações sindicais existentes no país, tendo sido enviados os questionários em igual proporção para cada uma das delegações. Muito embora este processo de recolha de informação reduza o controlo do investigador sobre o mesmo, a autora falou, prévia e pessoalmente, com cada um dos dirigentes sindicais, no sentido de garantir a aleatoriedade do processo. Adicionalmente, foram tidos em conta alguns critérios relativamente ao género e formação académica dos inquiridos, de forma a reflectir as tendências de recrutamento e a estrutura sectorial do sector bancário (cf. Almeida, 2001). A taxa de resposta diferiu significativamente entre os métodos de recolha de dados: enquanto no primeiro caso a quase totalidade dos questionários foram devolvidos e considerados utilizáveis, no caso daqueles recolhidos por via dos sindicatos e das comissões e trabalhadores, a taxa de resposta foi de 27,8%¹²⁷.

¹²⁷ É de salientar aqui a participação do SNQTB de Faro que com o seu empenho permitiu a colecta de 150 respostas bem como do SBSI o qual, ao permitir a presença da autora nos Seminários de Formação periódica, possibilitou não só a recolha de um número significativo de respostas, mas também o contacto directo com os inquiridos, o que revelou o quanto este fenómeno apelava para a experiência pessoal dos participantes nestas sessões de formação.

6.2.4 – Preparação da informação e análises estatísticas utilizadas

No sentido de apurar e comparar os níveis de incidência de assédio moral, quer subjectivo quer objectivo, foram utilizadas técnicas de análise univariada (para o cálculo de frequências, médias e desvios-padrão). As diferenças entre grupos relativamente às variáveis sócio demográficas (género, idade, antiguidade, posição hierárquica, *status* organizacional, entre outras) foram calculadas utilizando os testes paramétricos e não paramétricos adequados (t-test, ANOVA, Kruskal-Wallis), consoante a natureza das variáveis em análise. De forma a descortinar a natureza da associação entre as variáveis foram utilizados os coeficientes de correlação de Spearman.

No processo de validação da escala que mede a ocorrência de comportamentos de assédio moral no local de trabalho, foram calculadas as frequências, médias e desvios-padrão, de forma a examinar se os itens, individualmente considerados, eram adequados para integração na versão portuguesa do “Negative Acts Questionnaire Revised”. Adicionalmente foram calculadas as correlações entre cada um dos itens e a escala global e, por fim, foi calculada a estatística *alpha* de Cronbach para a escala global, de forma a aferir da sua consistência interna.

A estrutura interna da escala foi aferida por via de uma análise exploratória de componentes principais. Para encontrar uma solução factorial, cujos factores fossem interpretáveis, a solução foi rodada utilizando o método Varimax, de forma a obter factores independentes, dado ser este o procedimento mais adequado tendo em atenção os objectivos pretendidos.

De forma a prever a capacidade preditiva dos factores organizacionais e socioeconómicos seleccionados sobre a probabilidade de ocorrência de assédio moral, foi utilizado o modelo da regressão logística multinomial, dada a natureza de distribuição de probabilidade da variável dependente (assédio moral objectivo).

6.3 - Análise sócio-demográfica da amostra

Começando por analisar a estrutura global da amostra, e de acordo com a tabela 6.1, 54,2% dos inquiridos são homens e 45,8% mulheres, sendo a idade média dos inquiridos de 39,42 anos. A idade segue uma função distribuição aproximadamente normal, ligeiramente enviesada à esquerda, sendo que o escalão etário compreendido entre os 31-40 anos cobre 38,3% das observações.

Quadro 6.1 – Estrutura sócio-demográfica da amostra

<i>Categorias</i>		<i>N</i>	<i>%</i>
Género	Masculino	304	54,2%
	Feminino	257	45,8%
	Total	561	100,0%
Classe Etária	< 30 anos	106	18,9%
	31 - 40 anos	215	38,3%
	41 - 50 anos	163	29,1%
	51 - 60 anos	75	13,4%
	> 60 anos	2	,4%
	Total	561	100,0%
Habilitações_Literárias	< Licenciatura	323	57,6%
	> Licenciatura	238	42,4%
	Total	561	100,0%
Categoria Profissional	Administrativa	233	41,5%
	Staff Técnico	210	37,4%
	Supervisor	92	16,4%
	Gestão	26	4,6%
	Total	561	100,0%
Antiguidade	< 1 ano	116	20,8%
	1 - 5 anos	130	23,3%
	6-15 anos	119	21,4%
	16-25 anos	70	12,6%
	> 25 anos	122	21,9%
	Total	557	100,0%
Posição Hierárquica	Trab./Técnicos	370	66,0%
	Supervisor	148	26,4%
	Gestão	43	7,7%
	Total	561	100,0%

Do total de inquiridos, 92,2% pertencem ao sector privado e o restante ao sector público. Relativamente à sua formação académica, 57,6% dos inquiridos tem formação literária abaixo da licenciatura e 42,4% tem formação pós – graduada. Relativamente à antiguidade na função, verifica-se que, do total de inquiridos, 23,3% regista uma antiguidade na função entre 1 e 5 anos e 21,9% tem uma antiguidade na função superior a 25 anos. No que se refere à Categoria Profissional, 41,5% dos inquiridos identificou a sua categoria profissional como administrativa, 37,4% como técnica, 16,4% como supervisão e apenas 4,6% como gestão. Por último, e relativamente à Posição Hierárquica, apenas 7,7% dos inquiridos detém uma posição de gestão, 26,4% detém funções de supervisão e 66% são trabalhadores, administrativos ou técnicos.

Comparando esta amostra com aquelas recolhidas por Almeida (2001) e Lima et al. (2006), é de salientar que esta amostra conta com uma maior participação do género feminino (45,8%, face a 19,2% no estudo de Almeida (2001) e 30,2% no estudo de Lima et al (2006), o que resulta numa proporção de respostas mais equilibrada em termos de género. Em termos etários verifica-se, neste estudo que o escalão etário com maior peso é aquele compreendido entre 31 – 40 anos, com 38,8% das respostas enquanto que no estudo de Almeida (2001), a faixa etária mais representativa é aquela compreendida entre os 48-53 anos (24,6% do total), seguida pela faixa etária compreendida ente os 42-47 anos (17,9% do total). Não nos é possível a comparação com o estudo de Lima et al. (2006), pois não estão disponíveis elementos sobre esta característica da população. Daqui resulta que a nossa amostra é constituída por inquiridos mais jovens, o que reflecte as tendências de recrutamento do sector bancário e a vaga de pré-reformas ocorrida recentemente, e sugere o rejuvenescimento da população bancária.

Relativamente ás qualificações dos inquiridos, no nosso estudo 42,4% do total tem habilitações literárias ao nível da licenciatura ou superior, enquanto que no estudo de Almeida (2001) surgem apenas 14,9% dos inquiridos com licenciatura. No estudo de Lima et al. (2006), a grande maioria (45,2%) tem habilitações ao nível da licenciatura. Tendo em conta o momento temporal em que foram realizados os diversos estudos, constata-se que este facto reflecte o maior nível de exigências de qualificações que caracterizou o recrutamento no sector bancário nos anos mais recentes.

6.4 – Conclusões

Neste capítulo foi apresentada a metodologia que irá ser utilizada na parte empírica deste estudo, bem como os principais instrumentos de pesquisa e inerente processo de construção. De igual modo foi apresentado o processo de divulgação do questionário utilizado, o qual procurou, não obstante as restrições de odem financeira e temporal, constutuir uma amostra o mais “representativa” possível do sector em estudo.

Relativamente às características sócio-demográficas da amostra, estas taduzem “grosso modo” a estrutura do sector bancário português, permitindo portanto constituir uma base de análise minimamente fidedigna, em termos de aplicabilidade dos resultados obtidos.

Capítulo 7

O assédio moral no sector bancário:

Análise Quantitativa

7.1 - Introdução

Os estudos empíricos realizados até à data sobre o assédio moral no local de trabalho, cujos resultados foram apresentados no capítulo dedicado à revisão da literatura e da evidência empírica existente nesta área de investigação, suportam a hipótese da existência de uma relação entre diversos factores organizacionais, inerentes ao meio ambiente de trabalho (e.g. ritmo de trabalho, conflito e ambiguidade de funções/papéis, clima de tensão laboral, comportamentos políticos, sistemas de prémios e recompensas, entre outros) e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho. Adicionalmente, factores socioeconómicos, associados com a globalização dos mercados e níveis acrescidos de concorrência, parecem estar relacionados positivamente com a ocorrência deste fenómeno.

Com base nesta evidência, foi delineado um modelo conceptual sobre factores organizacionais e socioeconómicos (vide cap.5), que nos propomos testar neste capítulo, para além de se pretender caracterizar o fenómeno do assédio moral quanto aos seus níveis de incidência, natureza do processo, comportamentos mais frequentes e estratégias seguidas pelas vítimas. Adicionalmente, pretende-se testar a eventual existência de grupos de risco particulares, com base em diferenças de género, habilitações literárias, idade, antiguidade, entre outras. Estes objectivos são delineados, de forma detalhada, no ponto 7.2, e serão apresentados, sequencialmente, à medida que forem testados.

Pretende-se ainda explorar o papel desempenhado pelos comportamentos de cidadania organizacional no desenrolar do processo. Os comportamentos de cidadania organizacional constituem uma variável que tem estado ausente dos estudos empíricos realizados na área do assédio moral no local de trabalho, mas que foi já abordada em estudos sobre vitimação no local de trabalho (Aquino & Bommer, 2003). Logo a nossa abordagem, sobre o potencial relacionamento entre estes comportamentos de cidadania organizacional e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, tem um carácter eminentemente exploratório e procura contribuir para a investigação empírica existente neste domínio.

Com base nos estudos empíricos anteriores, realizámos um estudo de caso no sector bancário português, o qual engloba três etapas distintas:

A primeira etapa incide sobre a determinação dos níveis de incidência do assédio moral no local de trabalho, de acordo com a definição (subjectivo) e de acordo com uma listagem de

comportamentos típicos (objectivo), natureza do processo, comportamentos mais frequentes e estratégias seguidas pelas vítimas. É ainda caracterizada a experiência dos indivíduos alvos de assédio frequente quanto à duração da experiência, estatuto organizacional, género e número dos agressores, entre outros aspectos.

A segunda etapa é dedicada à validação da escala de assédio moral no local de trabalho. Deste modo, foi realizada uma análise de componentes principais com o intuito de descortinar as principais dimensões deste fenómeno. Foram ainda identificados grupos de risco particulares, quer com base no estudo das diferenças relativamente à percepção de ser alvo de assédio moral no local de trabalho, de acordo com a definição apresentada, quer com base no nível médio de assédio moral objectivo, ou comportamental, quer ainda com base nos principais factores potencialmente geradores de assédio moral no local de trabalho, descortinados na análise de componentes principais efectuada.

A terceira etapa tem como objectivo testar o modelo conceptual desenhado, contribuindo para a compreensão da relação entre os factores organizacionais e socio-económicos seleccionados e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho. É ainda abordado o papel desempenhado pelos comportamentos de cidadania organizacional, enquanto variável mediadora do impacto das reestruturações e “*downsizings*” (grandes mudanças organizacionais) sobre a ocorrência de assédio moral no local de trabalho. Por último, e tendo como pano de fundo a amostra constituída apenas pelos inquiridos alvos de assédio frequente, é testado o impacto do stress laboral enquanto variável mediadora entre as grandes mudanças organizacionais e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho. Esta análise é feita quer para o assédio moral subjectivo quer para o assédio moral objectivo, ou comportamental, de modo a testar a validade da estratégia complementar de medição do fenómeno e, assim, “validar” os resultados obtidos na primeira etapa.

Este capítulo está organizado em quatro partes. Nas três primeiras descrevemos, respectivamente, cada uma das etapas do estudo efectuado, referindo os objectivos de investigação e as hipóteses consideradas, nomeadamente na terceira etapa, e os resultados obtidos. Na última parte, apresentaremos uma síntese dos resultados obtidos e retiraremos as principais conclusões da análise efectuada e do contributo deste estudo em termos de investigação sobre assédio moral no local de trabalho¹²⁸.

¹²⁸ O procedimento e as técnicas de análise de dados utilizadas foram já explicitados no capítulo precedente, destinado aos aspectos metodológicos deste projecto de estudo.

7.2 - Determinação dos níveis de incidência, comportamentos mais frequentes e estratégias seguidas pelas vítimas

Os resultados deste estudo, que incidiu ao nível de análise individual, irão ser apresentados pela ordem dos objectivos definidos. Assim, relativamente aos níveis de incidência de assédio moral, foram definidos como principais objectivos:

Objectivo 1: Determinar os níveis de incidência de assédio moral de acordo com a definição apresentada (subjectivo) e de acordo com a listagem de comportamentos típicos de assédio moral no local de trabalho (objectivo):

Objectivo 2: Caracterizar a experiência de assédio moral, identificando diversos aspectos da situação, como sejam: duração, persistência, perfil do agressor, perfil da vítima, estratégias mais frequentemente utilizadas pelas vítimas, comportamentos mais frequentes, entre outros;

Objectivo 3: Testar a complementaridade de estratégias de medição do fenómeno.

Objectivo 4: Identificar a natureza do processo

7.2.1 – Assédio moral subjectivo

De acordo com a metodologia seguida por outros autores (Salin, 2001; Einärsen & Skogstad, 1996) o assédio moral foi medido através de duas abordagens complementares, conforme referido no capítulo anterior. Assim, foi perguntado aos inquiridos com que “frequência” tinham sido alvo de um conjunto de 38 comportamentos negativos durante os últimos 12 meses; de seguida foi-lhes apresentada uma definição de assédio moral, construída com base na evidência empírica anterior (Einärsen & Skogstad, 1996; Einärsen et al, 2003), por forma a medir a percepção de ser alvo de assédio moral (assédio subjectivo):

“O assédio moral no trabalho consiste em comportamentos negativos e agressivo, com uma dimensão política, de carácter persistente e duradouro no tempo, incluindo assediar, humilhar, ofender ou excluir socialmente um ou mais indivíduos, afectando negativamente o seu desempenho profissional e/ou criando um ambiente de trabalho hostil. O assédio é um conflito em escalada, envolvendo um desequilíbrio de poder, no decorrer do qual o alvo dos comportamentos agressivos e hostis tem dificuldades em se defender com sucesso”

(Verdasca, 2006).

Esta definição salienta a natureza negativa, persistente e prolongada no tempo da experiência de assédio moral e adiciona a natureza potencialmente política dos comportamentos de assédio. Para os inquiridos que se consideraram alvos de assédio moral, foi solicitada a resposta a diversas questões relacionadas com esta experiência, como: género do agressor, duração, número de agressores, consequências físicas e mentais, entre outras.

7.2.2 - Determinação dos níveis de incidência

Os inquiridos referem níveis moderados¹²⁹ de assédio moral no trabalho, de acordo com a definição proposta, com uma média de 1,53 e um DP = 0,95, numa escala tipo Lickert de 1 – 5¹³⁰. De entre os inquiridos, 69,3% consideram “nunca” ter sido alvo de assédio moral no local de trabalho, 2,9% consideram ter sido alvo, pelo menos “diariamente”, 3% consideram ter sido alvos pelo menos uma vez por “semana” e 7,8% consideram ter sido alvos deste tipo de comportamentos pelo menos “mensalmente” nos últimos 12 meses, conforme tabela 7.1, abaixo:

Tabela 7.1 – Assédio Moral subjectivo

Alvos de Assédio Moral	Frequência	Percentagem
Nunca	389	69,3
Raramente	95	16,9
Pelo menos uma vez por mês	44	7,8
Pelo menos uma vez por semana	17	3,0
Pelo menos uma vez por dia	16	2,9
Total	561	100,0

¹²⁹ De acordo com os níveis de incidência apurados pelo “Bergen Bullying research Group” para uma diversidade de países, em termos internacionais, constantes do Anexo .

¹³⁰ Escala: 1 – “Nunca” e 5 – “Diariamente”.

De forma a facilitar a leitura da informação, e conforme procedimento adoptado frequentemente na literatura (Hoel & Cooper, 2000), a escala inicial foi recodificada no sentido de caracterizar o assédio moral quanto à sua frequência: “Frequente”, “Ocasional” e “Nunca”. Assim as categorias “Sim, pelo menos uma vez por dia” e “Sim, pelo menos uma vez por semana” foram agrupadas numa única categoria, designada por Assédio Frequente; as categorias “Sim, pelo menos uma vez por mês” e “Raramente”, foram agrupadas na categoria “Assédio Ocasional”, por fim a última categoria foi considerada “Não ser alvo de assédio moral”. A tabela 7.2 condensa os elementos resultantes:

Tabela 7.2 – Assédio Moral subjectivo (3 categorias)

Alvos de Assédio Moral	Frequência	Percentagem
Nunca Assediados	389	69,3
Assediados ocasionalmente	139	24,8
Assediados Frequentemente	33	5,9
Total	561	100,0

De acordo com a tabela acima, 5,9% dos inquiridos foram alvo de assédio moral frequente nos últimos 12 meses, 24,8% foram alvo de assédio ocasional e 69,3% nunca foram alvo de assédio moral. Quando alargámos o período de ocorrência de comportamentos negativos de assédio moral no local de trabalho à vida profissional anterior, um total de 24,4% inquiridos referiram ter sido vítima de comportamentos agressivos no local de trabalho, de acordo com a definição fornecida, e 15,5% das vítimas abandonaram o seu emprego/trabalho como resultado dessa situação. Foi ainda apurado, a partir da análise dos elementos disponíveis, que 23,4% dos inquiridos foram testemunha de situações de assédio moral no seu local de trabalho.

Tabela 7.3 – Testemunhas de Assédio Moral (subjectivo)

Testemunhas de Assédio Moral	Frequência	Percentagem
Não	430	76,6
Sim	131	23,4
Total	561	100,0

O facto do Assédio Moral ser uma experiência prolongada no tempo ou, conforme mencionado por Hoel & Cooper (2000) um “drawn-out affair”, e de ser um fenómeno de natureza interpessoal, são aspectos que já obtiveram consenso entre os investigadores e, como tal, verificámos que, no que se refere ao grupo de vítimas de assédio frequente¹³¹, para 42,4% das vítimas a experiência de assédio teve uma duração superior a 3 anos, e para 36,4% a experiência teve uma duração entre 1 e 3 anos, conforme tabela abaixo.

Tabela 7.4 – Duração do Assédio Moral subjectivo

Durante quanto tempo se prolongou a situação?	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
<= 6 meses	2	6,1	6,1
Entre 6 meses e 1 ano	5	15,2	21,2
Entre 1 e 3 anos	12	36,4	57,6
Entre 3 a 5 anos	7	21,2	78,8
> 5 anos	7	21,2	100,0
Total	33	100,0	

A maioria dos casos (46,7%) refere ter sido vítima juntamente com os colegas do grupo de trabalho; uma percentagem relativamente menor de vítimas (43,3%) refere ter sido alvo de assédio de forma isolada (tabela 7.5).

Tabela 7.5 – Alvo de Assédio moral, isolado /grupo

Foi alvo de assédio moral isoladamente ou em grupo?	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Isoladamente	13	39,4	43,3
Em grupo	14	42,4	46,7
Ambos os casos	3	9,1	10,0
Total	30	90,9	100,0
Não respondeu	3	9,1	
Total	33	100,0	

¹³¹ Esta análise é feita apenas para a amostra constituída pelos indivíduos que consideram ter sido alvo de assédio frequente nos últimos 12 meses (n=33)

Na maioria dos casos (53,6%) as vítimas de assédio frequente referem ter sido assediadas por agressores do sexo masculino e 39,3% por agressores de ambos os sexos, sendo que apenas 7,1% dos alvos referem ter sido alvo de assédio por agressores do sexo feminino.

Tabela 7.6 – Género do agressor de Assédio moral

Género do agressor	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Masculino	15	45,5	53,6
Feminino	2	6,1	7,1
Ambos os sexos	11	33,3	39,3
Total	28	84,8	100,0
Não respondeu	5	15,2	
Total	33	100,0	

Relativamente à posição formal dos agressores, 75,8% das vítimas referem ter sido alvo de assédio por parte de um superior hierárquico, enquanto apenas 15,2% referem, como agressores, os colegas de trabalho.

Tabela 7.7 – Assédio moral – Posição Formal do agressor

Posição do Agressor	Frequência	Percentagem
Superior	25	75,8
Colega de Trabalho	5	15,2
Superior + Colega	3	9,1
Total	33	100,0

É ainda de referir que as vítimas de assédio moral frequente são, na maioria dos casos, alvo de assédio por um agressor pertencente a uma classe social superior, conforme percepcionado pelas mesmas.

Verifica-se assim, e de acordo com a tabela 7.8, que 66,7% das vítimas de assédio moral frequente da classe “média alta” percepciona ser vítima de um agressor pertencente à classe social “alta” e 66,7% das vítimas de assédio moral frequente pertencentes à classe “média” foi alvo de assédio por parte de um agressor(es) pertencent(es) à classe “média alta” e 22,2% foi alvo de assédio por parte de um agressor(es) pertencent(es) à classe “média”. Relativamente às

vítimas de assédio frequente pertencentes à classe “média baixa”, 42,9% percebem ser alvo de assédio por agressor(es) pertencentes à classe “média alta”, 28,6% por agressor(es) pertencentes à classe “alta” e a mesma percentagem por agressor(es) pertencentes à classe “média baixa”, na mesma percentagem.

Tabela 7.8 – Assédio moral subjectivo – Posição Formal do agressor

Classe Social do Agressor			Qual a classe social em que enquadraria o seu(s) agressor(es)?					
			Alta	Média alta	Média	Média Baixa	Baixa	Total
Classe Social Próprio	Média Alta	% Classe Social Próprio	66,7%	16,7%	16,7%			100,0%
		% Total	12,9%	3,2%	3,2%			19,4%
	Média	% Classe Social Próprio	5,6%	66,7%	22,2%		5,6%	100,0%
		% Total	3,2%	38,7%	12,9%		3,2%	58,1%
	Média Baixa	% Classe Social Próprio	28,6%	42,9%		28,6%		100,0%
		% Total	6,5%	9,7%		6,5%		22,6%
Total		% Classe Social Próprio	22,6%	51,6%	16,1%	6,5%	3,2%	100,0%
		% Total	22,6%	51,6%	16,1%	6,5%	3,2%	100,0%

7.2.1.2 – Comportamentos mais frequentes

No que se refere aos comportamentos mais frequentes, temos que as vítimas de assédio moral de carácter *severo* (ou frequente) referem “*frequentemente*” que em 69,7% dos casos “As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados”, em 57,6% dos casos “O seu trabalho ou os esforços que faz para o realizar são persistentemente criticados” e “tem uma carga de trabalho excessiva” e em 54,5% dos casos “O seu trabalho é excessivamente controlado”. Estas mesmas vítimas de assédio moral frequente referem que, *ocasionalmente*, em 30,9% dos casos “Tem uma carga de trabalho excessiva”, em 23,7% dos casos “O seu trabalho é excessivamente controlado”, e em 21,6% dos casos “É-lhe sugerida a realização de trabalhos claramente abaixo do seu nível de competência”. Todos estes comportamentos parecem exibir um denominador comum que é o facto de estarem relacionados com o trabalho desempenhado.

Complementarmente, as vítimas de assédio moral de carácter *ocasional*, menos severo, referem que são “*frequentemente*” alvos de “É pressionado no sentido de não exercer direitos que detém e que estão consagrados por lei (por ex: baixa por motivos de saúde ou gozo de férias)”, em 54,5% dos casos; referem ainda que “São alvo de alegações falsas”, “É-lhes sugerido directa ou indirectamente que deve abandonar o seu emprego” e “É alvo de comentários ofensivos relativamente à sua vida privada, hábitos ou origem social” em 48,5% dos casos e, por último, referem que “Recebem NIM como resposta a uma solicitação sua” em 45,5% dos casos. Por outro lado, estas mesmas vítimas referem que são *ocasionalmente* alvo de “As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados” (69,1% dos casos), “Recebe NIM em resposta a uma solicitação sua” (72,7% dos casos) e “São-lhe constantemente recordados os seus pequenos erros e faltas” (71,9%). Estes comportamentos parecem estar relacionados não tanto com o trabalho desempenhado, propriamente dito, mas parecem assumir um carácter organizacional, ou seja ocorrerem na sequência de políticas e práticas organizacionais relacionadas com a gestão de recursos humanos, dirigidas não ao trabalho desempenhado mas ao indivíduo que o desempenha (ver tabela 7.13).

7.2.1.3 – Estratégias seguidas pelas vítimas

Relativamente às estratégias seguidas pelas vítimas de assédio moral frequente ou severo, quando confrontadas com uma situação de assédio, temos que as estratégias mais frequentemente¹³² utilizadas, de forma frequente, são: “Pensou em mudar de emprego” (57,6%), “Decidiu ignorar a situação e proceder como se nada se passasse” (51,6%) e “Dedicou-se ainda mais ao seu trabalho” (48,5%); ocasionalmente¹³³ “Pediram ajuda aos seus colegas de trabalho” (57,65), “Decidiram dedicar-se ainda mais ao seu trabalho” (48,5%) e “Enfrentaram o agressor respondendo na mesma moeda” (45,5%) (vide tabela 7.9).

Complementarmente, nas situações de assédio menos graves, ou seja assédio ocasional, as vítimas referiram igualmente que na maioria das situações “Decidiram ignorar a situação e proceder como se nada se passasse” (56,1%) ou “Dedicaram-se ainda mais ao seu trabalho” (31,3%) e “Pensaram em mudar de emprego” (36,1%); ocasionalmente, seguiram “Enfrentou o agressor respondendo na mesma moeda” (58,8%), “Dedicou-se ainda mais ao seu trabalho” (50,5%) e “Falou com o seu superior hierárquico” (44,8%), conforme tabela 7.10.

¹³² Corresponde à adição das categorias Sempre e Frequentemente.

¹³³ Corresponde á adição das categorias Por vezes e Raramente.

Tabela 7.9 - Estratégias seguidas pelas vítimas (Assédio frequente)

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre	Total
	%	%	%	%	%	%
Decidiu ignorar a situação e proceder como se nada se passasse?	21,2%	6,1%	21,2%	45,5%	6,1%	100%
Dedicou-se ainda mais ao seu trabalho?	6,1%	21,2%	24,2%	39,4%	9,1%	100%
Enfrentou o agressor, respondendo na mesma moeda?	30,3%	18,2%	27,3%	12,1%	12,1%	100%
Falou com o seu superior hierárquico?	21,2%	15,2%	24,2%	21,2%	18,2%	100%
Dirigiu-se ao Departamento de Pessoal?	60,6%	9,1%	9,1%	6,1%	15,2%	100%
Falou com o Departamento Médico ou equivalente?	57,6%	12,1%	18,2%	0%	12,1%	100%
Falou com a Comissão de Trabalhadores da instituição a que pertence?	78,8%	3,0%	6,1%	6,1%	6,1%	100%
Solicitou ajuda do Sindicato em que está filiado?	63,6%	6,1%	9,1%	9,1%	12,1%	100%
Pensou em mudar de emprego?	15,2%	3,0%	24,2%	39,4%	18,2%	100%
Pediu transferência para outro departamento?	51,5%	9,1%	6,1%	18,2%	15,2%	100%
Pediu ajuda aos seus colegas de trabalho?	24,2%	21,2%	36,4%	12,1%	6,1%	100%
Recorreu a vias legais para se defender?	57,6%	12,1%	0%	18,2%	12,1%	100%

Tabela 7.10 - Estratégias seguidas pelas vítimas (Assédio Ocasional)

	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre	Total
	%	%	%	%	%	%
Decidiu ignorar a situação e proceder como se nada se passasse?	9,3%	11,2%	23,4%	41,1%	15,0%	100%
Dedicou-se ainda mais ao seu trabalho?	8,4%	15,9%	34,6%	28,0%	13,1%	100%
Enfrentou o agressor, respondendo na mesma moeda?	15,9%	29,9%	29,0%	13,1%	12,1%	100%
Falou com o seu superior hierárquico?	27,1%	22,4%	22,4%	15,0%	13,1%	100%
Dirigiu-se ao Departamento de Pessoal?	61,7%	16,8%	11,2%	4,7%	5,6%	100%
Falou com o Departamento Médico ou equivalente?	70,1%	16,8%	9,3%	1,9%	1,9%	100%
Falou com a Comissão de Trabalhadores da instituição a que pertence?	66,4%	13,1%	11,2%	4,7%	4,7%	100%
Solicitou ajuda do Sindicato em que está filiado?	59,8%	13,1%	18,7%	4,7%	3,7%	100%
Pensou em mudar de emprego?	29,9%	10,3%	33,6%	16,8%	9,3%	100%
Pediu transferência para outro departamento?	54,2%	10,3%	13,1%	14,0%	8,4%	100%
Pediu ajuda aos seus colegas de trabalho?	49,5%	20,6%	20,6%	6,5%	2,8%	100%
Recorreu a vias legais para se defender?	70,1%	11,2%	5,6%	4,7%	8,4%	100%

A partir destes elementos, pode-se concluir que, por um lado, e relativamente às estratégias seguidas, as vítimas reagem mais frequentemente com atitudes de “evitamento” da situação, sendo esta atitude mais pronunciada no caso de assédio moral frequente, em que a estratégia mais prosseguida é “Pensou em mudar de emprego” (57,6%); as vítimas de assédio moral ocasional, com maior frequência adoptaram “Decidiu ignorar a situação e proceder como se nada se passasse” (56,1%). Concluímos portanto que, em ambos os casos, as vítimas reagem principalmente com atitudes de evitamento, mais pronunciadas no caso de assédio moral frequente.

7.2.1.4 – Consequências para a saúde

Em termos de consequências para a saúde das vítimas, 69,7% dos indivíduos alvos de assédio moral frequente, de acordo com a definição apresentada, referem ter tido problemas de natureza física e 84,8% refere ter tido problemas de natureza psíquica; em 45,5% dos casos referem que a situação provocou a sua ausência do local de trabalho, mas 51,5% dos casos não registaram absentismo devido a este fenómeno. As vítimas de assédio moral menos severo, apenas ocasional, referem que em 40,3% dos casos a situação afectou a sua saúde psíquica e em 22,3% dos casos afectou a sua saúde física; em 18% dos casos, a situação provocou absentismo do local de trabalho, mas em 58,3% dos casos as vítimas não se ausentaram.

Relativamente a este aspecto, e como seria expectável, os danos causados pela situação de assédio moral, em termos psíquicos e físicos, foram mais graves nos casos de assédio frequente (84,8% e 69,7%, respectivamente) do que nos casos de assédio ocasional (40,3% e 22,3%, respectivamente). De salientar ainda é o facto de a ausência do local de trabalho foi mais pronunciada nos casos mais graves, mas a percentagem dos inquiridos alvos de assédio moral, quer frequente quer ocasional, que não se ausentou do local de trabalho foi, em ambos os casos, maior do que aquela referente aos que se ausentaram (51,5% face a 45,5% e 58,3% face a 18%).

7.2.2 – Assédio moral objectivo

O Assédio moral objectivo foi aferido por via de uma listagem de 38 itens, medidos numa escala tipo Lickert, de 1 - “Nunca” a 5 - “Pelo menos uma vez por dia”, e pretende espelhar a situação de assédio moral do ponto de vista comportamental. Neste sentido, vamos começar por apurar os níveis de incidência e, de seguida, realizar uma análise exploratória da escala, analisando os comportamentos que ocorreram com mais frequência.

7.2.2.1 - Níveis de incidência

No que se refere à frequência de ocorrência de assédio moral objectivo, e aplicando o mesmo critério operacional anteriormente utilizado para o assédio moral subjectivo¹³⁴, temos que a frequência de assédio moral objectivo de carácter severo é de 39,8%, de carácter ocasional é de 51,5%, sendo que 9,1% dos inquiridos nunca foram considerados alvo de assédio moral, conforme tabela abaixo:

Tabela 7.11 – Assédio Moral objectivo (categorias)

Assédio Moral Objectivo	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulada
Frequentemente Assediados	221	39,4	39,4
Ocasionalmente Assediados	289	51,5	90,9
Nunca assediados	51	9,1	100,0
Total	561	100,0	

7.2.2.2 - Comportamentos mais frequentes

Os comportamentos referidos pelos inquiridos como mais frequentes, com uma frequência de “pelo menos uma vez por dia nos últimos 12 meses”, são: “Tem uma carga de trabalho excessiva” (12,1%), “O seu trabalho é excessivamente controlado” (7,1%), “É-lhe exigida a realização de trabalhos claramente abaixo do seu nível de competência” (6,1%), “As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados” (5,5%) e “São-lhe retiradas áreas centrais de responsabilidade e substituídas por tarefas triviais ou sem sentido” (4,6%). Os comportamentos que ocorrem mais frequentemente, com uma frequência de “pelo menos uma vez por semana nos últimos 12 meses” são igualmente: “Tem uma carga de trabalho excessiva” (13,4%), “O seu trabalho é excessivamente controlado” (7,1%), “É-lhe exigida a realização de trabalhos claramente abaixo do seu nível de competência” (5,5%), “São-lhe atribuídas tarefas com objectivos e/ou prazos de entrega irrealistas ou impossíveis de atingir” (4,8%) e “As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados” (4,6%).

¹³⁴ conforme procedimento adoptado frequentemente na literatura (Hoel & Cooper, 2000), a escala inicial foi recodificada no sentido de caracterizar o assédio moral quanto à sua frequência: “Frequente”, “Ocasional” e “Nunca”. Assim as categorias “Sim, pelo menos uma vez por dia” e “Sim, pelo menos uma vez por semana” foram agrupadas numa só designada de Assédio Frequente; as categorias “Sim, pelo menos uma vez por mês” e “Raramente”, foram agrupadas na categoria “Assédio Ocasional”, por fim a última categoria foi considerada “Não ser alvo de assédio moral”.

Tabela 7.12 – Assédio Moral objectivo – Comportamentos mais frequentes

Comportamentos mais frequentes	Sim, pelo menos uma vez por dia	Sim, pelo menos uma vez por semana	Sim, pelo menos uma vez por mês	Ocas.	Nunca	Média	DP
É-lhe vedado o acesso a informação que afecta o seu desempenho profissional	4,3%	2,3%	6,4%	36,7%	50,3%	1,74	0,988
É assediado sexualmente ou é alvo de comentários sexuais insultuosos	0,5%	0,7%	1,6%	8,7%	88,4%	1,16	0,525
É humilhado ou ridicularizado relativamente ao seu trabalho	1,4%	2,0%	5,3%	19,6%	71,7%	1,42	0,800
É-lhe exigida a realização de trabalhos claramente abaixo do seu nível de competência	6,1%	5,5%	7,1%	40,8%	40,5%	1,96	1,115
São-lhe retiradas áreas centrais de responsabilidade e substituídas por tarefas triviais ou sem sentido	4,6%	3,0%	4,8%	33,2%	54,4%	1,70	1,022
São espalhados rumores e mexericos sobre si	2,1%	2,5%	5,2%	28,3%	61,9%	1,55	0,871
É socialmente ignorado pelos seus colegas, excluído das actividades do seu grupo de trabalho ou enviado para o "Convento"	1,6%	1,1%	3,6%	15,9%	77,9%	1,33	0,741
É alvo de comentários ofensivos, relativamente à sua vida privada, hábitos ou origem social	1,2%	0,9%	2,1%	19,4%	76,3%	1,31	0,680
Gritam consigo ou é alvo de comportamentos coléricos e de raiva	1,6%	2,5%	4,6%	17,8%	73,4%	1,41	0,823
É alvo de comportamentos intimidativos, tais como invasão do espaço pessoal, empurram-no "sem querer" ou bloqueiam-lhe o caminho	1,6%	1,2%	2,1%	11,6%	83,4%	1,26	0,710
É-lhe sugerido, directa ou indirectamente, que deve deixar o seu emprego (pedir demissão)	1,4%	0,9%	3,4%	10,0%	84,3%	1,25	0,694
É alvo de comportamentos físicos abusivos ou ameaças de violência	0,0%	0,4%	0,4%	4,8%	94,5%	1,07	0,300
São-lhe constantemente recordados os seus erros e pequenas faltas	2,1%	3,4%	7,1%	36,2%	51,2%	1,69	0,904
O seu trabalho ou os esforços que faz para o realizar são persistentemente criticados	2,1%	4,6%	6,2%	28,3%	58,6%	1,63	0,945
As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados	5,5%	4,6%	10,2%	42,4%	37,3%	1,99	1,076
Recebe telefonemas ou mensagens escritas insultuosas	0,9%	0,4%	0,7%	7,3%	90,7%	1,13	0,509
Recebe e-mails insultuosos e/ou ofensivos	0,7%	0,2%	1,4%	8,7%	88,9%	1,15	0,503
É-lhe sistematicamente solicitado o desempenho de tarefas que, caem claramente fora da descrição da sua função, como por ex: fazer de "moço de recados"	3,2%	4,1%	7,0%	26,7%	59,0%	1,66	0,998
São-lhe atribuídas tarefas com objectivos e/ou prazos de entrega irrealistas ou impossíveis de atingir	3,6%	4,8%	10,5%	39,6%	41,5%	1,89	1,012

	Sim, pelo menos uma vez por dia	Sim,pelo menos uma vez por semana	Sim,pelo menos uma vez por mês	Ocas.	Nunca	Média	DP
É alvo de alegações falsas	2,7%	1,8%	4,1%	17,6%	73,8%	1,42	0,869
O seu trabalho é excessivamente controlado	7,1%	7,1%	12,1%	38,5%	35,1%	2,13	1,177
Não lhe são atribuídas quaisquer tarefas, ficando completamente sem trabalho	1,8%	1,1%	2,1%	11,9%	83,1%	1,27	0,719
É pressionado no sentido de não exercer direitos que detém e que estão consagrados por lei (por ex: baixa por motivos de saúde ou gozo de férias)	1,6%	2,3%	6,2%	22,1%	67,7%	1,48	0,841
É alvo de comentários sarcásticos e trocistas de forma excessiva	1,8%	2,5%	2,3%	16,4%	77,0%	1,36	0,800
É ameaçado de lhe fazerem a vida difícil (ex: trabalho extraordinário ou tarefas desagradáveis/ sem interesse)	2,5%	2,3%	3,4%	16,8%	75,0%	1,40	0,865
São feitas tentativas de sabotagem ou de encontrar erros no seu trabalho	1,8%	2,3%	4,6%	17,3%	74,0%	1,41	0,830
Tem uma carga de trabalho excessiva	12,1%	13,4%	15,2%	36,7%	22,0%	2,56	1,303
Foi transferido para outro departamento contra a sua vontade	1,8%	1,4%	4,3%	13,5%	79,0%	1,34	0,780
Foi isolado em termos de espaço físicos, relativamente aos seus colegas de trabalho	1,2%	0,7%	1,8%	7,7%	88,6%	1,18	0,615
É excluído de eventos sociais da sua organização	1,6%	1,1%	3,0%	11,6%	82,7%	1,27	0,719
É alvo de prejuízos materiais e/ou económicos	3,4%	1,8%	4,8%	17,3%	72,7%	1,46	0,927
É alvo de tratamento depreciativo relativamente à sua classe social	0,9%	0,9%	2,0%	11,2%	85,0%	1,21	0,607
É alvo de comentários insultuosos ou ofensivos relativamente à sua língua nativa, raça ou origem étnica	0,2%	0,2%	0,5%	3,7%	95,4%	1,06	0,316
É alvo de comentários e/ou comportamentos insultuosos à sua religião ou convicções políticas	0%	0,5%	0,9%	5,9%	92,7%	1,09	0,366
Os seus direitos relativamente ao seu género são desvalorizados	0,7%	0,9%	2,7%	12,8%	82,9%	1,24	0,612
Os seus direitos relativamente à sua idade são desvalorizados	1,4%	1,2%	3,4%	13,7%	80,2%	1,30	0,724
Os seus e-mails, ou outras tentativas de contacto, são ignoradas	1,4%	2,3%	5,2%	23,4%	67,7%	1,46	0,814
Recebe “NIM” como respostas a solicitações suas	1,4%	3,6%	8,2%	41,2%	45,6%	1,74	0,862

Por outro lado, os comportamentos que registam menor frequência, ou seja são referidos pelos inquiridos como “Nunca” ocorrendo, são: “É alvo de comentários insultuosos ou ofensivos relativamente à sua língua nativa, raça ou origem étnica” (95,4%), “È alvo de comportamentos físicos abusivos ou ameaças de violência” (94,5%), “É alvo de comentários e/ou comportamentos insultuosos à sua religião ou convicções políticas” (92,7%), “Recebe e-mails ou mensagens escritas insultuosas” (90,7%) e “É assediado sexualmente ou é alvo de comentários sexuais insultuosos” (88,4%) (vide tabela 7.12). Pode-se ainda constatar, a partir da tabela abaixo que o comportamento de assédio moral que regista uma maior média é “Tem uma carga de trabalho excessiva” (M=2,56; DP=1,303) e aquele que regista uma média menor é “É alvo de comentários insultuosos ou ofensivos relativamente à sua língua nativa, raça ou origem étnica” (M=1,06, DP=0,316).

Verifica-se, portanto que os comportamentos referidos como ocorrendo mais frequentemente exibem um denominador comum que é o facto de estarem relacionados com o trabalho desempenhado e assumem um carácter subtil; por outro lado, aqueles comportamentos que registam uma menor frequência de ocorrência têm um carácter de agressividade directa, de violência verbal ou física.

No que se refere ao nível de consistência interna da escala, a estatística de Cronbach Alpha revela um valor bastante elevado (0,965), o que indica elevada correlação entre os itens que compõem a escala. Em termos globais, a escala apresenta uma média de 1,465 (DP = 0,539), o que revela que a frequência dos comportamentos de assédio moral é relativamente moderada¹³⁵. Esta escala será posteriormente alvo de uma análise factorial detalhada, com vista à simplificação da informação e melhor percepção dos construtos subjacentes.

7.2.2.3 - Estratégias seguidas pelas vítimas

As vítimas de assédio moral objectivo frequente, de acordo com a listagem de comportamentos de assédio frequentemente “Decidiram ignorar a situação e proceder como se nada se passasse” (100%), “Pensaram em mudar de emprego” (100%) e “Falaram com o seu superior hierárquico”(50%); ocasionalmente, “Decidiram ignorar a situação e proceder como se nada se passasse” (55,8%), “Dedicaram-se ainda mais ao seu trabalho” (41,9%) e “Falaram com o seu

¹³⁵ O assédio moral foi medido numa escala de 1 - “Nunca” a 5 - “pelo menos uma vez por dia”. Este valor afigura-se moderado de acordo com os níveis de incidência apurados pelo “Bergen Bullying Research Group” para uma diversidade de países, em termos internacionais (Anexo 10).

superior hierárquico”(32,6%). Por outro lado, as vítimas de assédio moral ocasional (objectivo), frequentemente referiram. “Enfrentaram o agressor respondendo na mesma moeda” (65%), “Dedicaram-se ainda mais ao seu trabalho” (53,5%) e “Falaram com o seu superior hierárquico” (44,2%).

Estas conclusões vão de encontro às que retirámos da análise de assédio moral subjectivo, conforme percepcionado pelas vítimas, confirmando-se que a atitude mais frequente por parte das vítimas de assédio, quer percepcionado quer comportamental, é de “evitamento” da situação.

7.2.3 – Complementaridade de estratégias

Adicionalmente a descrever os níveis de incidência, comportamentos mais frequentes de assédio moral no local de trabalho e estratégias seguidas pelas vítimas, outro dos principais objectivos deste estudo é comparar as duas estratégias complementares de medir a ocorrência de assédio moral.

Como acima referido, apenas 5,9% dos inquiridos se considerou alvo de assédio moral perante a definição proposta (percepção subjectiva) enquanto 39,4% referiram ter sido alvo de pelo menos um comportamento de assédio, nos últimos 12 meses, perante a listagem de comportamentos de assédio (perspectiva objectiva). Como seria expectável, a utilização da listagem de comportamentos de assédio conduziu a um nível de incidência de assédio moral consideravelmente maior, devido não só à escassa divulgação deste fenómeno na realidade organizacional portuguesa, como ainda devido a aspectos culturais. Deste modo, comportamentos considerados como sendo de assédio moral do ponto de vista da investigação, podem ser considerados como fazendo parte das normais relações laborais quotidianas, em termos da cultura organizacional vigente.

Comparando agora estas duas estratégias, no sentido de destrinçar em que medida existe sobreposição entre as mesmas, temos:

Tabela 7.13 – Assédio Moral Subjectivo e objectivo - Grupos

			Assédio Moral Subjectivo - Grupos		
			Assedio Frequente	Assédio Ocasional	Nunca Assediados
Assédio Moral Objectivo - Grupos	Assédio Frequente	N	31	75	115
		% de Assédio Frequente	93,9%	54,0%	29,6%
		% Total	5,5%	13,4%	20,5%
	Assédio Ocasional	N	2	64	223
		% de Assédio Frequente	6,1%	46,0%	57,3%
		% Total	,4%	11,4%	39,8%
	Nunca Alvo de Assédio	N	0	0	51
		% de Assédio Frequente	,0%	,0%	13,1%
		% Total	,0%	,0%	9,1%
Total		N	33	139	389
		% Total	5,9%	24,8%	69,3%

Assim no que se refere ao assédio subjectivo de carácter severo, verificamos que a quase totalidade (93,9%) dos indivíduos que se consideraram alvos de assédio moral de acordo com este critério, foram também identificados de acordo com o critério objectivo (33 vs 31). No que se refere ao assédio subjectivo de carácter ocasional, verifica-se que apenas 46% dos indivíduos que consideravam ter sido alvo de assédio moral ocasional, de acordo com a definição, foram identificados de acordo com o critério operacional de Leymann pois, de acordo com este mesmo critério, os restantes 54% foram identificados como alvos de assédio objectivo de carácter severo. Verifica-se, pois, uma sobreposição significativa de critérios, nomeadamente no que se refere ao assédio moral de carácter severo, o que é natural na medida em que é expectável que aqueles indivíduos que percepcionem ser vítimas de assédio moral sejam alvo de um número significativo de comportamentos interpessoais agressivos, considerados neste contexto como sendo de assédio moral no trabalho.

Analisando agora, a experiência de ter sido alvo de assédio moral de acordo com a definição e a experiência de comportamentos de assédio individualmente considerados, verifica-se que, de acordo com a tabela 7.14, e relativamente aos inquiridos que referiram ter sido alvo de comportamentos de assédio de forma frequente, estes registam uma taxa de ocorrência de comportamentos de assédio mais elevada do que aqueles inquiridos que consideraram ter sido alvo de assédio apenas ocasionalmente.

Tabela 7.14 – Assédio Moral Subjectivo e objectivo – Comportamentos mais frequentes

Comportamentos típicos de Assédio Moral	Frequentemente				Ocasionalmente			
	Assédio Moral Subjectivo				Assédio Moral Subjectivo			
	Frequent % (N= 33)	Ocasional % (N= 139)	Nunca % (N=389)	Total % (N=561)	Frequent % (N= 33)	Ocasional % (N= 139)	Nunca % (N=389)	Total % (N=561)
As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados	69,7***	20,1	1,5	10,2	21,2***	69,1	49,4	52,6
O seu trabalho ou os esforços que faz para o realizar são persistentemente criticados	57,6***	10,1	1,3	6,8	30,3***	61,9	25,2	34,6
Tem uma carga de trabalho excessiva	57,6	30,9	20,8	25,5	33,3	55,4	52,2	51,9
O seu trabalho é excessivamente controlado	54,5***	23,7	7,5	14,3	42,4***	63,3	46,8	50,6
São-lhe retiradas áreas centrais de responsabilidade e substituídas por tarefas triviais ou sem sentido	51,5***	15,1	1,3	7,7	24,2***	61,2	30,8	38,0
É-lhe exigida a realização de trabalhos claramente abaixo do seu nível de competência	48,5***	21,6	4,9	11,6	39,4***	63,3	43,2	48,0
É alvo de comentários sarcásticos e trocistas de forma excessiva	48,5***	5,0	0,3	4,3	36,4***	43,2	8,5	18,7
É ameaçado de lhe fazerem a vida difícil (ex: trabalho extraordinário ou tarefas desagradáveis/ sem interesse)	45,5***	7,2	0,5	4,8	30,3***	44,6	10,5	20,1
São feitas tentativas de sabotagem ou de encontrar erros no seu trabalho	45,5***	5,0	0,3	4,1	24,2***	51,1	11,3	21,9
Recebe “NIM” como resposta a uma solicitação sua	45,5***	9,4	0,0	5,0	45,5***	72,7	41,4	49,4
São-lhe atribuídas tarefas com objectivos e/ou prazos de entrega irrealistas ou impossíveis de atingir	42,4***	16,5	2,6	8,4	42,4***	16,5	2,6	8,4
É-lhe sistematicamente solicitado o desempenho de tarefas que, caem claramente fora da descrição da sua função, como por ex: fazer de “moço de recados”	42,4***	12,9	2,3	7,3	33,3***	55,4	26,0	33,7
É humilhado ou ridicularizado relativamente ao seu trabalho	42,4***	3,6	0,0	3,4	36,4***	55,4	13,1	25,0
Gritam consigo ou é alvo de comportamentos coléricos e de raiva	42,4***	3,6	1,0	4,1	36,4***	47,5	12,3	22,5
Os seus e-mails, ou outras tentativas de contacto, são ignoradas	42,0***	4,3	0,3	3,7	33,3***	57,6	17,7	28,5
É-lhe vedado o acesso a informação que afecta o seu desempenho profissional	39,4***	10,8	2,3	6,6	42,4***	66,9	34,7	43,1
São espalhados rumores e mexericos sobre si	39,4***	5,0	1,5	4,6	36,4***	62,6	22,9	33,5
São-lhe constantemente recordados os seus erros e pequenas faltas	39,4***	9,4	1,3	5,5	42,4***	71,9	33,2	43,3
É alvo de alegações falsas	36,4***	6,5	1,0	4,5	48,5***	44,6	11,3	21,7
É alvo de prejuízos materiais e/ou económicos	33,3***	10,1	1,0	5,2	30,3***	37,4	15,9	22,1

Comportamentos típicos de Assédio Moral	Frequentemente				Ocasionalmente			
	Assédio Moral Subjectivo				Assédio Moral Subjectivo			
	Frequent %	Ocasional %	Nunca %	Total %	Frequent %	Ocasional %	Nunca %	Total %
	(N= 33)	(N= 139)	(N= 33)	(N= 139)	(N= 33)	(N= 139)	(N= 33)	(N= 139)
É-lhe sugerido, directa ou indirectamente, que deve deixar o seu emprego (pedir demissão)	30,3***	0,7	0,5	2,3	48,5***	26,6	5,7	13,4
É pressionado no sentido de não exercer direitos que detém e que estão consagrados por lei (por ex: baixa por motivos de saúde ou gozo de férias)	30,3***	5,8	1,0	3,9	54,5`	51,8	17,7	28,3
É socialmente ignorado pelos seus colegas, excluído das actividades do seu grupo de trabalho ou enviado para o "Convento"	27,3***	3,6	0,3	2,7	45,5`***	38,1	10,5	19,4
Foi transferido para outro departamento contra a sua vontade	24,2***	2,9	1,5	3,2	21,2***	36,7	10,8	17,8
É alvo de comentários ofensivos, relativamente à sua vida privada, hábitos ou origem social	21,2***	1,4	0,8	2,1	48,5	41,7	12,1	21,6
É alvo de comportamentos intimidativos, tais como invasão do espaço pessoal, empurram-no "sem querer" ou bloqueiam-lhe o caminho	21,2***	3,6	1,0	2,9	24,2***	29,5	7,2	13,7
Foi isolado em termos de espaço físicos, relativamente aos seus colegas de trabalho	21,2***	2,2	0,3	2,0	21,2***	22,3	3,9	9,4
É excluído de eventos sociais da sua organização	21,2***	5,0	0,3	2,7	30,3***	28,1	8,5	14,6
Não lhe são atribuídas quaisquer tarefas, ficando completamente sem trabalho	18,2***	3,6	1,3	2,9	24,2***	30,2	7,5	14,1
É alvo de tratamento depreciativo relativamente à sua classe social	18,2***	2,9	0,0	1,8	36,4	28,1	5,9	13,2
Os seus direitos relativamente à sua idade são desvalorizados	18,2***	5,0	,0,5	2,7	45,5***	34,5	8,5	17,1
Recebe telefonemas ou mensagens escritas insultuosas	15,2***	0,0	0,5	1,2	15,2	15,8	4,6	8,0
Recebe e-mails insultuosos e/ou ofensivos	12,1***	0,7	0,0	0,9	30,3***	18,7	5,4	10,2
Os seus direitos relativamente ao seu género são desvalorizados	12,1***	2,9	0,3	1,6	42,4***	28,8	8,5	15,5
É assediado sexualmente ou é alvo de comentários sexuais insultuosos	9,1***	1,4	0,5	1,2	21,2***	20,1	5,9	10,3
É alvo de comentários insultuosos ou ofensivos relativamente à sua língua nativa, raça ou origem étnica	3,0***	0,7	0,0	0,4	18,2***	7,9	1,8	4,3
É alvo de comentários e/ou comportamentos insultuosos à sua religião ou convicções políticas	3,0***	1,4	0,0	0,5	30,3***	12,9	2,6	6,8
É alvo de comportamentos físicos abusivos ou ameaças de violência	0,0***	0,0	0,5	0,4	30,3	7,9	2,1	5,2

É ainda de referir que existem diferenças estatisticamente significativas entre as vítimas de assédio frequente e as vítimas de assédio ocasional (de acordo com a definição), relativamente à experiência frequente de comportamentos de assédio para a generalidade dos comportamentos, excepto no que se refere a: “Tem uma carga de trabalho excessiva”.

Tendo em consideração, de igual modo, os indivíduos inquiridos que referiram ter sido alvo de comportamentos de assédio moral apenas ocasionalmente, podemos constatar, a partir da informação contida na mesma tabela, que estes foram menos frequentemente alvo de comportamentos de assédio moral, do que ocasionalmente, para a grande maioria dos comportamentos identificados. Relativamente aos comportamentos de assédio individualmente considerados, existem diferenças estatisticamente significativas entre as vítimas e as não vítimas (de acordo com a definição) relativamente à experiência ocasional de assédio em todos os comportamentos, excepto: “Tem uma carga de trabalho excessiva”, “É alvo de comportamentos físicos abusivos ou ameaças de violência”, “Recebe telefonemas ou mensagens escritas insultuosas” e “É alvo de tratamento depreciativo relativamente à sua classe social”.

Por último, comparámos o número de comportamentos de assédio de que foram alvo os inquiridos com a percepção de ser alvo de assédio moral percebido (de acordo com a definição). Deste modo, os resultados apresentados na tabela abaixo, mostram que, enquanto, de entre os inquiridos que foram alvo de 1 comportamento de assédio, diariamente ou semanalmente, apenas 1,1% considera ter sido alvo de assédio moral de carácter severo/frequente de acordo com a definição, de entre os inquiridos que vivenciaram 4 ou mais comportamentos de assédio moral, diariamente ou semanalmente, 35,5% consideram ter sido alvo de assédio moral frequente, de acordo com a definição. Verifica-se pois uma certa complementaridade pois à medida que aumenta o número de comportamentos de assédio vivenciados, aumenta a percentagem e indivíduos que se consideram alvo de assédio moral de carácter grave.

Tabela 7.15 - Assédio Moral subjectivo/Objectivo – Complementaridade de estratégias

Complementaridade de Estratégias	Ocorrência de Comportamentos de Assédio Moral									
	0		1		2		3		4	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca Assediados	272	80,5%	74	80,4%	23	60,5%	7	41,2%	13	17,1%
Ocasionalmente Assediados	64	18,9%	17	18,5%	13	34,2%	9	52,9%	36	47,4%
Frequentemente Assediados	2	,6%	1	1,1%	2	5,3%	1	5,9%	27	35,5%

7.2.4 - Natureza do Processo

No sentido de aferir da natureza em escalada do assédio moral no local de trabalho, fomos apurar a frequência de ocorrência de comportamentos de assédio no decorrer do processo, ou seja consoante a duração da situação de assédio moral. Assim, verifica-se que a ocorrência de um maior número de comportamentos se regista quando a duração da situação está entre 1 e 3 anos, tendo aumentado gradualmente com o decorrer do tempo, sendo que 42,9% das situações em que ocorrem 3 comportamentos é neste período, bem como de 4 comportamentos (43,6%). Por outro lado, a ocorrência de apenas 1 comportamento de assédio moral é mais frequente (37,5%) nas situações com duração entre 6 meses e 1 ano, bem como a ocorrência de 2 comportamentos de assédio (20%) é mais frequente nas situações de duração igual ou inferior a 6 meses (vide tabela 7.16).

Tabela 7.16 – Duração do assédio moral / Frequência de comportamentos

Durante quanto tempo se prolongou essa situação?	Contagem de Ocorrências em Categorias			
	1	2	3	4
Igual ou inferior a 6 meses	12,5%	20,0%	14,3%	3,6%
Entre 6 meses e 1 ano	37,5%	26,7%	14,3%	14,5%
Entre 1 e 3 anos	31,3%	20,0%	42,9%	43,6%
Entre 3 a 5 anos	6,3%	20,0%	14,3%	16,4%
Superior a 5 anos	12,5%	13,3%	14,3%	21,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Deste modo, parece constatar-se que a situação de assédio moral assume um carácter severo com o decorrer do tempo, sendo, portanto, maior a frequência de ocorrência de comportamentos agressivos à medida que o processo se desenrola, de acordo com o que é pressuposto pela literatura sobre esta temática, ou seja de que o assédio moral é um processo em escalada.

7.3 – Caracterização da natureza do Assédio Moral no local de trabalho

Vamos agora testar o objectivo que a seguir se enuncia e que se relaciona com a natureza do assédio moral, medido de forma objectiva, através de instrumento quantitativo constituído por uma listagem de comportamentos de assédio moral.

7.3.1 – Validação do instrumento de pesquisa (NAQ-R, Versão Portuguesa)

Objectivo 5: identificação dos construtos subjacentes à definição de Assédio Moral no local de Trabalho por via da realização de uma Análise de Componentes Principais da versão do NAQ – R, adaptada à realidade em estudo (sector bancário português);

A escala que se destina a medir a ocorrência de assédio moral (objectivo), construída especificamente para este estudo, conforme acima referido, é constituída por 38 itens¹³⁶.

Dado que, até à data, não existe uma escala formalmente aceite para determinar a ocorrência de comportamentos de assédio, vamos realizar uma série de procedimentos estatísticos com vista à sua validação. Deste modo, foram calculadas as frequências, médias, D.P. e correlações de ordem zero entre cada um dos itens e a escala global, de forma a aferir da sua adequação para inclusão na escala. Foi ainda calculado o nível de consistência interna desta escala por via da estatística de Cronbach Alpha, no sentido de aferir do grau de fiabilidade da escala¹³⁷. Com vista à avaliar a estrutura subjacente e simplificar a informação, foi realizada uma Análise Factorial exploratória, pelo método das componentes principais. A extracção de factores foi baseada nos valores próprios (Kaiser, 1970) e na carga factorial dos itens. Após extracção, a solução obtida foi rodada pelo método Varimax, de forma a obter factores ortogonais e uma interpretação mais fácil da solução obtida.

Em termos médios, os inquiridos referem persistir no ambiente de trabalho um nível moderado de comportamentos de assédio moral com média = 1,465 (DP=0,539). A escala apresenta um elevado nível de consistência interna, aferida pela estatística de Cronbach Alpha (0,965), o que nos parece altamente aceitável com referência aos padrões das Ciências Sociais. A matriz das correlações foi considerada factoriável, dados os valores obtidos para o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (0,956) e Teste de Esfericidade de Bartlett (Chi-Square = 15.684,62; $p > 0,000$). A análise revelou 5 factores com valores próprios > 1 , os quais explicam 63,2% da variância das variáveis originais, e que traduzem as principais fontes de ocorrência de assédio moral no local de trabalho.

¹³⁶ As respostas foram medidas numa escala de 1 a 5, especificamente: 1 – “Nunca”, 2 – “Raramente”, 3 – “Pelo menos uma vez por mês”, 4 - “Pelo menos uma vez por semana”, 5 – “Pelo menos uma vez por dia”.

¹³⁷ A consistência interna da escala define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferentes opiniões dos inquiridos; ou seja, os resultados diferem não porque a escala seja confusa e leve a diferentes interpretações mas sim porque os inquiridos têm opiniões diferentes.

- A **componente 1** ($\alpha = 0,953$) tem um valor próprio = 7,433 e contribui em 19,56% para a variância explicada. Este factor foi designado de “**Assédio Organizacional**”, pois os itens que o constituem estão associados a comportamentos de natureza agressiva/humilhante, normalmente instigados por alguém situado num nível hierarquicamente superior (“São espalhados mexericos e rumores sobre si”, “É socialmente ignorado pelos seus colegas, excluído das actividades do seu grupo de trabalho ou enviado para o “Convento”, “É-lhe exigida a realização de trabalhos claramente abaixo do seu nível de competência”, “É humilhado ou ridicularizado relativamente ao seu trabalho”, entre outros.
- A **componente 2** ($\alpha = 0,899$) tem um valor próprio = 5,579 e contribui em 14,68% para a variância explicada. Este factor é constituído por comportamentos cujo objectivo é a exclusão da vítima, social ou fisicamente, face aos colegas de trabalho, tais como: “Foi transferido para outro departamento contra a sua vontade”, “Foi isolado em termos de espaço físicos, relativamente aos seus colegas de trabalho”, “Foi isolado em termos de espaço físicos, relativamente aos seus colegas de trabalho”, “Não lhe são atribuídas quaisquer tarefas, ficando completamente sem trabalho”, entre outros. Dado isto, foi designado de “**Isolamento / exclusão social**”.
- A **componente 3** ($\alpha = 0,788$) tem um valor próprio = 4,620 e contribui em 12,16% para a variância explicada. Por sua vez, este factor é composto por itens mais directamente relacionados com o trabalho ou responsabilidades laborais, tendo sido designado por “**Assédio relacionado com o trabalho**”, sendo constituído por itens como: “O seu trabalho é excessivamente controlado”, “São-lhe atribuídas tarefas com objectivos e/ou prazos de entrega irrealistas ou impossíveis de atingir”, “Tem uma carga de trabalho excessiva”, entre outros.
- A **componente 4** ($\alpha = 0,760$) tem um valor próprio = 3,678 e contribui em 9,68% para a variância explicada, tendo sido designado por “**Intimidação**”, na medida em que inclui comportamentos de natureza intimidativa. Assim temos, por exemplo: “É alvo de comportamentos intimidativos, tais como invasão do espaço pessoal, empurram-no “sem querer” ou bloqueiam-lhe o caminho”, “Recebe telefonemas ou mensagens escritas insultuosas”, “É alvo de comportamentos físicos abusivos ou ameaças de violência”.
- Por último, a **componente 5** ($\alpha = 0,712$) tem um valor próprio = 2,717 e contribui em 7,15% para a variância explicada. Foi designado de “**Assédio Pessoal**”, pois inclui

fundamentalmente comportamentos relacionados com questões de género, idade e também atitudes políticas e religiosas relacionadas com a vida privada da vítima.

Tabela 7.17 – NAQ-R – Análise de Componentes Principais

Comportamentos de Assédio Moral	Componentes				
	1	2	3	4	5
São espalhados rumores e mexericos sobre si	0,764	0,163	0,148	0,167	0,194
É socialmente ignorado pelos seus colegas, excluído das actividades do seu grupo de trabalho ou enviado para o "Convento"	0,752	0,332	0,045	0,102	0,152
É alvo de comentários ofensivos, relativamente à sua vida privada, hábitos ou origem social	0,698	0,138	0,056	0,281	0,336
É alvo de alegações falsas	0,665	0,253	0,290	0,253	0,128
São-lhe retiradas áreas centrais de responsabilidade e substituídas por tarefas triviais ou sem sentido	0,654	0,380	0,335	0,097	0,044
É humilhado ou ridicularizado relativamente ao seu trabalho	0,633	0,181	0,261	0,338	0,140
É alvo de comentários sarcásticos e trocistas de forma excessiva	0,616	0,319	0,230	0,342	0,271
São feitas tentativas de sabotagem ou de encontrar erros no seu trabalho	0,557	0,413	0,342	0,305	0,114
Gritam consigo ou é alvo de comportamentos coléricos e de raiva	0,525	0,163	0,291	0,422	0,092
É-lhe exigida a realização de trabalhos claramente abaixo do seu nível de competência	0,523	0,317	0,450	0,087	0,111
É ameaçado de lhe fazerem a vida difícil (ex: trabalho extraordinário ou tarefas desagradáveis/ sem interesse)	0,493	0,431	0,357	0,312	0,102
Recebe "NIM" como resposta a uma solicitação sua	0,458	0,406	0,413	0,007	0,188
Foi isolado em termos de espaço físicos, face aos seus colegas de trabalho	0,107	0,785	0,047	0,312	0,133
É excluído de eventos sociais da sua organização	0,300	0,737	0,073	0,020	0,170
É alvo de prejuízos materiais e/ou económicos	0,338	0,673	0,231	-0,011	0,240
Não lhe são atribuídas quaisquer tarefas, ficando completamente sem trabalho	0,392	0,641	-0,155	0,139	-0,074
Foi transferido para outro departamento contra a sua vontade	0,133	0,583	0,342	0,139	0,167
É alvo de tratamento depreciativo relativamente à sua classe social	0,418	0,523	0,168	0,147	0,315
Tem uma carga de trabalho excessiva	0,007	-0,053	0,825	0,061	0,133
São-lhe atribuídas tarefas com objectivos de entrega irrealistas ou impossíveis de atingir	0,389	0,151	0,689	0,193	0,048
O seu trabalho é excessivamente controlado	0,371	0,172	0,661	0,133	-0,019
É pressionado no sentido de não exercer direitos que detém e que estão consagrados por lei (por ex: baixa por motivos de saúde ou gozo de férias)	0,312	0,404	0,489	0,377	0,081
Recebe telefonemas ou mensagens escritas insultuosas	0,243	0,026	0,101	0,820	0,141
É alvo de comportamentos físicos abusivos ou ameaças de violência	0,052	0,406	-0,011	0,675	0,078
Recebe e-mails insultuosos e/ou ofensivos	0,294	-0,036	0,256	0,675	0,268
É alvo de comportamentos intimidativos, tais como invasão do espaço pessoal, empurrar-no "sem querer" ou bloqueiam-lhe o caminho	0,313	0,225	0,144	0,526	0,260
É alvo de comentários insultuosos ou ofensivos relativos à sua língua nativa, raça ou origem étnica	0,080	0,066	-0,001	0,187	0,797
É alvo de comentários insultuosos à sua religião ou convicções políticas	0,211	0,142	0,042	0,168	0,748
Os seus direitos relativamente ao seu género são desvalorizados	0,204	0,337	0,232	0,135	0,523
Os seus direitos relativamente à sua idade são desvalorizados	0,407	0,377	0,247	0,069	0,460
Variância Explicada	19,56%	14,6%	12,16%	9,68%	7,15%
Valor próprio	7,433	5,579	4,620	3,678	2,717
Cronbach Alpha (0,965)	0,953	0,899	0,788	0,760	0,712

Como se pode constatar, pela tabela 7.17, não só a escala em termos globais apresenta um índice de consistência interna bastante elevado, mas, adicionalmente, qualquer dos factores apresenta também valores de Cronbach Alpha bastante acima do razoável. A análise descritiva destes factores de assédio moral revela ainda, conforme tabela 7.18, que os factores percebidos como mais geradores de assédio pelos inquiridos são o Assédio relacionado com o trabalho (média = 2,01 e D.P. = 0,86) e o Assédio Organizacional (média = 1,54 e DP = 1,54). Por outro lado, os factores percebidos como menos geradores de stress são o Assédio Pessoal (média = 1,15 e D.P. = 0,40) e o Assédio Intimidativo (média = 1,17 e D.P.=0,39), no caso da amostra global.

Tabela 7.18 - Principais Dimensões do Assédio Moral

	N	Mínimo	Máximo	Média	D P	Cronb.Alpha
Assédio Organizacional ¹³⁸	561	1,00	4,67	1,540	0,659	0,955
Assédio de Exclusão Social ¹³⁹	561	1,00	4,63	1,325	0,569	0,886
Assédio relacionado com o Trabalho ¹⁴⁰	561	1,00	5,00	2,014	0,858	0,788
Assédio Intimidativo ¹⁴¹	561	1,00	4,25	1,152	0,401	0,760
Assédio Pessoal ¹⁴²	561	1,00	4,00	1,172	0,390	0,712

¹³⁸ A variável Assédio Organizacional é um Índice que resulta da média dos seguintes itens: “É-lhe vedado o acesso a informação que afecta o seu desempenho profissional”, “É assediado sexualmente ou é alvo de comentários sexuais insultuosos”, “É humilhado ou ridicularizado relativamente ao seu trabalho”, “É-lhe exigida a realização de trabalhos claramente abaixo do seu nível de competência”, “São-lhe retiradas áreas centrais de responsabilidade ou estas são substituídas por tarefas triviais e/ou sem sentido”, “São espalhados rumores e mexericos sobre si”, “É socialmente ignorado pelos seus colegas, excluído das actividades do seu grupo de trabalho ou enviado para o “Convento”, “É alvo de comentários ofensivos, relativamente à sua vida privada, hábitos ou origem social”, “Gritam consigo ou é alvo de comportamentos coléricos e de raiva”, “É-lhe sugerido, directa ou indirectamente, que deve deixar o seu emprego (pedir demissão)”, “São-lhe constantemente recordados os seus erros e pequenas faltas”, “O seu trabalho ou os esforços que faz para o realizar são persistentemente criticados”, “As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados”, “É-lhe sistematicamente solicitado o desempenho de tarefas que, caem claramente fora da descrição da sua função, como por ex: fazer de “moço de recados”, “É alvo de alegações falsas”, “É alvo de comentários sarcásticos e trocistas de forma excessiva”, “São feitas tentativas de sabotagem ou de encontrar erros no seu trabalho”, “Recebe “NIM” como resposta a uma solicitação sua”.

¹³⁹ A variável Exclusão social resulta da média dos seguintes itens: “Não lhe são atribuídas quaisquer tarefas, ficando completamente sem trabalho”, “É ameaçado de lhe fazerem a vida difícil (ex: trabalho extraordinário ou tarefas desagradáveis/ sem interesse)”, “Foi transferido para outro departamento contra a sua vontade”, “Foi isolado fisicamente, relativamente aos seus colegas de trabalho”, “É excluído de eventos sociais da sua organização”, “É alvo de prejuízos materiais e/ou económicos”, “É alvo de tratamento depreciativo relativamente à sua classe social”, “Os seus e-mails, ou outras tentativas de contacto, são ignoradas”.

¹⁴⁰ Esta variável resulta da média dos seguintes itens: “São-lhe atribuídas tarefas com objectivos e/ou prazos de entrega irrealistas ou impossíveis de atingir”, “O seu trabalho é excessivamente controlado”, “É pressionado no sentido de não exercer direitos que estão consagrados por lei (por ex: baixa de saúde ou férias)”, “Tem uma carga de trabalho excessiva”..

¹⁴¹ Esta variável é composta pelos seguintes itens: “É alvo de comportamentos intimidativos, tais como invasão do espaço pessoal, empurram-no “sem querer” ou bloqueiam-lhe o caminho”, “É alvo de comportamentos físicos abusivos ou ameaças de violência”, “Recebe telefonemas ou mensagens escritas insultuosas”, “Recebe e-mails insultuosos e/ou ofensivos”.

¹⁴² Esta variável é composta pela média dos seguintes itens: “É alvo de comentários insultuosos ou ofensivos relativamente à sua língua nativa, raça ou origem étnica”, “É alvo de comentários e/ou comportamentos insultuosos à sua religião ou convicções políticas”, “Os seus direitos relativamente ao seu género são desvalorizados”, “Os seus direitos relativamente à sua idade são desvalorizados”.

Fazendo esta mesma análise para cada um dos grupos de assédio moral (assédio moral frequente e assédio moral ocasional), verifica-se que, de acordo com a tabela 7.19, o nível médio de comportamentos de assédio moral é maior no caso do Assédio Moral Frequente do que no Assédio Moral Ocasional, o que seria expectável dada a natureza em escalada do processo (vide capítulo 2, ponto 2.1.2.2.5).

Tabela 7.19 – Dimensões do Assédio Moral (Frequente /Ocasional)

Componentes	Assédio Frequente	DP	Assédio Ocasional	DP	Variação
	M		M		
Assédio Organizacional	2,98	1,01	1,93	0,61	54,28%
Assédio de Exclusão Social	2,39	1,10	1,61	0,61	48,58%
Assédio relacionado c/ Trabalho	3,37	0,95	2,48	0,87	35,73%
Assédio Intimidativo	1,73	0,90	1,24	0,40	38,78%
Assédio Pessoal	1,76	0,74	1,33	0,49	32,06%

Deste modo, e como se pode deduzir da tabela acima, qualquer dos tipos comportamentais de assédio aumenta significativamente, com especial destaque para o Assédio Organizacional, Assédio de Exclusão Social e Assédio Intimidativo.

Esta solução inicial foi apresentada no 3º Fórum Internacional – Criteos 2006, e os principais resultados encontram-se sintetizados no artigo “*Portuguese validation of the NAQ-Revised: the case of the Portuguese banking sector*”, que se encontra em Anexo.

Vamos agora fazer uma análise factorial mais minuciosa tendo em conta não só as “comunalidades” e cargas factoriais das variáveis originais nas componentes principais geradas por esta análise, mas também a análise descritiva atrás efectuada relativamente à escala do assédio moral objectivo, no sentido de tentar encontrar uma solução mais parcimoniosa, perante as recentes tendências metodológicas na investigação sobre assédio moral no local de trabalho¹⁴³. Assim, vamos ver, em primeiro lugar, quais as variáveis originais que têm uma comunalidade <0,5 e aquelas que têm uma carga factorial superior a 0,450, em mais do que uma componente¹⁴⁴. Deste modo, eliminámos 2 variáveis por terem

¹⁴³ cf. Notelaers & Einarsen, 2008

¹⁴⁴ Foram também analisados os diagramas de extremos e quartis, em que se representa graficamente cada uma das variáveis originais que compõem a escala de Assédio Moral Objectivo, e verificar se têm a variabilidade adequada para integrar a ACP.

uma comunalidade inferior a 0,500 e adicionalmente 6 devido a terem uma carga factorial superior a 0,450 em mais do que uma componente, causando redundância na análise.

Vamos então calcular agora o nível de consistência interna desta escala reduzida, composta por 30 itens, e executar uma nova análise factorial. O valor de Crohbach Alpha ascende a 0,951, o que nos parece um nível adequado de consistência interna. A realização de uma nova análise de componentes principais revelou 5 componentes¹⁴⁵, as quais explicam, globalmente 64,8% da variância total das variáveis originais. Chegámos, portanto a uma solução melhor, face à anterior, na medida em que a percentagem de variância explicada pelas componentes principais aumentou, embora a consistência interna da escala tenha diminuído ligeiramente (de 0,965 para 0,951), o que não nos parece significativo.

Vamos agora analisar esta escala em conjunto com a análise descritiva exploratória efectuada anteriormente, no sentido de concluir se os itens que, em princípio, não contêm a variabilidade suficiente para fazer parte da análise, contribuem ou não efectivamente para as componentes principais, para decidirmos se devemos ou não excluí-los da análise. A análise descritiva exploratória revela que existem 19 variáveis originais que têm uma variabilidade insuficiente para integrar a análise factorial¹⁴⁶ No entanto 9 destas variáveis têm uma carga factorial numa componente principal superior a 0,450, o que poderá questionar-nos quanto à sua exclusão da escala final.

Vamos então, em primeiro lugar excluir aquelas variáveis que, simultaneamente, não tenham variabilidade suficiente e que tenham uma carga factorial inferior a 0,450 em qualquer das componentes principais extraídas, e executar uma nova análise de componentes principais da escala resultante (com 22 itens). De seguida iremos retirar as restantes variáveis que revelaram um variabilidade insuficiente, e que mantivemos na análise, e fazer uma nova análise de componentes principais sobre a escala com as restantes 12 variáveis. Por fim iremos comparar as duas escalas (uma com 22 itens e outra, mais parcimoniosa, com apenas 12 itens), no sentido de decidir qual reter, tendo em conta não só objectivos psicométricos mas também de investigação, na medida que uma escala mais exaustiva permitirá divulgar

¹⁴⁵ Que designámos por “Assédio Organizacional”, “Assédio de Exclusão Social”, “Assédio relacionado com o trabalho”, “Assédio Intimidativo” e “Assédio Pessoal”.

¹⁴⁶ Duas destas variáveis tinham sido já retiradas da análise (nomeadamente “É-lhe vedado o acesso a informação que afecta o seu desempenho profissional” e “É assediado sexualmente ou é alvo de comentários sexuais insultuosos”), por terem uma comunalidade inferior a 0,500. Logo ficam 7 variáveis.

alguns comportamentos como sendo comportamentos de assédio, o que não será possível com a escala reduzida. Por outro lado, tem-se verificado uma certa tendência na investigação, para escalas mais parcimoniosas, não descurando a consistência interna das mesmas, dada a crescente divulgação de meios de recolha de informação (questionários) por via electrónica (Notelaers & Einärsen, 2008).

Tabela 7.20 – Assédio Moral Objectivo – 19 comportamentos

Comportamentos	Componentes		
	1	2	3
É alvo de comentários ofensivos, relativamente à sua vida privada, hábitos ou origem social	0,808	0,191	0,090
São espalhados rumores e mexericos sobre si	0,787	0,216	0,165
É socialmente ignorado pelos seus colegas, excluído das actividades do seu grupo de trabalho ou enviado para o "Convento"	0,737	0,379	0,057
É alvo de comentários sarcásticos e trocistas de forma excessiva	0,725	0,361	0,265
É humilhado ou ridicularizado relativamente ao seu trabalho	0,715	0,211	0,286
É alvo de alegações falsas	0,707	0,288	0,311
Gritam consigo ou é alvo de comportamentos coléricos e de raiva	0,642	0,185	0,322
São feitas tentativas de sabotagem ou de encontrar erros no seu trabalho	0,610	0,437	0,367
São-lhe retiradas áreas centrais de responsabilidade e substituídas por tarefas triviais ou sem sentido	0,586	0,434	0,317
Foi isolado em termos de espaço físicos, relativamente aos seus colegas de trabalho	0,191	0,802	0,085
É excluído de eventos sociais da sua organização	0,250	0,776	0,075
É alvo de prejuízos materiais e/ou económicos	0,306	0,705	0,228
Não lhe são atribuídas quaisquer tarefas, ficando completamente sem trabalho	0,337	0,681	-0,151
Foi transferido para outro departamento contra a sua vontade	0,165	0,619	0,352
Recebe "NIM" como resposta a uma solicitação sua	0,388	0,479	0,415
Tem uma carga de trabalho excessiva	0,043	-0,045	0,840
São-lhe atribuídas tarefas com objectivos e/ou prazos de entrega irrealistas ou impossíveis de atingir	0,403	0,171	0,706
O seu trabalho é excessivamente controlado	,353	,182	0,682
É pressionado no sentido de não exercer direitos que detém e que estão consagrados por lei (por ex: baixa por motivos de saúde ou gozo de férias)	0,401	0,430	0,520
Variância Explicada	28,49%	20,87%	15,52%
Valor próprio	5,413	3,965	2,949
Cronbach Alpha (0,935)	0,929	0,844	0,788

A análise de componentes principais desta escala, com 22 itens, revela 3 componentes, as quais designámos por: “Assédio Organizacional”, “Assédio Pessoal” e “Assédio relacionado

com o trabalho”, as quais explicam respectivamente, 28,5%, 20,9% e 15,5% da variância total, tendo sido retidas 19 das variáveis originais¹⁴⁷, as quais explicam 64,8% da variância total das variáveis originais. O nível de consistência interna desta escala é de 0,935 (vide tabela 7.20).

Retirando agora as restantes variáveis com variabilidade insuficiente, de acordo com a análise exploratória, iremos ficar com 12 das 38 variáveis originais¹⁴⁸. A análise de componentes principais desta escala revela 2 componentes, as quais designámos por “Assédio Organizacional e “Assédio Pessoal”, que explicam 63,3% da Variância total das variáveis originais, respectivamente: 42,7% e 20,5%. O nível de consistência interna, dado pela estatística de Cronbach Alpha é de 0,912 (vide tabela 7.21).

Resta agora decidir qual a versão final da escala de assédio moral comportamental escolher: ou uma versão mais abrangente contendo 19 das variáveis originais e 3 componentes principais que explicam 64,8% da variância total das variáveis originais ou a outra versão mais parcimoniosa, contendo 12 das variáveis originais e 2 componentes principais, que explicam 63,3% da variância total das variáveis originais. O que se perde na segunda versão em abrangência, ganha-se em parcimoniosidade. Teremos então de socorrer-nos de considerações teóricas e dos objectivos fundamentais do estudo.

Não obstante a tendência actual em termos de investigação sobre assédio moral no local de trabalho se manifestar no sentido da preferência por escalas mais parcimoniosas, dado que um dos objectivos fundamentais deste estudo é contribuir para a divulgação do assédio moral no local de trabalho enquanto realidade organizacional, iremos optar pela primeira versão, contendo 19 das variáveis originais, na medida em que permite divulgar uma série de comportamentos, designados por Assédio Pessoal, que de outra forma ficariam omissos. Há que ter em atenção que a investigação em Portugal sobre esta temática é ainda embrionária, peio que nos parece pertinente uma escala com uma maior abrangência em termos de

¹⁴⁷ Foram excluídas as variáveis “É-lhe exigida a realização de trabalhos claramente abaixo do seu nível de competência”, “É ameaçado de lhe fazerem a vida difícil (ex: trabalho extraordinário ou tarefas desagradáveis/ sem interesse)” e “É alvo de tratamento depreciativo relativamente à sua classe social”, dado apresentarem uma carga factorial > 0,450 em mais do que uma variável.

¹⁴⁸ “É alvo de comentários ofensivos, relativamente à sua vida privada, hábitos ou origem social”, “É socialmente ignorado pelos seus colegas, excluído das actividades do seu grupo de trabalho ou enviado para o “Convento”, “É alvo de comentários sarcásticos e trocistas de forma excessiva”, “Foi isolado em termos de espaço físicos, relativamente aos seus colegas de trabalho”, “Não lhe são atribuídas quaisquer tarefas, ficando completamente sem trabalho”, “É excluído de eventos sociais da sua organização”, “Foi transferido para outro departamento contra a sua vontade”

comportamentos. Adicionalmente, dada a natureza interpessoal do assédio moral, justifica-se a manutenção desta dimensão.

Tabela 7.21 - Assédio Moral Objectivo – 12 comportamentos

Comportamentos	Componentes	
	1	2
São feitas tentativas de sabotagem ou de encontrar erros no seu trabalho	0,795	0,282
São-lhe retiradas áreas centrais de responsabilidade e substituídas por tarefas triviais ou sem sentido	0,770	0,268
É alvo de alegações falsas	0,763	0,276
É humilhado ou ridicularizado relativamente ao seu trabalho	0,760	0,218
São espalhados rumores e mexericos sobre si	0,759	0,167
Gritam consigo ou é alvo de comportamentos coléricos e de raiva	0,718	0,225
É alvo de prejuízos materiais e/ou económicos	0,706	0,113
Recebe "NIM" como resposta a uma solicitação sua	0,641	0,360
É pressionado no sentido de não exercer direitos que detém e que estão consagrados por lei (por ex: baixa por motivos de saúde ou gozo de férias)	0,605	0,470
Tem uma carga de trabalho excessiva	0,017	0,885
São-lhe atribuídas tarefas com objectivos e/ou prazos de entrega irrealistas ou impossíveis de atingir	0,458	0,704
O seu trabalho é excessivamente controlado	0,417	0,688
Variância Explicada	42,77%	20,56%
Valor próprio	5,133	2,468
Cronbach Alpha (0,912)	0,915	0,757

7.4 – Identificação de grupos de risco

Vamos agora tentar identificar grupos de maior risco de ocorrência de assédio moral no local de trabalho com base quer em diversas variáveis sócio-demográficas (v.g. género, idade, habilitações literárias) quer com base noutras variáveis inerentes ao estatuto profissional dos inquiridos (v.g. antiguidade, categoria profissional, posição hierárquica entre outras), de forma a testar os objectivos, de seguida, enunciados:

Objectivo 6: Identificação de grupos de risco particulares, através da comparação das taxas de incidência relativamente à categoria profissional, níveis de habilitações, antiguidade e também com base em variáveis demográficas, como o género, idade, entre outras;

- 1) Identificação dos factores demográficos e laborais que podem prever a ocorrência de assédio moral no local de trabalho (subjectivo);
- 2) Identificação de quais os factores demográficos e laborais que podem prever a ocorrência de comportamentos de assédio (objectivo);
- 3) Identificação dos factores demográficos e laborais que podem prever a ocorrência de categorias específicas de assédio moral (assédio organizacional, relacionado com o trabalho, pessoal, intimidação e de exclusão social¹⁴⁹);

Na evidência empírica existente até à data, não são conclusivos os resultados obtidos em termos destas variáveis (Zapf, Einärsen, Hoel & Vartia, 2003). Isto não significa, no entanto, que estas variáveis não sejam pertinentes no sentido de identificar factores de risco, mas apenas que diferentes características estão associadas com a ocorrência de assédio moral dependendo do contexto organizacional ou nacional específico sobre o qual incide o estudo realizado (Moreno-Jiminez, Munoz, Salin & Benadero, (2009).

No sentido de descortinar a situação no sector bancário português, tendo como base a nossa amostra de inquiridos, vamos testar a existência de diferenças estatisticamente significativas.

7.4.1 – Género

A análise das diferenças das médias relativamente ao género, realizada através do teste não paramétrico de Mann-Whitney, revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres relativamente ao nível médio percebido de assédio

¹⁴⁹ Foi adoptada esta tipologia inicial de 5 dimensões e não a solução final escolhida, de forma a possibilitar uma análise mais abrangente das diferenças entre grupos.

moral ($Z=-1,656$; $p=0,098$). No entanto a realização de um *t-test* revelou que existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres no que se refere ao nível médio de comportamentos de assédio (objectivo)¹⁵⁰ ($t=2,149$; $p=0,032$), sendo os homens o grupo de maior risco (média_H=1,510; DP=0,641 face a média_M=1,412; DP=0,490).

Quando se realizou uma análise mais detalhada, tendo em conta os factores de assédio moral identificados, através da Análise Factorial efectuada, verificou-se que, relativamente aos factores denominado “Exclusão Social” e “Assédio relacionado com o trabalho”, existiam diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres ($t=2,721$; $p=0,005$ e $t=2,210$; $p=0,027$, respectivamente), sendo os homens o grupo de maior risco (média_H=1,510; DP=0,641 face a média_M=1,254; DP=0,462 e média_H=2,087; DP=0,879 face a média_M=1,927; DP=0,825, respectivamente).

7.4.2 – Idade

Foi realizada uma Análise de variância (One-way Anova) que revelou não existirem diferenças estatisticamente significativas, entre os indivíduos pertencentes às diferentes classes etárias, quanto ao nível médio de comportamentos de assédio moral, dado os valores do teste F ($F(3,557)=1,213$; $p=0,304$)¹⁵¹. Quanto ao nível médio de assédio moral percebido, o teste de Kruskal-Wallis revelou não existirem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos etários ($X^2_{KW}(3)=2,510$; $p=0,473$).

No que se refere à análise dos diversos factores de assédio, os resultados obtidos revelam diferenças estatisticamente significativas entre os indivíduos do grupo etário entre 41 – 50 anos e aqueles do grupo com idades < 30 anos, no que se refere ao factor de assédio relacionado com Exclusão Social ($F(3,557)=3,785$; $p=0,010$), sendo que os mais velhos apresentam níveis médios de comportamentos de assédio mais elevados ($M_{entre\ 41-50}=1,433$; DP=0,716 e $M_{<30\ anos}=1,231$; DP=0,4417).

¹⁵⁰ Foi realizado um teste t para a diferenças das médias ($t=2,149$; $p<0,05$) pois, embora não se tenha verificado o pressuposto da normalidade, as amostras são de dimensão >30.

¹⁵¹ De forma a possibilitar uma melhor interpretação dos resultados a variável idade foi transformada numa variável intervalar com 4 classes (classe etária). Embora não se tenha verificado o pressuposto da normalidade verificou-se o pressuposto da homogeneidade de variâncias nos 4 grupos definidos de acordo com a classe etária. Neste contexto, e porque os grupos tinham uma dimensão maior que 30, realizou-se uma análise de variância simples (One-Way Anova).

7.4.3 – Habilitações literárias

Os resultados obtidos revelam a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os indivíduos pertencentes aos diferentes escalões de habilitações, quer no nível médio de assédio moral percebido (subjectivo) quer no nível médio de comportamentos de assédio (objectivo)¹⁵². Os indivíduos com níveis de habilitações acima de Licenciatura (Mestrado ou Pós-graduação) tendem a referir não só um nível médio de assédio moral subjectivo superior aos indivíduos pertencentes aos restantes escalões de habilitações mas também um nível médio de comportamentos de assédio superior ($M_{\text{Mestrado/Pós-grad}}=1,98$; $DP=1,297 > M_{12^{\circ} \text{ ano escol.}}=1,43$; $DP=0,868$ e $M_{\text{Mestrado/Pós-grad}}=1,663$; $DP=0,648$ face a $M_{12^{\circ} \text{ ano escol.}}=1,398$; $DP=0,4866$, respectivamente).

Fazendo esta mesma análise mas de forma detalhada para os diversos factores de assédio, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os diversos grupos no que se refere ao Assédio Organizacional, de acordo com o teste de Kruskal-Wallis ($X^2_{\text{KW}}(3)=12,538$; $p=0,014$; $N=559$). Ou seja, os indivíduos com Mestrado ou Pós Graduação tendem a reportar níveis médios de comportamentos de Assédio Organizacional superiores aos indivíduos com 12ºano de escolaridade ($M_{\text{Mestrado/Pós-grad}}=1,816$; $DP=0,8251$ face a $M_{12^{\circ} \text{ ano escol.}}=1,454$; $DP=0,582$).

7.4.4 – Antiguidade

Os resultados obtidos revelam a não existência de diferenças estatisticamente significativas entre os inquiridos pertencentes aos diferentes escalões de antiguidade, nem relativamente ao nível médio de assédio moral percebido nem relativamente ao nível médio de comportamentos de assédio moral¹⁵³.

Analisando de forma detalhada o que se passa face aos diversos factores de assédio moral revelados pela Análise Factorial, temos que, da mesma forma, não se verifica existirem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos dos diferentes escalões de antiguidade, com excepção do Assédio de Exclusão Social e do Assédio Pessoal.

¹⁵² Foi realizado um teste de Kruskal-Wallis ($X^2_{\text{KW}}(3)=12,266$; $p=0,015$; $N=559$ e $X^2_{\text{KW}}(3)=11,165$; $p=0,025$; $N=559$, respectivamente).

¹⁵³ Dado não se terem verificado os pressupostos necessários à aplicação da ANOVA (One-Way Anova) foi aplicada o teste de Kruskal-Wallis (alternativa não paramétrica), tendo sido obtidos os seguintes resultados: ($X^2_{\text{KW}}=2,336$; $p =0, 674$ e $X^2_{\text{KW}}=7,278$; $P=0,122$, respectivamente, para nível médio de assédio moral percebido e para o nível médio de comportamentos de assédio moral

Relativamente ao primeiro, verifica-se existirem diferenças estatisticamente significativas entre os pelo menos um dos escalões de antiguidade face aos restantes ($M_{< 1 \text{ ano}}=1,264$; $DP=0,506$ e $M_{> 25 \text{ anos}}=1,446$; $DP=0,644$). Relativamente ao Assédio Pessoal, são os inquiridos com antiguidade > 25 anos que revelam diferenças estatisticamente significativas face aos indivíduos com antiguidade entre 1 – 5 anos ($M_{\text{entre 1-5 anos}}=1,1308$; $DP=0,3162$ e $M_{> 25 \text{ anos}}=1,284$; $DP=0,443$).

7.4.5 – Categoria profissional

Os resultados obtidos revelaram que não existem diferenças estatisticamente significativas no nível médio de assédio moral percebido entre os inquiridos pertencentes às diferentes categorias profissionais (Kruskal-Wallis= $5,545$; $p=0,136$)¹⁵⁴. No que se refere ao nível médio de comportamentos de assédio moral, verificou-se existir pelo menos um grupo profissional diferente dos restantes relativamente ao nível médio de comportamentos de assédio moral percepcionado (Kruskal-Wallis= $8,863$; $p=0,031$). O grupo profissional que revelou ter uma maior tendência a considerar os comportamentos como sendo de assédio foi, em termos médios, foi aquele com posição de Gestão ($M_{\text{Gestão}}=1,5931$; $M_{\text{Tech-Staff}}=1,506$; $M_{\text{Administ.}}=1,48$; $M_{\text{Superv.}}=1,3787$).

Relativamente aos factores de assédio, verifica-se existirem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos no que se refere ao Assédio Organizacional ($X^2_{\text{KW}}(3)=11,516$; $p=0,009$) e Assédio de Exclusão Social ($X^2_{\text{KW}}(3)=10,109$; $p=0,018$). É o grupo dos inquiridos pertencentes à categoria profissional de Gestores que apresenta diferenças estatisticamente significativas relativamente ao grupo dos Supervisores ($M_{\text{Gest}}=1,7051$; $DP=0,898 > M_{\text{Sup}} = 1,399$; $DP=0,503$, relativamente ao Assédio Organizacional e $M_{\text{Gest}}=1,577$; $DP=0,978 > M_{\text{Sup}}=1,258$; $DP=0,483$, relativamente ao Assédio de Exclusão Social).

¹⁵⁴ A categoria profissional é uma variável categórica que engloba 4 categorias: administrativo, staff técnico, supervisor e gestor. Dado não se terem verificado os pressupostos da normalidade e homogeneidade de variâncias, foi aplicada a alternativa não paramétrica, ou seja o teste de Kruskal-Wallis.

7.4.6 – Posição Hierárquica

Os resultados revelaram que não existiam diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes grupos hierárquicos, no que se refere ao assédio percebido/subjectivo ($X^2_{KW}(3)=6,716;p=0,082$) nem no que se refere ao assédio objectivo ($X^2_{KW}(3)=6,625;p=0,085$). Relativamente aos factores de assédio moral identificados, também se verifica não existirem diferenças estatisticamente significativas entre os diversos níveis hierárquicos¹⁵⁵.

7.5 - Antecedentes de Assédio Moral

Vamos agora realizar a terceira etapa do estudo, a qual se destina a testar o modelo conceptual definido no capítulo 5. Deste modo, e conforme referido anteriormente (vide capítulo 2), foram identificados na revisão da literatura sobre assédio moral no local de trabalho uma diversidade de factores organizacionais (v.g. conflito de papéis, escasso controlo sobre o trabalho desempenhado, cargas de trabalho excessivas, pressão para crescente eficiência, elevados níveis de stress e competitividade, entre outros) e sócio económicos (v.g. reestruturações empresariais, mudanças na gestão, entre outros) associados com a sua ocorrência. Com base nesta evidência foram seleccionados cinco factores organizacionais cuja relação com o assédio moral foi apresentada no capítulo 5, através da adaptação do modelo de Salin (2003).

Adicionalmente foram identificadas outras variáveis caracterizadoras do meio ambiente laboral (ambiente geral de trabalho, existência de conflitos e forma de resolução de conflitos) as quais, embora não tivessem sido incluídas no modelo conceptual, nos permitiram recolher informação sobre o ambiente de trabalho. Vamos agora caracterizar cada uma dessas variáveis, para passarmos, de seguida, à validação do nosso modelo conceptual e das hipóteses estabelecidas.

¹⁵⁵ A posição Hierárquica é uma variável categórica composta originalmente por 5 categorias mas para efeitos de detecção de diferenças estatisticamente significativas foi recodificada em 4 categorias de forma a tornar os grupos mais homogéneos e a facilitar a interpretação dos resultados. Assim, no que se refere às variáveis Assédio moral percebido (subjectivo) e Assédio moral comportamental (objectivo), foi aplicado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, dado não se terem verificado os pressupostos da normalidade e homogeneidade de variâncias.

7.5.1 - Factores Organizacionais

7.5.1.1 – Ambiente psicossocial de trabalho

Pretende-se aqui caracterizar a percepção dos inquiridos relativamente ao ambiente psicossocial de trabalho, nomeadamente no que se refere ao estilo de comunicação e suporte social existentes na organização. Esta variável foi operacionalizada através de um instrumento adaptado de Vartia (2003), e que contem 14 itens, conforme tabela abaixo:

Tabela 7.22 – Ambiente psicossocial de trabalho

Comportamentos	% de respostas					Média	DP
	1	2	3	4	5		
1 As pessoas são ouvidas no local de trabalho	3,7%	15,9%	20,9%	44,0%	15,5%	3,52	1,051
2 Os problemas de trabalho e as diferenças de opinião são discutidos abertamente	5,0%	23,4%	20,7%	41,5%	9,4%	3,27	1,075
3 As pessoas têm a coragem de expressar abertamente a sua opinião	7,8%	23,9%	25,1%	34,4%	8,7%	3,12	1,110
4 A independência é encorajada e apreciada	8,7%	20,3%	30,8%	33,2%	7,0%	3,09	1,075
5 As diferenças pessoais são aceites	5,9%	17,5%	25,0%	42,4%	9,3%	3,32	1,052
6 As pessoas aceitam a responsabilidade	1,6%	10,0%	24,4%	53,1%	10,9%	3,62	0,867
7 Existe um elevado nível de confiança entre as pessoas no departamento	3,2%	18,4%	26,4%	41,2%	10,9%	3,38	1,007
8 As divergências de opinião são resolvidas conjuntamente	5,2%	20,9%	30,7%	36,7%	6,6%	3,19	1,007
9 A Administração interessa-se pelo bem estar dos seus empregados	9,8%	22,3%	31,0%	27,3%	9,6%	3,05	1,128
10 Existe um relacionamento de confiança entre a Administração e os seus empregados	10,2%	20,9%	33,2%	28,7%	7,1%	3,02	1,090
11 Todas as pessoas são encorajadas a pensar em formas de desempenhar as suas funções	6,1%	17,6%	28,7%	39,0%	8,6%	3,26	1,041
12 As pessoas obtêm informação suficiente do seu superior hierárquico	4,8%	21,0%	25,1%	40,6%	8,4%	3,27	1,037
13 As pessoas obtêm ajuda e apoio por parte da hierarquia	4,5%	16,2%	28,5%	41,9%	8,9%	3,35	0,999
14 As pessoas obtêm ajuda e apoio por parte dos seus colegas de trabalho	1,4%	7,3%	22,6%	57,4%	11,2%	3,70	0,818

Escala de concordância: 1 – Discordo completamente; 5 – Concordo completamente

Começando por realizar uma breve análise descritiva exploratória desta escala, verifica-se que 57,5% dos inquiridos “Concorda” que “As pessoas obtêm ajuda e apoio por parte dos seus colegas de trabalho”; 53,1% dos inquiridos “Concorda” que “As pessoas aceitam

responsabilidade”, 44% dos inquiridos “Concorda” que “As pessoas são ouvidas no local de trabalho” e 41,9% dos inquiridos “Concorda” que “As pessoas obtêm ajuda e apoio por parte da hierarquia”.

A média global obtida foi de 3,324 e DP = 0,757. O valor de consistência interna desta escala (14 itens), na amostra em estudo (n=561), medido pela estatística de Cronbach Alpha é de 0,943. Após ter sido submetida a uma análise factorial, foram revelados dois factores que designámos de: Ambiente de Comunicação e Ambiente de Suporte social, cujas principais estatísticas estão espelhadas no quadro abaixo:

Tabela 7.23 – Factores do Ambiente psicossocial de trabalho

Factores	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Alpha
Amb. Comunicação ¹⁵⁶	561	3,24	,83	1,00	5,00	0,95
Suporte Social ¹⁵⁷	561	3,68	,68	1,00	5,00	0,76

Os inquiridos referem níveis moderados de comunicação (Média=3,24) e um nível moderado de suporte social (Média=3,68)¹⁵⁸. Logo aparentemente parece que o ambiente organizacional se caracteriza pela existência de suporte social, quer por parte dos colegas de trabalho quer por parte da hierarquia, e que o nível de comunicação existente também é favorável à manutenção de um ambiente organizacional minimamente saudável. No entanto existem diferenças entre os inquiridos vítimas de assédio moral frequente e as não vítimas, sendo que o primeiro grupo refere reduzido suporte social e comunicação (Média=2,359).

¹⁵⁶ O Ambiente Comunicação é uma variável que resulta da média de doze itens: “As pessoas são ouvidas no meu local de trabalho”, “Os problemas no trabalho e as diferenças de opinião são discutidos abertamente”, “As pessoas têm a coragem de expressar abertamente a sua opinião”, “A independência é encorajada e apreciada”, “As diferenças pessoais são aceites”, “Existe um elevado nível de confiança entre as pessoas no departamento”, “As divergências de opinião são resolvidas conjuntamente”, “A Administração interessa-se pelo bem-estar e saúde dos seus empregados”, “Existe um relacionamento de confiança entre a Administração e os empregados da empresa”, “Todas as pessoas são encorajadas a pensar em formas alternativas e melhores de desempenhar as suas funções”, “As pessoas obtêm informação suficiente do seu superior hierárquico directo”, “As pessoas obtêm ajuda e apoio por parte da sua hierarquia”.

¹⁵⁷ O Suporte Social é uma variável que resulta da média de três itens: “As pessoas aceitam responsabilidade”, “As pessoas obtêm ajuda e apoio por parte dos seus colegas de trabalho”, “Os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo quando fala dos seus problemas relacionados com o trabalho”.

¹⁵⁸ A consistência interna destas duas sub-escalas, conforme revelado pela estatística de Cronbach Alpha é de, respectivamente, 0,945 e 0,760, respectivamente. Embora o valor relativo ao suporte social seja inferior ao obtido para a comunicação, consideramos ser razoável dado incluir apenas três itens.

Este facto é corroborado pelos observadores, os quais se manifestam no mesmo sentido (Média=2,717).

7.5.1.2 – Ambiente de Concorrência Interna

Esta variável procura aferir a percepção dos inquiridos quanto ao nível de concorrência existente no seu ambiente organizacional e foi operacionalizada através de uma escala de 5 itens construída especificamente para este estudo a partir da literatura, conforme referido no capítulo anterior e abaixo discriminado. Deste modo são referidos, pelos inquiridos, níveis moderados de concorrência interna no local de trabalho com média = 2,81 (DP = 0,75)¹⁵⁹.

Tabela 7.24 – Ambiente de concorrência interna

Comportamentos	1	2	3	4	5	Média	DP
	% de respostas						
1 A concorrência interna entre colegas tem sido promovida como factor de motivação	11,1	33,0%	28,0%	22,3%	5,7%	2,79	1,086
2 A concorrência interna entre colegas tem sido promovida como factor de desenvolvimento profissional	9,4%	33,7%	30,7%	20,7%	5,5%	2,79	1,049
3 As recompensas que os empregados recebem estão directamente associadas com os objectivos	9,6%	32,1%	26,7%	23,0%	8,6%	2,89	1,126
4 É muito importante atingir os objectivos planeados a todo o custo	14,6%	31,0%	23,2%	23,0%	8,2%	2,79	1,188
5 Fala-se de concorrência entre departamentos entre as pessoas em termos de concorrência saudável	8,9%	31,0%	34,8%	21,0%	4,3%	2,81	1,006

Escala de concordância: 1 – Concordo completamente; 5 – Discordo completamente

É de referir, a partir dos elementos acima espelhados, que 34,8% dos inquiridos se revela “neutro” quanto ao facto de se falar de “concorrência ente departamentos em termos de concorrência saudável”, 33,7% concorda que “A concorrência interna entre colegas tem sido promovida como factor de desenvolvimento profissional”, 33% dos inquiridos refere que “A concorrência interna entre colegas tem sido promovida como factor de motivação” e 31% concorda que “É muito importante atingir os objectivos a todo o custo”. Parece pois existir a percepção de um ambiente organizacional em que predomina um certo nível de concorrência interna.

¹⁵⁹ O valor de consistência interna desta escala, dado pela estatística de Cronbach Alpha, é de 0,725.

7.5.1.3 – Stress laboral (ou Sobrecarga de trabalho)

Esta variável procura traduzir a percepção de stress e de carga laboral que os inquiridos têm relativamente ao seu ambiente laboral. Como referido no capítulo anterior, esta variável foi operacionalizada por via da adaptação da escala de Reichel & Neuman (1993), a qual contém cinco itens, conforme tabela abaixo:

Tabela 7.25 – Stress laboral

Comportamentos	% de respostas					Média	DP
	1	2	3	4	5		
1 O meu tempo é insuficiente para me manter a par de todos os acontecimentos relacionados com o trabalho	5,9%	22,1%	36,7%	29,2%	6,1%	3,07	0,994
2 Sinto que tenho uma carga de trabalho demasiado pesada e impossível de terminar num dia normal de trabalho	4,1%	18,9%	36,5%	28,5%	11,9%	3,25	1,026
3 Tenho que comparecer a reuniões que me tiram demasiado tempo	14,4%	30,1%	34,6%	15,9%	5,0%	2,67	1,063
4 Tenho exigências profissionais que interferem com as minhas outras actividades (lazer, família, etc.)	8,9%	23,5%	32,3%	24,2%	11,1%	3,05	1,130
5 O meu tempo é insuficiente para levar a cabo todas as minhas tarefas	5,0%	20,0%	30,7%	33,2%	11,2%	3,26	1,056

Escala de Frequência: 1=Nunca; 5=Sempre.

De acordo com os elementos espelhados, verifica-se que 36,7% dos inquiridos referem que “O meu tempo é insuficiente para me manter a par de todos os acontecimentos relacionados com o meu trabalho”, 36,5% referem que “Sinto que tenho uma carga de trabalho demasiado pesada e impossível de gerir num dia normal de trabalho” e 34,6% referem que “Tenho que comparecer a reuniões que me tiram demasiado tempo”.

Adicionalmente, é de referir que existe um nível moderado a elevado de stress laboral (média = 3,06; DP=0,80)¹⁶⁰. A partir destes elementos parece estarmos perante um ambiente de trabalho em que o nível de stress associado com o desempenho do trabalho é elevado, existindo também dificuldades de conciliação entre a vida profissional e familiar/pessoal.

¹⁶⁰ O valor de consistência interna desta escala na amostra original, dado pela estatística de Cronbach Alpha é de 0,740. No presente estudo (n=561) foi obtido um nível de fiabilidade de 0,815.

7.5.1.4 – Prémios e Recompensas

Esta variável procura medir a forma como os inquiridos percebem o sistema de recompensas existente na sua organização; é constituída por cinco itens e foi construída especificamente para este estudo a partir da revisão da literatura (Montálban, 2005; Neves, 2000). Conforme tabela abaixo, 36,9% dos inquiridos referem que raramente a “atribuição de prémios e recompensas esteve relacionada com o desempenho individual”, 33,3% referem que ocasionalmente esteve relacionado com “Interesses Informais” e 32,6% referem que ocasionalmente esteve relacionado com “Envolvimento e cooperação o grupo de trabalho”.

Tabela 7.26 – Prémios e Recompensas

Comportamentos	1	2	3	4	5	Média	DP
	% de respostas						
1 Lealdade	7,5%	23,4%	28,7%	20,7%	19,8%	3,22	1,219
2 Desempenho individual	13,9%	36,9%	28,9%	13,4%	7,0%	2,63	1,095
3 Interesses informais	7,0%	25,0%	33,3%	18,9%	15,9%	3,12	1,157
4 Envolvimento e cooperação com o grupo de trabalho	8,9%	27,5%	32,6%	21,9%	9,1%	2,95	1,102
5 Desempenho global do grupo de trabalho	12,3%	30,7%	31,6%	17,5%	8,0%	2,78	1,118

Escala de Frequência: 1=Nunca; 5=Sempre.

Globalmente, e de acordo com a tabela abaixo, os inquiridos referem que as recompensas estão mais frequentemente associadas a factores formais (média=3,21) do que informais (média =2,83)¹⁶¹.

7.5.1.5 – Comportamentos Políticos

Esta variável procura medir o nível de comportamentos políticos existente no ambiente de trabalho, conforme percebido pelos inquiridos. Foi operacionalizada por via da adaptação da escala de Kacmar & Ferris (1991) constituída por 12 itens, a qual mede o nível percebido de comportamentos políticos numa escala de frequência.

¹⁶¹ O nível de consistência interna da escala revelou-se razoável (Cronbach Alpha= 0,739), o mesmo se passando com cada um dos factores individualmente considerados. Foi realizada uma análise factorial da escala que revelou a existência de dois factores designados de Recompensas Formais (Cronbach Alpha=0,891) e Recompensas Informais (0,699).

Conforme tabela 7.27, 46,2% dos inquiridos concordam que “Alguns elevam-se deitando os outros abaixo”, 44% manifestam-se neutros relativamente a “As decisões relativas a remunerações e promoções são consistentes com as políticas em vigor” e 40,5% concordam que “As mudanças de políticas organizacionais beneficiam apenas alguns”.

Globalmente, os inquiridos referem um ambiente em que predominam comportamentos políticos de forma moderada/elevada, com média=3,2 (DP=0,573)¹⁶². Após realização de uma análise factorial foram extraídos 3 factores, conforme a tabela 7.28.:

Tabela 7.27 – Comportamentos Políticos

Comportamentos	1	2	3	4	5	Média	DP
	% de respostas						
1 O Grupo leva sempre a melhor	2,5%	13,5%	28,3%	35,5%	20,1%	3,57	1,035
2 Grupos de influência, ninguém atravessa	2,7%	18,9%	37,3%	28,7%	12,5%	3,29	0,999
3 As mudanças de políticas organizacionais beneficiam apenas alguns	1,8%	13,9%	33,5%	40,5%	10,3%	3,44	0,916
4 Alguns elevam-se deitando os outros abaixo	2,1%	11,1%	22,5%	46,2%	18,2%	3,67	0,967
5 É o favoritismo e não o mérito que faz avançar as pessoas profissionalmente	4,3%	19,8%	34,9%	28,5%	12,5%	3,25	1,045
6 É melhor não falar para não sofrer retaliações	6,4%	25,8%	31,6%	24,8%	11,4%	3,09	1,102
7 As promoções vão para aqueles que têm um desempenho mais elevado *	5,7%	30,7%	30,8%	26,7%	6,1%	2,97	1,022
8 Quem trabalha com dedicação e empenho é recompensado *	5,5%	33,3%	30,5%	25,7%	5,0%	2,91	1,002
9 As pessoas são encorajadas a expressar a sua opinião *	4,1%	29,4%	35,7%	24,6%	6,2%	2,99	0,977
10 É melhor concordar com a hierarquia do que dizer que a sua opinião é que está certa	6,8%	29,8%	31,7%	23,5%	8,2%	2,97	1,064
11 A política de promoções e remunerações baseia-se apenas no mérito *	4,3%	18,0%	32,8%	36,2%	8,7%	3,27	0,995
12 As decisões relativas a remunerações e promoções são consistentes com as políticas em vigor *	4,3%	23,4%	44,0%	22,1%	6,2%	3,03	0,936

Escala de concordância: 1 – Discordo completamente; 5 – Concordo completamente.; * - itens codificados inversamente

¹⁶² O valor de consistência interna desta escala no presente estudo (n=561), dado pela estatística de Cronbach Alpha de 0,811, o que nos parece aceitável (na amostra original, o valor de consistência interna obtido foi de Cronbach Alpha é de 0,87).

Tabela 7.28 – Factores de Comportamentos Políticos

Factores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Cronbach Alpha
Prémios & Recompensas ¹⁶³	561	1,00	5,00	2,97	0,73	0,796
Comportamentos Micro-Políticos ¹⁶⁴	561	1,00	5,00	3,28	0,76	0,799
Comportamento Político Geral ¹⁶⁵	561	1,00	5,00	3,43	0,83	0,489

Um nível elevado de comportamentos políticos no ambiente de trabalho corresponde a média baixa no primeiro factor (Prémios e Recompensas) e mais elevadas no 2º e 3º factor.

7.5.1.6 – Comportamentos de Cidadania organizacional

Esta variável procura medir a presença na organização de “comportamentos espontâneos, não formalmente contemplados pelo sistema de recompensas, mas que no seu agregado contribuem para o eficaz funcionamento da organização”.

A análise descritiva dos itens que constituem a escala permitiu identificar que 51,2% dos inquiridos referem que frequentemente não “Perdem muito tempo em conversas inúteis”, 50,6% frequentemente “Fazem sugestões inovadoras para melhorarem o seu desempenho profissional”, 48,3% referem que ocasionalmente não “Fazem troça dos colegas quando estes cometem pequenos erros ou gaffes” e 46,9% frequentemente não “Perdem muito tempo a queixarem-se de coisas triviais”, conforme informação espelhada na tabela seguinte.

O nível de comportamentos de cidadania organizacional, existentes no ambiente de trabalho, foi medido por via de uma escala de 20 itens, conforme já referido. A análise descritiva revelou uma média de 3,461 (DP= 0,516), o que reflecte um nível de comportamentos de cidadania moderado a elevado. A escala revelou um nível de consistência interna elevado (Cronbach Alpha = 0,889).

¹⁶³ Esta variável resulta da média dos seguintes itens: “As promoções vão para aqueles que têm um desempenho mais elevado”, “Quem trabalha com dedicação e empenho é recompensado”, “As pessoas são encorajadas a expressar a sua opinião”, “A política de promoções e remunerações baseia-se apenas no mérito”, “As decisões relativas a remunerações e promoções são consistentes com as políticas em vigor”.

¹⁶⁴ Esta variável resulta da média dos seguintes itens: “As mudanças nas políticas organizacionais beneficiam apenas alguns”, “Alguns elevam-se deitando os outros abaixo”, “É o favoritismo e não o mérito que faz avançar as pessoas profissionalmente”, “É melhor não falar para não sofrer retaliações”, “É melhor concordar com a hierarquia do que dizer que a sua opinião é que está certa”.

¹⁶⁵ Esta variável resulta da média dos seguintes itens: “Um grupo leva sempre a melhor”, “Grupos de influência ninguém atravessa”.

Com o objectivo de redução de informação foi efectuada uma análise factorial, tendo sido identificados 4 factores, conforme tabela 7.30. Um nível elevado de comportamentos de cidadania corresponde a um valor baixo no primeiro factor e níveis elevados nos três factores restantes.

Tabela 7.29 – Comportamentos de Cidadania Organizacional

Comportamentos	1	2	3	4	5	Média	DP	% de respostas	
1 Ajudam os colegas que estiveram ausentes	2,3%	18,2%	44,0%	30,5%	5,0%	3,39	0,965		
2 Ajudam aqueles que têm cargas de trabalho pesadas	2,9%	16,4%	39,8%	34,6%	6,4%	3,14	0,862		
3 Ajudam voluntariamente o seu superior	4,3%	20,0%	31,0%	33,9%	10,9%	3,18	0,866		
4 Dispõem-se a ouvir os problemas e preocupações dos colegas de trabalho	1,6%	13,0%	36,4%	41,5%	7,5%	3,25	0,904		
5 Interrompem o seu trabalho para ajudar colegas recém chegados	0,4%	4,6%	13,2%	41,7%	40,1%	3,27	1,036		
6 Ajudam-se mutuamente na interpretação dos procedimentos formais	2,5%	14,1%	44,0%	33,5%	5,9%	3,40	0,865		
7 Avisam a hierarquia na hipótese de chegarem mais tarde	0,9%	8,4%	12,8%	46,0%	31,9%	4,17	0,851		
8 Fazem sugestões inovadoras para melhorarem o seu desempenho profissional	0,5%	7,1%	17,6%	50,6%	24,1%	3,26	0,862		
9 Regressam pontualmente ao trabalho após o almoço, na ausência do seu superior	2,0%	21,2%	36,4%	35,5%	5,0%	4,00	0,930		
10 Comportam-se de forma a evitar problemas com os colegas de trabalho	3,9%	14,6%	30,7%	37,4%	13,4%	3,91	0,862		
11 Perdem muito tempo a queixarem-se de coisas triviais	0,5%	10,0%	33,7%	46,9%	8,9%	3,20	0,897		
12 Fazem troça dos colegas quando estes cometem pequenos erros ou gaffes	1,4%	17,8%	48,3%	29,8%	2,7%	3,42	1,020		
13 Interessam-se por estar a par dos desenvolvimentos recentes da empresa	2,0%	19,1%	33,3%	37,1%	8,6%	3,54	0,812		
14 Tentam ver os aspectos positivos das situações desfavoráveis relacionadas com o trabalho	2,5%	16,0%	45,8%	30,8%	4,8%	3,14	0,788		
15 Fazem pausas desnecessárias durante o trabalho	4,3%	7,1%	18,9%	38,9%	30,8%	3,31	0,942		
16 Aderem a regras informais estabelecidas no sentido de manterem a ordem	2,5%	17,1%	28,7%	41,5%	10,2%	3,19	0,851		
17 Faltam ao trabalho sem necessidade aparente	2,9%	17,6%	31,6%	39,6%	8,4%	3,85	1,071		
18 Perdem muito tempo em conversas inúteis	1,2%	5,9%	19,3%	51,2%	22,5%	3,40	0,968		
19 Perdem muito tempo com telefonemas e assuntos pessoais	2,3%	18,2%	44,0%	30,5%	5,0%	3,33	0,956		
20 Comparecem pontualmente ao trabalho e esforçam-se por serem diligentes	2,9%	16,4%	39,8%	34,6%	6,4%	3,88	0,867		

Escala de Frequência: 1=Nunca; 5=Sempre.

Tabela 7.30 – Factores de Comportamentos de Cidadania organizacional

Factores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alpha
Comp. Organizacionais Desviantes ¹⁶⁶	561	1,17	5,00	2,5820	0,78592	0,891
Comp.Cidadania Interpessoais ¹⁶⁷	561	1,00	5,00	3,2909	0,76238	0,879
Comp.Eficiência Organiz. ¹⁶⁸	561	1,60	5,00	3,8278	0,60126	0,723
Conformidade / Cortesia ¹⁶⁹	561	1,25	5,00	3,2799	0,60605	0,704

7.5.1.7 - Ambiente Geral de trabalho, Existência e Forma de Resolução de Conflitos

Relativamente ao ambiente geral de trabalho, 37,4% dos inquiridos considera que o seu ambiente de trabalho é descontraído e agradável para trabalhar; no entanto, 34% considera o ambiente de trabalho tenso e competitivo, sendo estas as opiniões mais significativas. Relativamente à forma de resolução de conflitos, 42,1% dos inquiridos referem existir alguns conflitos no seu ambiente de trabalho, mas que são encontradas soluções rapidamente; 50,3% referem, ainda, que os conflitos existentes são resolvidos através do diálogo.

7.5.2 - Factores Socio-económicos

Em termos de factores sócio-económicos, vamos estudar as “Grandes Mudanças Organizacionais”. Estas são entendidas pelos trabalhadores como alterações na forma de organização do trabalho, nas responsabilidades assumidas ou no conteúdo das tarefas (Burke & Nelson, 1998). De acordo com a tabela abaixo, verifica-se que, 89,7% dos inquiridos referem nunca ter ocorrido “Despedimentos colectivos”, 52,6% referem que ocasionalmente ocorrem

¹⁶⁶ Esta variável é composta pelos seguintes itens: Perdem muito tempo a queixarem-se de coisas triviais”, “Fazem troça dos colegas quando estes cometem pequenos erros ou “gaffes””, “Fazem pausas desnecessárias durante o trabalho”, “Faltam ao trabalho sem necessidade aparente”, “Perdem muito tempo em conversas inúteis”, “Perdem muito tempo com telefonemas e assuntos pessoais”

¹⁶⁷ Esta variável é composta pelos seguintes itens: “Ajudam os colegas que estiveram ausentes”, “Ajudam aqueles que têm cargas de trabalho pesadas”, “Dispõem-se a ouvir os problemas e preocupações dos colegas de trabalho”, “Interrompem o seu trabalho para ajudar colegas recém chegados”, “Ajudam-se mutuamente na interpretação dos procedimentos formais”.

¹⁶⁸ Esta variável é composta pelos seguintes itens: “Avisam a hierarquia na hipótese de chegarem mais tarde”, “Regressam pontualmente ao trabalho após o almoço, na ausência do seu superior”, “Comportam-se de forma a evitar problemas com os colegas de trabalho”, “Aderem a regras informais estabelecidas no sentido de manterem a ordem”, “Comparecem pontualmente ao trabalho e esforçam-se por serem eficientes e diligentes”.

¹⁶⁹ Esta variável é composta pelos seguintes itens: “Ajudam voluntariamente o seu superior, sem isso ter sido solicitado”, “Fazem sugestões inovadoras para melhorarem o seu desempenho profissional”, “Interessam-se por estarem a par dos desenvolvimentos recentes da empresa”, “Tentam ver os aspectos positivos das situações desfavoráveis relacionadas com o seu trabalho”.

“Reengenharias ou alterações na forma como as empresas conduzem o seu negócio” e 50,6% referem que ocasionalmente ocorrem “Mudanças na gestão”, conforme tabela seguinte.

Tabela 7.31 – Grandes Mudanças Organizacionais

Comportamento	% respostas				Média	DP
	1	2	3	4		
1 Reduções de Pessoal	29,4%	43,1%	21,9%	5,5%	2,04	0,857
2 Despedimentos Colectivos	89,7%	7,1%	2,5%	,7%	1,14	0,464
3 Cortes Orçamentais	41,2%	42,4%	13,5%	2,9%	1,78	0,784
4 Mudanças Tecnológicas	10,0%	48,7%	37,4%	3,9%	2,35	0,712
5 Diversidade Crescente na composição dos R.H.	21,2%	46,7%	28,5%	3,6%	2,14	0,788
6 Introdução de novas políticas de acção	8,0%	44,4%	41,4%	6,2%	2,46	0,731
7 Utilização de computadores para controlar o desempenho dos empregados	26,9%	29,9%	27,6%	15,5%	2,32	1,033
8 Mudanças na gestão	16,9%	50,6%	28,9%	3,6%	2,19	0,752
9 Reestruturações (junção/separação de empregados)	18,7%	46,9%	30,1%	4,3%	2,20	0,788
10 Reengenharia (alterações na forma como a empresa conduz o seu negócio)	24,1%	52,6%	21,0%	2,3%	2,02	0,738
11 Cortes ou congelamentos salariais	70,6%	19,3%	8,4%	1,8%	1,41	0,720
12 Crescente utilização de trabalho parcial	49,6%	31,0%	15,7%	3,7%	1,74	0,857
13 Partilha de emprego	64,3%	26,6%	7,1%	2,0%	1,47	0,714

Escala de Frequência: 1- Nunca; 4 - Sempre

Globalmente, os inquiridos referem que, nos últimos 12 meses, ocorreram Reestruturações e “Downsizings” com uma frequência moderada na sua organização, sendo a média = 1,97 (DP = 0,427)¹⁷⁰. Uma análise factorial da escala, com vista à simplificação e detecção de dimensões subjacentes, descortinou 3 factores de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 7.32 – Factores de Grandes Mudanças Organizacionais

Comportamento	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Alpha
Mud.organizacionais Estratégicas ¹⁷¹	561	1,00	4,00	2,1590	,54573	0,766
Mud.Eficiência Organizacional ¹⁷²	561	1,00	4,00	2,3182	,58984	0,680
Mudanças Sociais ¹⁷³	561	1,00	3,75	1,4398	,49264	0,654

¹⁷⁰ A consistência interna da escala que mede o construto revelou-se adequada sendo o valor de Cronbach Alpha=0,823 (n=561). O valor de consistência interna desta escala na amostra de origem (n=178), é de 0,830.

¹⁷¹ Esta variável é composta pelos seguintes itens: “Reduções de pessoal”, “Cortes Orçamentais”, “Mudanças na Gestão”, “Reestruturações (ex: junção/separação de departamentos)”. “Reengenharia (alterações substanciais na forma como a empresa conduz o seu negócio)”.

¹⁷² Esta variável é composta pelos seguintes itens: “Mudanças Tecnológicas”, “Diversidade Crescente na composição dos Recursos Humanos”, “Introdução de novas políticas de acção”, “Utilização de computadores para controlar o desempenho dos empregados”.

¹⁷³ Esta variável é composta pelos seguintes itens: “Despedimentos Colectivos”, “Cortes ou congelamentos salariais”, “Crescente utilização de trabalho parcial”, “Partilha de emprego (dois empregados ou mais executando o mesmo posto de trabalho)”.

Conforme se pode ver a partir da tabela, as Mudanças de Eficiência Organizacional são as que registam uma ocorrência mais elevada com média = 2,318 e as Mudanças Sociais uma menor ocorrência (média = 1,439), nos últimos 12 meses.

7.6 – Estratégias de *coping* das vítimas

A escala que representa as estratégias seguidas pelas vítimas de assédio moral é constituída por 12 itens. Foi construída com base na evidência empírica anterior (Hoel & Cooper, 2000; UNISON, 1997:2000). A estratégia que mais frequentemente foi seguida pelos inquiridos alvos de Assédio moral foi: "Decidiu ignorar a situação e proceder como se nada se passasse" (média = 3,26; D.P.= 1,263), seguida por: "Dedicou-se ainda mais ao seu trabalho" (média = 3,15; D.P.= 1,246) e a estratégia menos frequentemente seguidas pelas vítimas foi: "Falou com o Departamento médico ou equivalente" (média = 1,57; D.P.= 1,037), seguida por: "Falou com a Comissão de trabalhadores da instituição a que pertence" (média = 1,61; D.P.= 1,135). Globalmente, foi apurado um nível de consistência interna razoável (CronhB.Alpha = 0,697).

Esta escala foi adicionalmente alvo de uma análise factorial pelo método das componentes principais, tendo sido detectadas 3 componentes, designadas por: "Voice / Competição"¹⁷⁴, "Exit/Evitamento"¹⁷⁵ e "Loyalty/Acomodação"¹⁷⁶. Estas componentes explicam 26,7%, 18,3% e 16,2% da variância total das variáveis originais.

7.7– Validação do modelo conceptual

Como referido no capítulo 2, dedicado á revisão da literatura e da evidência empírica anterior em termos europeus, diversos factores organizacionais foram associados com a ocorrência de assédio moral no bocal de trabalho. Com base nestes estudos empíricos previamente realizados e nas características específicas e evolução recente do sector bancário, foram identificadas diversos factores organizacionais, como sendo pertinentes para

¹⁷⁴ Esta variável é constituída pelos seguintes itens: "Enfrentou o agressor, respondendo na mesma moeda", "Falou com o seu superior hierárquico", "Dirigiu-se ao Departamento de Pessoal", "Falou com o Departamento Médico ou equivalente", "Falou com a Comissão de Trabalhadores da instituição a que pertence", "Solicitou ajuda do Sindicato em que está filiado" E "Recorreu a vias legais para se defender".

¹⁷⁵ "Esta variável é constituída pelos seguintes itens: Pensou em mudar de emprego", "Pedi transferência para outro departamento".

¹⁷⁶ Esta variável é constituída pelos seguintes itens: "Decidiu ignorar a situação e proceder como se nada se passasse", "Dedicou-se ainda mais ao seu trabalho"

análise, neste contexto. Deste modo, na escolha das variáveis organizacionais e sócio-económicas, tivemos em consideração o meio ambiente laboral característico do sector bancário, no qual se verifica existir um elevado nível de concorrência entre os trabalhadores, em que é dada grande importância ao atingir de objectivos fixados, nomeadamente dado o seu impacto ao nível de gestão de carreiras, e no qual se tem assistido nas últimas três décadas a uma profusão de fusões e reorganização empresarias que mudaram a configuração deste sector em termos europeus (vide capítulo 4).

Adicionalmente, no sector bancário, enquanto sector de prestação de serviços, perante o acréscimo de concorrência, inerente à liberalização dos mercados, à redução do número de grandes grupos financeiros devido às reestruturações, fusões e aquisições, à redução das margens financeiras e acrescidas necessidades de eficiência, tem-se vindo a dar uma crescente importância às funções de aconselhamento de clientes e são crescentemente valorizados os comportamentos espontâneos que, embora não formalmente contemplados pelos sistemas de avaliação de desempenho em vigor, promovem a eficiência e eficácia, em termos organizacionais (v.g., a apresentação de sugestões criativas para a melhoria do serviços prestados, os comportamentos de apoio e inter-ajuda ente colegas de trabalho, de desenvolvimento voluntário de competências, de divulgação dos produtos e de uma imagem positiva da organização, no sentido de fidelizar e angariar clientes).

Daqui resulta a nossa escolha em estudar o ambiente psicossocial de trabalho, o ambiente de concorrência interna, a percepção do sistema de prémios e recompensas, o stress laboral, a percepção de comportamentos políticos, as reestruturações e “*downsizings*” e os comportamentos de cidadania organizacional (OCB), enquanto factores preditores da ocorrência de assédio moral no local de trabalho. Relativamente a esta última variável, (OCB), os nossos objectivos são eminentemente exploratórios, dado não existir investigação previamente realizada na área do assédio moral no local de trabalho que contemple esta variável.

7.7.1 - Objectivos e hipóteses de investigação

Assim, os objectivos nesta etapa são, retomando a formulação dos mesmos, apresentada no capítulo 5:

Objectivo 7. Identificação da relação entre a ocorrência de comportamentos de assédio moral e a percepção de ser alvo de assédio moral no local de trabalho;

Objectivo 8: Validação de um modelo conceptual relativamente às causas de ocorrências de assédio moral no local de trabalho, o que passará pela identificação dos factores organizacionais e sócio-económicos que podem aumentar o risco de ocorrência de assédio moral no local de trabalho;

Relativamente a estes factores, definiram-se as seguintes hipóteses:

H0: a percepção de ser alvo de assédio moral de acordo com a definição (subjectivo) contribui para a interpretação de comportamentos agressivos como sendo típicos de assédio moral no local de trabalho (assédio moral objectivo).

H1: Um ambiente social de trabalho caracterizado por deficiente comunicação e escasso suporte social é propício à ocorrência de assédio moral no local de trabalho.

H2: Existe um relacionamento positivo entre a percepção de política organizacional e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho.

H3: Os sistemas de recompensas baseados em critérios de avaliação individuais e no atingir de objectivos a todo o custo são propícios à ocorrência de assédio moral no local de trabalho

H4: Um ambiente de trabalho caracterizado por stress laboral e elevada carga de trabalho é propício à ocorrência de assédio moral no local de trabalho.

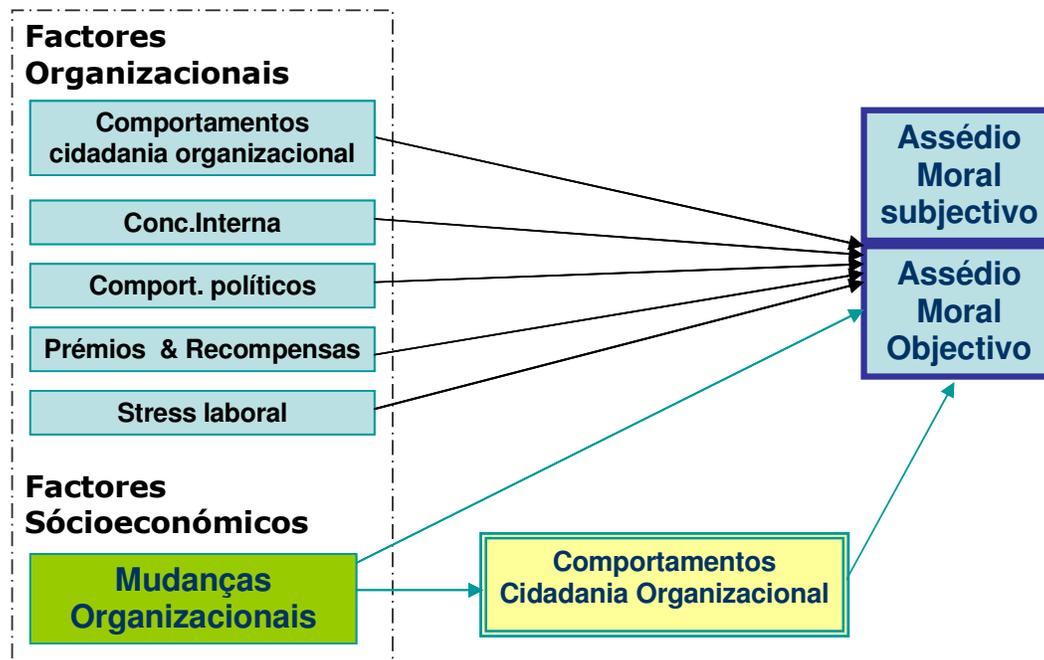
H5: O desempenho de comportamentos de cidadania organizacional está negativamente relacionado com a percepção de ser alvo de comportamentos de assédio moral no local de trabalho.

H6: Num contexto laboral caracterizado por grandes mudanças organizacionais, existe uma maior probabilidade de ocorrência de assédio moral; ou seja, existe um relacionamento positivo entre a ocorrência de reestruturações e “downsizings” e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho.

De uma forma simplificada, apresentamos o conjunto de hipóteses formuladas no lado esquerdo, da figura seguinte:

Figura 7.1 – Modelo Conceptual de Assédio Moral no local de Trabalho

(adaptado de Salin, 2003)



Adicionalmente pretendemos testar, com intuito exploratório, o papel desempenhado pelos comportamentos de cidadania e pelo stress laboral no decorrer do processo de assédio moral no local de trabalho. Assim, temos como objectivos:

Objectivo 9: Analisar o papel mediador desempenhado pelos comportamentos de cidadania no decorrer do processo de assédio moral, ou seja analisar a relação entre assédio moral, grandes mudanças organizacionais e comportamentos de cidadania;

Objectivo 10: Analisar o papel mediador do stress laboral, entre as grandes mudanças organizacionais e a ocorrência de assédio moral.

Tendo formulado as seguintes hipóteses:

H7: O impacto das mudanças organizacionais sobre a ocorrência de assédio moral é mediado pela ocorrência de comportamentos de cidadania.

H8: O impacto das mudanças organizacionais sobre a ocorrência de assédio moral é mediado pelo stress laboral, com especial impacto nos indivíduos alvo de assédio.

7.8 - Apresentação e análise dos Resultados

No Quadro 7.1 apresentam-se as correlações e *alphas* de Cronbach das variáveis que integram este estudo.

Quadro 7.1 - Correlações e alphas de Cronbach das variáveis em estudo

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 DEFINIÇÃO_AM										
2 NAQ_VP	0,740 ^(**)	(0,935)								
3 AMB_CSS	-0,467 ^(**)	-0,515 ^(**)	(0,943)							
4 COMP_POL	0,318 ^(**)	0,393 ^(**)	-0,500 ^(**)	(0,811)						
5 PREM_REC	-0,196 ^(**)	-0,227 ^(**)	0,233 ^(**)	-0,226 ^(**)	(0,739)					
6 STRESS_LAB	0,266 ^(**)	0,345 ^(**)	-0,319 ^(**)	0,221 ^(**)	0	(0,815)				
7 CONC_INT	0	0,087 ^(*)	-0,320 ^(**)	0,235 ^(**)	0	0,085 ^(*)	(0,725)			
8 MUD_ORG	0,275 ^(**)	0,385 ^(**)	-0,258 ^(**)	0,193 ^(**)	0	0,317 ^(**)	0	(0,823)		
9 OCB_INT ¹⁷⁷	-0,299 ^(**)	-0,381 ^(**)	0,478 ^(**)	-0,359 ^(**)	0,273 ^(**)	-0,166 ^(**)	-0,160 ^(**)	-0,188 ^(**)	(0,734)	
10 OCB_DESV	-0,170 ^(**)	-0,129 ^(**)	0,214 ^(**)	-0,209 ^(**)	0,108 ^(*)	-0,141 ^(**)	-0,147 ^(**)	-0,170 ^(**)	0,358 ^(**)	(0,891)
N	561	561	561	561	561	561	561	561	561	561
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

A análise dos resultados permite constatar que, relativamente aos factores organizacionais, existem correlações positivas entre um ambiente caracterizado por stress laboral excessivo e a ocorrência de assédio moral objectivo e subjectivo ($r = 0,345$; $p=0,01$ e $r = 0,266$; $p=0,01$, respectivamente), sendo mais elevada no primeiro caso. De forma análoga, verifica-se existir uma relação positiva e estatisticamente significativa entre um ambiente caracterizado pela presença de comportamentos políticos e a ocorrência de assédio moral objectivo e subjectivo ($r = 0,393$; $p=0,01$ e $r = 0,318$; $p=0,01$, respectivamente), sendo mais elevada no primeiro caso. Deste

¹⁷⁷ Esta variável engloba três factores resultantes da análise de componentes principais realizada: “Comportamentos de cidadania interpeçoal”, “Comportamentos de Eficácia Organizacional” e “Conformidade/Cortesia” (vide ponto 7.5.1.6).

modo quanto maior for a predominância de comportamentos políticos no ambiente organizacional e quanto mais elevado for o stress laboral maior é a probabilidade de ocorrência de assédio moral, verificando-se as hipóteses H_2 e H_4 . Verifica-se ainda existir, uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a ocorrência de grandes mudanças organizacionais (reestruturações & *downsizings*) e a ocorrência de assédio moral objectivo e subjectivo ($r = 0,385$; $p=0,01$ e $r = 0,275$; $p=0,01$), respectivamente). Deste modo, verifica-se a hipótese 6 (H_6).

Por outro lado verifica-se existir uma relação negativa e estatisticamente significativa entre: (1) o ambiente de comunicação e de suporte social e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, quer objectivo quer subjectivo ($r = -0,515$; $p=0,01$ e $r = -0,467$; $p=0,01$, respectivamente), sendo mais elevada no primeiro caso; (2) entre a atribuição de prémios e recompensas com base no desempenho individual e cooperação com o grupo de trabalho e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, objectivo e subjectivo ($r = -0,227$; $p=0,01$ e $r = -0,196$; $p=0,01$, respectivamente), sendo mais elevada no primeiro caso e (3) entre o desempenho de comportamentos de cidadania (OCB) e a ocorrência de assédio moral, quer objectivo quer subjectivo ($r = -0,341$; $p=0,01$ e $r = -0,299$; $p=0,01$, respectivamente), sendo mais elevada no primeiro caso. Deste modo verificam-se as hipóteses H_1 , H_3 e H_5 .

Analisando de forma mais detalhada, tendo em conta a análise factorial efectuada (vide ponto 7.5.1.6), temos que a relação estatisticamente mais significativa ocorre entre os Comportamentos Interpessoais de Cidadania Organizacional e a ocorrência de assédio moral objectivo e subjectivo ($r = -0,381$; $p=0,01$ e $r = -0,299$; $p=0,01$), respectivamente); a relação entre Comportamentos Organizacionais Desviantes e a ocorrência de assédio moral revela-se também estatisticamente significativa ($r = -0,170$; $p=0,01$ e $r = -0,129$; $p=0,01$, respectivamente para o assédio moral subjectivo e objectivo).

Por fim, verifica-se existir uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o Assédio Moral percebido e o Assédio Moral comportamental ($r = 0,740$; $p=0,01$), confirmando-se a hipótese 0 (H_0). Deste modo, quanto mais os indivíduos inquiridos se sentem moralmente assediados, de acordo com a definição fornecida, maior é a tendência para interpretar os comportamentos apresentados como sendo de assédio.

De entre os factores organizacionais, a associação mais elevada ocorre entre o Ambiente de Comunicação e Suporte social e assédio moral objectivo ($r = -0,515$; $p=0,01$), seguida pela associação entre Comportamentos Políticos e assédio moral objectivo ($r = 0,393$; $p=0,01$), pela

associação entre as Grandes Mudanças Organizacionais e assédio moral objectivo, nomeadamente as Mudanças Organizacionais Estratégicas ($r = 0,385$; $p=0,01$), e, por último, surge a associação entre Stress Laboral e assédio moral objectivo ($r = 0,345$; $p=0,01$). A relação mais fraca, embora estatisticamente significativa, ocorre entre Comportamentos Organizacionais Desviantes e Assédio Moral objectivo ($r = -0,129$; $p=0,01$).

O facto de se terem confirmado todas as hipóteses formuladas relativamente aos factores organizacionais revela, mais uma vez, a importância do contexto social/organizacional no processo de assédio moral no local de trabalho.

Vamos agora analisar a relação entre a ocorrência de Assédio Moral no local de trabalho, quer subjectivo quer comportamental, e as estratégias desenvolvidas pelas vítimas para lidar com o processo. Tendo em conta a análise factorial realizada¹⁷⁸, verifica-se que existe uma relação estatisticamente significativa entre a ocorrência de assédio moral (objectivo e subjectivo) e a estratégias Voice e Exit (componentes 1 e 2), sendo mais elevada na 2ª componente ($r = 0,328$; $p=0,01$ e $r = 0,183$; $p=0,05$ > $r = 0,262$; $p=0,01$ e $r = 0,176$; $p=0,05$, respectivamente para Assédio Moral objectivo e subjectivo). A estratégia “loyalty” (3ª componente), não revelou ter uma associação estatisticamente significativa nem com o Assédio Moral subjectivo nem com o Assédio Moral subjectivo.

7.8.1 - Dimensão política do Assédio Moral no local de trabalho

Vamos agora tentar modelar a relação entre o assédio moral no trabalho (subjectivo e objectivo) e as variáveis demográficas e factores organizacionais identificados como mais relevantes em termos da sua associação com a ocorrência do assédio moral, em contexto organizacional. Este exercício foi feito, por um lado, para prever a percepção de ser alvo de assédio moral no local de trabalho (subjectivo) e, por outro, para prever a ocorrência de comportamentos de assédio moral (objectivo), quer para a amostra global quer para a amostra compreendida apenas pelos inquiridos que se consideraram alvo de assédio, no sentido de verificar se os resultados se revelam consistentes.

Relativamente aos factores organizacionais, pretende-se incluir apenas aqueles que podem revestir uma conotação política dado que pretendemos testar o modelo de Salin (2003), apresentado no capítulo 5.

¹⁷⁸ Vide ponto 7.6 – Estratégias de Coping das Vítimas.

No que se refere às variáveis demográficas, seleccionámos para serem incluídas na análise, aquelas mais pertinentes em termos da potencial influência, sobre a variável dependente, de acordo com os resultados obtidos previamente neste capítulo (vide ponto 7.4) e com a investigação previamente realizada nesta área.

7.8.1.1 – Análise do Modelo na Amostra global

A amostra aqui considerada é constituída por 561 inquiridos, tendo-se registado uma taxa de incidência de assédio moral, de carácter severo, de 5,9% de, de acordo com a definição apresentada, e 39,6%, no que se refere aos comportamentos de assédio (objectivo), conforme atrás referido (vide ponto 7.2.2). Embora a amostra de inquiridos-alvo de análise não se possa considerar como sendo representativa da população, dado se tratar de uma amostra de conveniência, vamos mesmo assim fazer esta análise, dado o carácter eminentemente exploratório deste estudo. Vamos socorrer-nos da análise de regressão logística (ordinal e multinomial) dada a natureza da distribuição de frequências da variável dependente (VD) não ser normal, nem ter sido possível torná-la normal por via da transformação adequada, tendo optado por utilizá-la codificada em 3 categorias, de acordo com o critério de operacionalização utilizado para aferir os níveis de incidência de assédio moral (vide ponto 7.2.1)¹⁷⁹.

Em primeiro lugar vamos considerar como variável critério *o Assédio Moral Comportamental* e vamos estimar a probabilidade de cada uma das categorias ou grupos¹⁸⁰ ser alvo de assédio moral, a partir das variáveis predictoras seleccionadas (variáveis demográficas¹⁸¹ e factores organizacionais¹⁸²), utilizando o modelo de regressão multinomial¹⁸³. O modelo foi ajustado conforme procedimento descrito em Maroco (2007).

¹⁷⁹ Os resultados provisórios deste modelo constam do artigo “Organizational Changes, Workplace Bullying and Organizational Citizenship Behaviour”, em anexo, e foram apresentados durante o 14º Congresso Europeu de Psicologia Organizacional em Estocolmo.

¹⁸⁰ Assédio moral frequente (3), Ocasional (2) e Nunca ser alvo de assédio (1).

¹⁸¹ As variáveis demográficas seleccionadas foram: Género (0 – masculino; 1 – feminino), classe etária (variável categórica com 4 classes); habilitações literárias (3 – 12ºano, 4 – Frequência de licenciatura, 5 – Bacharelato, 6 - Licenciatura, 7 – Mestrado ou Pós Graduação) categoria Profissional (1 – Administrativo; 2 – Staff-técnico; 3 – Supervisor; 4 – Director) e Posição hierárquica (1 – Operacional, 2 – Quadro técnico; 3 – Chefia Intermédia; Direcção).

¹⁸² Os factores organizacionais são: Comportamentos Políticos, Prémios e Recompensas, Carga de Trabalho, Concorrência Interna, Comportamentos de Cidadania Interpessoal e Mudanças Organizacionais. Estas variáveis são índices compósitos.

¹⁸³ Dada a natureza da VI (ordinal), deveria ter sido utilizada a regressão ordinal, No entanto, dado que não se verificou o pressuposto de homogeneidade de declives, foi utilizada a regressão multinomial conforme sugerido por Marocco (2007).

O modelo ajustado é estatisticamente significativo ($G^2(40)=164,325$; $p<0,001$) e as estimativas dos coeficientes do modelo para as categorias “Assédio Moral Freqüente” e “Assédio Moral Ocasional” são dadas nos Quadros 7.2 e 7.3:

Quadro 7.2 – Assédio Freqüente

Assédio Freqüente ^a	B	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% C Int. for Exp(B)		
						Exp(B)	Low.Bound	Upp.Bound
Constante	-0,618	2,624	0,055	1	0,814			
Comp_Pol	0,777	0,366	4,519	1	0,034	2,176	1,062	4,456
Prem_Recomp	-0,302	0,231	1,709	1	0,191	0,740	0,471	1,163
Carga de trabalho	0,832	0,248	11,285	1	0,001	2,299	1,414	3,736
Conc_Interna	-0,032	0,239	0,018	1	0,892	0,968	0,606	1,546
Comp.Cidadania Interp.	-0,829	0,368	5,080	1	0,024	0,437	0,212	0,898
Mudanças Org	0,852	0,448	3,614	1	0,057	2,344	0,974	5,640
Masculino	0,506	0,360	1,977	1	0,160	1,659	0,819	3,359
Feminino	0,000	.	.	0
12º ano	-2,143	0,820	6,824	1	0,009	0,117	0,023	0,586
Frequ. Licenciatura	-1,187	0,882	1,813	1	0,178	0,305	0,054	1,718
Bacharelato	-2,477	1,069	5,368	1	0,021	0,084	0,010	0,683
Licenciatura	-0,456	0,802	0,324	1	0,569	0,634	0,132	3,051
Mestrado ou Pós Grad.	0,000	.	.	0
<= 30 anos	-1,428	0,806	3,136	1	0,077	0,240	0,049	1,165
31 - 40 anos	-1,960	0,702	7,798	1	0,005	0,141	0,036	0,557
41 - 50 anos	-1,234	0,715	2,980	1	0,084	0,291	0,072	1,182
> 51 anos	0,000	.	.	0
Operacionais	1,343	1,275	1,108	1	0,293	3,829	0,314	46,637
Técnicos	1,620	1,186	1,867	1	0,172	5,053	0,495	51,622
Supervisores	2,658	1,204	4,876	1	0,027	14,261	1,348	150,874
Gestores	0,000	.	.	0
Trabalhadores	0,609	1,146	0,283	1	0,595	1,839	0,194	17,396
Staff. Técnico	0,944	1,115	0,716	1	0,397	2,570	0,289	22,877
Chefias Intermédias	-0,420	1,016	0,171	1	0,680	0,657	0,090	4,816
Directores	0,000	.	.	0

a - a categoria de referência é "Nunca foi alvo de assédio moral"

De acordo com o modelo ajustado, a probabilidade de “*Ser alvo de assédio moral ocasional*” face à categoria de referência (“Nunca ser alvo de assédio moral”), não é influenciada de forma estatisticamente significativa por qualquer das VI’s incluídas no modelo. Contudo, a probabilidade de “*Ser alvo de Assédio moral freqüente*”, face à classe de referência, é afectada significativamente por algumas variáveis sócio-demográficas (habilitações, classe etária e categoria profissional) e factores organizacionais (Comportamentos Políticos, Carga de Trabalho ou Stress laboral, Comportamentos de Cidadania Interpessoal e Mudanças Organizacionais).

Quadro 7.3 – Assédio Ocasional

Assédio Ocasional ^a	B	Std. Error	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C Int. for Exp(B)	
							Low.Bound	Upp.Bound
Constante	1,968	2,489	0,625	1	0,429			
Comp_Pol	0,479	0,344	1,935	1	0,164	1,614	0,822	3,167
Prem_Recomp	0,096	0,216	0,197	1	0,657	1,101	0,721	1,681
Carga de trabalho	0,071	0,229	0,095	1	0,758	1,073	0,685	1,680
Conc_Interna	-0,061	0,224	0,073	1	0,787	0,941	0,606	1,461
Comp.Cidadania Interp.	-0,464	0,349	1,773	1	0,183	0,629	0,317	1,245
Mudanças Org	-0,037	0,428	0,008	1	0,931	0,964	0,417	2,228
Masculino	0,305	0,336	0,824	1	0,364	1,357	0,702	2,621
Feminino	0,000	.	.	0
12º ano	-1,629	0,789	4,266	1	0,039	0,196	0,042	0,920
Frequ. Licenciatura	-0,810	0,855	0,898	1	0,343	0,445	0,083	2,375
Bacharelato	-0,781	0,982	0,632	1	0,427	0,458	0,067	3,140
Licenciatura	-0,106	0,778	0,019	1	0,892	0,900	0,196	4,132
Mestrado ou Pós Grad.	0,000	.	.	0
<= 30 anos	-1,380	0,774	3,183	1	0,074	0,251	0,055	1,146
31 - 40 anos	-1,790	0,678	6,960	1	0,008	0,167	0,044	0,631
41 - 50 anos	-0,776	0,689	1,265	1	0,261	0,460	0,119	1,778
> 51 anos	0,000	.	.	0
Operacionais	1,536	1,158	1,760	1	0,185	4,647	0,480	44,983
Técnicos	1,976	1,088	3,295	1	0,070	7,211	0,854	60,881
Supervisores	1,738	1,077	2,602	1	0,107	5,684	0,688	46,937
Gestores	0,000	.	.	0
Trabalhadores	0,155	1,063	0,021	1	0,884	1,168	0,145	9,385
Staff. Técnico	0,519	1,052	0,244	1	0,622	1,681	0,214	13,205
Chefias Intermédias	-0,084	0,931	0,008	1	0,928	0,920	0,148	5,698
Directores	0,000	.	.	0

a - a categoria de referência é "Nunca foi alvo de assédio moral"

Analisando agora em detalhe para cada uma das variáveis sócio-demográficas, temos que:

- Os indivíduos pertencentes à classe etária 31-40 anos têm uma menor probabilidade de serem alvo de assédio moral frequente face à categoria de referência (> 51 anos) ($B=-1,960$; $OR=0,141$; $p=0,005$);
- Os indivíduos pertencentes à categoria profissional Supervisores têm uma maior probabilidade de serem alvo de assédio moral frequente face à categoria de referência (Gestores) ($B= 2,658$; $OR=14,261$; $p=0,027$);
- Os indivíduos pertencentes à categoria de habilitações “12ºano escolaridade” e os indivíduos pertencentes à categoria “bacharelato” têm uma menor probabilidade de serem alvo de assédio moral frequente (respectivamente de 88% e 98%) do que aqueles pertencentes à classe de referência (“Mestrado ou Pós-Graduação”) (respectivamente, $B=-2,143$; $OR=0,117$; $p=0,009$ e $B=-2,477$; $OR=0,084$; $p=0,021$).

Relativamente aos factores organizacionais, temos:

- a ocorrência de comportamentos políticos aumenta a probabilidade de “Ser alvo de assédio moral frequente” face à categoria de referência “Nunca ser alvo de assédio moral” ($B=0,777$; $OR=2,176$; $p=0,034$);
- a ocorrência de stress laboral aumenta a probabilidade de “Ser alvo de assédio moral frequente” face à categoria de referência “Nunca ser alvo de assédio moral” ($B=0,829$; $OR=2,299$; $p=0,001$);
- a ocorrência de Comportamentos de Cidadania Interpessoal diminui a probabilidade de “Ser alvo de assédio moral frequente” face à categoria de referência “Nunca ser alvo de assédio moral” ($B=-0,032$; $OR=0,437$; $p=0,024$);
- a ocorrência de Grandes Mudanças Organizacionais aumenta a probabilidade de “Ser alvo de assédio moral frequente” face à categoria de referência “Nunca ser alvo de assédio moral” ($B= 0,852$; $OR=2,299$; $p=0,001$);

Pretendemos agora averiguar como é que as Mudanças Organizacionais afectam a ocorrência de Assédio Moral no local de trabalho. Será um efeito directo ou haverá eventualmente outros factores subjacentes a esta relação?

Vamos então analisar a potencial existência de um efeito de mediação dos Comportamentos de Cidadania Interpessoal sobre as Grandes Mudanças Organizacionais na Ocorrência de Assédio moral frequente, utilizando os passos desenvolvidos por Baron & Kenny (1986)¹⁸⁴.

Relativamente ao primeiro passo os resultados da tabela abaixo evidenciam a existência de uma relação estatisticamente significativa entre as Grandes Mudanças Organizacionais e os Comportamentos de Cidadania Interpessoal.

¹⁸⁴ Estes autores propõem que para testar o efeito de mediação se devem estimar as seguintes equações de regressão: (1) realizar uma regressão da variável mediadora com a variável preditora; (2) realizar uma regressão da variável critério com a variável preditora e (3) realizar uma regressão da variável critério com a variável preditora, controlando a variável mediadora. Para se verificar a existência de um efeito de mediação, as seguintes condições devem ser asseguradas: (1) a variável preditora deve afectar a mediadora na primeira equação; (2) a variável preditora deve afectar a variável critério na segunda equação; (3) a variável mediadora deve afectar a variável critério na terceira equação. Se estas condições são asseguradas no sentido previsto, então o efeito da variável preditora na variável critério deverá ser menor na terceira equação do que na segunda. Uma mediação total é assegurada se o efeito da variável preditora na variável critério deixa de ser significativo quando a variável mediadora é controlada.

Quadro 7.4 – Regressão dos Comportamentos de Cidadania Organizacional nas Grandes Mudanças Organizacionais

Modelo	Coeficientes não estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta	B	B	Erro Padrão
(Constant)	3,937	0,103			38,087	0,000
Media_Items_Mud_Org	-,235	0,052	-0,188		-4,533	0,000

No que se refere aos 2º e 3º passos, os resultados são apresentados nos quadros 7.5 e 7.6, na página seguinte. Deste modo, podemos observar que, na primeira parte da tabela, quando se efectuou o segundo passo, ou seja a regressão do Assédio Moral nas Mudanças Organizacionais, detectou-se uma relação estatisticamente significativa entre estas duas variáveis ($B=0,934$; $p=0,034$). De seguida testámos o efeito de mediação (terceiro passo) ao introduzirmos os Comportamentos de Cidadania Organizacional, verificando-se que esta variável tem um efeito estatisticamente significativo sobre a V.D. e que o coeficiente de regressão das Mudanças Organizacionais diminui (passa de 0,934 para 0,852). No entanto, existe apenas uma mediação parcial na medida em que este coeficiente continua a ser estatisticamente significativo.

Quadro 7.5 – Assédio Frequente (1)

Assédio Frequente ^a	B	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% C Int. for Exp(B)		
						Exp(B)	Low.Bound	Upp.Bound
Constante	-4,187	2,062	4,123	1	0,042			
Mudanças Org	0,934	0,442	4,471	1	0,034	2,544	1,071	6,046
Comport. Políticos	0,987	0,352	7,888	1	0,005	2,684	1,348	5,346
Prem_Recomp	-0,399	0,228	3,058	1	0,080	0,671	0,429	1,049
Carga de trabalho	0,868	0,244	12,622	1	0,000	2,382	1,476	3,846
Conc_Interna	0,009	0,235	0,001	1	0,971	1,009	0,636	1,600
Masculino	0,481	0,357	1,816	1	0,178	1,618	0,804	3,257
Feminino	0,000			0				
12º ano	-2,160	0,797	7,350	1	0,007	0,115	0,024	0,550
Frequ. Licenciatura	-1,260	0,858	2,157	1	0,142	0,284	0,053	1,524
Bacharelato	-2,367	1,050	5,081	1	0,024	0,094	0,012	0,734
Licenciatura	-0,499	0,779	0,409	1	0,522	0,607	0,132	2,798
Mestrado ou Pós Grad.	0,000			0				
<= 30 anos	-1,473	0,801	3,379	1	0,066	0,229	0,048	1,102
31 - 40 anos	-1,997	0,700	8,149	1	0,004	0,136	0,034	0,535
41 - 50 anos	-1,267	0,712	3,168	1	0,075	0,282	0,070	1,137
> 51 anos	0,000			0				
Operacionais	1,243	1,255	0,981	1	0,322	3,466	0,296	40,578
Técnicos	1,575	1,156	1,857	1	0,173	4,829	0,501	46,509
Supervisores	2,523	1,180	4,574	1	0,032	12,468	1,235	125,890
Gestores	0,000			0				
Trabalhadores	0,645	1,121	0,331	1	0,565	1,907	0,212	17,166
Staff. Técnico	0,925	1,078	0,737	1	0,391	2,522	0,305	20,860
Chefias Intermédias	-0,312	0,990	0,099	1	0,753	0,732	0,105	5,100
Directores	0,000			0				

a - a categoria de referência é "Nunca foi alvo de assédio moral"

Quadro 7.6 – Assédio Frequente (2 – efeito mediação)

Assédio Frequente ^a	B	Std. Error	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% C Int. for Exp(B)	
							Low Bound	Upp Bound
Constante	-0,618	2,624	0,055	1	0,814			
Mudanças Org	0,852	0,448	3,614	1	0,057	2,344	0,974	5,640
Comport. Políticos	0,777	0,366	4,519	1	0,034	2,176	1,062	4,456
Prem Recomp	-0,302	0,231	1,709	1	0,191	0,740	0,471	1,163
Carga de trabalho	0,832	0,248	11,285	1	0,001	2,299	1,414	3,736
Conc. Interna	-0,032	0,239	0,018	1	0,892	0,968	0,606	1,546
Comp. Cidadania Interp.	-0,829	0,368	5,080	1	0,024	0,437	0,212	0,898
Masculino	0,506	0,360	1,977	1	0,160	1,659	0,819	3,359
Feminino	0,000	.	.	0
12º ano	-2,143	0,820	6,824	1	0,009	0,117	0,023	0,586
Frequ. Licenciatura	-1,187	0,882	1,813	1	0,178	0,305	0,054	1,718
Bacharelato	-2,477	1,069	5,368	1	0,021	0,084	0,010	0,683
Licenciatura	-0,456	0,802	0,324	1	0,569	0,634	0,132	3,051
Mestrado ou Pós Grad.	0,000	.	.	0
<= 30 anos	-1,428	0,806	3,136	1	0,077	0,240	0,049	1,165
31 - 40 anos	-1,960	0,702	7,798	1	0,005	0,141	0,036	0,557
41 - 50 anos	-1,234	0,715	2,980	1	0,084	0,291	0,072	1,182
> 51 anos	0,000	.	.	0
Operacionais	1,343	1,275	1,108	1	0,293	3,829	0,314	46,637
Técnicos	1,620	1,186	1,867	1	0,172	5,053	0,495	51,622
Supervisores	2,658	1,204	4,876	1	0,027	14,261	1,348	150,874
Gestores	0,000	.	.	0
Trabalhadores	0,609	1,146	0,283	1	0,595	1,839	0,194	17,396
Staff Técnico	0,944	1,115	0,716	1	0,397	2,570	0,289	22,877
Chefias Intermédias	-0,420	1,016	0,171	1	0,680	0,657	0,090	4,816
Directores	0,000	.	.	0

a - a categoria de referência é "Nunca foi alvo de assédio moral"

Vamos agora considerar como variável critério o *Assédio Moral subjectivo/percebido*, codificado em 3 categorias, conforme anteriormente explicado. Vamos utilizar o modelo de regressão ordinal, com função *Complementary Log-Log*, para modelar a probabilidade de ser alvo de assédio moral dada a natureza da variável dependente, a qual pressupõe uma ordenação das categorias relativamente à frequência de ocorrência de assédio moral¹⁸⁵.

Verificou-se o pressuposto da homogeneidade de declives ($X^2_{LP}(20)=29,680$; $p=0,416$) e o modelo ajustado revelou-se estatisticamente significativo ($G^2(20)=156,842$; $p<0,001$), ou seja, pelo menos uma das variáveis predictoras é estatisticamente significativa para prever a variável dependente.

Analisando agora, em detalhe, quais as variáveis predictoras incluídas no modelo que são estatisticamente significativas para prever a probabilidade de ser alvo de assédio moral, temos, relativamente às variáveis sócio-demográficas:

- O género masculino apresenta uma maior probabilidade de ser alvo de assédio moral, face ao sexo feminino¹⁸⁶ ($B= -0,519$; $p=0,002$);

¹⁸⁵ A escolha da função Link foi feita de acordo com o critério de distribuição das frequências das classes da V.D., de acordo com Marocco (2007). Relativamente às estimativas mais comuns do "Pseudo R^2 ", verifica-se que todas as estatísticas são moderadas a baixas, em particular o R^2 de McFadden ($R^2=0,184$).

¹⁸⁶ Classe de referência

- À medida que aumenta o nível de habilitações literárias, aumenta a probabilidade de ser alvo de assédio moral frequente, face à classe de referência;
- A categoria profissional de staff técnico e Supervisores têm uma menor probabilidade de “ser alvo de assédio moral frequente”, do que os Gestores;

Relativamente aos factores organizacionais, todas as variáveis independentes consideradas são estatisticamente significativas, com excepção de “Comportamentos de concorrência interna”. De forma detalhada, temos:

Quadro 7.7 – Assédio Moral subjectivo – Estimativas dos parâmetros

Modelo	Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	I.C. 95%	
						Limite inferior	Limite Superior
Recod_Ass_Moral_Subj_Categ = 1,00=]	-5,098	1,079	22,315	1	,000	-7,213	-2,983
[Recod_Ass_Moral_Subj_Categ = 2,00]	-3,025	1,061	8,137	1	,004	-5,104	-,947
Location							
Comportamentos Políticos	-,700	,159	19,398	1	,000	-1,012	-,389
Prémios e Recompensas	,252	,105	5,695	1	,017	,045	,458
Stress Laboral	-,352	,109	10,504	1	,001	-,565	-,139
Concorrência Interna	-,023	,106	,046	1	,831	-,231	,186
Comportamentos de Cidadania Interpessoais	,639	,158	16,429	1	,000	,330	,948
Mudanças Organizacionais	-,792	,187	18,016	1	,000	-1,158	-,426
Género maculino	-,519	,171	9,209	1	,002	-,854	-,184
Género Feminino	0(a)	.	.	0	.	.	.
12º ano escolaridade	1,047	,285	13,489	1	,000	,488	1,606
Frequência Ensino Superior	,735	,297	6,107	1	,013	,152	1,317
Bacharelato	,914	,409	4,987	1	,026	,112	1,716
Licenciatura	,516	,246	4,392	1	,036	,033	,998
Mestrado ou Pós-Graduação.	0(a)	.	.	0	.	.	.
< 30 anos	-,115	,314	,134	1	,714	-,731	,501
31 – 40 anos	,073	,263	,077	1	,782	-,443	,589
41 – 50 anos	-,222	,257	,747	1	,387	-,725	,281
> 51 anos	0(a)	.	.	0	.	.	.
Administrativos	-1,208	,573	4,445	1	,035	-2,331	-,085
Staff Técnico	-1,019	,494	4,251	1	,039	-1,988	-,050
Supervisores	-,802	,581	1,906	1	,167	-1,941	,337
Gestores	0(a)	.	.	0	.	.	.
Operacionais	,888	,464	3,667	1	,055	-,021	1,798
Quadros Técnicos	,871	,388	5,033	1	,025	,110	1,632
Chefias Intermédias	,907	,420	4,667	1	,031	,084	1,729
Directores	0(a)	.	.	0	.	.	.

(a) este parâmetro tem o valor zero porque é redundante.

- À medida que aumenta a ocorrência de comportamentos políticos, aumenta a probabilidade de ocorrência de “ser alvo de assédio moral frequente”;
- À medida que aumenta a ocorrência “Prémios e Recompensas”, diminui a probabilidade de “ser alvo de assédio moral frequente”;
- À medida que aumenta o “Stress laboral” ou carga de trabalho, aumenta a probabilidade de ocorrência de “ser alvo de assédio moral frequente”;
- À medida que aumentam os Comportamentos de Cidadania organizacional, diminui a probabilidade de “ser alvo de assédio moral frequente”;
- À medida que aumenta a ocorrência de “Grandes Mudanças Organizacionais”, aumenta a probabilidade de ser alvo de assédio moral frequente;

7.8.1.2 – Análise do Modelo na Amostra de Inquiridos alvos de assédio moral

Vamos agora restringir a amostra àqueles inquiridos que se consideraram alvo de assédio moral de acordo com a definição, constituída por 172 inquiridos, e vamos prever quais os factores organizacionais que mais contribuem para a ocorrência de comportamentos de assédio, utilizando o modelo de regressão linear múltiplo, dado que a natureza das variáveis o permitiu¹⁸⁷.

Vamos então proceder à análise do modelo, controlando pelas variáveis demográficas e utilizando o método hierárquico. A variável dependente considerada é o assédio moral comportamental, medido através de um índice de médias¹⁸⁸ e as variáveis preditoras são: Comportamentos políticos, Comportamentos de concorrência interna, Prémios e Recompensas, Stress laboral, Comportamentos de Cidadania Organizacional, Grandes Mudanças Organizacionais e Assédio Moral Percebido.

¹⁸⁷ Relativamente à validade do modelo de regressão linear múltipla apresentado, verificou-se a linearidade do fenómeno em estudo, a não existência de multicolinearidade (independência) das variáveis explicativas), a homocedasticidade (a variância constante das variáveis aleatórias residuais), a distribuição normal e a independência dos erros (Pestana e Gageiro, 2000). Os dois primeiros pressupostos foram validados graficamente e o terceiro foi validado através da estatística de Durbin-Watson ($d=1,945$). Para diagnosticar a potencial existência de multicolinearidade, utilizou-se os valores de VIF, tendo-se observado que estes registavam valores dentro dos limites aceitáveis.

¹⁸⁸ Construído a partir das variáveis seleccionadas como relevantes na Análise Factorial (vide ponto 6.3.1)

Olhando para a tabela seguinte, verificamos que as variáveis organizacionais explicam 27,5% do Assédio Moral objectivo. Quando se acrescentou as variáveis sócio-económicas, o poder explicativo do modelo aumentou em 4,5%; finalmente, quando se acrescentou o Assédio Moral Percebido, 19,9% da variação da variável de pendente foi explicada adicionalmente por estas variáveis. No seu conjunto, as variáveis independentes explicam 55,8% da variação do Assédio Moral comportamental.

Quadro 7.8 – Amostra de Inquiridos alvos de assédio moral frequente

	Assédio Moral Objectivo				
	Variáveis	Beta	ΔR^2	F change	g.l.
Modelo 1	Habilit.Literárias D3				
	Hab.Literárias D4	0,235*			
	Concorrência Interna	-0,082			
	Comportamentos Políticos	0,226**			
	Prémios & Recompensas	0,227**			
	Stress laboral	0,294***			
	C.Cidadania Interpessoal	-0,244**			
	Comp.Desviantes	0,185**	0,275***	11,540	(18,153)
	Modelo 2	Hab.Literárias D4	0,211*		
Concorrência Interna		-0,082			
Comportamentos Políticos		0,204*			
Prémios & Recompensas		0,240*			
Stess laboral		0,280**			
C.Cidadania Interpessoal		-0,231**			
Comp.Desviantes		0,193**			
Mud.Org. Estratégicas		-0,001			
Mud.Efic.Organizacional		0,055			
Mudanças Sociais		0,209**	0,045*	3,846	(3,150)
	R² ajustado		0,334***	(5,088)	(21,150)

Nota: *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001. As variáveis predictoras são: Hab.Literárias¹⁸⁹, Amb.Conc.Interna, Amb.Comp.Políticos, Prémios & Recompensas, Stresslaboral, Mudanças Org.Estratégicas, Mud.Eficiência Organizacional, Mudanças Sociais, Comp.Cidadania interpessoal, Comp.Desviantes e Assédio moral percebido.

¹⁸⁹ As outras variáveis demográficas revelaram uma relação não significativa estatisticamente com a variável dependente.

Quadro 7.8 – Amostra de Inquiridos alvos de assédio moral frequente (cont.)

Modelo 3	Assédio Moral Objectivo (cont.)				
	Variáveis	Beta	ΔR^2	F change	g.l.
	Hab.Literárias D4	0,157*			
	Concorrência Interna	-0,021			
	Comportamentos Políticos	0,135**			
	Prémios & Recompensas	0,132**			
	Stress laboral	0,175***			
	C.Cidadania Interpessoal	-0,204**			
	Comp.Desviantes	0,193**			
	Mud.Org. Estratégicas	-0,005			
	Mud.Efic.Organizacional	0,045			
	Mudanças Sociais	0,185**			
	Assédio Moral Percebido	0,508	0,199***	(76,977)	(1,149)
	R² ajustado		0,558***	(10,816)	(22,149)

Nota: *p<0,05;**p<0,01; ***p<0,001. As variáveis predictoras são: Hab.Literárias¹⁹⁰, Amb.Conc.Interna, Amb.Comp.Políticos, Prémios & Recompensas, Stress laboral, Mudanças Org.Estratégicas, Mud.Eficiência Organizacional, Mudanças Sociais, Comp.Cidadania interpessoal, Comp.Desviantes e Assédio moral percebido.

Em primeiro lugar destacamos que de entre as variáveis sócio-demográficas, a única que está associada com a ocorrência de assédio moral são as Habilitações Literárias. Assim, e de acordo com o valor do coeficiente de regressão, os inquiridos com habilitações literárias ao nível do Mestrado ou Pós Graduação têm, em média, uma maior probabilidade de serem alvo de assédio moral face aos inquiridos do 12º ano. De entre os factores organizacionais, aquele que tem mais impacto sobre a ocorrência de Assédio moral no local de trabalho é o Stress Laboral (Beta=0,280; p<0,001), ou seja quanto maior for a carga de trabalho dos trabalhadores maior é a probabilidade de ocorrência de comportamentos agressivos identificados pelos inquiridos como sendo de assédio moral. O factor organizacional com valor preditivo mais baixo (Beta=0,193; p<0,01), mas estatisticamente significativo, são os Comportamentos Desviantes; deste modo,

¹⁹⁰ As outras variáveis demográficas (idade, género, etc.) revelaram uma relação não significativa estatisticamente com a VD

quanto maior for a ocorrência de comportamentos desviantes maior é a probabilidade de ocorrência de assédio moral no local de trabalho.

No que se refere aos factores sócio-económicos (Mudanças Organizacionais) o factor com mais impacto na explicação da variável dependente são as Mudanças Sociais (Beta=0,185; $p<0,01$); isto é, quanto maior for a ocorrência de Mudanças Sociais maior é a probabilidade de ocorrência de Assédio Moral comportamental. Por último, e relativamente ao modelo 3 em que foi introduzido o Assédio Moral Percebido como variável explicativa do Assédio Moral Comportamental, temos que esta variável tem um grande poder explicativo na variabilidade da variável critério (Beta=0,508; $p<0,001$): ou seja, quanto mais os inquiridos se sintam alvo de assédio moral de acordo com a definição fornecida maior é a probabilidade de classificarem os comportamentos como sendo de assédio moral, e portanto maior é a probabilidade de ocorrência de Assédio Moral Comportamental.

Pretendemos agora averiguar como é que as Mudanças Organizacionais Estratégicas afectam a ocorrência de Assédio Moral no local de trabalho. Será um efeito directo ou haverá eventualmente um efeito de mediação do Stress Laboral? Neste contexto, pretendemos averiguar até que ponto o Stress Laboral influencia a relação entre estas duas variáveis, por via da análise de um potencial efeito de mediação utilizando os passos desenvolvidos por Baron & Kenny (1986)¹⁹¹. Relativamente ao primeiro passo, os resultados da tabela abaixo revelam a existência de uma relação positiva e estatisticamente significativa entre as Mudanças Organizacionais Estratégicas e o Stress laboral.

Quadro 7.9 – Regressão das Mudanças Organizacionais estratégicas no Stress laboral

Stress laboral				
Variáveis	Beta	R ² ajustado	F	g.l.
Mudanças Organiz. Estratégicas	0,425***	0,205	4,385	(13,158)

Nota. *** $p<0,001$; variável dependente: Stress laboral

Relativamente ao 2º e 3º passo os resultados são apresentados na tabela seguinte:

¹⁹¹ Vide ponto 7.8.1.1- Análise do Modelo na amostra global

Quadro 7.10 – Regressão das Mudanças Organizacionais Estratégicas e Stress laboral no Assédio Moral Objectivo

<i>Variáveis</i>	<i>Beta</i>	<i>R² ajustado</i>	<i>F</i>	<i>g.l.</i>
Mudanc.Org.Estratégicas	0,296 ***	0,105	2,538	(13,158)
Mudanc.Org.Estratégicas	0,209**			
Stress laboral	0,205**	0,133	2,866	(14,157)

Nota. **p<0,01;***p<0,001; variável dependente: Assédio Moral Objectivo

Na primeira parte da Tabela acima pode-se observar que, quando se efectuou o segundo passo, ou seja, a regressão do Assédio Moral objectivo nas Mudanças Organizacionais Estratégicas, detectou-se uma relação estatisticamente significativa entre estas duas variáveis, verificando-se deste modo a segunda condição. Podemos então afirmar que as Mudanças Organizacionais Estratégicas explicam 2,8 % da variabilidade do Assédio Moral Comportamental. De seguida testamos o efeito de mediação (terceiro passo) ao introduzirmos a variável stress laboral, verificando-se que esta variável tem um efeito estatisticamente significativo sobre a variável dependente. Existe, então, um efeito de mediação, mas apenas parcial na medida em que as Mudanças Organizacionais estratégicas ainda têm um efeito estatisticamente significativo sobre o Assédio Moral Comportamental, embora menor, após extrairmos o efeito de mediação.

7.8.1.3 - Análise Comparativa: Vítimas / Não-vítimas / Observadores

Os resultados das análises efectuadas nos pontos anteriores sugerem a existência de um relacionamento positivo, estatisticamente significativo, entre um elevado nível de percepção de comportamentos políticos e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, quer de acordo com a definição apresentada aos inquiridos quer do ponto e vista comportamental ou objectivo. O mesmo se verificou para as variáveis stress laboral e prémios e recompensas, as quais revelaram, respectivamente, um relacionamento positivo e um relacionamento negativo, estatisticamente significativo com a ocorrência de assédio moral no local de trabalho. A associação entre a variável concorrência interna e a ocorrência de assédio moral não se revelou estatisticamente significativa, excepto para a amostra de inquiridos alvos de assédio moral (frequente e ocasional).

Os coeficientes de correlação, espelhados no quadro abaixo, vêm confirmar esta relação entre as variáveis em análise, não só para a amostra global e para as amostras constituídas pelos

inquiridos alvos de assédio (objectivo e subjectivo, respectivamente), mas também para os observadores de situações de assédio moral no local de trabalho. Temos, assim, que estes também percebem a existência de uma relação positiva entre a percepção de ocorrência de comportamentos políticos e a ocorrência de assédio moral, conforme aferido pela definição de assédio moral apresentada aos inquiridos, para além de uma relação estatisticamente significativa entre a atribuição de prémios e recompensas e a ocorrência de assédio moral.

Quadro 7.11 – Análise Comparativa

Comportamento	Amostra Global	Vítimas Assédio		Observadores
	N=561	Objectivo N=510	Subjectivo N=172	N=131
Comportamentos	0,318**	0,318**	0,172*	0,256**
políticos	(p=0,000)	(p=0,000)	(p=0,019)	(p=0,003)
Stress Laboral	0,266**	0,202**	0,228**	0,152
	(p=0,000)	(p=0,000)	(p=0,003)	(p=0,084)
Concorrência	0,068	0,067	0,189*	0,000
Interna	(p=0,109)	(p=0,132)	(p=0,013)	(p=0,996)
Prémios e	-0,196**	-0,172**	-0,154**	-0,237**
Recompensas	(p=0,000)	(p=0,00)	(p=0,044)	(p=0,006)

De forma a encontrarmos evidência adicional das relações acima referidas, fomos apurar a existência de diferenças entre os diversos grupos, descortinados acima (nomeadamente, vítimas de assédio, não vítimas e observadores). Assim, no sentido de apurar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre vítimas e não vítimas de assédio moral, de acordo com o nível médio de assédio moral percebido (subjectivo), foi realizado um *t*-test ao nível médio de comportamentos políticos (3,475 versus 3,084), o qual revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas ($t=-7,846$; $df=559$; $p<0,00$). O mesmo procedimento foi repetido para vítimas e não vítimas de assédio moral objectivo, e a diferença de nível médio percebido de comportamentos políticos (3,228 versus 2,965) foi estatisticamente significativa ($t=-3,146$; $df=559$; $p<0,002$). Finalmente, foi repetido o mesmo procedimento para os observadores no sentido de verificar os relatos das vítimas de assédio moral. Assim, mais uma vez fomos analisar a diferença de médias, de percepção de comportamentos políticos, entre observadores e não observadores (3,493 versus 3,116), a qual se revelou estatisticamente significativa ($t=-6,869$; $df=559$; $p=0,000$). De acordo com estes elementos adicionais, pudemos confirmar que existe

efectivamente uma relação entre a percepção de comportamentos políticos e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho.

7.8.2 - Conclusões

Fazendo uma síntese entre os aspectos comuns aos diversos modelos de análise testados, é de salientar que, no que se refere às variáveis demográficas, apenas a variável “Habilitações Literárias” se revela estatisticamente significativa na previsão da ocorrência de assédio moral. No entanto, é importante ter em conta a diferente dimensão das amostras seleccionadas, facto que poderá ter impacto nos resultados obtidos. Relativamente aos factores organizacionais, é de destacar que quer a percepção de comportamentos políticos quer o stress laboral se revelaram estatisticamente significativos quanto ao seu impacto sobre a ocorrência de assédio moral (objectivo e subjectivo), o que se revela fundamental dado que um dos objectivos primordiais deste projecto de estudo é provar que o assédio moral tem uma dimensão política, havendo uma maior probabilidade da sua ocorrência em ambientes organizacionais em que se verifiquem grandes mudanças ou reestruturações organizacionais, a predominância de comportamentos políticos e um ambiente de trabalho tenso, competitivo e “stressante”. Adicionalmente, e em termos sócio-económicos, a variável grandes mudanças organizacionais também se revelou estatisticamente significativa quanto ao seu impacto na ocorrência quer de assédio moral objectivo quer subjectivo. Estes resultados foram obtidos quer no contexto da amostra global de inquiridos quer na amostra de inquiridos que consideraram ser vítimas de assédio moral de acordo com a definição.

Ainda relativamente à dimensão política do assédio moral no local de trabalho, confirmámos esta relação por via da análise comparativa dos diversos grupos de inquiridos identificados (vítimas, não vítimas e observadores), quanto à sua percepção da ocorrência de comportamentos políticos no seu local de trabalho. Deste modo, devido a termos encontrado diferenças estatisticamente significativas entre os diversos grupos, pudemos confirmar os resultados obtidos na análise de regressão de que existe uma relação entre a percepção de um elevado nível de comportamentos políticos e a ocorrência de assédio no local de trabalho.

Relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional (OCB), verificou-se a existência de uma associação negativa entre o desempenho de comportamentos de cidadania organizacional e a ocorrência de assédio moral (objectivo e subjectivo), o que vai de encontro à evidência encontrada por Aquino & Bommer (2003) sobre a existência de um relacionamento negativo

entre o desempenho de comportamentos de cidadania e a ocorrência de vitimação no local de trabalho. Dado este relacionamento, estes autores argumentam que, embora tradicionalmente estes comportamentos sejam encarados como prossociais e espontâneos, a sua prática poderia ser utilizada pelas vítimas de assédio moral enquanto uma estratégia proactiva, empreendida no sentido de se defenderem em situações de assédio moral no local de trabalho (cf. Bolino, 1999). Verificou-se ainda a existência de um efeito de mediação desta variável no impacto das grandes mudanças organizacionais sobre a ocorrência de assédio moral. Este efeito prende-se com o facto de que as mudanças organizacionais frequentemente resultarem em violações do contrato psicológico de trabalho, o que, por sua vez, tem efeitos negativos sobre o compromisso organizacional dando origem a comportamentos de negligência, tais como: ausência de cooperação e abandono da organização ou mesmo comportamentos hostis. Logo, os indivíduos que percebem serem alvo de injustiça têm tendência para restringir os seus comportamentos de cidadania organizacional e limitarem-se a adoptar os comportamentos formalmente prescritos ou passarem a adoptar comportamentos desviantes, nefastos para a organização.

Por último, e no que se refere ao stress laboral, verificou-se existir um efeito de mediação desta variável sobre o impacto das grandes mudanças organizacionais na ocorrência de assédio moral no local de trabalho. Estes resultados são consistentes com a realidade do sector bancário português em que, de acordo Almeida (2001) e Lima et al. (2006), uma percentagem significativa de bancários portugueses refere a recorrência sistemática a trabalho suplementar, frequentemente não remunerado.

7.9 - Conclusões e discussão dos resultados

Vamos analisar e discutir os resultados obtidos neste estudo sobre o sector bancário português para cada uma das etapas, individualmente consideradas, na medida em que isso nos permite uma melhor identificação dos contributos proporcionados para a investigação existente sobre assédio moral no local de trabalho.

7.9.1 - Níveis de incidência, comportamentos mais frequentes e estratégias utilizadas pelas vítimas

Os níveis de incidência obtidos, de 5,9% no que se refere ao assédio moral frequente, de acordo com a definição apresentada, e de 39,4%, relativamente ao assédio moral frequente objectivo ou comportamental, revelam-se consistentes com a evidência empírica anterior utilizando a mesma

estratégia de aferição da taxa de ocorrência deste fenómeno, nomeadamente com os resultados obtidos por Salin (2001), num estudo realizado numa amostra de profissionais de gestão, em que as taxas de incidência apuradas foram de, respectivamente 8,8% e 24,1%, para o assédio moral subjectivo e objectivo. As diferenças entre estes níveis de incidência, subjectivo e objectivo, podem reflectir a escassa divulgação deste fenómeno em Portugal, facto este que leva a que os inquiridos, muito embora identifiquem os comportamentos agressivos de que são alvo, não os consideram como típicos de assédio moral no local de trabalho, por razões que se prendem com a cultura organizacional e/ou nacional. Adicionalmente poderá também verificar-se diferenças conceptuais entre investigadores e a população “normal”, o que também contribui para a disparidade de taxas de incidência. Relativamente a outros estudos realizados sobre o sector bancário, verifica-se que, no que se refere aos níveis de incidência de assédio moral objectivo, enquanto no nosso estudo encontramos um nível de incidência de assédio moral frequente de 39,4%, Maciel et al. (2007), numa amostra de bancários brasileiros, encontraram um nível de incidência análogo (38,9%). Adicionalmente, Almeida (2003), numa amostra de bancários portugueses encontrou um nível de incidência de 44,7%, embora a metodologia empregue tenha sido diversa. Adicionalmente, Yilmaz & Soydas (2006), numa amostra de bancários turcos, encontraram um nível de incidência de 15,7%, de acordo com uma definição apresentada aos inquiridos, valor superior aos 5,9% obtidos no nosso estudo. Em termos de comparações com outros estudos realizados a nível europeu (Hoel & Cooper, 2000; Einärsen & Skogstad, 1996), os resultados obtidos neste estudo realizado no sector bancário português revelam-se consistentes com os níveis de incidência anteriormente obtidos, conforme espelhado na tabela abaixo:

<i>Autores</i>	<i>País</i>	<i>Nível de incidência</i>
Einärsen & Skogstad (1996)	Noruega	1 – 4%
Hoel & Cooper (2000)	Reino Unido	10,6%
Leymann (1996)	Suécia	3,5%
Vartia (2001)	Finlândia	10,8%
Salin (2001)	Finlândia	8,8%
Araújo, Sá, Mcintyre & Mcintyre (2007)	Portugal	7,7%
Verdasca (2009)	Portugal	5,9%

Relativamente aos comportamentos mais frequentes, os resultados obtidos nesta amostra indicam que, quer do ponto de vista subjectivo quer objectivo, os comportamentos mais frequentes são: “As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados”, “Tem uma carga de trabalho excessiva”, “O seu trabalho é excessivamente controlado” e “É-lhe exigida a realização de tarefas abaixo do seu

nível de competência”, os quais exibem um denominador comum que é o facto de estarem relacionados com o trabalho desempenhado. Comparando estes resultados com aqueles obtidos noutros estudos realizados sobre o sector bancário, verifica-se existir um certo paralelismo com os comportamentos identificados por Maciel et al.(2007), ou seja: “Seu chefe o enche de trabalho”, “Seu chefe prejudica a sua saúde” e “Seu chefe dá instruções imprecisas e confusas”. Por sua vez Yilmaz & Soydas (2006) referem, como comportamentos mais frequentes: “É-lhe exigida a realização de trabalho abaixo do seu nível de competência” e “É-lhe vedado o acesso a informação que afecta o seu desempenho profissional”. Finalmente, Almeida (2003) refere que os bancários portugueses relatam que “lhes são atribuídas propositadamente tarefas absurdas ou inúteis”, “lhe são constantemente atribuídas tarefas novas”, “já não ousam fazer valer os seus direitos horários, salariais, etc” e “a administração/gestão age de forma a que nunca sejam promovidos ”. É de referir ainda que todos estes comportamentos, para além de estarem relacionados com o trabalho desempenhado, exibem um carácter subtil e insidioso, uma das características basilares dos comportamentos típicos de assédio moral no local de trabalho.

No que se refere ao número de observadores, enquanto no nosso estudo 23,4% referiram ter sido testemunhas de situações de assédio moral no local de trabalho, Salin (2001) refere que 30% dos inquiridos testemunhou situações desta natureza e Vartia (2001) refere um nível de 8,5%, entre empregados municipais e de 35,4% entre empregados prisionais. Hoel & Cooper (2007), por sua vez referem que 45,6% dos inquiridos foi testemunha de situações de assédio moral no seu local de trabalho nos últimos 5 anos. Estas diferenças prendem-se, por um lado com a diversa divulgação do fenómeno nos diversos países europeus e, por outro lado, com diferentes metodologias e critérios operacionais utilizados.

Relativamente à experiência de assédio moral, conforme relatada pelos inquiridos alvos de assédio moral frequente, constata-se que os resultados obtidos relativamente ao estatuto organizacional dos agressores (predominantemente do sexo masculino e numa posição hierárquica e social superior) vão de encontro aos resultados apurados pela investigação realizada em língua inglesa nesta área (UNISON, 1997; UMIST, 2000); no que se refere a ser vítima isoladamente ou em conjunto com os colegas de trabalho, os valores obtidos de 46,7% de indivíduos alvos de assédio em grupo e de 43,3% de indivíduos alvos de assédio isoladamente, vão de encontro, por um lado à investigação realizada no Reino Unido (Hoel & Cooper, 2000; Rayner, 1997) em que a experiência de ser vítima de assédio moral no local de trabalho não é uma experiência isolada, mas partilhada com colegas de trabalho; por outro lado, vão de encontro á evidência empírica apurada na Alemanha (Zapf, 1999^a; 1999b) e Áustria (Niedl,

1995), em que isso acontece apenas ocasionalmente. Este aspecto poderá estar relacionado com aspectos metodológicos, nomeadamente com o critério operacional utilizado quanto à frequência de ocorrência dos comportamentos. O género dos agressores é, na maioria dos estudos realizados em termos europeus, do género masculino (Zapf, 1999^a; Rayner, 1997), resultado confirmado pelo nosso estudo, em que 53,8% dos inquiridos refere ter sido vítima por parte de um agressor do género masculino. Adicionalmente, verifica-se existir uma segregação de emprego por género no sector bancário, estando o género masculino geralmente mais representado em posições de chefia face ao género feminino, facto que poderá também ter contribuído para os resultados obtidos (Almeida, 2001).

A duração da experiência de assédio moral encontrada nesta amostra foi, na maioria dos casos entre 1 e 3 anos (36,4%), o que vai de encontro à investigação empírica europeia realizada até à data, em que os resultados obtidos apontam para uma duração entre 15 e 18 meses, em termos médios e para amostras de grande dimensão (Leyman, 1996; Einärsen & Skogstad, 1996), embora no estudo de Hoel & Cooper (2000) seja referido que 39% das vítimas tinham sido alvo de assédio por um período superior a 2 anos e noutro estudo na Finlândia (Vartia, 2001), numa instituição municipal, 29% das vítimas tinham sido alvo de assédio por um período compreendido entre 2 – 5 anos. No estudo realizado por Maciel et al. (2007) a duração média da situação de assédio moral encontrada foi de 10,33 meses, sendo que a duração da experiência aumentava proporcionalmente com o número de agressores.

Por fim, e no que se refere às estratégias seguidas pelas vítimas no nosso estudo realizado no sector bancário português, verifica-se que as vítimas de assédio moral, quer subjectivo, quer objectivo, frequentemente “Pensaram em mudar de emprego”, “Decidiram ignorar a situação e proceder como se nada se passasse” e “Dedicaram-se ainda mais ao seu trabalho”; ocasionalmente “Pediram ajuda aos seus colegas de trabalho”, “Enfrentaram o agressor respondendo na mesma moeda” e “Falaram com o seu superior hierárquico”. Estes resultados vão de encontro às conclusões obtidas noutros estudos realizados a nível europeu (Zapf & Gross, 2001; Hogh & Dofradottir, 2001) em que os autores concluíram que as vítimas utilizaram estratégias no sentido de resolução de problemas menos frequentemente do que as não vítimas, o que é explicado pelo facto de, tipicamente, as vítimas percepcionarem ter pouca capacidade para alterar a situação e optarem por dedicar-se ainda mais ao trabalho, na expectativa de que a situação melhore; como na generalidade dos casos isso não acontece acabam por negligenciar a situação e abandonam o local de trabalho.

Por fim, no que se refere às consequências para a saúde e níveis de absentismo registados, os resultados obtidos apontam no sentido de que a ocorrência de assédio moral no local de trabalho afectou a saúde das vítimas, quer do ponto de vista da sua saúde psíquica quer física, mas, na generalidade dos casos, a proporção da vítimas que não se ausentou do seu local de trabalho foi superior à proporção daquelas que se ausentaram, apontando para a ocorrência de um fenómeno designado de “Presenteísmo”, já anteriormente verificado noutros estudos europeus (Rayner, 1997). Assim, tem-se constatado existir uma relação fraca entre o facto de ser alvo de assédio moral e absentismo do trabalho, embora se verifique, efectivamente, um acréscimo dos níveis de absentismo nos casos de assédio moral de carácter mais grave e prolongado (Hoel, Einärsen & Cooper, 2003). De acordo com Rayner (1997;2000) em dois inquéritos incidindo sobre o sector público britânico, apenas uma minoria das vítimas de assédio moral se ausenta do local de trabalho, e no caso de isso ocorrer, apenas por períodos curtos.

Relativamente às estratégias de medição do fenómeno utilizadas, por via de uma definição e por via de uma listagem de comportamentos de assédio moral, verificou-se existir complementaridade entre as mesmas, na medida em que a quase totalidade dos inquiridos vítimas de assédio moral subjectivo foi identificada pelo método objectivo, como vítimas de assédio moral, nomeadamente no que se refere ao assédio moral de carácter mais severo. Adicionalmente, constatou-se que uma maior percentagem dos indivíduos que foram alvo de 4 ou mais comportamentos de assédio moral, diariamente ou semanalmente, se considera alvo de assédio moral de carácter severo, face àqueles que foram alvo de pelo menos 1 comportamento, diariamente ou semanalmente.

No que se refere á natureza do processo de assédio moral, os resultados obtidos apontam no sentido de que a frequência de ocorrência de comportamentos de assédio moral aumenta á medida que a situação se prolonga no tempo, o que parece indicar que estamos efectivamente na presença de um conflito em escalada, conforme é pressuposto na literatura sobre esta temática (Zapf & Gross, 2001; Leymann, 1996; Einärsen, 1999).

7.9.2 - Caracterização da natureza do assédio moral no local de trabalho e identificação de grupos de risco.

De acordo com a análise de componentes principais efectuada, foi possível identificar três dimensões de assédio moral no local de trabalho (Assédio Organizacional”, “Assédio Pessoal” e

“Assédio relacionado com o trabalho”), contendo a escala final resultante da análise 19 das 38 variáveis originais.

Esta solução é coerente com os resultados obtidos na evidência empírica europeia. Assim, temos que Hoel & Cooper (2000) obtiveram 4 factores que designaram por Assédio relacionado com o Trabalho, Assédio Pessoal, Assédio Organizacional e Intimidação; Einärsen & Hoel (2001) identificaram 2 factores (Assédio Pessoal e Assédio relacionado com o Trabalho); Vartia (1996) identificou 6 factores (Difamação, Isolamento social, Atribuição de poucas tarefas ou tarefas demasiado simples, Ameaças ou críticas, Violência física ou ameaças de violência e Insinuações sobre a saúde mental. Einärsen & Raknes (1997) identificaram 5 factores, sendo 4 factores designados por: Atacar a vida pessoal da vítima, Isolamento Pessoal, Medidas relacionadas com o Trabalho e Violência física. Comparando, agora, a solução obtida neste estudo com os resultados obtidos por outros estudos portugueses, temos que Almeida (2007) identificou 10 factores (Assédio subjectivo, Assédio simbólico violento, Assédio dirigido á personalidade, Assédio profissional, Assédio funcional e de pressão, Assédio de pressão, Assédio ameaçador, Assédio de intimidação, Assédio de controlo e Assédio disciplinar), numa escala contendo 32 itens. Por outro lado, Vaz Serra (2005), utilizando uma escala com 27 itens, identificou 7 factores: Impedimento de poder comunicar, Restrições ao relacionamento interpessoal, Ofensas à reputação e dignidade pessoal, Ofensas em relação à qualidade profissional e situação de vida e Exigências que afectam a saúde do indivíduo. Assim a solução obtida neste estudo no sector bancário português caracteriza-se por uma maior parcimónia, não deixando de descortinar as principais dimensões de um processo de assédio moral no local de trabalho, ou seja a sua relação com o trabalho desempenhado (Assédio relacionado com o Trabalho), a sua natureza interpessoal (Assédio Pessoal) e a sua dimensão organizacional, pois ocorre no seio das organizações (Assédio Organizacional).

Focando agora a nossa discussão na análise dos principais grupos de risco, ou seja aqueles que exibem uma maior probabilidade de serem alvos de assédio moral no local de trabalho, tomando como critério de análise as variáveis sócio-demográficas, verificou-se, a partir das análises efectuadas, que não existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres quanto ao nível médio de assédio moral subjectivo, mas existem diferenças no que se refere ao assédio moral objectivo, assédio moral relacionado com o trabalho e assédio de exclusão social sendo os homens o grupo de maior risco. Relativamente à idade, antiguidade e posição hierárquica dos inquiridos, verificou-se não existirem diferenças estatisticamente significativas,

entre os diversos grupos no que se refere ao assédio moral subjectivo e assédio moral objectivo. Relativamente aos diversos factores potencialmente geradores de assédio moral no local de trabalho, constatou-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os escalões etários compreendidos entre 41 - 50 anos e < 30 anos, no que se refere ao assédio moral de exclusão social, sendo o grupo mais velho o de maior risco. A antiguidade afigura-se ser um factor de risco, relativamente ao assédio de exclusão social e assédio pessoal, sendo o grupo de inquiridos com antiguidade > 25 ano o grupo de maior risco.

Analisando agora as habilitações literárias, constatou-se que constituem um factor de risco de ocorrência de assédio moral no local de trabalho, dado que existem diferenças estatisticamente significativas entre os indivíduos pertencentes aos diferentes escalões de habilitações, quer no nível médio de assédio moral percebido (subjectivo) quer no nível médio de comportamentos de assédio (objectivo), sendo os indivíduos pertencentes níveis de habilitações acima de licenciatura (Mestrado ou Pós-graduação) que referem não só um nível médio de assédio moral subjectivo superior aos indivíduos pertencentes aos restantes escalões de habilitações mas também um nível médio de comportamentos de assédio superior. O mesmo se verificou relativamente ao factor Assédio Organizacional.

O vínculo contratual não se revelou constituir um factor de risco. Por fim a categoria profissional revelou-se um factor de risco no que se refere ao assédio moral objectivo e aos factores Assédio Organizacional e Assédio de exclusão social, sendo os Gestores de topo o grupo de maior risco. Este facto não é de estranhar dadas as constantes fusões e reestruturações de que tem sido alvo o sector bancário, muitas vezes com alterações ao nível da sua estrutura interna, com a eliminação de camadas organizacionais no sentido de adquirir uma maior flexibilidade interna e capacidade de resposta face a um meio envolvente cada vez mais competitivo.

Em termos da investigação empírica europeia realizada sobre assédio moral no local de trabalho, verifica-se que, enquanto alguns autores referem um maior nível de incidência de assédio moral entre as mulheres (Björkqvist, Osterman & Lagerpetz, 1994; Niedl, 1995; Salin, 2003b; Zapf et al, 1996) outros estudos de grande dimensão referem não existir diferenças significativas entre homens e mulheres (Einärsen & Skogstad, 1996; Hoel & Cooper, 2000; Vartia, 1996). Relativamente à idade, Hoel & Cooper (2000) concluíram que os trabalhadores de escalões etários mais velhos eram mais frequentemente alvo de assédio do que trabalhadores mais jovens, outros estudos realizados no Reino Unido revelaram um padrão similar (e.g. Rayner,

1997).Adicionalmente, Einärsen & Skogstad (1996) referem que os empregados de mais idade registavam os níveis de incidência de assédio moral mais elevado, bem como outros estudos escandinavos (Einärsen et al. 1994; Vartia, 2003). Relativamente ao vínculo contratual dos inquiridos, enquanto que Baron & Neuman (1996) referem existir um relacionamento positivo entre a utilização de trabalhadores em part-time e a ocorrência de assédio moral, Hoel & Cooper (2000) concluíram que os trabalhadores a tempo integral tinham uma maior probabilidade de serem alvo de assédio moral do que os trabalhadores em part-time. No entanto, Kivimaki, et al., (2000) não encontraram diferenças estatisticamente significativas com base no vínculo contratual. No que se refere ao estatuto organizacional da vítima, alguns estudos (Einärsen & Raknes, 1997; Hoel, Cooper & Faragher, 2001) encontraram proporções semelhantes entre trabalhadores, supervisores e gestores enquanto que Salin (2001) encontrou diferenças estatisticamente significativas entre gestores (2%) e trabalhadores administrativos (17,5%), relativamente ao nível de incidência de assédio moral nos últimos 12 meses.

7.9.3 – Antecedentes de Assédio Moral no local de trabalho

Vamos aqui fazer, em primeiro lugar uma breve caracterização do meio ambiente organizacional e sócio-económico, relativamente aos factores seleccionados como pertinentes quanto ao seu impacto sobre a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, para, de seguida, extrairmos as principais conclusões do estudo correlacional efectuado e compararmos os resultados obtidos com outros estudos empíricos anteriormente realizados.

Verificamos que o ambiente organizacional se caracteriza por moderado suporte social, quer por parte dos colegas de trabalho quer por parte da hierarquia, e que a comunicação existente também é favorável à manutenção de um ambiente organizacional saudável. No entanto existem diferenças entre os inquiridos vítimas de assédio moral frequente e as não vítimas, sendo que o primeiro grupo refere reduzido suporte social e comunicação. Este facto é corroborado pelos observadores, os quais se manifestam no mesmo sentido. Adicionalmente, são referidos pelos inquiridos níveis moderados de concorrência interna, os quais percebem ainda existir na organização um nível moderado a elevado de stress laboral, revelando dificuldades de conciliação entre a vida profissional e social / familiar. Os inquiridos vítimas de assédio moral frequente referem um nível mais elevado de stress laboral/carga de trabalho (média=3,723), percepção confirmada pelas testemunhas de situações de assédio (média=3,458), face aos inquiridos que não foram vítimas (média=2,935). Na nossa amostra de empregados bancários, é ainda de salientar, que, em termos globais, 37,4% dos inquiridos considera que o seu ambiente

de trabalho é descontraído e agradável para trabalhar, embora 34% considere o ambiente de trabalho tenso e competitivo; 42,1% dos inquiridos referem existir alguns conflitos mas que são encontradas soluções rapidamente e 50,3% referem, ainda, que os conflitos existentes são resolvidos através do diálogo. No entanto verifica-se existirem diferenças entre Vítimas de assédio moral frequente, Não vítimas e Observadores. Assim, constata-se que, enquanto a maioria dos inquiridos que não foram alvo de assédio moral no local de trabalho percepciona o seu ambiente de trabalho como descontraído e agradável para trabalhar (47%), o mesmo não se passa nem com as Vítimas nem com os Observadores, as quais percepcionam o seu ambiente de trabalho como tenso e competitivo (54,5% e 59,5%, respectivamente). Adicionalmente, é de salientar que os inquiridos que não foram alvos de assédio moral no local de trabalho referem que “não surgem conflitos mais do que expectável” (49,9%) e que as diferenças de opinião são resolvidas através de diálogo, enquanto que as vítimas de assédio moral frequente e os observadores referem que “Existem bastantes conflitos por vezes difíceis de gerir” (45,5% e 35,9%, respectivamente) e que as diferenças de opinião são resolvidas pela imposição por parte de quem detém a autoridade (36,4% e 32,8%). Estes resultados são consistentes com os resultados obtidos por Vartia (1996), numa amostra de 949 empregados municipais, em que a atmosfera laboral foi percepcionada pelos inquiridos como “stressante” e competitiva, sendo que os indivíduos prosseguiam acima de tudo os seus interesses próprios; no entanto, os inquiridos que não foram vítimas de assédio moral percepcionaram o seu ambiente de trabalho como agradável, referindo, adicionalmente, que as diferenças de opinião eram resolvidas através da negociação e diálogo. Por outro lado, os inquiridos alvos de assédio referiram que quem tinha poder e autoridade tiravam partido da sua posição para resolver eventuais conflitos no seu local de trabalho.

O sistema de prémios e recompensas é percepcionado pelos inquiridos como estando significativamente relacionado com o desempenho individual e ocasionalmente relacionado com o envolvimento e cooperação com o grupo de trabalho; verifica-se ainda que existe uma maior componente de recompensas formais do que informais. No que se refere à percepção de comportamentos políticos, os inquiridos percepcionam que o seu ambiente de trabalho se caracteriza por um nível moderado a elevado de comportamentos políticos (média=3,2), sendo que os inquiridos que não foram alvos de assédio moral referem um nível inferior de comportamentos políticos face aos inquiridos vítimas de assédio frequente (média=3,63) e aos observadores (média=3,49). Por último, e relativamente aos comportamentos de cidadania organizacional, verifica-se existir um nível moderado a elevado deste tipo de comportamentos discricionários no ambiente de trabalho (média=3,46), tendo as vítimas de assédio moral

frequente referido um nível de comportamentos de cidadania inferiores quer aos inquiridos que não foram alvos de assédio moral (média=3,56) quer aos observadores (média=3,20).

Debruçando-nos agora sobre os factores sócio-económicos associados com a globalização dos mercados (v.g. reestruturações, cortes orçamentais, despedimentos de pessoal, mudanças na gestão entre outros), verifica-se que os inquiridos referiram a ocorrência moderada de mudanças organizacionais (média=1,97), sendo aquelas relacionadas com medidas de eficiência organizacional as mais pronunciadas (média =2,32). As vítimas de assédio moral frequente referem um maior nível de mudanças organizacionais não só face aos inquiridos que não foram alvos de assédio moral (média =1,86), mas também face aos observadores (média =2,14); o mesmo se verifica no que se refere às mudanças de eficiência organizacional, as quais são percebidas como mais frequentes pelas vítimas de assédio (média =2,60), não só face aos inquiridos não vítimas (média =2,07) mas também face aos observadores (média =2,48).

No sentido de testar o impacto preditivo dos factores organizacionais e sócio-económicos sobre a ocorrência de assédio moral no sector bancário português, fomos testar diversos modelos de regressão, condicionados á natureza da função distribuição da variável critério, tendo sido dada especial atenção aos factores que eventualmente revestem uma componente política, de acordo com o nosso modelo conceptual, adaptado de Salin (2003a). Deste modo, retomando as conclusões apresentadas atrás (vide ponto 7.8.2), verificou-se existir uma associação positiva entre a percepção de um ambiente politizado e com um nível de stress laboral elevado e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho. Verificou-se ainda a existência de uma associação positiva entre a ocorrência de grandes mudanças organizacionais e a ocorrência de assédio moral, com especial destaque para as mudanças organizacionais estratégicas. De forma análoga, no estudo de Hoel & Cooper (2000) foi encontrada uma associação estatisticamente significativa entre a ocorrência de assédio moral no local de trabalho e um ambiente de trabalho negativo, elevada carga laboral e relacionamentos insatisfatórios no local de trabalho. Esta associação revelou-se mais elevada para os inquiridos alvos de assédio moral, seguidos daqueles inquiridos que tinham sido alvos de assédio moral anteriormente, dos observadores e, por último, surgiram os inquiridos que não tinham sido alvos de assédio moral no local de trabalho. No que se refere a grandes mudanças organizacionais ocorridas durante os 6 meses anteriores à realização do estudo, os resultados apurados por estes autores revelaram a existência de uma relação estatisticamente significativa entre “mudanças na gestão”, seguida de “reestruturação interna”. Estes valores vão de encontro aos apurados por Rayner (UNISON, 1997), segundo a qual a ocorrência de assédio moral frequentemente coincide com mudanças na gestão.

Adicionalmente, verificou-se existirem diferenças estatisticamente significativas para o grupo de observadores, facto que sugere que esta associação entre mudanças na gestão e reestruturação interna, por um lado, e assédio moral no local de trabalho, por outro, não pode ser explicada apenas pela insatisfação das vítimas de assédio moral no local de trabalho. É ainda de referir que Einärsen et al. (1994) e Vartia (1996) encontraram uma associação estatisticamente significativa entre a ocorrência de assédio e um reduzido nível de satisfação com o clima social, fraca cooperação entre colegas, elevado grau de inveja e competição interna, não só para as vítimas de assédio moral mas também para os observadores destas situações. De acordo com outro estudo realizado por Baron & Neuman (1996) os factores organizacionais que revelaram um nível de associação mais elevado com a ocorrência de assédio moral no local de trabalho foram a utilização de trabalho temporário, alterações na estrutura hierárquica ou de supervisão e congelamento ou cortes salariais. Baron & Neuman (1998) identificaram ainda, noutro estudo, quatro categorias de mudanças organizacionais associadas com a emergência de comportamentos agressivos (cortes de custos, alterações na estrutura social dos trabalhadores, alterações na estrutura organizacional e insegurança no emprego). Adicionalmente, Skogstad, Wold & Einärsen (1997) encontraram uma correlação positiva moderada/baixa entre a ocorrência de mudanças nas condições de trabalho, cortes salariais e mudanças operacionais e a ocorrência de assédio moral no local de trabalho, sendo que elevados níveis de mudanças organizacionais conduziam a níveis elevados de assédio.

Logo, podemos concluir que, não obstante a existência de diferenças quanto a metodologias empregues e diferentes dimensões das amostras utilizadas, os nossos resultados obtidos para o sector bancário português apontam no mesmo sentido que outros estudos empíricos anteriormente realizados.

Capítulo 8

O assédio moral no sector bancário:

Análise qualitativa

8.1 - Introdução

Após a realização da análise quantitativa da informação recolhida por via da divulgação do questionário, cujo processo de construção e divulgação foi apresentado no capítulo 6, vamos agora dedicar este capítulo à análise dos elementos qualitativos, constituídos, basicamente, por pequenas histórias escritas, recolhidas junto dos inquiridos durante o processo de divulgação do instrumento de pesquisa e fazendo parte integrante do mesmo.

Deste modo os inquiridos foram encorajados a pôr por escrito situações típicas de assédio moral no local de trabalho a que tenham assistido, enquanto observadores e/ou testemunhas, ou que tenham vivenciado enquanto vítimas de assédio moral. Estas histórias escritas foram utilizadas para extrair significados quanto aos factores organizacionais que os inquiridos interpretam como geradores de situações de assédio moral no seu local de trabalho, com especial destaque para comportamentos políticos, concorrência interna e existência de conflitos; por outro lado pretende-se ilustrar, qualitativamente, o entendimento dos inquiridos sobre “O que é assédio moral no local de trabalho?”, apresentando exemplos de situações relatadas que permitam ilustrar a sua perspectiva deste fenómeno. De acordo com Denzin & Lincoln (2000: 3), “qualitative researchers study things in their natural setting, attempting to make sense of, or to interpret phenomena, in terms of the meanings people bring to them”.

Embora esta forma de recolha de informação apresente algumas desvantagens na medida em que se limita a pequenos relatos, não permitindo uma análise detalhada de toda a situação ocorrida na medida em que é apresentada uma perspectiva parcelar da situação filtrada pelo seu relator, por outro lado proporciona um leque mais amplo de relatos face a entrevistas personalizadas com inquiridos alvos de assédio, pois não só vítimas mas também observadores disponibilizaram a sua experiência do fenómeno¹⁹². Adicionalmente, e na medida em que estes relatos foram recolhidos simultaneamente com o questionário, tivemos acesso a outras variáveis, quer sócio-demográficas, quer relativamente ao ambiente organizacional, que nos permitem complementar as histórias narradas.

De forma a obter uma compreensão mais profunda dos diferentes episódios de assédio moral contidos nas histórias relatadas, teria sido desejável obter diferentes relatos, por parte de diferentes observadores ou actores, sobre cada situação particular. Em investigação qualitativa, é

¹⁹² Cabe salientar, porém, que a autora, tentou uma abordagem mais directa de indivíduos com processos pendentes relacionados com este fenómeno, junto dos sindicatos do sector, e não houve abertura por parte dos mesmos, no sentido da realização de entrevistas personalizadas.

frequentemente referido que não existe um relato “correcto” de um acontecimento. Pelo contrário, e citando Dezin & Lincoln (2000, pág. 5): “Just like crystals are prisms that reflect externalities and refract within themselves”, each telling of a story reflects a different perspective.”

Na análise das histórias ou eventos relatados, foi dada atenção à relação entre “factos” e “histórias”, sendo que as histórias podem ser vistas como um processo através do qual os factos são interpretados e lhe são atribuídos significados. Efectivamente, as histórias relatadas não são meros “factos-informação” mas antes “factos-experiência”, de acordo com Gabriel (2000: 5) o qual sustenta que “stories interpret events, infusing them with meaning through distortions, omissions, embellishments and other devices, without, however, obliterating the facts”.

Recordando o exposto no capítulo 5, dedicado à formulação e fundamentação das hipóteses basilares do nosso estudo, foi apresentada a perspectiva política das organizações e foi exposta uma das premissas fundamentais deste projecto que é o facto de, a nosso ver, a ocorrência de assédio moral no local de trabalho conter uma dimensão política. Esta componente política do assédio moral, enquanto política organizacional rentável e de baixo custo, empreendida no sentido de promover a eficiência e produtividade organizacional, vendo-se livre de pessoas consideradas “cargas”, “fardos”, ou que, no sentido mais lato, não preencham os requisitos tidos como desejáveis, no sentido da “conformidade” com padrões organizacionais estabelecidos em termos de características dos trabalhadores, foi ilustrada por via da análise quantitativa efectuada no capítulo anterior e irá agora ser complementada pela análise dos testemunhos dos inquiridos.

8.2 - Amostra

Do total dos 561 inquiridos, 64 relataram situações de assédio moral de que foram actores no seu local de trabalho, quer directamente na medida em que foram alvos da situação, quer indirectamente porque participaram apenas enquanto meros observadores das mesmas.

Vamos então fazer uma breve descrição desta amostra, relativamente às variáveis sócio-demográficas e relativamente ao ambiente organizacional, com especial destaque para a presença de indicadores de comportamentos políticos, concorrência interna e stress laboral, na medida em que são variáveis centrais da nossa perspectiva de análise dos indicadores quantitativos de assédio.

Deste modo verifica-se que, de entre os 64 relatos de histórias obtidos, 65,6% pertencem ao género masculino, 45,3% pertencem ao escalão etário entre 31 – 40 anos, 53,1% tem habilitações literárias ao nível pós-graduado (sendo a maioria, 29,7% ao nível da licenciatura), 48,4% têm uma categoria profissional técnica, sendo 34,4% quadros técnicos e 21,9% chefias Intermédias. Estas características aproximam-se, grosso modo, daquelas identificadas para a amostra global, nomeadamente no que respeita ao género e idade dos inquiridos. Ao nível das habilitações literárias e categoria profissional, verifica-se que, nesta pequena sub-amostra, quer o nível de habilitações quer a categoria profissional dos inquiridos são mais elevadas.

Adicionalmente, e no que se refere à ocorrência de assédio moral de trabalho de acordo com a definição apresentada, 7,8% refere ter sido alvo de assédio moral “pelo menos uma vez por dia”, 17,2% foram alvos de assédio moral “pelo menos uma vez por semana” e 23,4% foram alvos de assédio “pelo menos uma vez por mês”, valores de incidência superiores aos registados para a amostra global. No que se refere ao assédio moral objectivo ou comportamental, 62,5%, dos 64 inquiridos que relataram uma situação de assédio moral no local de trabalho, foram alvo de assédio moral frequente¹⁹³ e 35,9% foram alvo de assédio moral, pelo menos ocasionalmente. A duração do processo foi entre 1 e 3 anos para 29,5% e entre 3 e 5 anos para 22,7% destes inquiridos. É ainda de referir que 65,6% foram testemunhas de situações de assédio moral no seu local de trabalho actual e 48,4% foram alvos de assédio moral durante a sua vida profissional anterior.

Relativamente à ocorrência de conflitos no local de trabalho, 32,8% destes inquiridos referem que “existem bastantes conflitos, por vezes difíceis de gerir” e 32,8% referem que “Surgem alguns conflitos mas são encontradas soluções rapidamente”, o que parece, de certa forma contraditório. No entanto, verifica-se que 29,7% referem que “Quem tem autoridade tira vantagem da sua posição” e apenas “18,8% referem que “As pessoas conversam e tenta-se chegar a uma solução”, o que, de certa forma é elucidativo de um clima em que existe alguma tensão laboral.

Analisando agora o ambiente geral de trabalho, conforme percepcionado por estes inquiridos, salienta-se o facto de 45,3%, dos 64 inquiridos que relataram situações de assédio moral, referem

¹⁹³ Significa ter sido alvo de assédio moral “Pelo menos uma vez por dia” e/ou “Pelo menos uma vez por semana” (vide capítulo 7, ponto 7.2.1)

que o clima geral de trabalho é “tenso e competitivo”, o que parece confirmar a conclusão acima retirada.

Relativamente à presença de comportamentos políticos, constata-se que 51,6% referem que “Alguns elevam-se deitando os outros abaixo”, 45,3% referem que “As mudanças de políticas organizacionais beneficiam apenas alguns”, 37,5% referem que “É o favoritismo e não o mérito que faz avançar as pessoas profissionalmente” e 34,4% referem que “É melhor não falar para não sofrer retaliações”, o que parece indiciar uma presença significativa de comportamentos políticos no local de trabalho. Na amostra global verifica-se uma menor frequência de ocorrência destes comportamentos, ou seja de 46,2%, 40,5%, 28,5% e 24,8%, respectivamente.

8.3 – Análise das Histórias Escritas

Vamos agora ilustrar a presença de comportamentos políticos, ambiente de concorrência e ainda situações de assédio moral, conforme percebidos pelos inquiridos, por via das histórias escritas recolhidas, dando prioridade às mesmas de acordo com a frequência dos comportamentos ocorridos. A informação foi processada pelo recurso à utilização do Software MaxQda.

Assim temos:

Comportamento político: *“Grupos de influência, ninguém atravessa”*

História 1:

“O Director permanecia no local de trabalho até altas horas da noite, convocava os trabalhadores para reuniões, por exemplo, às 11 da noite, forçando-os a estar no trabalho depois da hora (16:30). O mesmo se passa em relação aos fins-de-semana, quando convocam frequentemente os colaboradores e estes não podiam faltar, sob pena de serem marginalizados”.

“Em geral, na empresa os chefes costumam sair tarde propositadamente, forçando a mesma atitude dos colaboradores”.

(Masculino, Licenciatura, Chefe Departamento)

Neste caso, para além do comportamento político referido, identificamos o seguinte comportamento de assédio moral: *“Tem uma carga de trabalho excessiva”.*

História 2:

“A situação de assédio moral, que vou passar a relatar, ocorreu na mesma instituição mas noutra local de trabalho. Eu era recém admitido e um superior hierárquico começou a sentir-se ultrapassado nalgumas questões que ele dominava mal, o que o levava a responder-me de forma agressiva. Mais tarde, pela minha forma de estar muito interventora, pelo facto de eu ter colocado questões, em defesa de outros colegas que também passavam por pequenas perseguições, chegou mesmo a intimidar-me fisicamente.

Passados mais alguns anos fui vítima de uma interpretação errada dos estatutos internos e foi-me recusada uma promoção por mérito. Quando tentei, junto da CT, recolher informação foi-me transmitido que a questão se podia resolver a meu favor. Quando confrontei o responsável hierárquico, este respondeu-me de forma brusca, chegando ao ponto de me chantagear com possíveis retaliações por parte de responsáveis intermédios”.

(Masculino, frequência Licenciatura, Administrativo)

Neste caso, para além da ocorrência do comportamento “*Grupos de influência ninguém atravessa*”, identificamos também. “*Alguns elevam-se deitando os outros abaixo*”.

História 3:

“Alguns colegas foram e são alvo de perseguição política, com consequências ao nível laboral e na retribuição, por terem apoiado uma outra lista candidata aos órgãos sociais da instituição. A situação mantém-se de há quatro anos a esta parte, resultou no “emprateiramento” de um quadro superior, no despedimento de um outro e em processos disciplinares movidos contra outros dois trabalhadores”.

(Masculino, Licenciatura, Técnico sénior)

Neste caso, foi também identificado o comportamento: “*É melhor não falar para não sofrer retaliações*”.

Vamos então, de seguida identificar as outras situações em que ocorreu este mesmo comportamento na medida em que regista uma das ocorrências mais elevadas.

História 4:

“A Direcção forçou claramente um boicote a um sistema elaborado por mim em detrimento de um outro que adquiriu externamente; os colaboradores apesar de não concordarem, foram ameaçados publicamente de sofrer sanções disciplinares caso fossem apanhados a utilizar o sistema anterior (o antigo caiu logo após a saída do director opressor)”.

(Masculino, Llicenciatura, Chefe Departamento)

e:

“Assisti à destruição de provas documentais de trabalho extraordinário e à destruição do registo de horas extra. Foi-me transmitido que era melhor não falar, senão não seria promovido. Eu falei e nunca mais tive uma promoção, já lá vão 4 anos”.

(Masculino, Llicenciatura, Técnico Sénior)

Vamos agora analisar as restantes situações em que ocorreram comportamentos de natureza política, de acordo com a sua frequência de ocorrência. Assim temos o comportamento *“Alguns elevam-se deitando os outros baixo”*:

História 5:

“A principal situação de assédio moral a que estive sujeito foi relativamente a humilhação e troça face à minha pessoa como forma de gozação e para me desmotivar. Mas hoje já me sinto mais forte, robusto e confiante para fazer face a estas situações, defendendo-me com garra e respondendo na mesma moeda”. Por vezes as pessoas humilham outras para ganhar poder face a elas, e passarem por cima, na carreira profissional. Isto é grave e hoje jamais o permitiria, defendendo-me e ripostando afirmativamente”.

(Masculino, Llicenciatura, Técnico Júnior)

Neste último caso, foi também identificado o seguinte comportamento típico de assédio moral: *“É alvo de comentários ofensivos, relativamente à sua vida privada, hábitos ou origem social.”*

Com a mesma frequência de ocorrência do anterior, temos o comportamento: *“É o favoritismo e não o mérito que faz avançar as pessoas profissionalmente”*, visível nas seguintes situações:

História 6:

“Existência de promoções para os “yes man” sem qualquer mérito”

(Feminino, Mestrado ou Pós-Graduação, Técnico Sênior)

História 7:

“Nas promoções por mérito fui preterido em virtude de outros colegas terem amizades familiares com a chefia”.

(Feminino, Mestrado ou Pós-Graduação, Técnico Júnior)

Nesta situação foram ainda identificados os seguintes comportamentos políticos: *“As promoções vão para aqueles que têm um desempenho mais elevado”* (inverso) e *“As decisões relativas a remunerações e promoções são consistentes com as políticas em vigor”* (inverso).

É de referir ainda a ocorrência dos seguintes comportamentos políticos:

“É melhor concordar com a hierarquia do que dizer que a sua opinião é que está certa”, ilustrado através do seguinte relato:

História 8:

“Ameaças de vir a ver a minha situação insustentável no Departamento, caso não passasse a concordar com decisões absurdas que afectavam a empresa como um todo”

(Masculino, Licenciatura, Chefe Departamento)

Vamos agora analisar as situações em que foi identificada apenas a ocorrência de comportamentos de assédio moral. Assim, e em primeiro lugar, é de referir que os comportamentos identificados como mais frequentes nas situações relatadas são, por ordem de frequência: *“Não lhe são atribuídas quaisquer tarefas, ficando completamente sem trabalho”*, *“Gritam consigo ou é alvo de comportamentos coléricos e de raiva”* e *“É assediado*

sexualmente ou é alvo de comentários sexuais insultuosos” e Tem uma carga de trabalho excessiva”, patentes nas seguintes situações:

História 9:

“Sou funcionária bancária há cerca de 24 anos: há cerca de 3 anos fui impedida de ter acesso ao sistema informático (não sabendo qual o motivo). Comecei a pensar se seria pelo facto de eu ter estado anteriormente de baixa de aproximadamente 5 anos, com tratamento psiquiátrico, tendo no entanto sido abordada para aceitar a reforma. Como a reforma proposta se resumia a 60% do meu nível (\pm 800 euros, com diuturnidades) o valor não me era possível de aceitar por ser demasiado baixo. Talvez por não ter aceite (não sei bem se foi por isso) fui posta na prateleira, estando neste momento esvaziada de funções. Não será isto um fenómeno laboral a condenar? Tenho 47 anos, já fui 2ª responsável de balcão; já fui bestial e, de um momento para o outro passei a “besta”.

(Feminino, 12º ano escolaridade, Administrativa)

História 10.

“existe um colega a quem não são atribuídas quaisquer tarefas há cerca de 3 anos”

(Masculino, Mestrado ou Pós-Graduação, Técnico Sénior)

História 11:

“Retiraram-me as funções e puseram-me num gabinete sem telefone, sem nada para fazer durante cerca de 1 ano, com o intuito de me forçarem a reformar-me. Esta situação abalou a minha saúde do ponto de vista psíquico e fez-me recorrer a ajuda especializada. Acabei por mover uma acção legal contra a instituição com o apoio do meu sindicato. Isto ocorreu com vários colegas da mesma instituição”.

(Masculino, Formação Bancária, Direcção intermédia)

História 12:

“Pertencia à direcção de Corporate Finance; no âmbito de um programa de reestruturação passaram-me para a Direcção de Marketing; passados alguns meses mudaram-me novamente de funções, desta vez na Direcção de Risco de Crédito. Finalmente retiraram-me

o trabalho, sem qualquer justificação objectiva, e encontro-me sem desempenhar qualquer tarefa acerca de 2 anos”.

(Feminino, Mestrado ou Pós-Graduação, Técnico Sénior)

Como exemplos de situações em que foi identificado o comportamento: “*Gritam consigo ou é alvo de comportamentos coléricos e de raiva*”, temos:

História 13:

“Existem reuniões onde as pessoas são insultadas e ameaçadas de serem mudadas de local de trabalho, para além de lhes ser reduzido o bónus anual se não corresponderem aos objectivos. Existem também situações de berros com colaboradores”.

(Masculino, Frequência ensino superior, Direcção Intermédia)

História 14:

“Houve uma reclamação de um cliente sobre uma decisão tomada pela instituição; o colaborador envolvido nesta reclamação foi chamado a prestar esclarecimentos, tendo concluído pelo “excesso de zelo” por parte de quem tomou a decisão em causa. O decisor tomou a iniciativa de agredir verbalmente o colaborador, utilizando uma linguagem e adjectivos pouco próprios de quem lidera uma equipa de profissionais”.

(Masculino, Mestrado ou Pós-Graduação, Direcção Intermédia)

História 15:

“No meu anterior local de trabalho, todos os colaboradores ainda hoje são vítimas de faltas de respeito a vários níveis, por parte do director geral da empresa. Estas faltas de respeito diárias passam por insultos pessoais, colocação em dúvida das capacidades intelectuais e laborais dos colaboradores, humilhação pública dos erros ocorridos / falhas cometidas pelos colaboradores no decurso do seu trabalho, humilhação por via da comparação dos trabalhadores com pessoas menos qualificadas (“até um varredor fazia melhor”), etc. O próprio tom de voz é um massacre, tanto para quem recebe os “recados” como para quem presencia os mesmos (sempre aos berros, de forma muito agressiva). Com as colaboradoras mulheres a situação é um pouco pior; para além dos berros e dos

*atestados de incompetência diários, vêm ainda os comentários aos atributos físicos de cada uma”.
Conversas impróprias, comportamentos nada profissionais, faltas de respeito sistemáticas é o dia-a-dia da empresa, levados a cabo por quem deveria dar o exemplo: o próprio director geral.”*

(Feminino, Licenciatura, Técnico Júnior)

Neste relato foi também identificado o seguinte comportamento de assédio moral: “é assediado sexualmente ou é alvo de comentários sexuais insultuosos”.

Como exemplificativa deste comportamento temos ainda a seguinte situação:

História 16:

“Tenho a relatar uma situação de assédio sexual a uma trabalhadora por parte do seu superior hierárquico. A jovem trabalhadora tinha um contrato precário e o superior hierárquico sugeriu algumas vezes, de uma forma subentendida, favores sexuais em troca de uma posição favorável a ela ficar efectiva”.

(Masculino, Frequência ensino superior, Chefe Departamento)

Relativamente aos restantes comportamentos de assédio moral no local de trabalho identificados, há que referir, a título exemplificativo na medida em que permitem ilustrar os comportamentos alvos de análise, as seguintes situações:

“É pressionado no sentido de não exercer direitos que detém e que estão consagrados por lei (por ex: baixa por motivos de saúde ou gozo de férias)”

e,

“É ameaçado de lhe fazerem a vida difícil (ex: trabalho extraordinário ou tarefas desagradáveis/ sem interesse”:

História 17:

“Uma colega que tinha graves problemas familiares, começou a ir-se abaixo psicologicamente; os seus colegas e chefes exerciam grande pressão sobre o seu desempenho e ausências por doença. Esta colega acabou por se suicidar.”

(Masculino, 12º ano escolaridade, Administrativo)

Como exemplificativo do comportamento: *“Tem uma carga de trabalho excessiva”*, temos:

História 18:

“Redução de pessoal (dispensa de 2 elementos) com sobrecarga laboral dos restantes, incluindo o aproveitamento da polivalência funcional para os obrigar a desempenha funções não enquadradas na sua categoria profissional”.

(Masculino, 12º ano escolaridade, Chefe Departamento)

e,

História 19:

“Todos os funcionários são pressionados no sentido de trabalharem mais que obriga o seu horário de trabalho, em virtude das agências trabalharem com os recursos mínimos e o volume de trabalho ser impossível de tratar no horário previsto”.

(Masculino, Frequência ensino superior, Técnico Sénior)

“É socialmente ignorado pelos seus colegas, excluído das actividades do seu grupo de trabalho ou enviado para o “Convento”” e “Não lhe são atribuídas quaisquer tarefas ficando completamente sem trabalho”.

História 20:

A não atribuição de funções de forma continuada e a exclusão social a todos os níveis da actividade da empresa (ex: haver um evento organizado pelo departamento e para o qual são convidados formalmente todos os elementos afectos ao mesmo, à excepção do meu caso).

(Masculino, Mestrado ou Pós-Graduação, Direcção Intermédia)

perspectiva tradicional, dado não se verificar o carácter de persistência e duração no tempo, resolvemos aqui salientá-las na medida em que alguns investigadores nesta área (Liefoghe & Mackenzie davey, 2001; Liefoghe, 2003; Lee, 2000; 2002) as têm considerado como assédio moral no local de trabalho, pelas repercussões que podem ter na vida pessoal e profissional das vítimas¹⁹⁴.

História 21:

*“o colaborador encontra-se **Inadequado** face às exigências da função que desempenha. Explique os fundamentos dessa inadequação.*

Devido ao seu perfil psicológico e dificuldades de relacionamento é inoperante o relacionamento com os centros de empresa e inviável com a clientela; não reúne condições para o desempenho numa área comercial. De igual modo e provavelmente imputável ao seu longo período de ausência das funções e às causas que o determinaram, tem dificuldades de conviver com situações de pressão que uma actividade comercial exige o que é natural e desaconselha a sua continuidade nestas funções até tendo em vista a sua desejável e integral recuperação pessoal”.

Resposta do colaborador:

“Não estou de acordo com a avaliação acima transcrita e oportunamente apresentarei um documento com as razões explícitas, após falar com o meu advogado. Ressalvo o atrás exposto: apresentarei o referido documento caso o meu advogado considere oportuno e nos moldes que ele achar oportuno”.

História 22:

“Em Outubro/Novembro de 2005 fui confrontado no meu balcão (ABC) por um director de zona (agora gerente de balcão CDE) e pela então responsável do balcão (ABC) no que se refere à avaliação de desempenho do ano em curso (2005). Informaram-me que a minha avaliação era boa (94%) mas não pretendiam que eu soubesse os pressupostos da mesma. Não assinei a avaliação até ter conhecimento dos pressupostos.

¹⁹⁴ Estes autores têm-se manifestado no sentido de que, em determinadas situações, a percepção de ocorrência de comportamento de assédio moral é equivalente à sua efectiva ocorrência pelo que consideram a avaliação de desempenho uma situação de assédio moral (Lee, 2000).

Quando tomei conhecimento dos pressupostos, soube que estava avaliada no patamar 0-200%, sendo assim a minha avaliação negativa. Fui prontamente forçado a assinar, o que não efectuei, e ouvi comentários desagradáveis por parte desses dois colegas. Como gravei toda a conversa tida na reunião pude posteriormente transcrevê-la para a DRH, onde refutei recentemente todas as alegações colocadas na avaliação de desempenho”.

Estas situações de avaliação de desempenho, percebidas pelos inquiridos como assédio moral no local de trabalho, são também ilustradas por Liefoghe (2003) e Lee (2000; 2002).

Deste modo, transcrevemos alguns relatos extraídos de Liefoghe (2003), num estudo de caso num Banco inglês em que foi encontrada uma taxa de incidência de assédio moral de 53,5%:

“Can you think of examples of bullying happening between two people at work? Or even if they’re colleagues or whether they’re a manager and one person – on an interpersonal level rather than an organisational level.” [AL]

“Not really, no. I mean, to me – I would class that as the old fashioned type of bullying and I don’t think that happens any more. It’s the more subtle – like – speaking up damages your career. That’s bullying because – I mean, our Director said that speaking up won’t damage your career and it has been proved that speaking up does damage your career, but it’s done subtly.” [F4]

“How ...” [AL]

“In the appraisal process.” [F4]

“At the appraisal process.” [M3]

De acordo com este autor, cuja contribuição é baseada em diversos estudos de caso, não existe um conceito homogéneo de assédio moral no contexto laboral, sendo que os trabalhadores frequentemente se referem à organização enquanto perpetuadora de assédio (vide capítulo 2, ponto 2.1.2.2.6 - Assédio Interpessoal versus Assédio Organizacional). Uma interpretação destes estudos é que as concepções laborais neo-tayloristas, a intensificação dos ritmos de trabalho, as formas impessoais de gestão, e, especificamente, determinadas práticas de gestão podem estar na origem da utilização do termo de assédio como uma forma de propaganda política, numa tentativa de desafiar práticas laborais consideradas ilegítimas e questionadas pelos trabalhadores.

Lee (2000; 2002), de forma análoga, põe o foco em determinadas práticas de recursos humanos, demonstrando como o assédio moral é operacionalizado por via da avaliação de desempenho, da negação das promoções e também, por vezes, pelo empurrar dos trabalhadores para fora do seu local de trabalho. É de realçar que a autora rejeita o elemento de persistência dos comportamentos para que estes sejam considerados de assédio moral, realçando que cada acto “per si” é inaceitável e que os trabalhadores devem sempre ser tratados com respeito e dignidade, o que vai contra a tónica dominante da investigação sobre assédio moral que considera o elemento da persistência dos comportamentos fundamental para a caracterização do assédio.

Relativamente ao ambiente de concorrência interna e stress laboral, estes são aspectos patentes na *História 5* (“...humilham outras para ganhar poder face a elas e passarem por cima, na carreira profissional.”), na *História 7* (“Nas promoções por mérito fui preterido em função de outros colegas terem amizades familiares com a chefia”) e *História 1* (“...convocava os trabalhadores para reuniões, por exemplo, às 11h da noiteo mesmo se passava aos fins de semana...”).

Estas dimensões do assédio moral no local de trabalho foram também ilustradas por Salin (2003), num estudo realizado numa amostra de 385 executivos finlandeses, e estão patentes nos excertos que transcrevemos de seguida:

“In a company of consultants, situations often arise, where seemingly equal colleagues compete for the same jobs. Sine recognition is given primarily based on billing, it is natural that elbow tactics are used to boost one’s own position, which in turn easily leads to the perception that somebody is standing in the way, and therefore gets bullied (Woman, expert position)”.

”A supervisor, who is a colleague of mine, got a new subordinate, whom she obviously experienced as a threat to her own career. The new subordinate was not invited to common meetings, was publicly scoffed at, etc. When the subordinate had risen to the same hierarchical level, it was payback time. The former supervisor was slandered, was excluded from the work community, and it was generally considered that she was not capable of handling her work tasks”.

(Woman, Middle management).

Por último, e na sequência da hipotética utilização de comportamentos de assédio moral numa óptica instrumental, alegada no capítulo 5, parece-nos haver indícios desta dimensão instrumental, no nosso estudo realizado no sector bancário português, revelada nos seguintes relatos:

“A principal situação de assédio moral a que estive sujeito foi relativamente a humilhação e troça face à minha pessoa como forma de gozação e para me desmotivar. Mas hoje já me sinto mais forte, robusto e confiante para fazer face a estas situações, defendendo-me com garra e respondendo na mesma moeda. Por vezes as pessoas humilham outras para ganhar poder face a elas e passam por cima delas, na carreira profissional. Isto é grave e hoje jamais o permitiria, defendendo-me e ripostando afirmativamente”.

“Todos os funcionários são pressionados no sentido de trabalharem mais que obriga o seu horário de trabalho, em virtude das agências trabalharem com os recursos mínimos e o volume de trabalho ser impossível de tratar no horário previsto”.

“Assisti à destruição de provas documentais de trabalho extraordinário e à destruição do registo de horas extra. Foi-me transmitido que era melhor não falar, senão não seria promovido. Eu falei e nunca mais tive uma promoção, já lá vão 4 anos”.

“Existem reuniões onde as pessoas são insultadas e ameaçadas de serem mudadas de local de trabalho, para além de lhes ser reduzido o bónus anual se não corresponderem aos objectivos. Existem também situações de berros com colaboradores”.

8.4 – Conclusões

De acordo com a análise dos relatos dos inquiridos pudemos constatar a presença de comportamentos políticos, assédio moral e stress laboral, resultados estes que vieram confirmar os resultados quantitativos obtidos anteriormente, no capítulo 7. Adicionalmente, pode-se constatar como a avaliação de desempenho, embora não preencha os requisitos de persistência e duração, tradicionalmente exigidos para que uma situação possa ser classificada como assédio moral, é percebida pelos inquiridos como assédio moral no local de trabalho.

Estas perspectivas, do assédio moral enquanto comportamento instrumental e com conotações políticas e da utilização da avaliação de desempenho neste sentido, foram ilustradas

anteriormente por outros autores (Liefoghe, 2003; Lee, 2000; 2002; Salin, 2003), conforme acima demonstrado por via dos relatos transcritos.

Capítulo 9

Conclusões Finais

9.1 - Introdução

Após ter sido feita a análise quantitativa e qualitativa da informação recolhida por via da divulgação do questionário, nos capítulos 7 e 8, vamos agora, neste capítulo, destacar os principais contributos teóricos, metodológicos e práticos, proporcionados por este estudo, para a investigação sobre assédio moral no local de trabalho e para a intervenção organizacional neste domínio.

Assim, este capítulo está organizado em três secções. Na primeira, apresentamos os contributos deste trabalho, metodológicos, teóricos e práticos; na segunda, referimos as suas limitações inerentes, por um lado á especificidade do sector e, por outro lado, à não representatividade da amostra; por fim, na terceira secção, formulamos um conjunto de sugestões para futuros desenvolvimentos e trabalhos neste domínio.

Este estudo contribui para a investigação existente sobre assédio moral no local de trabalho a diversos níveis. Em primeiro lugar, e em termos globais, contribui para o conhecimento desta temática no sector bancário, sector que tem estado, em larga medida ausente da investigação neste domínio, não só em Portugal mas também em termos europeus. Adicionalmente, ao utilizar um instrumento de pesquisa sobre os níveis de incidência de assédio moral no local de trabalho, construído a partir da escala de maior divulgação internacional, permitirá uma maior fiabilidade em termos de comparações internacionais. Em terceiro lugar, permite constituir uma base de avaliação para o delinear de políticas no âmbito da prevenção e intervenção, ao determinar os níveis de incidência de assédio moral no sector bancário português e estimar factores socioeconómicos e organizacionais associados com a sua ocorrência. Deste modo, este estudo contribui para a investigação existente a diversos níveis, que vamos passar a explicitar, para além de, desde logo, e pela sua mera concretização, permitir obter informação sobre um sector de actividade económica sobre o qual pouco ou nada se conhece em termos de assédio moral no local de trabalho.

9.2 – Contributos teóricos, metodológicos e práticos

Com a revisão da literatura efectuada no capítulo 2, concluímos que a investigação sobre assédio moral no local de trabalho, embora oriunda de campos disciplinares diversos e, por vezes sem

interligação entre eles, conheceu um incremento substancial a partir dos anos 80, tendo vindo a ser realizados, desde então, uma grande diversidade de estudos, quer com objectivos de mensuração do fenómeno, quer de identificação da causas e consequências associadas à sua ocorrência, quer ainda de definição de políticas de prevenção e intervenção.

Concluimos, no entanto, que, quer na literatura europeia quer na literatura americana, permanece em aberto o debate quanto a uma definição exacta de assédio moral no local de trabalho e quanto a uma metodologia de operacionalização, embora se tenham feito progressos significativos por via de uma utilização crescente do “Negative Acts Questionnaire¹⁹⁵”, enquanto instrumento de pesquisa. Efectivamente estudos americanos recentes já têm utilizado este instrumento de pesquisa (e.g. Lutgen-Sandvick, 2007) o que virá a permitir uma maior comparabilidade da informação obtida. A investigação em Portugal sobre assédio moral no local tem sido escassa, dado este ser um tema relativamente recente em termos de investigação científica, sendo no entanto de referir alguns estudos previamente realizados (Almeida, 2003; 2007; Vaz Serra, 2005; Araújo McIntyre & McIntyre, 2007).

Assim, a primeira etapa em que estimámos os níveis de incidência, características do processo e comportamentos mais frequentes, permitiu-nos “mapear” o domínio deste fenómeno. Os resultados obtidos revelaram-se congruentes com a investigação europeia realizada até à data, em termos de posição hierárquica, género e duração do processo de assédio moral.

Na segunda etapa foi validado um instrumento de pesquisa, o qual não só permite aos investigadores, nesta área, estarem munidos de um instrumento que se revelou consistente em termos de principais dimensões identificadas (Assédio relacionado com o trabalho, assédio organizacional e assédio pessoal) com os resultados obtidos noutros estudos realizados ao nível europeu, mas também se revela altamente promissor em termos de possibilidades de comparações internacionais e de contribuir para que o conhecimento existente nesta área evolua de forma consistente. Adicionalmente, ao ter sido possível obter um instrumento de pesquisa de dimensão mais reduzida (19 itens ou 12 itens), mas com um nível de fiabilidade equiparável àquele que esteve na base da sua construção, cria-se espaço para uma maior facilidade de recolha de informação, em termos de estudos futuros a realizar neste domínio de investigação. Como é sobejamente conhecido a recolha de informação nem sempre é um processo fácil, pelo que um instrumento parcimonioso será fundamental nesta etapa de investigação.

¹⁹⁵ Instrumento de pesquisa desenvolvido pelo “Bergen Bullying Research Group”

A identificação de grupos de risco, realizada também nesta etapa, permitiu a definição de prioridades em termos de afectação de recursos no âmbito de políticas de intervenção futuras a empreender nesta área. Um dos aspectos importantes a reter aqui é que, mesmo em sectores de actividade económica caracterizados por um nível de qualificações elevado, existe possibilidade de ocorrência de assédio moral no local de trabalho, sendo que os comportamentos típicos estão frequentemente relacionados com o trabalho desempenhado. Adicionalmente, foi demonstrado que qualquer trabalhador, independentemente da sua posição hierárquica, pode ser vítima deste tipo de comportamentos, os quais podem assumir uma dimensão política, sendo, neste caso, os “gestores”, o grupo de maior risco. Na literatura europeia é invocado que são os trabalhadores em níveis mais baixos da hierarquia que terão mais probabilidade de serem alvos de assédio moral no local de trabalho, mas a evidência empírica tem revelado que isso nem sempre se verifica (e.g. Hoel, Cooper & Faragher, 2001). Do mesmo modo, concluímos que, em contextos de grandes mudanças organizacionais, contexto que tem caracterizado a evolução do sector bancário português, os indivíduos em posições mais elevadas da hierarquia estarão numa posição relativa de maior risco, dadas a recente evolução organizacional no sentido de estruturas mais achatadas. Adicionalmente verifica-se que no sector bancário, perante a crescente individualização das relações laborais e a evolução no sentido de sistemas de remunerações definidas em função de objectivos, a componente variável das mesmas tende a ser maior em posições mais elevadas da hierarquia, o que confere uma “fragilidade” relativa, aos detentores destas posições (Almeida, 2001).

Na terceira etapa, a identificação de factores de risco, nomeadamente de carácter político, permitiu trazer à investigação existente evidência adicional sobre esta perspectiva. Efectivamente, este estudo confirmou a existência de uma associação positiva entre a ocorrência de comportamentos políticos e a ocorrência de assédio moral, resultados estes que vão de encontro aos obtidos por Salin (2003), num estudo conduzido entre profissionais de gestão na Finlândia. Desta forma, pudemos concluir que em determinados contextos, a ocorrência de comportamentos de assédio moral pode ser motivada por razões políticas, assumindo o assédio moral um estatuto próprio enquanto política organizacional, e de baixo custo, no sentido da promoção da eficiência e eficácia organizacional, em ambientes caracterizados por um elevado nível de competição, em contexto de grandes mudanças organizacionais. Tal como acima referido, os comportamentos mais frequentes exibem um denominador comum que é o facto de estarem relacionados com o trabalho desempenhado e, adicionalmente, poderão ser conotados com comportamentos “micro-políticos”, em termos organizacionais. Por exemplo, tanto “As suas opiniões ou pontos de vista são ignorados”, “Tem uma carga de trabalho excessiva”, “O seu

trabalho é excessivamente controlado” e “É-lhe exigida a realização de tarefas abaixo do seu nível de competência”, podem ser interpretados como comportamentos empreendidos no sentido de melhorar a posição relativa de um individuo face a outro (s), percebidos como uma ameaça, e salvaguardar interesses próprios (Allen et al. 1979). Muito embora Zapf & Einärsen (2003) argumentem que os comportamentos micro-políticos não devem ser equacionados com o comportamentos de assédio moral, sustentando que o objectivo primário do comportamento político é melhorar a posição relativa de um individuo face aos restantes e não a sua destruição, podem existir situações em que a obstrução do trabalho de um colega ou subordinado pode ser um comportamento empreendido no sentido de defender interesses próprios. Nestes casos, os comportamentos micro-políticos assumem uma conotação de assédio moral. Adicionalmente, dado que o comportamento micro-político é particularmente frequente nos níveis organizacionais mais elevados (e.g. Ganz & Mrray, 1980), a prática de assédio moral por via da prática de comportamentos micro-políticos pode ser uma forma relativamente “segura” de assédio moral nestes níveis de topo, pois os comportamentos políticos são geralmente tolerados; logo, é mais improvável que o seu perpetuador seja acusado da prática de assédio moral.

Outra importante contribuição deste estudo foi a de constatar a existência de uma relação negativa entre o desempenho de comportamentos de cidadania e a ocorrência de assédio moral nas organizações, facto que abre novas perspectivas no campo de análise do desequilíbrio de poder, característica fundamental do conceito de assédio moral no local de trabalho. Como vimos anteriormente, a incapacidade da vítima se defender num processo de assédio moral está relacionada com o seu déficite de poder face ao perpetuador dos comportamentos. Com vimos também, a utilização de comportamentos de cidadania não só já têm sido utilizados com funções de gestão de impressões e de auto-promoção, como constitui uma forma de aquisição de poder relativo vis á vis o agressor, numa situação de assédio moral, logo a sua prática é susceptível de conferir á vítima de comportamentos de assédio maior poder relativo.

Em termos de contribuição metodológica, é de realçar que a utilização simultânea de técnicas de análise quantitativa e qualitativa constitui uma inovação face á investigação realizada, a qual, na sua maioria, tem utilizado apenas uma das técnicas de análise, sobretudo de carácter quantitativo. A abordagem utilizada permitiu uma análise mais aprofundada do tipo de situações e comportamentos percebidos como assédio moral pelos inquiridos. Adicionalmente a percepção dos observadores foi também contemplada no design do instrumento de pesquisa, o que nos permitiu complementar a percepção das vítimas, nomeadamente em termos da

ocorrência de assédio moral e da presença de um ambiente em que predominam os comportamentos políticos, stress laboral elevado e concorrência interna entre trabalhadores.

É ainda de salientar que na análise quantitativa da informação foi utilizada uma abordagem complementar de medição do fenómeno, contemplado tanto a percepção subjectiva dos inquiridos como a perspectiva comportamental do assédio oral, através de um escala contendo 38 itens considerados como potencialmente associados com assédio moral no local e trabalho. Logo, esta abordagem constitui uma importante contribuição metodológica, na medida em que permite comparar os resultados obtidos, consoante a técnica adoptada, e um maior grau de comparabilidade com estudos anteriormente realizados, os quais na maioria dos casos apenas utilizaram uma técnica. Os resultados do nosso estudo revelaram-se consistentes com aqueles obtidos por Salin (2001), em que foi utilizada uma metodologia análoga. Uma importante implicação dos resultados obtidos utilizando esta metodologia, que revelou uma grande discrepância de níveis de incidência de assédio moral no local de trabalho embora com sobreposição de resultados, é a de que é efectivamente importante ter a atenção, na comparação entre os diversos estudos empíricos que têm vindo a ser realizados, a metodologia utilizada.

9.3 – Limitações da Investigação

O estudo empírico que realizámos, embora tenha permitido obter informação sobre um sector de actividade económico que tem estado ausente da investigação realizada até à data, apresenta algumas limitações que cabe aqui salientar. Assim dadas as dificuldades inerentes à obtenção de uma amostra representativa, não só por razões financeiras mas também por razões de ausência de apoio institucional, foi utilizada uma amostra de conveniência, facto susceptível de comprometer a generalização dos resultados. Adicionalmente a taxa de resposta foi apenas de 27,8%, o que tem implicações em termos de interpretação dos resultados dado o elevado número de não respostas¹⁹⁶. No entanto, por outro lado, verifica-se que não só os resultados como a própria dimensão da amostra são congruentes com o percurso da investigação nesta área do conhecimento. Efectivamente, por um lado os resultados associados às opções metodológicas são congruentes com outros estudos que empregaram a mesma metodologia complementar de avaliação das taxas de incidência do assédio moral no trabalho (e.g. Salin, 2001); por outro lado, nos primórdios da investigação europeia sobre assédio moral no local de trabalho foram, de igual modo, utilizadas amostras de conveniência (v.g. Zapf, Knorz & Kulla, 1996; Vartia, 1996; Niedl,

¹⁹⁶ Não obstante é de referir que no 1º Diagnóstico realizado ao sector bancário (Almeida, 2001) a taxa de resposta foi de 9,8% e no estudo de Lima e tal., (2006) a taxa de resposta foi de 12%.

1996), dada a escassa divulgação do fenómeno e a inerentes dificuldades práticas de recolha de informação. Só mais recentemente, e perante a existência de legislação específica tem sido possível a colecta de informação com base em amostras representativas, viabilizada pela existência de apoios governamentais (e.g. Noruega).

Adicionalmente, a metodologia utilizada, fundamentalmente de cariz quantitativo, não permitiu um conhecimento aprofundado do fenómeno, em estudo, embora os pequenos relatos fornecidos pelos inquiridos tenham permitido, de alguma forma colmatar esta carência metodológica. Haverá que ter em conta o estado embrionário da investigação em Portugal, que nos fez considerar como mais aconselhável a utilização desta metodologia, de forma a podermos definir, de algumas formas os contornos deste fenómeno.

Por fim, e ainda tendo em conta a dimensão da amostra, as conclusões retiradas sobre a associação entre os factores organizacionais seleccionados e a ocorrência de assédio moral no trabalho, são meramente sugestivas, até porque a própria natureza correlacional do estudo não permitiria retirar conclusões de outra natureza. Adicionalmente o facto de termos utilizado um único instrumento de pesquisa, contendo todas as variáveis preditoras e variáveis critério que pretendíamos medir, pode ter influenciado as respostas dos inquiridos.

9.4 – Sugestões para desenvolvimentos futuros

Em termos de sugestões para estudos futuros a realizar nesta área, as nossas recomendações vão no sentido de tentar obter amostras representativas que permitam a generalização da informação obtida.

Em segundo lugar, recomendamos a realização de estudos adicionais não só no sector financeiro mas também noutros sectores de actividade económica, dada a escassez de informação existente em Portugal, nesta área de investigação. Dado o actual estado de arte da investigação, no nosso país, parece-nos crucial a divulgação deste fenómeno, a qual passará pela crescente investigação nesta área de conhecimento.

Recomendamos ainda o estudo mais aprofundado do papel que possa ser desempenhado pelos comportamentos de cidadania organizacional, enquanto estratégia proactiva a utilizar pelas vítimas no decorrer do processo de assédio moral. Dada a frágil protecção proporcionada pela actual legislação existente, parece-nos importante que qualquer indivíduo disponha de recursos

de que se possa socorrer para enfrentar a situação de assédio moral, e passar de mera vítima, com escassas capacidades de se defender, a actor da sua vida profissional.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Adams, A. (1992). *Bullying at Work - How to Confront and Overcome It*. London, Virago
- Allen, R., Madison, D., Menwick, P. & Mayes, B. (1979). Organizational Politics: tactics and characteristics of its actors, *California Management Review*, 22 (1), pp.77-83.
- Allen & Henry (1996). Fragments of industry and employment, in Crompton, R., Gallie, D. (Eds.), *Changing Forms of Employment – Organizations, skills and gender*. London, Routledge.
- Almeida, P.P. (2001). “1º Diagnóstico à situação contratual e expectativas dos Bancários Portugueses”, Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas, ISCTE. Oeiras. Celta Editora
- Almeida, P.P. (2003). *O Assédio Moral no sector bancário*, Relatório de Pesquisa para o IDICT, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social
- Almeida, P.P. (2007). Assédio Moral no trabalho. Resultados de um estudo. *Revista Dirigir*, Abril-Junho 2007.
- Almeida, A. & Del Bairro, C. (2002), *A vitimação entre companheiros em contexto escolar*. In C. Machado, & R.Gonçalves (Coords.). *Violência e Vítimas de Crime*, Vol.2 – crianças. Coimbra: Quarteto.
- Almeida, F. & Sousa, F. (2005), A economia e a Banca nos últimos 25 anos, *Inforbanca*, 65 (Jul/Set), 6-9.
- Anderson, L. & Pearson, C. (1999). “Tit for Tat? The spiraling effect of incivility in the workplace”, *Academy of Management Review*, 24 (3), 452-471.
- Appelberg, K., Romanov, K., Honkasalo, M., Koskenvuo, M. (1991). Interpersonal conflicts at work and psychosocial characteristics of employees, *Social Science Medicine*, 32 (9), 1051-1056
- Aquino, K. Grover, S., Bradfield, M. & Allen, D. (1999): “The effects of negative affectivity, hierarchical status, and self-determination on workplace victimization”, *Academy of Management Journal*, 42 (3), 260-272.
- Aquino, K. & Bradfield, M. (2000). “Perceived Victimization in the workplace: the role of situational factors and victims characteristics”, *Organization Science*, 11 (5), 525 – 527.
- Aquino, K. & Bommer, W. (2003). “Preferential Mistreatment: How Victim Status moderates the relationship between Organizational Citizenship Behavior and Workplace Victimization”, *Organization Science*, 14 (4), 374-385.
- Arantes, M. (2007). *Fusões e Aquisições no sector bancário: homogeneização ou diferenciação dos produtos bancários?* Tese de Mestrado em Economia, Universidade do Minho.
- Araújo, M.S., McIntyre, T.M. & McIntyre, S.E. (2008). Bullying no local de trabalho, clima organizacional e seu impacto na saúde dos trabalhadores, Sociedade Portuguesa de Saúde Ocupacional.
- Archer, D. (1999). Exploring 'bullying' culture in the Para-military organisation *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 94-105

- Archer, J., Pearson, N.A., Westeman, K.E. (1988). Aggressive behaviour of children aged 6-11: Gender differences and their magnitude. *British Journal of Social Psychology*, 27, 371-384
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in organizations. *Human Relations*, 47 (7), 755-778.
- Ashforth, B. (1997). Petty Tyranny in organizations: a preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14 (2), 126-140.
- Associação Portuguesa de Bancos (2004), Junho, Boletim Informativo, Nº33
 Associação Portuguesa de Bancos (2005), Julho, Boletim Informativo, Nº35
 Associação Portuguesa de Bancos (2006), Junho, Boletim Informativo, Nº37
 Associação Portuguesa de Bancos (2007), Julho, Boletim Informativo, Nº39
 Associação Portuguesa de Bancos (2007), Dezembro, Boletim Informativo, Nº40
 Associação Portuguesa de Bancos (2006), Junho, Boletim Informativo, Nº41
 Associação Portuguesa de Bancos (2008), Dezembro, Boletim Informativo, Nº42
- Barker, K. & Christensen, K. (1998). *Contingent Work – American Employment Relations in Transition*. Cornell University Press, USA.
- Baron, R.A., & Neuman, J.H.(1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes, *Aggressive Behaviour*, 22, 161-173
- 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.
- Baron, R. et al. (1999). Social and Personal Determinants of Workplace Aggression: Evidence for the impact of Perceived Injustice and the type A Behavior Pattern. *Aggressive Behavior*, 25, 281-296.
- Batch, G.M. & Knoff, H.M.(1994). Bullies and their victims, *School Psychological Review*, 23(2), 165-174.
- BCE (2000). *Mergers and Acquisitions involving the EU banking Industry – Facts and Implications*. Alemanha, Banco Central Europeu.
- Bennett, R. & Robinson, S.(2003). The past, present and future of workplace deviance research. In Greenberg, J. (Ed.): *Organizational Behavior: The State of the science*, 2nd edition, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bassman, E. (1992). *Abuse in the Workplace*. New York NY, Quorum
- Baumeister, R.F., Smart, L. & Boden, J.M. (1996). Relation of Threatened Egotism to Violence and Aggression: The Dark Side of High Self-Esteem. *Psychological Review*, 103 (1), 5–33.
- Berkowitz, L. (1989). The Frustration-Aggression hypothesis: An Examination and Reformulation. *Psychological Bulletin*, 106, 59–73.
- Besag, V. (1989). *Bullies and Victims in Schools* Milton Keynes. Open University Press

- Bilgel, N., Ayatc, S. & Bayram, N. (2006). Bullying in Turkish white-collar workers. *Occupational Medicine*, 56, 226-231.
- Bjorkqvist, K., Ekman, K. & Lagerpetz, K.(1982): Bullies and victims: Their ego, picture, ideal ego picture and normative ego picture. *Scandinavian Journal of Psychology*, 23, 307-313.
- Bjorkqvist, K., Osterman & Hjelt-Back (1994). Aggression among university Employees. *Aggressive Behaviour*, 20, 173 -184
- Bjorkqvist, K. (1994). Sex differences in physical, verbal, and indirect aggression: A review of recent research *Sex Roles*, 30 (3/4), 177-188
- Bogalho, Bogalho, S. & Caetano, A. (1999), Mudança organizacional e gestão de recursos humanos no sector da banca e seguros: análise de casos, em A. Caetano (Ed.), *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*, Observatório do Emprego e da Formação Profissional: Lisboa.
- Boulton & Smith (1994). Bully/Victim problems among middle school children: Stability, self-perceived competence and peer acceptance. *British Journal of Developmental Psychology*, 12, 315-319.
- Bowie, V., Fisher, B. & Cooper,G. (Eds) (2005). Workplace Violence: issues, trends, strategies. Denvon, Willian Publishing
- Brodsky, C.M., (1976). *The Harassed Worker*. Toronto, Lexington Books, DC Heath & Company
- Buss, A.H. (1961). *The Psychology of Aggression*, New York, Wiley
- Carvalho Ferreira, J.M. (20019). Abordagem Política das Organizações. In J.M.Carvalho Ferreira, J.G.Neves & A.Caetano (orgs). Manual de psicossociologia das Organizações. Lisboa, McGraw-Hill.
- Carvalho Ferreira, J.M. (2001b). Trabalho, precariedade de emprego e emergência histórica do terceiro sector. Colóquio internacional: O Modelo Latino de Protecção Social – Reflexões sobre o Estado Providência em Portugal, Espanha e Brasil, s/p.
- Carvalho Ferreira, J.M. (2002). Trabalho e sindicalismo no contexto da globalização, in Scherer-Warren, I. e Ferreira, J.M.C. (orgs). Transformações Sociais e Dilemas da Globalização: Um diálogo Brasil/Portugal, São Paulo, Cortez Editora, 211-241.
- Carvalhosa, S., Lima, L.& Matos, M. (2001). Bullying – A provocação/vitimização entre pares no contexto escolar português. *Análise Psicológica*, 4(XIX), 523-527.
- Carvalhosa, S. & Matos, M. (2005): Provocação entre pares em idade escolar. In M.Matos (Ed.). *Comunicação, gestão de conflitos e saúde na escola* (3º Ed.). Cruz Quebrada: FMH Edições.
- Carreira (2002). Diálogo com Interlocutores a nível nacional, Observatório do Emprego e Formação Profissional
- Castells, M. (2000 [1996]). *The rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell.

- Castells, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society, *British Journal of Sociology*, 51 (1), 5-24.
- Cordeira, M. (1997), A sindicalização portuguesa de 1974 a 1995, *Sociedade e Trabalho*, 1, 46-53.
- Chappell, D. & DiMartino, V. (2000). *Violence at Work*. 2nd edition, Geneva: International Labour Office.
- Cohen, S. & Wills, T.A. (1985). Stress, social support and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-317.
- Collinson, D. (1998), "Engineering humour: masculinity, joking and conflict in shopfloor relations. *Organizations Studies*, 9 (2), 181-199.
- Cortina, L. M., Langhout, R. D., Magley, V. J., & Williams, J. L. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (1), 64- 80.
- Cowie, H., Jennifer, D., Neto, C., Angulo, J.C., Pereira, B., Del Barrio, C., & Ananiadou, K. (2000). Comparing the nature of bullying in two European countries: Portugal and UK. In Sheehan, M., Ramsay, S., and Patrick, J. (Eds), *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems*. Brisbane, Griffith University
- Coyne, I., Seigne, E., Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (3), 335-349.
- Coyne, I., Chong, P.L., Seigne, E. & Randall, P. (2003). Self and Peer nominations of bullying: An analysis of incidence rates, individual differences, and perceptions of the work environment. *European Journal of work and organizational psychology*, 12 (3), 209-228
- Craig, W. & Pepler, D. (2000). Observations of Bullying and victimization in the school-yard. In W.Craig (Eds.), *Childhood social developments. The essential readings*. London: Blackwell
- Crawford, N., (1997). Unpublished paper presented as a key note speaker address at the Bullying Conference, Staffordshire University, U.K.
- Crawford, N. (1999). Conundrums and confusion in organisations: the etymology of the work 'bully' *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 86-93.
- Crystal, D.S. (1994). Concepts of deviance in childhood and adolescence: the case of Japan. *Deviant Behaviour*, 15 (3), 241-266.
- Dahl, R. (1957). The concept of power, *Behavioural Science*, 2, 201-215.
- Davidson, M.J. & Cooper, C.L. (1992). *Shattering the glass ceiling*. London: Paul Chapman Publishing.
- Delloite Consulting (2005), Integration is key, *a Delloite & Touche Report*, London
- Delloite & Touche (2005), A new playing field, creating global champions: the emergence of pan-European retail banks through cross-border M&A, *a Delloite & Touche Report*, London

- D'Cruz, P., & Noronha, E. (2009). Experiencing depersonalised bullying: A study of Indian call centre agents. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 3 (1), pp.26-46.
- De Dreu, C.K.W. (1997). *Using conflict in organizations*. London. Sage Publications.
- Denzin, N & Lincoln, 2001). *Handbook of Qualitative research*. 2nd Edition. Thousand Oaks. Sage Publications.
- Di Martino, V., Hoel, H. and Cooper, C.L. (2003) Preventing Violence and Harassment in the Workplace. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Duque, B.M., Jaca, L.M.& Barea, J.B. (2001). La espiral del mobbing, *Papeles del Psicólogo*, 84.
- Egan, S.K. & Perry, D.G.(1998). Does low self-regard invite victimization? *Developmental Psychology*, 34 (2), 299-309
- Einärsen, S., Raknes, B. & Mattiensen, S. (1994). Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: an exploratory study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4 (4), 381-401.
- Einärsen, S., (1996). *Bullying and harassment at work: Epidemiological and psychosocial aspects*. PhD Thesis, Dept of Psychosocial Science, University of Bergen
- Einärsen, S. (1998). Dealing with workplace bullying: the Norwegian Lesson”, Paper presented at the Bullying at work 1998 research Update´ Conference. Staffordshire University Business School, 1 July.
- Einärsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16-27
- Einärsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B. & Hellesøy (1994). Mobbing og harde personkonflikter: Helsefarlig samspill på arbeidsplassen (Bullying and harsh personified conflicts. Unhealthy interaction at work). Bergen: Sigma Forlag.
- Einärsen, S., and Raknes B.I. (1995). *Harassment in the Workplace and the Victimization of Men* Paper to the 7th European Congress of Work and Organizational Psychology.
- Einärsen S., Raknes B.I., Matthiesen S.B.M, Hellesøy O.H. (1996). Helsemessige aspekter ved mobbing i arbeidslivet: Modererende effekter av sosial støtte og personlighet. (Bullying at work and its relationships with health complaints - Moderating effects of social support and personality). *Nordisk Psykologi*, 48, 116-137.
- Einärsen, S., & Raknes, B.I. (1997). Harassment at Work and the victimization of men, *Violence and Victims*, 12, 247 – 263
- Einärsen, Matthiesen & Skostad (1998). Bullying, Burnout and well being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health Safety*, 14 (6), 563-568.

- Einärsen, S.E. & Matthiesen, S.B. (1999). Symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work *Abstracts for the Ninth European Congress on Work and Organizational Psychology*, p178 Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Einärsen, S. (2000). Bullying and harassment at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behaviour*, 5, 379-401.
- Einärsen, S. & Hoel, H. (2001). The Negative Acts Questionnaire: Development, validation and revision of a measure of bullying at work. Paper presented at the 10th European Congress at work and Organizational Psychology.
- Einärsen, S. & Mikkelsen, E. (2003). Individual effects of exposure of bullying at work”, In Einärsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds): *Bullying and Emotional Abuse in the workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.
- Einärsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, G. (2003). The concept of bullying at work.: The European tradition. In Einärsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds): *Bullying and Emotional Abuse in the workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.
- Esteves, T. F. (2008). Práticas de GRH e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português, Tese de Doutoramento. Lisboa: Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Einärsen, S., Aasland, M.S. & Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 207-216.
- Felson, R. & Tedeschi, J.T. (1993). *Aggression and Violence: Social Interactionist Perspectives*. Washington DC: American Psychological Association.
- Felson, R. (2006). Violence as instrumental behaviour. In E.K.kelloway, J.Barling & J.J.Hurrell, Jr. (Eds.). *Handbook of Workplace Violence*, pp.47-89. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Ferraz, L. (2008). Segurança e Higiene no Trabalho. Magazine Quadros da Banca, SNQTB, Janeiro a Setembro, 2008.
- Ferreira, F. (2004). “A Inovação Tecnológica no Sistema Bancário Português: Ensaio Empírico e Pistas para uma Reflexão”. *Estudos I*; Faculdade de Economia, Universidade do Algarve.
- Ferreira, F. and Barata, J. M. (2005); “Recent Strategic, Structural and Technological Trends of the Portuguese Banking Sector”; Proceedings of the IADIS International Conference www/Internet 2005; Vol. I; October; Lisbon, 130–134.
- Ferris, G.R., Russ, G.S. & Fandt, P.M. (1989). Politics in organizations. in R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization*. Hillsdale, N J: Lawrence Erlbaum.
- Field, T.(1996). *Bullying In sight*, UK, Success Unlimited,
- Flannery, R.B., jr.(1996): Violence in The WorkPlace, 1970 – 1995: A review of the Literature, *Aggression and Violent Behavior*, 1, 57 – 88.

- Foa, E., Cashman, L., Jaycox, L. & Perry, K. (1997). The validation of a self-report measure of posttraumatic stress disorder: The posttraumatic diagnostic scale. *Psychological Assessment*, 9 (4), 445-451.
- Fox, S., Spector, P.E. (2005). *Counterproductive work behaviour*. Washington D.D.: American Psychological Association.
- French & Raven (1959) bases of Social Power. *Journal of applied psychology*, 74, 561-567.
- Fulop, L., Linstead, S. & Frith, F. (1999). Power and politics in organizations, In Fulop, L. & Linstead, S.(Eds), *Management: A Critical Text*, Basingtoke, McMillan.
- Gabriel, Y.(2000). *Story telling in Organizations: Facts, Fictions and Fantasies*, Oxford, Oxford Press.
- Ganz, J. & Murray, V.(1980): “The experience of workplace politics”, *Academy of Management Journal*, 23 (2), 237-251.
- Garcia Pereira, R. (2009). *Mobbing ou Assédio Moral no Trabalho – contributo para a sua conceptualização*, Coimbra Editora, 2009
- Giga, S. & Hoel, H. (2003). Violence and stress at work in financial services. Working Paper. Sectoral Activities Programme. International Labour Office, Geneva
- Giga, S. Hoel, H. & Lewis, D. (2008), The costs of workplace bullying. London: Unite the union/Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform
- Glasl, F. (1994). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*. (Conflict management: A handbook for managers and consultants) (4th ed.). Bern, Switzerland; Haupt.
- Glaso, L., Matthiesen, S.B., Nielsen, M.B. & Einarsen, S. (2007). Do targets of workplace bullying portray a general victim profile, *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 313-319
- Glomb, T. M. (2001). *Workplace aggression: Antecedents, behaviorcomponents, and consequences*. Unpublished manuscript. University of Minnesota, Minneapolis.
- Gonçalves, J. (2003), A competitividade na banca portuguesa, *Cadernos de Economia*, 65, Out/Dez, 80-84.
- Gonçalves, J. (2005), A evolução do sistema financeiro, *Inforbanca* 66 (Out/Dez), 4-8
- Grupo de Lisboa (1994). *Limites à competição*. Lisboa. Publicações Europa América.
- Guest, D.(2002): “*Psychological Contract and Change*”, Paper presented during a symposium in the British Academy of Management Annual Conference,2002, Hammersmith, London.
- Hansen, A.M., Hogh, A., Person, R., Karslon, B.,Garde, A.H. & Orback, P. (2006): Bullying at work, health outcomes and physiological stress response, *Journal of Psychosomatic Research*, 60, 63-72

- Hearn, J.(1009). *The Violences of Men. How Men Talk About and How Agencies Respond to Men's Violence Towards Women*. London, Sage Publications.
- Herrera, G. & Buelga, M. (2003). Constitución y acoso laboral. *Revista de Relaciones Laborales de la Universidade del País Vasco*, 7, 81-82.
- Hirigoyen, M.F.(1999). *Assédio, coacção e violência no quotidiano*. Lisboa, Pergaminho.
- Hirigoyen, M.F.(2002). *O assédio no trabalho - como distinguir a verdade*. Cascais, Pergaminho
- Hjortskov, N., Garde, A.H., Ørbæk, P., Hansen, A.M. (2004). Evaluation of salivary cortisol as a biomarker of self-reported mental stress in field studies. *Stress Health*, 8, 91-98.
- Hoel, H. & Cooper, G.(1999). The role of “intent” in perceptions of workplace bullying. Paper presented at the 9th European Congress on Work and Organizational Psychology: Inovations for Work, Organizations ad Well-being, 12-15 May, Expo Helsinki, Finland.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C.L. (1999). Workplace Bullying. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 189-230
- Hoel, H. & Cooper, C. (2000). *Destructive Conflict and Bullying at work* Manchester School of Management. Manchester: University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST).
- Hoel, H., Sparks, K. & Cooper, G. (2001). The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress-free work environment”, Report Commissioned by the International Labour Organization, Geneve.
- Hoel, H., Rayner, C.L. and Cooper, C. (2002). *Workplace bullying.: What we know, who is to blame and what can we do?* In Rayner, C., Hoel, H. & Cooper, G. (Eds.). London: Taylor and Francis.
- Hoel,H., Cooper,C.L., Faragher, B. (2001). The experience of Bullying in Great Britain: The impact Organizational Status, *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 443 –465;
- Hoel, H., Einärsen, S., Cooper, G. (2003). *Organizational effects of bullying*. In Einärsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds): *Bullying and Emotional Abuse in the workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.
- Hoel, H. & Salin, D. (2003): Organisational antecedents of workplace bullying. In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds): *Bullying and Emotional Abuse in the workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.
- Hoel, H. Giga, S. & Faragher, B. (2005). Intervening against Workplace Bullying. Apresentação na 5ª Conferencia sobre Assédio Moral no local de trabalho: “Working together to tackle workplace bullying: Concepts, research and solutions”, Portsmouth, U.K.
- Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper, G. & Einarsen, S. (2010). Leadership styles as Predictors of self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management*, 21 (2), 453-468.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newsbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations, 2nd. Ed.*. London, Sage.
- Hogh, A., Dofradottir, A. (2001). Coping with Bullying in the Workplace, *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 485-495;
- Hollweg, L. (2001). In the hot seats. *Sunday Times Styles*, 25 November 2007, p. 9.
- House, J.S. (1981). *Work stress and social Support*, London, Addison-Wesley Publishing Company.
- Huberman, B. & Loch, H. (2004). Status as a valued resource, *Social Psychology Quarterly*, 67 (1), 103-114.
- Ireland, J. (2000). Bullying among prisoners: a review of research, *Aggression and Violent Behaviour*, 5 (2), 201-215.
- Johns, N. & Menzel, P.J. (1999). If you can't stand the heat!: Kitchen violence and culinary art. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 99-109.
- Kacmar, M.L. & Ferris, G.R. (1991), Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS), *Educational & Psychological Measurement*, 51 (3), 821 – 829
- Kacmar, M. & Ferris, G.R. (1995), Politics at work: sharpening the Focus of Political Behaviour in Organizations, *Business Horizons*, 36 (4), 74-76.
- Kacmar, M.I. (1997). Further validation of the Perceptions of Politics Scale: a multiple sample investigation, *Journal of Management*, Sept – Oct, 1997.
- Kearns, D., McCarthy, P. & Sheehan, M. (1997). Organizational Restructuring: Considerations for workplace rehabilitation. *Australian Journal of Rehabilitation Counselling*, 3(1), 21-29.
- Keashly, L., Trott, V. & MacLean, M. (1994). Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation, *Violence and Victims*, 9, 341-357
- Keashly, L. (1998). Emotional Abuse in the workplace: Conceptual and Emotional issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85-117.
- Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By another name: American Perspectives on Workplace Bullying. In Einärsen, S, Hoel, H. & Cooper, G. (Eds.). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis.
- Kernis, M.H., Cornell, D.P., Sun, C.R. & Harlow, T. (1993). There is more to self-esteem than whether it is high or low: The importance of stability of self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1190-1204.
- Klein, S. (1996). A longitudinal study of the impact of work pressures on group cohesive behaviours. *International Journal of Management*, 13 (1), 68-75.

- Kivimaki, K., Elovainio, M. & Vathera, J. (2000). Workplace Bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 57, 656-660.
- Knorz, & Zapf, D. (1996). Mobbing – eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz [Mobbing – an extreme type of social stressors at the workplaces]. *Zeitschrift für Arbeits & Organisationspsychologie*, 40, 12-21.
- Kochendorfer, B.J. & Ladd, G.W. (1996). Peer victimization: Cause or consequence of school maladjustment? *Child Development*, 67, 1305-1317.
- Kovács, L. (2001). Empresa Flexível, problemas sociais do pós-taylorismo, in A:A.V.V., Globalizações – Novos Rumos no mundo do trabalho, Florianópolis. Editora UFSC/SOCIUS, 43-68.
- Kovács, L. (2002a). Qualificações ensino/formação na era da globalização, in Scherer-Warren, I. & Carvalho Ferreira, J.M. (orgs). Transformações Sociais e Dilemas da Globalização: Um diálogo Brasil/Portugal, São Paulo, Cortez Editora, 147-166.
- Kovács, L. (2002b). As Metamorfoses do Emprego – Ilusões e problemas da sociedade da informação, Oeiras. Celta Editora.
- Kräkel, M. (1997). Rent-seeking in organisationen – eine ökonomische analyse soziale schadlichen Verhaltens. *Schmalenbachs Zeitschrifts für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 49 (6), 535 – 555.
- Lagerspetz, K.M., Bjorkqvist, K., Berts, M. & King, E. (1982). Group aggression among school children in tree schools. *Scandinavian Journal of Psychology*, 23, 45-52.
- Lawrence, C. (2001). Social Psychology of Bullying in the workplace. In Tehrani, N. (Eds): *Building a culture of respect. Managing Bullying at work*. London: Taylor and Francis
- Lee, D. (2000). An analysis of workplace bullying in the UK, *Personnel Review*, 29 (5), 93-610.
- Lee, D. (2002). Gendered Workplace bullying in the restructured UK Civil Service, *Personnel Review*, 31 (1/2), 205-227.
- Lewis, D. (1999). Workplace bullying – Interim findings of a study in further and higher education in Wales, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 106-118.
- Lewis, D. (2001). Perceptions of bullying in organizations, *International Journal of Management and Decision Making*, 2 (1), 48-64.
- Lewis, D. (2002). *The social construction of workplace bullying: a sociological study with special reference to further and higher education*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Wales.
- Leymann, H. (1986). *Vuxenmobbing: om psykiskt vaeld I arbetslivet*. [Adult Bullying: Psychological Violence in Working Life.] Lund: Studentlitteratur.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces”, *Violence and Victims*, 5(2), 119-126

- Leymann, H. (1996): "The content and development of mobbing at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 251-275
- Leymann, H. (1992a). *Vuxenmobbing pa svenska arbetsplatzer. En rikstäckande undersökning med 2.428 intervjuer [Mobbing at Swedish workplaces – a study of 2.428 individuals: Frequencies]. (Delrapport I om frekvenser.)* Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen
- Leymann, H. (1992b). *Manligt och kvinnligt vid vuxenmobbing. En rikstäckande undersökning med 2.438 intervjuer.* [Gender aspects of adult bullying: a nation-wide study based on 2,438 interviews.] Stockholm: Swedish National Board of Occupational Safety and Health.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing: la persécution au travail.* Paris, Éditions du Seuil.
- Leymann, H. and Gustafsson (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5
- Leymann, H. (1996): "The Mobbing Encyclopedia": <http://www.leymann.se/English/frame.html>
- Leymann, H & Lindroth, S. (1993). *Vuxenmobbing mot manliga forskollarare [Mobbing of male teachers at kindergartens].* Stockholm: Arbetskyddsstyrelsen
- Leymann, H & Tallgreen, U. (1996). *Undersökning av frekvensen vuxenmobbing inom SSAB [A study of frequencies at SSAB].* Arbete, människa, miljö, 1, 110-115
- Liefooghe, A.P.D., and Olafsson, R. (1999). "Scientists' and 'amateurs'": mapping the bullying domain *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 39-49
- Liefooghe, A.P.D., MacKenzie Davey, K. (2001). Accounts of Workplace Bullying: The Role of the Organization, *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 375 – 392.
- Liefooghe, Andy P.D. (2003). Employees Accounts of bullying at work. *International Journal of Management and Decision Making*, 4 (1), 24-34.
- Lima, M.P., Guerreiro, A., Lino, M. & Kolarova, M. (2006), Os Quadros na Banca Portuguesa: diagnóstico organizacional, modelos de liderança e enquadramento sindical, *Relatório para o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos e Bancários.* Lisboa, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view.* London, McMillan.
- Luna, M., Yela, C. & Antón, A. (2003). Acoso Psicológico en el Trabajo, Unión Sindical de Madrid, Región CC-OO - *Cuadernos Sindicales, Ediciones GPS, Madrid.*
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S.T., Alberts, J.K. (2007). Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and impact. *Journal of Management Studies*, 4 (6), 837 - 862
- Maciel, R.H., Cavalcante, R., Matos, T.C.R. (2007). Auto-Relato de situações constrangedoras no trabalho e Assédio Moral nos bancários: Uma fotografia. *Psicologia e sociedade*, 19 (2), 121-128.

- Martins, M.J. (2005). Agressão e Vitimação entre adolescentes, *Análise psicológica*, 4 (xxiii), 401-425.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com a utilização do SPSS*. Lisboa, Edições Sílabo.
- Matos, M., Sachi, D. & Venturi, T. (2008). Saúde e intimidação na escola e no trabalho. In M.Matos (Ed.). *Comunicação, gestão de conflitos e saúde na escola* (3º Ed.). Cruz Quebrada: FMH Edições.
- Mathiesen, S.B., Raknes, B.I. & Rokkum, O.(1989). Mobbing pa arbeidsplassen (Bullying in the workplace). *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 26, 761-774.
- McCarthy, P. (1996). *When the mask slips: inappropriate coercion in organizations undergoing restructuring*. In McCarty P., Sheehan, M. and Wikie, W. (Eds): *Bullying: From Backyard to Boardroom*. Alexandria: Millennium Books.
- Mikkelsen,E.G.,Einärsen, S. (2001). Bullying in Danish Work-Life:Prevalence and Health Correlates. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 393 – 413.
- Mikkelsen,E.G.,Einärsen, S. (2002). Basic Assumptions and Symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work, *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 87-111.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et Dynamique des organizations*, Paris, Les Éditions d' Organization
- Mintzberg, H. (1989): “*Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*”, Collier Macmillan Publishers, London.
- Moniz, A.B. & Kovács, L. e tal., (2001). Sociedade da Informação e Emprego, Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional, Ministério do Trabalho e Solidariedade, Cadernos de Emprego, 28.
- MSF (1996). *Report of a survey of MSF workplace representatives on their experience and impressions of bullying at work* Paper to Glasgow MSF Conference 12.5.96
- Namie, G. (2003). The Workplace Bullying & Trauma Institut, 2003. Report on Abusive Workplaces, WBTI Survey of Abusive Workplaces.
- Namie, G. (2003). *Workplace Bullying: Escalated Conflict*. *Ivey Business Journal*, Nov/Dec 2003.
- Narayanan, V.K. & Fahey, L. (1982): “The micro-politics of strategic formulation”, *Academy of Management Review*, 7 (1), 25-34.
- Neuberger, O.(1997). *Mobbing: Übel Mitspielen in Organisationen*. 3rd revised edition. München: Rainer Hampp Verlag.
- Neuman, J. & Baron, R.(1998). Workplace Violence and Workplace Aggression; evidence concerning specific forms, potential causes and preferred targets. *Journal of Management* , 24 (3), 391-412.

- Neuman, J. & Baron, R.(2003). Social antecedents of Bullying: a social interactionist perspective. In Einärsen, S., Hoel, H. , Zapf, D. & Cooper, C. (Eds): *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace:International Perspectives in Research and Practice*. London, Taylor & Francis.
- Newton, T.J. (1994). Discourse and Agency: The example of personnel psychology and assessment centres. *Organization Studies*,
- Neuman, J. (2000). Injustice, Stress and Bullying can be expensive!, Paper presented at the Workplace Bullying 2000 Conference in Oakland, California,
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239-249.
- Niedl, K., (1995). *Mobbing/bullying am Arbeitsplatz*. Munich, Rainer Hampp Verlag
- O'Moore, A.M., Hillery, B. (1989). Bullying in Dublin Schools, *The Irish Journal of Psychology*, 10 (3), 426-441
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. & Smith, M. (1998). Victims of Bullying at work in Ireland. *Journal of Occupational Health and Safety: Australia and New Zeland*, 14 (6), 568-574
- O'Moore, M. (2000). Critical Issues for Teacher Training to Counter Bullying and Victimization in Ireland. *Aggressive Behavior*, 26, 99-111.
- O'Moore, M., Lynch, J. & Daéid, N.M. (2003). The rates and relative risks of workplace bullying in Ireland, a country of high economic growth, *International Journal of Management and Decision Making*, 4 (1), 82-95.
- Olweus, D., (1978). *Aggression in Schools: Bullies and their Whipping Boys*. Washington DC, Hemisphere
- Olweus, D., (1979). Stability of aggressive reaction patterns in males: A review. *Psychological Bulletin*, 86, 852-875.
- Olweus, D. (1993a). *Bullying at school: what we know and what we can do*. Oxford, Blackwell
- Olweus D. (1993b). Victimization by peers: antecedents and long term outcomes. In K.H.Rubin and J.B.Asendorf (eds.). *Social withdrawal, inhibition, and shyness in childhood*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Olweus, D. (2003). Bully / Victim problems in school: Basic facts and an effective intervention programm. In Einärsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds): *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London, Taylor & Francis.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The good soldier syndrome*, D.C. Heath, Lexington, MA.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior, *Research in organizational behavior*, 12: 43-72.

- Organ & Ryan (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour, *Personnel Psychology*, 48, 775-803.
- Pacheco, M. (2007). *O Assédio Moral no Trabalho – O elo mais fraco*. Coimbra, Coimbra Editora.
- Paoli, P. & Merillié, D. (2001): *Third European Survey on Working Conditions 2000. Luxembourg*: Office for Official Publications of the European Communities.
- Pikas, A. (1989). The Common Concern Method for the Treatment of Mobbin. In *Roland, E., and Munthe, E.* (Eds).
- Pinuel y Zabala, I (2001). *Mobbing, como sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*, Editorial Sal, Terrae, Santander.
- Pfeffer, J.(1981): *Power in organizations*, MA, Pitman, Marshfield.
- Pfeffer, J.(1984): “Gerir com Poder: Política e Influência nas Organizações”, *Venda Nova, Bertrand Editora*, 87-129.
- Pondy, L.R. (1992): “Reflections on organizational conflict”, *Journal of Organizational Behavior*”, 13, 257 – 261.
- Pondy, L.R. (1992):”Overview of Organizational Conflict: Concepts and Models”, *Journal of Organizational Behavior*”, 13 (3), 257-261.
- Price Spratlen, L. (1995). Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace, *Violence and Victims*, 10, 285-297
- Randall, P. (1996). *Adult Bullying; Perpetrators and Victims*. London: Routledge.
- Rayner, C. (1997). Unacceptable behaviour: the UNISON Workplace Bullying Survey. Staffordshire University Business School.
- Rayner, C. (1999). *Bullying at work*. PhD Thesis, Dept of Management Science, University of Manchester, United kingdom
- Rayner, C., & Hoel, H., (1997). A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7 (3), 181-191
- Rayner, C., Sheehan, M., Barker, M. (1999). Applying strategies for dealing with workplace bullying, *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 11-15
- Rayner, C. (2000). Unacceptable behaviour: the UNISON Workplace Bullying Survey. Staffordshire University Business School.
- Rayner, C. & Cooper, G. (2006). Workplace Bullying. In E.K.kelloway, J.Barling & J.J.Hurrell, Jr. (Eds.). *Handbook of Workplace Violence*, pp.47-89. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Redinha, M.R. (2004). Os Direitos de Personalidade no Código de Trabalho: Actualidade e Oportunidade da sua Inclusão. In *AAVV, A Reforma do Código de Trabalho*, Inspeção-Geral do Trabalho e Centro de Estudos Judiciários, Coimbra, Coimbra Editora, 161-171

- Rego, A, C. Freire e R. Leite (2002). Empenhamento organizacional dos funcionários bancários e suas raízes na percepção de justiça: um estudo exploratório, *Revista da Banca*, 53, 41-76. Lisboa: Associação Portuguesa de Bancos.
- Rivers & Smith (1994). Types of bullying behaviour and their correlates, *Aggressive Behaviour*, 20, 335-368.
- Roland, E., & Munthe, E. (1989). *Bullying; an International Perspective*. London, David Fulton Publishers.
- Salgueiro, J. (2002). Perspectivas da banca portuguesa, *Cadernos de Economia* 61, Out/Dez, 48-51.
- Salgueiro, J. (2006). Comentário ao estudo da Deloitte & Touche sobre tendências da reestruturação da banca Europeia., *Debate da Ordem dos Economistas sobre Tendências de Reestruturações na Banca*. Lisboa, Maio, Ordem dos Economistas.
- Salin, D. (2001). Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of two different Strategies for Measuring Bullying. *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 425 –441.
- Salin, D. (2003a). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56 (10), 1213-1232.
- Salin, D. (2003b). Bullying and Organizational Politics in competitive and rapidly changing work environments”, *International Journal of Management and Decision Making*, 4, (1), 35-36.
- Salin, D. (2003). Organizational Antecedents of Workplace Bullying. In Einärsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C.(Eds.): *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice.*, London; Taylor and Francis, 203-218.
- Salmivalli, C., Lappalainen, M., & Lagerspetz, K. (1998). Stability and change of behaviour in connection with bullying in schools: a two year follow-up. *Aggressive Behaviour*, 24, 205-218.
- Santos, B.S. & Ferreira, S. (2001). A reforma do Estado-providência entre globalizações conflitantes, in Hespanha, P. & Carapinheiro, G. (orgs), *Risco Social e Incerteza. Pode o Estado Recuar Mais?*, Porto: Edições Afrontamento, 177-225.
- Schat, A.C., Frone, M.R. & Kelloway, E.K. (2006). Prevalence of Workplace Aggression in the U.S. Workforce: Findings From a National Study. In E.K.kelloway, J.Barling & J.J.Hurrell, Jr. (Eds.). *Handbook of Workplace Violence*, pp.47-89. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Schnake, M (1991). Organizational Citizenship behaviour: a review, proposed model and research agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.
- Schnake, M. & Dumbler, M.P. (2003). Levels of Measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.

- Seigne, (1998). Bullying at work in Ireland. In C.Rayner, M.Sheehan, M.Barker (Eds). *Bullying at work*, Research Update Conference. Stafford, Staffordshire University
- Sennett, R. (1998). *A corrosão do carácter: As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Lisboa, Terramar Editora
- Serra, A.V. (2005). A escala portuguesa de mobbing. *Psiquiatria Clínica*, 26 (3), 189-211.
- Sheehan, M. (1996). Case Studies in Organizational Restructuring. In McCarty P., Sheehan, M. and Wikie, W. (Eds): *Bullying: From Backyard to Boardroom*. Alexandria: Millennium Books.
- Sheehan, M.(1999). Workplace bullying: responding with some emotional intelligence *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 57-69
- Sheehan, M. (1998). Bullying-signs and solutions. In C. Rayner, M. Sheehan and M.Barker (Eds.), *Bullying at Work: 1998 Research Update Conference Proceedings*. 1st July, Stafford: Staffordshire University Business School, 1-6.
- Sheehan, M.J., and Wilkie, B. (1996). *Bullying: From Backyard to Boardroom*, Sydney, Millennium Books.
- Siann, G., Callaghan, M., Lockhart, R., Rawson, L. (1993). Bullying: teachers' views and school effects *Educational Studies*, 19 (3), 307-321
- Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas, 2006, *Acordo Colectivo de Trabalho Vertical do Sector Bancário*.
- Silva, L.G. (2003). Assédio Moral no local de trabalho. In *Jornal Expresso Emprego*, edição nº1584, 6.
- Skogstad, A., Matthiesen, S. & Einarsen, S. (2007). "Organizational Changes: a precursor of bullying at work? *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 10 (1), 58-94.
- Skogstad, A., Einärsen, S., Torbjørn, t., Aasland, M.S. & Hetland (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior, *Journal of occupational health psychology*, 12 (1), 80-92.
- Smith, P.K., Shu, S. & Madsen, K. (2001). Characteristics of victims of school bullying: Developmental changes in coping strategies and skills. In J. Juvonen & S. Graham (eds), *Peer Harassment in School*. New York: Guilford Publications. 332-351.
- Smith, P.K. & Shu, S. (2000). What good schools can do about bullying: findings from a survey in English schools after a decade of research and action. *Childhood*, 7, 193-212.
- Smith, P.K. (1997). Commentary III: Bullying in Life Spanning Perspective: Why can studies of school Bullying and Workplace Bullying learn from each other. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 249-255.
- Spector, P. (1997). The role of frustration in anti-social behavior at work. In Giacalone, R. & Greenberg, J. (Eds). *Anti-social behaviours in organizations*. Thousasnd Oaks: Sage Publications.

- Stephenson, P. & Smith, D. (1989). Bullying in the junior high school. In Tattum D., Lane D., (Eds) *Bullying in Schools*. Trentham Pubs, 45-57.
- Sunesson, S. (1985). "Outside the goal paradigm: power and structured patterns of non-rationality", *Organization Studies*, 6 (3), 239-246.
- Sutton, J. (1998). *Bullying: Social inadequacy or Skilled Manipulation?* Phd Thesis submitted to Goldsmiths College, Psychology Department, London.
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (1996). *Using Multivariate Statistics*, Harper Collins College Publishers
- Tajfel, H. & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel and W.G. Austin (eds) *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson, 7-24.
- Tavares, C. & Capucho, J. (2001). A mudança no sistema bancário português – passado recente e perspectivas, in *What Financial System for the Year 2000?*, Abreu, M. e Mendes, V. (orgs). Edições BVLP – Sociedade Gestora de Mercados Regulamentados, S.A., 305-322.
- Tattum, D. (1993), Understanding the complex nature of bullying, in Tattum, D. (Eds). *Understanding and Managing Bullying*. Oxford, Heinemann.
- Tedeschi, J.T. (1983). Social influence theory and aggression. In R. G. Gee (Eds.) *Aggression: Theoretical and Empirical Reviews* 135-162, New York: Academic Press.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190.
- Thirion, A.P., Macías, E.F., Hurley, J. & Vermeulen, G. (2007). *Fourth European Survey on Working Conditions. Luxembourg*. European Foundation for the Improvement of Live and Working Conditions.
- Tornley, C., Contrepolis, S. & Jeffers, S. (1997). Trade unions, restructuring and individualism in French and British banks. *European Journal of Industrial Relations*, 3 (1), 83-105.
- Tubbs, W. (1994). Roots of stress-death and juvenile delinquency in Japan. *Journal of Business Ethics*, 13, 507-522.
- Thylefors, I. (1987). *Syndabocker: om utstötning och mobbning i arbetslivet* (About expulsion and bullying in working life). Stockholm: Natur och Kultur
- UNISON (1997). UNISON members' experience of bullying at work. London: UNISON.
- UNISON (2000). Police staff bullying report (No. 1777). London: UNISON.
- Vartia, M. (1991). Bullying at workplaces. In S. Lehtinen, J. Rantanen, P. Juuti, A. Koskela, K. Lindström, P. Rehnström & J. Saari, (Eds) *Towards the 21st Century. Work in the 1990s*. Proceedings from the International Symposium on Future Trends in the Changing Working Life, 131-135, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health

- Vartia, M. (1993). Psychological harassment (bullying, mobbing) at work. In K. Kauppinen-Toropainen (ed), OECD panel group on women, work and health. National Report: Finland. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health, Publications 6/1993, 149-152.
- Vartia, M. (1996). The sources of Bullying – Psychological Work Environment and Organizational Climate, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (2), 203-214.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect of the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, 27 (1), 63-69.
- Vartia, M. (2002). Gender Differences in workplace bullying among prison officers, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (1), 113-126.
- Vartia, M. (2003). *Workplace Bullying – a Study on The Work Environment, Well-Being and Health*. Doctoral Dissertation. People and Work Research Reports 56. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Vilhena, L. (2006). The Banking Sector In Portugal, *Apresentação efectuada no Seminário do European Centre for The Development of Vocational Training*. Lisboa.
- Walter, I. (2004): “Mergers and Acquisitions in Banking and Finance”, Oxford University Press, Oxford, NY
- Wilson, C.(1991). US businesses suffer from workplace trauma. *Personnel Journal*, July, 47-50
- Whitney, I. & Smith, P.K. (1993). A Survey of the nature and extent of bullying in junior/middle and secondary schools. *Educational Research*, 35 (1), 3-25.
- Wright, L. & Smye, M. (1997). Corporate Abuse: How “Lean and Mean” Robs People and Profit. New York: Simon and Schuster.
- Yamada, D. (2003). Workplace bullying and the law: towards a transnational consensus? In Einärsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds): *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London, Taylor & Francis.
- Yilmaz, G. & Sodal, A.U. (2006). Bullying among Turkish bank employees and its relations with sick leave. Presentation made during the 7th Asia Pacific management Conference, Bangkok.
- Zapf, D. et al. (1996). Longitudinal studies in organizational stress research: a review of the literature with reference to methodological issues”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 145-169.
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, the social work environment and health outcomes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215 – 237.
- Zapf, D., & Whart, K. (1997). Mobbing: Subtile Kriegsführung am Arbeitsplatz. *Psychologie Heute*, August, pp. 20-25, 28-29

- Zapf, D. (1999a). Mobbing in Organisations. Ein Überblick zum Stand der Forschung, *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 1-25
- Zapf, D. (1999b). Organizational, work group related and personal causes of mobbing / bullying at work", *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85.
- Zapf, D & Einärsen, S (2001). Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice – An Introduction", *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 369-373.
- Zapf, D & Gross, C (2001). Conflict Escalation and Coping with Workplace Bullying: A Replication and Extension, *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 497-522.
- Zapf, D., Einärsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2003). Empirical Findings on Bullying in the workplace. In Einärsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds): *Bullying and Emotional Abuse in the workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.
- Zapf, D & Einärsen, S (2005). Mobbing at work. Escalated conflicts. In Fox, S. and Spector, P. (Eds). *Counterproductive Work behaviours: Investigations of actors and targets*. Washington D.C., American Psychological Association

