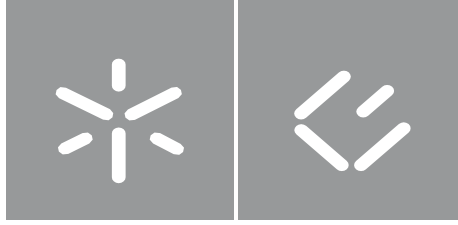




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Inês Barbosa Azevedo

**Assédio Moral no Trabalho: Experiências,
reações e medidas organizacionais**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Inês Barbosa Azevedo

**Assédio Moral no Trabalho: Experiências,
reações e medidas organizacionais**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Prof. Dra. Regina Maria Oliveira Leite

fevereiro 2024

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Agradecimentos

Esta dissertação sintetiza o culminar de uma etapa de dedicação, superação, crescimento pessoal e desenvolvimento profissional nos últimos dois anos. Neste sentido, sinto a necessidade de olhar para trás e lembrar todos aqueles que fizeram parte desta caminhada e que contribuíram para que a mesma fosse possível.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha orientadora Professora Doutora Regina Leite pela orientação sábia, apoio, profissionalismo exemplar e disponibilidade constante demonstrada ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais e aos meus irmãos, pelo amor, pelo apoio incondicional, pela paciência e por me darem a possibilidade e coragem na concretização de todos os objetivos na minha vida, motivando-me para nunca desistir.

Aos meus avós, aos meus tios e aos meus primos que nunca falharam com nada e sempre me apoiaram em tudo o que precisei, com um apoio inalcançável.

Um agradecimento muito especial à minha avó Otília, que sem ela nada disto era possível.

Ao meu namorado Olavo, pela motivação, pelo companheirismo, pelo amor e pela inspiração que me deu ao longo de todo este percurso e na minha vida.

À Rafaela Silva e à Sara Fernandes. Colegas que se tornaram minhas verdadeiras amigas e que foram imprescindíveis ao longo de todo este percurso estando sempre disponíveis e dedicadas.

A todos, o meu mais sincero obrigada!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

O Assédio Moral no Trabalho: Experiências, reações e medidas organizacionais

A compreensão do comportamento humano nas organizações é de extrema importância para uma gestão mais eficaz e para a promoção da saúde ocupacional dos colaboradores. O assédio moral é um tema comum no ambiente organizacional contemporâneo e tem recebido uma crescente atenção da comunidade científica. Apesar de algumas décadas de pesquisa dedicadas ao assédio moral no ambiente de trabalho, é evidente que ainda existem diversos aspetos relacionados com a sua gestão e prevenção que requerem um estudo mais aprofundado e uma sistematização adequada.

A presente investigação tem como objetivo analisar o fenómeno do assédio moral entre os trabalhadores em Portugal. Especificamente, visa avaliar a prevalência do assédio nas organizações, ou seja, se os colaboradores de diversas empresas nacionais já vivenciaram essa situação, e quais foram as consequências desses atos, designadamente as reações das vítimas. Além disso, procurou-se investigar se existem medidas organizacionais para combater e prevenir o assédio moral no local de trabalho.

De modo a cumprir os objetivos propostos foi utilizada uma metodologia quantitativa através da realização de um inquérito online a trabalhadores de várias empresas em Portugal. Os resultados desta pesquisa evidenciaram que o assédio moral é uma realidade que afeta os trabalhadores de empresas portuguesas. A reação mais comum entre as vítimas desse fenómeno é o sentimento de medo, o que revela o impacto psicológico e emocional que o assédio pode causar. Surpreendentemente, constatou-se que as organizações ainda não desempenham um papel eficaz na prevenção e gestão do assédio moral, uma vez que a maioria dos participantes deste estudo não estava ciente da existência de políticas anti assédio ou da disponibilidade de canais de denúncia. Isso destaca a

necessidade premente de consciencialização e prevenção no ambiente de trabalho, a fim de combater esse fenómeno prejudicial. Além disso, os resultados ressaltam a importância de políticas organizacionais sólidas e programas de consciencialização para criar ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis, onde o assédio moral seja inaceitável e devidamente combatido.

Palavras-chave: Assédio moral; *Bullying*; Consequências; Prevenção; Reações.

Abstract

Moral Harassment at Work: Experiences, reactions and organizational measures

Understanding human behavior in organizations is extremely important for more effective management and for promoting the occupational health of employees. Bullying is a common theme in the contemporary organizational environment and has received increasing attention from the scientific community. Despite several decades of research dedicated to bullying in the workplace, it is clear that there are still aspects related to its management and prevention that require further study and adequate systematization.

This research aims to analyze the phenomenon of bullying among workers in Portugal. Specifically, it aims to assess the prevalence of harassment in organizations, i.e. whether employees in various national companies have experienced this situation, and what the consequences of these acts have been, including the reactions of the victims. In addition, we sought to investigate whether there are organizational measures to combat and prevent bullying in the workplace.

In order to meet the proposed objectives, a quantitative methodology was used through the application of an online survey to workers from companies throughout Portugal. The results of this research showed that bullying is a reality that affects workers in Portuguese companies. The most common reaction among victims of this phenomenon is a feeling of fear, which reveals the psychological and emotional impact that harassment can have.

Surprisingly, it was found that organizations still do not play an effective role in preventing bullying, since the majority of participants in this study were not aware of the existence of anti-harassment policies or the availability of reporting channels. This highlights the urgent need for awareness and prevention in the workplace in order to combat this harmful phenomenon. In addition, these results highlight the importance of solid organizational

policies and awareness programs to create safer and healthier work environments, where bullying is unacceptable and properly combated.

Keywords: Moral harassment; Bullying; Reactions; Consequences; Prevention.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo	v
Abstract.....	vii
Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xi
Índice de Gráficos	xi
Lista de Abreviaturas e Siglas	xii
Introdução	1
Capítulo 1 – Revisão da Literatura	4
1.1 Conceito de Assédio Moral no Trabalho.....	4
1.2 Enquadramento legal do assédio moral em Portugal	7
1.3 Tipos de Assédio Moral.....	10
1.3.1 Vertical Descendente	11
1.3.2 Horizontal.....	12
1.3.3 Vertical Ascendente	14
1.3.4 Misto.....	15
1.4 Etapas do Assédio Moral.....	16
1.5 Consequências do Assédio Moral	18
1.5.1 Consequências do Assédio Moral para o Indivíduo	19
1.5.2 Consequências do Assédio Moral para a Organização	21
1.5.3 Consequências do Assédio Moral para a Sociedade.....	23
1.5.4 Reações das Vítimas de Assédio Moral no Trabalho	23
1.6 Medidas de Prevenção e de Combate ao Assédio Moral	26
1.6.1 Formas de combate ao assédio no local de trabalho	26
Capítulo 2 – Metodologia de Investigação	30
2.1 Posicionamento Metodológico.....	31
2.2 Método de Recolha de Dados.....	32
2.2.1 Justificação e Elaboração do Questionário	32
2.3 População e Amostragem	35
2.4 Método de Análise de Dados.....	35
Capítulo 3 – Análise, Interpretação e Discussão dos Resultados	36
3.1 Caracterização da amostra	36

3.2 Caracterização das Organizações.....	37
3.3 Análise e discussão de Resultados	38
3.3.1 Frequências e percentagens de assédio moral no ambiente de trabalho (instrumento NAQ-R)	39
3.3.2 Reações das vítimas de assédio moral no trabalho	47
3.3.3. Medidas organizacionais de combate e prevenção do assédio moral em contexto de trabalho.....	51
3.4 Testemunhos sobre experiências e reflexões pessoais sobre o assédio moral no trabalho	57
Capítulo 4 – Conclusões	61
Referências Bibliográficas	66
Apêndice	71
Apêndice 1 - Questionário sobre Assédio Moral em Contexto Organizacional	71
Anexo	79
Anexo 1- Autorização dos autores para utilização da escala de investigação	79

Índice de Figuras

Figura 1 - Assédio Moral Vertical Descendente	12
Figura 2 - Assédio Moral Horizontal	13
Figura 3 - Assédio Moral Vertical Ascendente.....	14
Figura 4 - Assédio Moral Misto.....	16

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Mecanismos de proteção e boas práticas contra o assédio moral	29
Tabela 2 - Dados sociodemográficos dos inquiridos	37
Tabela 3 - Caracterização das organizações	38
Tabela 4 - Respostas NAQR	42
Tabela 5 - Respostas Reações face ao Assédio Moral	49
Tabela 6 - Respostas Questão Medidas Organizacionais	54

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Experiência de <i>Bullying</i> no Ambiente de Trabalho nos Últimos 6 Meses	45
Gráfico 2 - Comparação da Incidência do Assédio Moral no Local de Trabalho por Género	47
Gráfico 3 - MED6 - "Existe uma política contra o assédio moral."	56
Gráfico 4 - MED14 - "Existe um canal de denúncia para os casos de assédio moral" ...	57

Lista de Abreviaturas e Siglas

CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho

CT - Código de Trabalho

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

NQA-R - Questionário de Atos Negativos Revistos

Introdução

No atual cenário complexo e interconectado dos ambientes profissionais e sociais, existe uma preocupação crescente em relação à saúde mental, emocional e bem-estar dos indivíduos. Num mundo cheio de transformações e pressões impostas pelo mundo de trabalho, tem-se vindo a verificar uma maior atenção, por parte de académicos e práticos nas organizações, ao tema do assédio moral no trabalho, também conhecido por *mobbing* (Sheehan, 2004).

Nesta era de evolução constante das dinâmicas sociais, explorar e compreender a amplitude desse problema é essencial para a promoção de culturas organizacionais que valorizem o respeito, a dignidade e o bem-estar de cada indivíduo. Neste sentido, o objetivo deste estudo consiste em procurar uma melhor compreensão deste fenómeno, visto o assédio moral constituir um problema para os indivíduos e organizações, com repercussões várias, tanto a nível organizacional como social. Especificamente, a presente dissertação debruça-se sobre uma diversidade de facetas da temática, desde as manifestações de assédio moral às suas consequências, procurando ainda sublinhar a necessidade urgente de erradicar ou diminuir a sua ocorrência, construindo espaços onde todos possam viver e prosperar livremente dentro das organizações.

Estudos recentes referem a importância e urgência em perceber melhor este fenómeno que tem provocado situações e consequências sociais sérias a nível da saúde mental dos colaboradores, bem como elevados níveis de riscos laborais (Kaled, 2019). O assédio moral no ambiente de trabalho pode resultar em consequências físicas, sociais e psicológicas adversas, incluindo a intenção de deixar o emprego, baixo comprometimento com a organização, insatisfação no trabalho, desempenho inadequado, problemas de saúde física e emocional, bem como níveis elevados de stress. Além disso, o impacto prejudicial do assédio moral não afeta apenas as vítimas diretamente envolvidas, mas também tem repercussões indiretas sobre outros funcionários e a organização como um todo, contribuindo para um ambiente de trabalho menos cooperativo e menos civilizado (Gupta *et al.*, 2020).

Desde o ingresso na formação académica, antes sequer de perceber o que o mundo do trabalho poderia exigir, as relações entre as pessoas e a natureza social

suscitam um interesse significativo na investigadora. A paixão por pessoas e a gestão das mesmas motivou a escolha deste tema, tendo em vista perceber e contribuir para um melhor conhecimento do assédio moral.

O objetivo geral deste estudo será analisar o fenómeno do assédio moral junto de indivíduos que desenvolvem uma atividade profissional, independentemente das funções ou setores profissionais. Mais especificamente, pretende-se analisar em que medida é que o assédio está presente nas organizações, ou seja, se já foi vivenciado por colaboradores de diferentes organizações e quais foram as consequências de tais eventos, designadamente quais foram as reações das vítimas e, por último, conhecer se existem medidas organizacionais de combate e prevenção ao assédio moral nos respetivos locais de trabalho.

A abordagem metodológica utilizada nesta investigação baseou-se na aplicação de um questionário online, de forma a obter uma amostra constituída por trabalhadores de várias zonas do país. O questionário foi desenvolvido com o objetivo de recolher respostas relacionadas com as experiências percebidas do assédio moral no ambiente de trabalho, reações e respostas organizacionais, de modo a alcançar os objetivos propostos pela investigação. A metodologia baseou-se numa revisão minuciosa da literatura existente sobre a temática, bem como em considerações metodológicas relacionadas com o desenvolvimento do estudo empírico. Para tal, levou-se a cabo um estudo quantitativo, com base num inquérito por questionário, tal como acima indicado. A escolha deste método foi crucial para a obtenção de dados valiosos que visam contribuir para o aprofundamento do conhecimento acerca desta problemática.

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro é constituído pela revisão da literatura, onde se realiza uma análise abrangente da literatura existente sobre o assédio moral no local de trabalho. Neste capítulo, é apresentado o enquadramento teórico do tema, fornecendo uma compreensão aprofundada dos conceitos e dos principais desenvolvimentos teóricos relacionados com a temática em questão.

O primeiro capítulo desta investigação está dividido em cinco secções principais, com foco no assédio moral no local de trabalho. A primeira secção aborda os conceitos

primordiais relacionados ao assédio moral no trabalho, compreendendo diversas nomenclaturas utilizadas para descrever esse fenómeno. Na segunda secção, são apresentados os diversos tipos de assédio moral que podem ser identificados no ambiente de trabalho, com uma explicação detalhada de cada um deles. A terceira secção aborda as etapas do assédio moral, oferecendo uma análise minuciosa de todas as fases envolvidas nesse processo. Na quarta secção, são minuciosamente abordadas as consequências do assédio moral no trabalho, enfatizando os impactos que esse fenómeno provoca a nível individual, organizacional e social. Nesse contexto, são analisados os efeitos devastadores que o assédio moral pode ter sobre a saúde mental e física das vítimas, bem como as repercussões negativas na produtividade e no clima organizacional das empresas. Além disso, são exploradas as implicações mais amplas desse problema na sociedade em geral, destacando a necessidade de consciencialização e ação para prevenir e combater o assédio moral no ambiente de trabalho. Por fim, na quinta secção, concentramos a nossa atenção nas medidas de prevenção e combate ao assédio moral. Esta parte do trabalho procura compreender as estratégias utilizadas para enfrentar o assédio moral, avaliar o quadro legal existente em Portugal e identificar as entidades nacionais responsáveis por auxiliar na prevenção e combate ao assédio moral no ambiente de trabalho. Esta secção é fundamental para destacar as iniciativas e recursos disponíveis no contexto português, visando criar um ambiente de trabalho mais saudável e livre desse fenómeno prejudicial.

O Capítulo 2 detalha apresenta a metodologia adotada para a realização desta pesquisa. Inclui-se uma explicação do posicionamento metodológico escolhido, o método de recolha de dados utilizado, a justificação e elaboração do questionário, a definição da população e amostragem, bem como o método de análise de dados empregado.

O terceiro capítulo dedica-se à análise, interpretação e discussão dos resultados obtidos. Começa por caracterizar a amostra estudada, apresentando informações relevantes sobre os participantes da pesquisa. Em seguida, explora os principais resultados da investigação, relacionando-os com os objetivos propostos e com a literatura existente sobre o tema em questão. A discussão abordará as implicações dos

resultados e as contribuições da pesquisa para a compreensão do assédio moral no local de trabalho.

O Capítulo 4 será uma síntese abrangente dos principais pontos e descobertas desta investigação sobre o assédio moral no local de trabalho. Serão destacadas e resumidas as principais conclusões deste estudo sobre o assédio moral no local de trabalho. Isso inclui uma revisão sucinta dos principais resultados alcançados, como a prevalência do assédio moral, os tipos mais comuns de assédio, as características das vítimas e dos agressores, as consequências do assédio, entre outros. Neste capítulo, também se apresentam algumas orientações para investigações subsequentes e as principais restrições do estudo.

A última parte da dissertação é reservada para a seção de referências bibliográficas, onde são listadas todas as fontes utilizadas ao longo do trabalho, como livros, artigos, teses, entre outras.

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

1.1 Conceito de Assédio Moral no Trabalho

Nas últimas décadas, o assédio moral no trabalho tornou-se uma forte preocupação social, refletindo a evolução dos ambientes de trabalho e as mudanças na nossa compreensão das relações interpessoais. Esse fenômeno tem adquirido um crescente destaque devido à crescente consciencialização sobre os impactos negativos que ele pode ter tanto nos indivíduos quanto nas organizações. No cotidiano podem ter lugar várias situações de assédio, contudo, neste estudo, apenas será enfatizado o assédio moral no trabalho.

Segundo Namora (2014), o termo *mobbing* surgiu pela primeira vez referido na obra “*On aggression*” de Konrad Lorenz, Zoólogo, Etólogo e Ornitólogo austríaco que se debruçou sobre a investigação e análise do comportamento animal, abordando o comportamento de perseguição levado a cabo por um grupo de animais em relação às suas presas, por quem se sentiam ameaçados. Mais tarde, este conceito terá sido aplicado por Peter-Haul Heinemann, médico sueco, que o terá utilizado no contexto escolar, sendo desta vez associado a um grupo de crianças contra uma outra, processo que atualmente é designado por *bullying*. Somente na década de 80 é que este conceito,

introduzido pelo psicólogo sueco Heinz Leymann, passou a ser associado ao assédio moral no trabalho através do seu trabalho pioneiro na pesquisa sobre a temática e suas consequências, tornando-se um dos pioneiros no estudo do assédio moral no trabalho. Ele mesmo introduziu o termo *mobbing*, que é frequentemente traduzido como assédio moral ou perseguição em inglês.

Leymann (1996, p.167), definiu o *mobbing* como uma comunicação provocadora e imoral, praticada frequentemente e de modo sistemático por um ou mais indivíduos contra um outro indivíduo que, por virtude dos atos praticados, durante o fenômeno relatado, é colocado numa posição indefesa e desamparada. Segundo o autor, o assédio moral consiste em “(...) comportamentos desagradáveis, repetidos e persistentes em relação a um ou mais indivíduos e que envolve uma dimensão de ofensor-vítima, e que contribui para um ambiente de trabalho hostil”. A investigação desenvolvida pelo autor rapidamente se expandiu a vários países que, por sua vez, a adaptaram ao contexto vivenciado nas suas sociedades.

As ideias e definições de Heinz Leymann contribuíram significativamente para a compreensão e o reconhecimento do assédio moral como um problema sério nos ambientes de trabalho e em outras esferas da vida. Os estudos e pesquisas realizadas pelo autor tornaram-se fundamentais para o aumento da consciencialização sobre os efeitos prejudiciais do assédio moral e ajudaram a moldar políticas e práticas para prevenção e combate a esse problema.

Leymann é considerado o pioneiro dos estudos sobre esta temática e foi através dos estudos deste autor, que as pesquisas sobre o assédio moral no trabalho começaram a ser realizadas por toda a Europa, tendo alguns países, como a Alemanha e a França, seguido algumas medidas para mitigar os efeitos do assédio moral nas vítimas, entre elas, o atendimento médico específico.

Anos mais tarde, Hirigoyen (2002, p.15) surgiu com uma nova definição de assédio, que o retrata como sendo “(...) qualquer comportamento abusivo, como gesto, palavra, comportamento e 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.” A autora descreve

o assédio moral como um processo insidioso, muitas vezes subtil no qual o agressor usa táticas destrutivas para exercer poder sobre a vítima. A autora enfatiza a importância de reconhecer o assédio moral como uma forma de violência, embora não seja física, mas sim psicológica. Ressalta, ainda, que o impacto do assédio moral pode ser devastador para a saúde mental da vítima, levando a problemas como ansiedade, depressão e até mesmo traumas duradouros.

O trabalho de Hirigoyen contribuiu significativamente para a compreensão do assédio moral como um fenómeno complexo e prejudicial, ajudando a aumentar a consciencialização sobre a importância de criar ambientes de trabalho saudáveis e respeitosos.

Mais recentemente, Ege, citado por Constantino, define o assédio moral como “uma situação profissional de conflito sistemático, persistente e em constante progresso em que uma ou mais pessoas estão sujeitas a perseguição por um ou mais atacantes em posição acima, abaixo ou igual, com o objetivo de causar danos à vítima de vários tipos e gravidade. A pessoa assediada é incapaz de responder a esses ataques e acusa a longo prazo, distúrbios psicossomáticos, relacionais e de humor que também podem levar à deficiência mental e física permanente” (Constantino, 2012, p.19).

Hannabuss (1998) descreve, ainda, esta situação como sendo um problema que permanece disfarçado e escondido. Isto ocorre porque as vítimas tendem a não admitir publicamente o assédio moral que vivenciam e essa relutância está enraizada no medo de possíveis represálias. As vítimas temem, através da denúncia sobre as situações humilhantes e constrangedoras que experienciam, sofrer consequências negativas, como a perda de oportunidades de ascensão na carreira, o isolamento social ou até mesmo retaliações por parte dos agressores.

Desta forma, e fazendo uma análise de todas estas variantes do conceito de *mobbing*, percebe-se que o assédio moral consiste na exposição de um determinado indivíduo a situações humilhantes e constrangedoras, que tendo um carácter sistemático durante o exercício da função do mesmo e no seu local de trabalho possa causar graves distúrbios, tanto mentais como físicos, ao colaborador vítima de tais comportamentos. Na opinião de Hirigoyen (2002, p.15), “Seja qual for a definição adotada, o assédio moral

é uma violência em pequenos golpes, que não se deteta, mas que é, todavia, muito destruidora”. Esta citação da autora reflete a sua visão sobre o assédio moral como uma forma de violência produtória que ocorre gradualmente, por meio de pequenos golpes e comportamentos destrutivos. A autora recorda que o assédio moral não é facilmente detetado, o que muitas vezes complexifica a identificação do problema. No entanto, a autora enfatiza que o impacto do assédio moral pode ser extremamente prejudicial e destrutivo para as vítimas.

Torna-se crucial destacar que, independentemente da definição adotada, o assédio moral no local de trabalho é responsável pela criação de consideráveis e irreversíveis doenças e mudanças cognitivas, muitas vezes levando a situações extremas, como o suicídio. Este fenómeno tem como um dos seus principais objetivos destruir a autoestima das vítimas, comprometendo a sua ligação com o ambiente de trabalho e causando-lhes danos psicológicos significativos (Avelino, 2016).

Em síntese, torna-se fundamental enfatizar que o assédio moral no ambiente de trabalho possui sempre os seguintes elementos (Barros, 2013):

- Atos com repetições sistemáticas: o assédio moral envolve ações que se repetem sistematicamente ao longo do tempo, constituindo um padrão prejudicial;
- Intencionalidade: esses atos abusivos são realizados intencionalmente, muitas vezes visando pressionar a vítima a renunciar ao seu emprego;
- Duração dos atos: o assédio moral persiste por um período prolongado, seja ele de dias ou meses, mantendo uma continuidade prejudicial;
- Direção dos atos: essas ações são direcionadas especificamente a uma pessoa, selecionada como alvo, sendo consistentes em sua aplicação;
- Degradação das condições laborais do trabalhador: o assédio moral envolve ações com o propósito de deteriorar intencionalmente as condições de trabalho do indivíduo afetado.

1.2 Enquadramento legal do assédio moral em Portugal

O assédio moral no local de trabalho é uma questão séria e, em Portugal, está sujeito a um enquadramento legal que visa proteger os trabalhadores contra práticas

abusivas e hostis. O principal documento legal que regula as relações de trabalho em Portugal é o Código do Trabalho (CT). Este código estabelece que o assédio moral é proibido e considerado uma violação das condições de trabalho dignas. Os empregadores são legalmente obrigados a garantir um ambiente de trabalho livre de assédio moral.

Em Portugal, quando se fala no tema de assédio moral no trabalho, a legislação remete-nos, inevitavelmente para o artigo 29º do CT que proíbe o assédio e caracteriza-o como sendo "o comportamento indesejado, nomeadamente o baseado em fator de discriminação, praticado aquando do acesso ao emprego ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional, com o objetivo ou o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador."

A violação da proibição do assédio, para além de constituir contraordenação muito grave, pelo disposto no artigo 29.o/1 do CT, pode também autorizar o trabalhador assediado a resolver o contrato de trabalho invocando justa causa, pelo disposto no artigo 394.o/1 e 2 alínea f) do CT, auxiliando a que as vítimas do mesmo possam agir para se protegerem a si próprias dessas mesmas situações. Face a exposição de uma vítima a uma situação de assédio moral no ambiente laboral, espera-se que a mesma opte por agir de acordo com uma das seguintes abordagens possíveis, ou por meio interno, a nível da empresa, ou então agir em termos legais. Em Portugal é possível verificar a existência de decisões jurisprudenciais que qualificam o assédio moral no trabalho definindo que as sequelas que este fenómeno causa no trabalhador podem ser irreversíveis, considerações estas que reforçam e salientam a importância da proteção à vítima e a punição ao assediador.

Uma alteração significativa na legislação do trabalho relacionada com o assédio moral em Portugal ocorreu com a Lei n.º 73/2017. Esta lei introduziu mudanças importantes no CT que visam prevenir e combater o assédio no local de trabalho. Estabelece a obrigação do empregador de adotar medidas efetivas para prevenir o assédio moral e sexual no trabalho. Além disso, a lei define procedimentos claros para a denúncia e investigação de casos de assédio. Resumidamente, esta lei reforça a importância de criar ambientes de trabalho seguros e respeitosos, onde o assédio moral

e sexual não seja tolerado. Ela fornece diretrizes claras para empregadores e trabalhadores em relação ao tratamento dessas questões sensíveis e procura garantir que os direitos dos trabalhadores sejam protegidos de maneira eficaz. É importante que os empregadores e trabalhadores estejam cientes dessas disposições legais para promover um ambiente de trabalho saudável e livre de assédio.

Outra legislação relevante é a Lei n.º 107/2009, que estabelece o regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho, e desempenha um papel crucial na proteção dos trabalhadores em Portugal. Esta legislação é particularmente relevante quando se trata de assédio moral no local de trabalho, uma vez que reconhece os impactos significativos que o assédio moral pode ter na saúde dos trabalhadores, tanto física quanto psicologicamente.

A Lei n.º 107/2009, ao reconhecer os riscos associados ao assédio moral no trabalho, reforçando a necessidade de proteger a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Ela exige que os empregadores adotem medidas de prevenção não apenas para acidentes físicos no local de trabalho, mas também para situações que possam prejudicar a saúde mental e emocional dos trabalhadores. Isso inclui a prevenção de situações de assédio moral. A mesma enfatiza a importância de promover ambientes de trabalho seguros e saudáveis, onde o respeito mútuo e a dignidade dos trabalhadores sejam preservados. Reforça, ainda, a responsabilidade dos empregadores em identificar e mitigar os riscos para a saúde dos trabalhadores, incluindo os riscos psicossociais associados ao assédio moral.

Portanto, a Lei n.º 107/2009, juntamente com outras disposições legais relacionadas com o assédio moral, cria um quadro abrangente para a proteção dos trabalhadores em Portugal. Ela destaca a importância de abordar não apenas os aspetos físicos da segurança no trabalho, mas também os aspetos psicossociais que podem afetar a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. Isso reflete um compromisso com a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis e respeitosos, onde todos os trabalhadores possam desempenhar suas funções com dignidade e segurança.

A Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) desempenha um papel crucial na aplicação das leis laborais em Portugal. A ACT é responsável por fiscalizar o

cumprimento das normas laborais e tem a capacidade de investigar denúncias de assédio moral. Esta autoridade desempenha um papel importante na proteção dos direitos dos trabalhadores e na aplicação das leis relacionadas com o trabalho.

Em suma, o enquadramento legal do assédio moral em Portugal é abrangente e visa proteger os direitos dos trabalhadores. Será importante ainda acrescentar que não se tratando, o assédio moral, de um crime público será necessário que exista uma queixa para que ocorra o processo crime. A vítima de assédio moral deverá dirigir-se à esquadra de polícia mais próxima e proceder à apresentação de queixa-crime ou contactar a entidade protetora dos trabalhadores, sindicatos que auxiliaram no processo.

1.3 Tipos de Assédio Moral

Segundo Oliveira *et al* (2021), considerando a categorização e definição do assédio moral, o mesmo pode ser dividido em quatro tipos de categoria: a) assédio moral vertical descendente; b) assédio moral horizontal; c) assédio moral ascendente; d) assédio moral misto.

Os vários tipos de assédio moral são determinados pela identidade do agressor e podem ser instigados por diferentes indivíduos dentro do contexto do trabalho. Isso engloba desde colegas de trabalho, proprietários, gerentes e representantes da empresa até sócios e subordinados que direcionam seu comportamento prejudicial a superiores hierárquicos. Além disso, o assédio moral pode envolver superiores e colegas de trabalho agindo em conjunto, e há casos em que os superiores direcionam suas ações prejudiciais para a coletividade (Paula & Santos, 2020).

É comum que uma organização apresente uma hierarquização e, por isso, facilmente se entende que existem níveis superiores hierárquicos mais elevados e outros menos elevados. Embora seja muito comum que o assédio ocorra de um nível hierárquico mais elevado para um nível hierárquico mais baixo, também podem ocorrer outras formas de propagação como, por exemplo, dentro do mesmo nível hierárquico ou até mesmo de um nível mais baixo para um nível mais elevado, tal como será explicado nos pontos seguintes.

1.3.1 Vertical Descendente

O assédio moral descendente corresponde aquele que é praticado pela pessoa que dispõe do poder e que, por isso, pertencerá a um nível hierárquico superior comparativamente ao subordinado, como representado na figura 1. Este tipo de assédio é conhecido pelas suas duas principais motivações: *mobbing* estratégico e o *mobbing* por abuso de poder. Este tipo de assédio acontece por meio de atos de depreciação, falsas acusações, insultos e ofensas, atingindo a dignidade, a entidade e a saúde do colaborador, pondo em causa as condições de trabalho e relações interpessoais do mesmo (Guimarães *et al.*, 2006).

Existem algumas características que ilustram as manifestações mais comuns deste tipo de assédio:

- a) Abuso de Poder: O agressor usa a sua posição hierárquica para controlar, manipular e subjugar os subordinados, muitas vezes sem que eles tenham recursos eficazes para se defender;
- b) Comportamento Hostil: O superior adota comportamentos hostis, como críticas excessivas e injustificadas, humilhações públicas, gritos e ameaças veladas;
- c) Isolamento: O superior pode isolar intencionalmente um ou mais colaboradores, excluindo-os de atividades de equipa, informações relevantes ou decisões importantes;
- d) Atribuição de Tarefas Injustas: O superior pode atribuir tarefas excessivas, impossíveis de serem realizadas dentro dos prazos estabelecidos, ou direcionar tarefas humilhantes com a intenção de prejudicar a autoestima dos funcionários da organização;
- e) Desequilíbrio de Poder: O agressor explora o desequilíbrio de poder entre o superior e os colaboradores para exercer controlo e fazer com que os mesmos se sintam débeis;

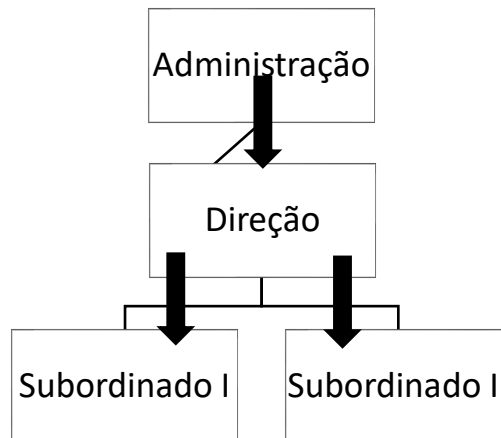


Figura 1 - Assédio Moral Vertical Descendente

Fonte: Elaboração própria adaptada de Sousa (2016, p.29)

O assédio vertical descendente é frequentemente o tipo mais comum e evidente de assédio moral no trabalho. Isso acontece principalmente por causa de rivalidades e de medos, resultando num excesso de autoritarismo e no abuso de poder por parte das chefias ou supervisores em relação aos seus subordinados (Goldschmidt *et al*, 2011).

Hirigoyen (2002) afirma que o assédio moral descendente apresenta consequências mais gravosas para a saúde do empregado do que o assédio horizontal, no sentido em que o sentimento de necessidade de isolamento por parte da vítima poderá ser mais elevado e trazer maiores problemas à mesma.

1.3.2 Horizontal

Denomina-se por assédio horizontal aquele que ocorre entre colaboradores do mesmo nível hierárquico, ou seja, entre colegas de trabalho dentro da organização, como exemplificado na figura 2. Nesse contexto, os indivíduos envolvidos estão no mesmo nível hierárquico e, portanto, não há uma relação direta de subordinação ou autoridade entre eles.

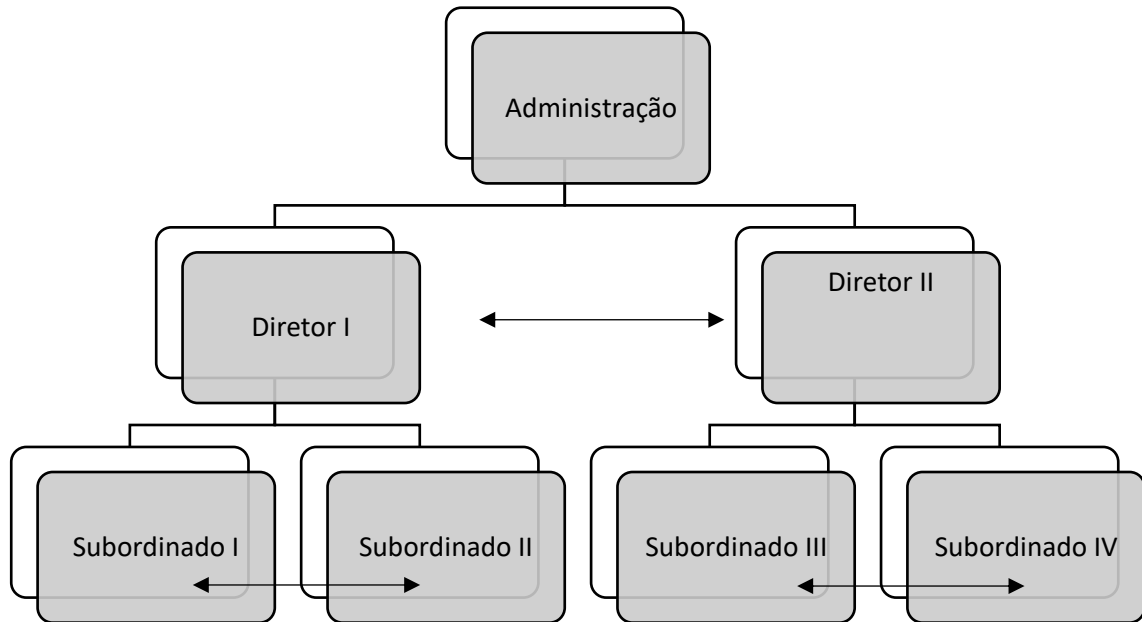


Figura 2 - Assédio Moral Horizontal

Fonte: Elaboração própria adaptada de Sousa (2016, p.27)

Segundo Alkimin (2005), a hostilização entre colegas, decorre de conflitos provocados, por motivos pessoais, como atributos pessoais, profissionais, capacidade e dificuldade de relacionamento, falta de cooperação na empresa, no intuito de estimular a produtividade, consciente ou inconsciente, estimula a competitividade perversa entre colegas, provocando as disputas individuais, que interfere na organização de trabalho, prejudicando o bom relacionamento nas relações colegiais.

A citação do autor aborda a questão da hostilização entre colegas no ambiente de trabalho e explora as razões por detrás desse comportamento. O comportamento hostil que ocorre entre colegas é resultado de conflitos que são originados por várias razões pessoais e profissionais. Esses conflitos podem surgir de diferenças nos atributos individuais (características pessoais), diferenças nas habilidades profissionais, capacidades e até mesmo dificuldades de relacionamento entre pessoas. Além disso, a falta de cooperação na empresa pode contribuir para a criação de um ambiente propenso à hostilização (Alkimin, 2005).

De acordo com Hirigoyen (2002), as causas predominantes deste tipo de assédio incluem a intensa rivalidade no ambiente de trabalho, diferenças substanciais de remuneração, o sentimento de inveja direcionado para os colegas e as suas realizações

profissionais, bem como preconceitos ligados à religião, tendência política ou origem racial.

A hostilização entre colegas tem um impacto negativo na organização, pois as disputas e oposições individuais interferem na dinâmica geral do ambiente de trabalho. Além disso, essa adversidade prejudica o relacionamento saudável entre os colegas e afeta a colaboração entre os membros da equipa.

O assédio horizontal torna-se muito importante de ser identificado, pois pode ter um impacto significativo nos colaboradores, na sua produtividade e no ambiente de trabalho em geral. Muitas vezes, o assédio horizontal é mais difícil de ser reconhecido, pois pode não ser tão visível quanto o assédio vertical (por exemplo, de um superior para um subordinado).

1.3.3 Vertical Ascendente

Segundo Guedes (2003), o assédio vertical ascendente é completamente o oposto do assédio descendente, sendo a violência psicológica realizada por um ou mais subordinados contra um superior hierárquico, como representado na figura 3. O autor revela ainda que é um tipo de assédio mais raro de acontecer, no entanto, a crueldade que existe não é diminuída face à sua insignificância estatística de acontecimentos.

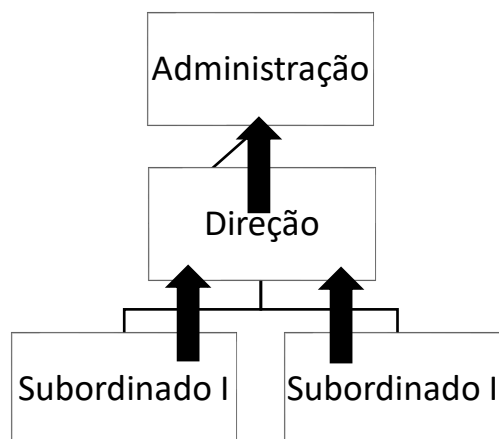


Figura 3 - Assédio Moral Vertical Ascendente

Fonte: Elaboração própria adaptada de Sousa (2016, p.28)

No contexto do assédio vertical ascendente, os colaboradores podem sentir-se insatisfeitos com as suas posições/cargo na organização, com as relações de poder ou com as condições de trabalho e podem direcionar esses sentimentos negativos para os

seus superiores. Essa dinâmica pode ser influenciada por várias razões, como frustrações profissionais, falta de comunicação eficaz, descontentamento com decisões da gerência, entre outros fatores.

Embora menos frequente, este tipo de assédio costuma trazer graves problemas à vítima, uma vez que é comum que aconteça quando alguém de fora é introduzido na empresa, num cargo superior, seja por métodos menos aceitáveis pelos trabalhadores, ou porque o cargo é desejado por um dos subordinados (Guimarães *et al.*, 2006).

1.3.4 Misto

O assédio misto é fruto da junção do assédio descendente com o assédio horizontal e ocorre quando acontece assédio horizontal prolongado e sem qualquer tentativa de interferência da hierarquia, que, sendo conhecedora da situação, acaba por se tornar cúmplice, passando a vítima a ser, também, alvo de assédio vertical descendente (Fonseca, 2012). Neste tipo de assédio, o assediado é habitualmente culpabilizado por tudo o que não está a funcionar ou a ser executado como seria previsto na organização.

Esse tipo de assédio pode envolver diferentes combinações de assédio vertical (ascendente ou descendente) e assédio horizontal como exemplificado na figura 4. Por exemplo:

- a) Assédio Vertical e Horizontal: pode ocorrer quando um superior hierárquico assedia um subordinado (assédio vertical descendente) e os colegas de trabalho também participam do assédio (assédio horizontal). Isso cria um ambiente hostil e isolante para a vítima.
- b) Assédio entre Colegas e Subordinados: pode acontecer quando um colega de trabalho assedia outro (assédio horizontal) e os subordinados também se envolvem no assédio. Isso pode criar uma atmosfera de pressão e discriminação.

- c) Assédio Misto entre Diferentes Níveis Hierárquicos: envolve combinações de assédio entre diferentes níveis hierárquicos. Por exemplo, um subordinado que sofre assédio de um superior hierárquico também pode ser alvo de assédio de colegas de trabalho em níveis semelhantes.

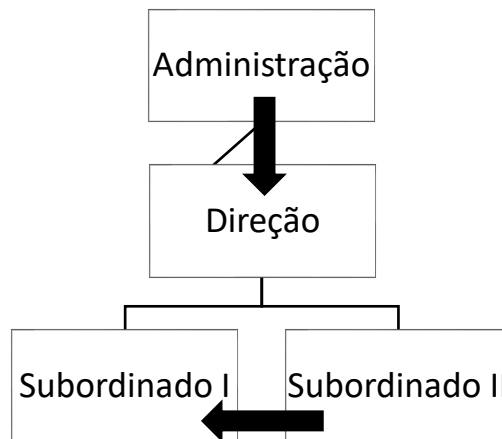


Figura 4 - Assédio Moral Misto

Fonte: Elaboração própria adaptada de Sousa (2016, p.30)

O assédio moral misto é particularmente desafiador porque as vítimas enfrentam uma variedade de abusos de diferentes proveniências. Isso pode ter um impacto ainda mais prejudicial na sua saúde mental, autoestima e bem-estar geral.

1.4 Etapas do Assédio Moral

O assédio moral no trabalho é um processo complexo que, de acordo com diversos autores, ocorre em várias etapas.

De acordo com Giorgi (2010), o assédio moral no trabalho trata-se de um fenómeno interpessoal que surge da interação entre, pelo menos, duas partes resultando na exposição da vítima a atos sistemáticos e negativos, principalmente de natureza psicológica, perpetrados pelo(s) agressor(es). O autor também destaca que, dentro dessa dinâmica, a vítima se vê envolvida em uma escala de conflitos na qual ela acaba assumindo uma posição de inferioridade. Isso torna a vítima vulnerável a receber atitudes negativas e hostis por parte do(s) agressor(es), que podem ser superiores hierárquicos ou colegas.

Leymann (1990) durante a sua investigação reconheceu quatro diferentes fases no processo de assédio moral:

1. **Incidentes críticos:** começam através de um pequeno conflito que vai atingindo maiores proporções numa escala de relacionamento negativo. Nesta fase, pode-se afirmar que ainda não é possível existir assédio moral propriamente dito, no entanto pode ser o princípio de um processo, que se não for parado, pode gerar uma escala de violência;
2. **Assédio moral e estigmatização:** envolve ser alvo de comportamentos negativos diariamente ou num longo período de tempo. As pequenas tensões são modificadas em situações de abuso, podendo desencadear descrédito no contexto de trabalho. O objetivo do grupo é “condenar a pessoa” alvo do estigma por meio da manipulação agressiva;
3. **Gestão de Recursos Humanos:** quando a organização reconhece a situação e decide atuar, o caso começa a tornar-se “oficial”. Na maioria das vezes, a tendência é para culpar a vítima. A partir desta etapa a pessoa fica decisivamente “titulada” e é através dos erros atribuídos pelos colegas e pelos supervisores que o fenómeno é compreendido, atribuindo-se a situação às características individuais da vítima (problemática, incompetente, conflituosa, etc.) em vez de considerar o ambiente de trabalho como parte do problema;
4. **Expulsão:** frequentemente, a vítima de assédio desenvolve doenças graves que a levam a afastar do posto de trabalho, resultando na sua demissão voluntária ou dispensa por parte da organização.

Compartilhando conceitos idênticos às de Leyman, Einarsen (1999) enumerou quatro fases para descrever o processo de assédio moral no local de trabalho:

1. **Fase dos comportamentos agressivos:** começa com comportamentos de assédio raramente perceptíveis, indiretos, pequenos e difíceis de serem identificados;
2. **Fase do comportamento de assédio:** a provocação torna-se mais direta e clara, hostilizando, isolando e desvalorizando progressivamente a vítima;
3. **Fase de estigmatização:** a fase antecedente orienta a que a vítima desenvolva uma sintomatologia que a torna menos comunicativa, pois

teme que ao demonstrar algum tipo de conduta mais ativa seja repetidamente violentada, o que pode causar acusações por parte dos outros colegas, como por exemplo, “limitado compromisso psicológico com o trabalho”, “falta de cooperação”, “baixo de espírito de equipa”, etc... Estas situações podem conduzir a um afastamento gradual dos colegas de trabalho que revelam um pior desempenho por parte da vítima como motivo e não como consequência da situação.

4. Fase de trauma severo: trata-se da última fase do processo em que a vítima chegou a uma situação de desmedido desgaste precisando de ajuda terapêutica, afastando-se ou sendo afastada do local de trabalho, por causa do seu débil estado de saúde tanto a nível físico como a nível psicológico.

Serra, citado por Araújo (2009), menciona, ainda, que o assédio moral tem usualmente um precedente conflituoso que se difunde em cinco fases:

1. O conflito;
2. As provocações psicológicas, rumores e hostilidade;
3. O envolvimento da administração;
4. A designação como “pessoa difícil”;
5. O surgimento de sintomas psicológicos.

1.5 Consequências do Assédio Moral

As consequências do assédio moral no trabalho são infindas e recaem, em primeira instância, sobre a vítima, em todos os domínios da sua vida, mas repercutem no nível físico e psicológico (Hirigoyen, 2002).

Trata-se de uma temática tão ampla e complexa, a análise das suas consequências tem extrapolado a esfera da relação entre assediado e assediador, abordando as consequências para a organização e para a sociedade em geral.

Segundo Leymann (1993), o assédio moral origina diferentes efeitos a diversos níveis, sendo esses: indivíduo, organização e sociedade.

1.5.1 Consequências do Assédio Moral para o Indivíduo

O assédio moral tem consequências físicas e psicológicas para o indivíduo, com sintomas como a ansiedade, o stress, a depressão e ainda perturbações psicossomáticas (Hirigoyen, 2002).

Existem muitas consequências graves do assédio moral para o indivíduo que é alvo desses comportamentos abusivos. Algumas das principais consequências incluem:

1. **Problemas de Saúde Mental:** o assédio moral pode levar a sintomas de ansiedade, depressão, stress crónico, distúrbios do sono e outras condições de saúde mental. O constante abuso e humilhação podem afetar profundamente a saúde psicológica da vítima.
2. **Baixa Autoestima e Confiança:** a vítima de assédio muitas vezes passa a duvidar de si mesma, da sua capacidade e do seu valor. Isso pode resultar numa baixa autoestima e numa diminuição da confiança nas suas competências.
3. **Isolamento Social:** o assédio pode levar ao isolamento social, já que a vítima pode se sentir excluída do grupo de colegas e se distanciar das interações sociais para evitar mais abusos.
4. **Danos Físicos:** o stress crónico acarretado pelo assédio moral pode afetar a saúde física da vítima, originando problemas como dores de cabeça, problemas gastrointestinais, dores musculares e outros sintomas físicos.
5. **Impacto na Vida Pessoal:** as consequências do assédio podem estender-se para a vida pessoal da vítima, afetando os seus relacionamentos, a sua vida familiar e sua qualidade de vida em geral.
6. **Perda de Oportunidades de Carreira:** o assédio pode prejudicar as oportunidades de crescimento profissional da vítima, pois ela pode ser rotulada injustamente como alguém com problemas ou baixo desempenho.

Para uma compreensão mais abrangente das consequências do assédio moral no local de trabalho, é relevante analisar o perfil das pessoas que frequentemente se tornam alvo desse fenómeno. O assédio moral pode afetar uma ampla gama de indivíduos, independentemente de idade, sexo, nível de experiência ou posição na

hierarquia organizacional. É importante destacar que não existe um perfil comum que possa predeterminar quem se torna vítima de assédio moral dentro de uma organização. O fenômeno do assédio moral pode afetar uma ampla variedade de indivíduos, independentemente de seu perfil psicológico, idade, gênero ou posição hierárquica. É uma prática prejudicial que pode ocorrer em qualquer ambiente de trabalho.

A definição proposta por Pacheco (2007) caracteriza as vítimas de assédio moral como aqueles trabalhadores que estão sujeitos a uma série de comportamentos persecutórios, humilhantes e vexatórios por parte do agressor. Essas ações criam um ambiente de trabalho degradante, intimidador e desestabilizador para a vítima.

A escolha da vítima geralmente não se baseia em fraquezas, mas sim nos pontos fortes da pessoa. Isso significa que as vítimas tendem a ser indivíduos atraentes, bem-sucedidos, trabalhadores, populares e inteligentes. Como destacado por Parreira (2007, citado em Lima, 2015), é lamentável que as vítimas sejam frequentemente trabalhadores que se destacam acima da média em termos de desempenho, eficiência e na entrega de bons resultados no trabalho.

O estudo realizado por Piñuel (2003) revelou que as principais vítimas do assédio moral no local de trabalho são frequentemente jovens com menos de 30 anos ou aqueles que têm menos de um ano de experiência na organização. Esta tendência pode ser explicada pela maior preparação acadêmica dos jovens, o que pode gerar sentimentos de insegurança e ameaça entre os funcionários mais experientes.

Por outro lado, o autor também observou que os funcionários que trabalham na mesma organização há mais de 10 anos podem ser alvos desse comportamento não ético. Isso ocorre porque as empresas, por vezes, desejam se livrar de funcionários mais antigos, o que pode criar um ambiente propício ao assédio moral.

Além disso, o tipo de contrato de trabalho também pode influenciar a ocorrência do assédio moral. Os funcionários mais jovens frequentemente têm contratos precários, o que pode estimular os agressores a se comportarem de maneira inadequada, uma vez que a instabilidade do contrato pode tornar as vítimas mais vulneráveis à manipulação e ao afastamento da organização.

Estudos recentes sobre assédio moral nas organizações indicam que as mulheres são as principais vítimas de comportamentos assediadores (e.g. Torres *et al.*, 2016; Salgado, 2014; Barreto, 2008).

1.5.2 Consequências do Assédio Moral para a Organização

O assédio moral não afeta apenas as vítimas, pois também tem consequências significativas para a organização como um todo. A nível organizacional, os efeitos podem transportar diversos custos consecutivos do assédio moral, sendo particularmente notáveis os custos associados a um aumento do absentismo por parte dos colaboradores devido a baixas por doença de curto e longo prazo, diminuição da produtividade, aumento da rotatividade, etc.

Neste sentido, seguem alguns efeitos do assédio moral para a organização (Freitas, 2007):

- a. **Ambiente de Trabalho Tóxico:** o assédio moral promove um ambiente de trabalho negativo e tóxico, onde a confiança entre os funcionários é completamente fragilizada e corroída, concebendo um clima de medo e desconfiança.
- b. **Baixa Produtividade e Desempenho:** um ambiente de trabalho onde surge o fenómeno do assédio moral pode levar a uma queda na produtividade e no desempenho dos colaboradores da organização. As vítimas de assédio podem ter dificuldades no foco das suas tarefas e na realização do seu trabalho de maneira eficiente.
- c. **Aumento do Absentismo:** o stress que o assédio moral causa entre os funcionários pode resultar no aumento do absentismo. Os mesmos podem ausentar-se do trabalho devido a problemas de saúde mental, física ou simplesmente para evitar o ambiente hostil.
- d. **Alta Rotatividade de Funcionários:** as vítimas do assédio moral muitas vezes optam por sair da organização para fugir da situação abusiva, o que é prejudicial para a estabilidade da equipa e para os custos associados à contratação e formação de novos colaboradores.
- e. **Danos à Reputação:** caso o assédio moral se torne conhecido, a reputação da organização pode ser seriamente prejudicada. Isso pode afetar a

imagem da empresa perante os funcionários, clientes, parceiros comerciais e com o público em geral.

- f. **Contestações Legais e Custos Financeiros:** os casos de assédio moral podem resultar em ações legais acionadas pelas vítimas contra a organização. Neste sentido, faz com que existam custos significativos em termos de variados honorários legais, acordos judiciais e danos à imagem da empresa.
- g. **Clima Organizacional Desfavorável:** este fenômeno promove um clima organizacional negativo e prejudicial para a cultura de respeito, colaboração e ética. Isso pode afetar a motivação dos funcionários e a capacidade da organização de atrair e reter talentos.
- h. **Redução da Inovação e Criatividade:** um ambiente de trabalho prejudicial devido ao assédio moral pode inviabilizar a inovação e a criatividade. Os colaboradores podem sentir-se desencorajados a contribuir com ideias e soluções devido ao medo das repercussões.

Para Guedes (2003), as organizações sofrem com as inúmeras consequências do assédio moral, principalmente o aumento de custos determinado pelas faltas decorrentes de doenças, substituições e despesas com processos judiciais.

Ao abordar a temática do assédio em contexto organizacional, torna-se crucial distinguir entre organizações do setor público e do setor privado. De acordo com Hirigoyen (2002), existe uma maior propensão a que o assédio moral no setor público tenha uma duração prolongada. Isso ocorre, uma vez que os trabalhadores no setor público, muitas vezes, possuem vínculos contratuais mais protegidos e, conseqüentemente, são menos suscetíveis a serem demitidos facilmente. Essa maior estabilidade no emprego pode criar um ambiente onde o assédio moral pode persistir ao longo do tempo, muitas vezes durante anos ou mesmo décadas.

Além disso, o autor observa que, no setor público, as formas de assédio moral podem ser executadas de maneira mais prejudicial, o que pode resultar em problemas graves na saúde e na personalidade dos trabalhadores afetados. Essa diferença pode ser atribuída à relativa segurança no emprego no setor público, o que pode encorajar comportamentos abusivos mais prolongados e prejudiciais.

Estas observações ressaltam a importância de reconhecer as nuances do assédio moral no local de trabalho e como o mesmo pode variar em diferentes setores. Tais *insights* podem influenciar a abordagem de políticas e práticas preventivas de assédio moral e destacam a necessidade de intervenção efetiva em organizações tanto no setor público quanto no privado para proteger a saúde e o bem-estar dos colaboradores.

1.5.3 Consequências do Assédio Moral para a Sociedade

O assédio moral no trabalho não afeta apenas as vítimas e/ou as organizações, visto que também acarreta consequências mais amplas para a sociedade como um todo.

Segundo Leymann (1996), a sociedade é afetada pelo assédio moral devido aos elevados custos económicos e sociais que tem que suportar com as despesas relacionadas com os tratamentos de saúde das vítimas, incluindo hospitalizações, medicamentos, baixas por doenças e incapacidades para o trabalho. Acaba por se tornar também uma perda de recursos humanos válidos, na fase em que são mais produtivos, deixando de contribuir para a sociedade. A estas acrescem os elevados custos com o desemprego que é originado pelos processos de assédio moral.

Para além dos custos acima enunciados, Einarsen *et al* (2011) destacam que o assédio moral no trabalho pode contribuir para problemas de saúde pública, fomentando ambientes de stress, ansiedade, depressão levando a uma desestruturação social das vítimas e dos indivíduos que a rodeiam.

1.5.4 Reações das Vítimas de Assédio Moral no Trabalho

Hirigoyen (2001) mostra um olhar profundo sobre o fenómeno do assédio moral no ambiente de trabalho, destacando que as vítimas passam frequentemente por uma série de reações emocionais e psicológicas quando são confrontadas com o assédio moral. Inicialmente, as vítimas podem sentir confusão, culpa e vergonha. Essas emoções podem aparecer da manipulação subtil muitas vezes utilizada pelos agressores, que destroem a autoestima e a confiança das vítimas. A autora observa que as vítimas muitas vezes não compreendem totalmente a dimensão do assédio na fase inicial, o que as leva a experimentar essa variedade de emoções negativas. Destaca, ainda, que essa fase inicial de confusão e dúvida pode ser particularmente angustiante para as vítimas, que muitas vezes não têm clareza sobre o que está a acontecer. (Hirigoyen, 2001)

Garcia *et al* (2011) mencionam que, com o decorrer do tempo, a vítima de assédio moral pode começar a questionar-se a si própria, levantando dúvidas sobre onde errou ou se fez algo para merecer as situações que está a vivenciar.

Einarsen *et al* (2003) complementam essas observações ao identificar sete fases que descrevem as reações das vítimas ao assédio moral no local de trabalho. Essas fases facultam uma compreensão detalhada de como as vítimas passam por um processo de reação e recuperação ao longo do tempo:

Fase 1 – Impacto inicial: a primeira fase envolve o impacto inicial em que a vítima se apercebe que algo está errado começando a reparar que está a ser alvo de ataques injustos ou comportamentos abusivos.

Fase 2 - Tentativa fracassada de acabar com a situação de assédio: nesta fase a vítima tenta enfrentar o agressor e envolver a organização para resolver a situação de assédio. No entanto, é comum que a organização negue ou minimize as acusações, o que pode se tornar extremamente frustrante para a vítima.

Fase 3 - Procura de Validação ou Justiça: muitas vítimas começam a sentir-se humilhadas e procuram validação externa. As mesmas procuram a confirmação de que são bons colaboradores e que não fizeram nada de errado. Essa procura por justiça e validação é uma tentativa de recuperar a sua autoestima.

Fase 4 - Identificando e lidando com as injúrias: nesta fase, a vítima identifica o agressor e tende a ficar obcecada com ele. O comportamento do agressor acostuma tornar a vítima mais desconfiada e está menos propensa a confiar nas pessoas em geral, dada a experiência traumática está a lidar.

Fase 5 - Aceitação da Experiência: a vítima começa a aceitar todas as mudanças que aconteceram na sua vida desde que o assédio começou reconhecendo a verdade do processo e das injustiças que sofreu, o que pode torna num momento doloroso para a vítima.

Fase 6 - Processo de Luto: nesta fase, a vítima passa por um processo de luto em relação à sua dor referente à perda de emprego ou da saúde e até mesmo de todas as mudanças que ocorreram na sua vida após o assédio.

Fase 7 - Tornar-se uma Sobrevivente: finalmente, a vítima começa a reconstruir a sua vida. Procurando por um novo começo, recuperando a sua autoestima e procurando formas de superar o que vivenciou. Tornar-se uma sobrevivente representando a sua resiliência após o assédio moral.

Essa estrutura de sete fases destaca a complexidade das reações das vítimas face ao assédio moral e enfatiza a importância de entender esse processo para oferecer o apoio necessário e promover ambientes de trabalho mais saudáveis. Cada fase representa uma etapa na recuperação das vítimas, e o reconhecimento desse processo torna-se fundamental para ajudá-las a se recuperar (Field, 2004).

Numa outra perspectiva, Niedl (1996) afirma que as reações iniciais das vítimas de assédio moral costumam ser construtivas, o que pode incluir manter a sua lealdade à empresa e tentar resolver a situação de maneira interna, muitas vezes acreditando que o problema pode ser resolvido dentro da organização. No entanto, quando se torna evidente que uma solução interna não é possível ou eficaz, as reações das vítimas frequentemente tornam-se destrutivas. Isso pode manifestar-se de várias maneiras, como deixar a empresa (demissão) ou reduzir o empenhamento na organização.

A pesquisa de Djurkovic *et al* (2005) confirmam que as reações iniciais das vítimas de assédio moral tendem a ser construtivas, o que inclui preservar a sua lealdade à empresa e tentar resolver a situação de maneira interna, muitas vezes acreditando que o problema pode ser resolvido dentro da organização.

A maioria das vítimas prefere recorrer à tática de "evitar" o agressor e o conflito do que recorrer às outras opções. No entanto, é importante notar que essas estratégias podem ser usadas de maneira sequencial, onde as vítimas inicialmente tentam evitar o conflito, e se isso não for eficaz, recorrem a outras estratégias, como a procura de ajuda formal (Djurkovic *et al*, 2005).

De acordo com Torres *et al* (2016), o tipo de reação mais comum das vítimas de assédio moral é a passividade, marcada pela expectativa de que a situação não se repita.

Ou seja, as vítimas tendem a esperar que a situação se resolva sozinha. Outra reação comum relatada pelos autores é a completa inatividade, ou seja, a falta de ação ou reação contra o assédio. Isso é frequentemente motivado pelo medo das consequências profissionais, incluindo o medo de retaliação ou mesmo o medo de ser demitido. Essas reações passivas, nas quais as vítimas evitam tomar medidas ativas contra o assédio, são complexas e multifacetadas. O medo de retaliação, o impacto na carreira e a falta de confiança nas medidas de denúncia podem levar as vítimas a optar por esperar que o problema se resolva por conta própria ou a não fazer nada para enfrentar o agressor.

1.6 Medidas de Prevenção e de Combate ao Assédio Moral

1.6.1 Formas de combate ao assédio no local de trabalho

Face aos efeitos e consequências provocadas pela problemática estudada, é relevante que existam mecanismos de combate e prevenção ao assédio moral dentro das organizações e no ambiente de trabalho. Fazer com que um trabalhador enfrente situações extremamente humilhantes, violentas, constrangedoras, em que ele se sente impotente e vulnerável, resulta em várias consequências graves. Portanto, podemos observar que o assédio moral no ambiente de trabalho está cada vez mais associado ao surgimento de problemas que prejudicam a saúde física e mental do trabalhador, deixando marcas profundas que podem durar indefinidamente e, como resultado, afetar gravemente a sua própria vida.

Segundo as palavras de Lima (2015, p. 129), “o melhor caminho para combater o fenómeno do assédio moral nas relações de trabalho é sem dúvida a prevenção”. O autor enfatiza a importância da prevenção como meio mais eficaz de abordar o fenómeno do assédio moral no trabalho. Essa afirmação ressalta a necessidade de adotar estratégias proactivas para evitar a ocorrência deste tipo de comportamentos prejudiciais. Em vez de simplesmente reagir aos casos de assédio moral depois dos mesmos terem ocorrido, a prevenção visa criar um ambiente de trabalho saudável e respeitoso desde o início.

A abordagem preventiva envolve várias etapas, como a implementação de políticas e procedimentos internos que proíbam o assédio, a sensibilização e o

treinamento dos funcionários para reconhecer e relatar o assédio, e a promoção de uma cultura organizacional que valorize o respeito e a dignidade de todos os colaboradores.

Portanto, a citação de Lima (2015), acima descrita, destaca a importância de direcionar esforços significativos para prevenir o assédio moral e criar locais de trabalho mais saudáveis e respeitosos.

Spurgeon (2003) afirma que as medidas de prevenção do assédio moral no trabalho têm a possibilidade de acontecer em simultâneo com aquelas para os riscos psicossociais, como é o caso do stress no trabalho. Segundo este autor, ao escolher uma medida, torna-se essencial identificar em que fase está o processo de assédio moral, uma vez que há diferentes medidas para prevenir o seu desenvolvimento, pará-lo ou reabilitar as vítimas.

Segundo Martiningo *et al* (2008), o primeiro passo da prevenção é a educação. Educar as pessoas a serem corretas no seu dia-a-dia, com os seus colegas de trabalho. Ou seja, é necessário que sejam definidas normas de comportamento, para que as situações que não são toleradas nas empresas fiquem bem clarificadas.

Milczarek (2010) destaca três níveis de atuação face ao do problema do assédio moral no local de trabalho:

1. **Prevenção Primária** – Neste nível, o foco está na prevenção do assédio moral desde o início. Envolvendo a criação de políticas e normas organizacionais que promovam um ambiente de trabalho saudável e respeitoso. Também inclui a consciencialização dos funcionários sobre o que constitui o assédio moral e a promoção de uma cultura de respeito e igualdade desde o recrutamento e seleção de pessoal. A prevenção primária visa evitar que o assédio moral ocorra.
2. **Prevenção Secundária** – Este nível concentra-se na identificação precoce e na intervenção em casos de assédio moral. Isso compreende a implementação de procedimentos para descrever e investigar alegações de assédio, bem como a criação de canais de comunicação seguros para que os funcionários possam denunciar comportamentos inadequados. A

prevenção secundária visa detetar e interromper o assédio moral nos seus estágios iniciais, antes que ele cause danos significativos.

3. **Prevenção Terciária** – No nível de prevenção terciária, o foco está na recuperação e na mitigação dos efeitos do assédio moral. Isso inclui o apoio psicológico e emocional para as vítimas, bem como a implementação de medidas disciplinares para os agressores. A prevenção terciária procura lidar com os casos de assédio moral que já ocorreram, minimizando os danos e ajudando na reintegração das vítimas ao ambiente de trabalho.

Em suma, Milczarek (2010) destaca que a abordagem eficaz para resolver o problema do assédio moral no local de trabalho requer a implementação de estratégias de prevenção em três níveis distintos: prevenção primária para evitar o surgimento do assédio, prevenção secundária para identificar e interromper casos em andamento e prevenção terciária para lidar com os impactos e consequências do assédio moral. Essa abordagem holística visa criar ambientes de trabalho mais saudáveis e livres desse problema.

Neste sentido, quem gere as pessoas deverá relacionar-se eticamente com todos os colaboradores da organização, sem preconceitos ou preferências, demonstrando capacidade de desenvolver ideias, de modo a que os objetivos da organização sejam abrangidos por toda a equipa. Estes tornam-se, assim, responsáveis pela satisfação dos trabalhadores, e pelos resultados positivos e negativos conquistados nas organizações. No entanto, para Martiningo *et al* (2008), o combate ao assédio moral não se deve apenas restringir à gestão de pessoas, na medida em que tem que existir uma preocupação de todos os gestores e colaboradores.

Constantino (2010) destaca a ideia de que os efeitos do assédio moral no ambiente de trabalho levam a comportamentos de dominação ou submissão, e, para lidar com isso, são necessárias práticas de cidadania ativa no local de trabalho, bem como a promoção de boas práticas dentro das empresas, como se mostra na Tabela 1.

Organização	Trabalhador
- Ter uma organização transparente;	- Aprender mecanismos de autodefesa;

<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de um código de ética; - Ter chefias com capacidade de mediação e de comunicação interpessoal; - Definir um modelo de relações sociais na organização; - Procurar um serviço de assistência aos trabalhadores e prestar apoio psicológico; - Promover ações preventivas que evitem o aparecimento deste problema psicossocial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a conviver com o problema e trabalhar de modo a transformar a situação; - Procurar apoio social (exemplo: amigos, família, profissionais de saúde); - Tentar compreender a estratégia da gestão de recursos humanos; - Autoformação e desenvolvimento das suas competências.
--	--

Tabela 1 - Mecanismos de proteção e boas práticas contra o assédio moral

Fonte: Elaboração própria adaptado de Constantino (2010, p. 40)

O combate ao assédio moral passa pela criação de espaços de confiança dentro das organizações para que as vítimas possam apresentar as suas queixas, sendo garantido sempre o sigilo das informações, ou ainda, a criação de uma caixa onde possam colocar as queixas escritas de forma anónimas para aqueles que não queiram dar a cara.

O guia informativo da prevenção e combate ao assédio moral da CITE (2013) destaca vários outros fatores que contribuem para o sucesso na luta contra o assédio moral:

- ✓ **Empenho de Todos:** torna-se crucial que tanto os trabalhadores quanto a entidade empregadora estejam empenhados na criação de um ambiente de trabalho saudável e livre de violência;
- ✓ **Políticas Documentadas:** preparar e divulgar documentos que proíbam explicitamente qualquer forma de assédio no local de trabalho, com a colaboração de representantes dos trabalhadores;
- ✓ **Comunicação das Consequências:** informar sobre as consequências e as sanções quando os valores da organização forem violados;

- ✓ **Ampla Disseminação de Informações:** compartilhar informações sobre a política de prevenção de assédio com todos os trabalhadores e chefias;
- ✓ **Procedimentos Formais de Queixa:** estabelecer procedimentos formais para relatar situações de assédio e fornecer informações sobre serviços de aconselhamento e apoio externos, para que as vítimas saibam como obter ajuda fora da organização;
- ✓ **Envolvimento de Serviços de Segurança e Saúde no Trabalho:** integrar os serviços internos e externos de Segurança e Saúde no Trabalho no esforço de prevenção e combate ao assédio;
- ✓ **Garantia de Não Retaliação:** assegurar que as queixas não resultem em retaliações e esclarecer o procedimento para apresentar uma queixa de forma segura;
- ✓ **Proteção do Anonimato:** garantir a possibilidade de anonimato para as pessoas que desejam denunciar casos de assédio, proporcionando-lhes segurança ao fazê-lo.

Esses fatores adicionais enfatizam a importância de políticas claras, comunicação eficaz, apoio às vítimas e a criação de um ambiente onde o assédio moral seja tratado com seriedade e respeito pelos direitos e bem-estar dos trabalhadores.

Em suma, podemos concluir que é essencial a prevenção e as boas práticas dentro das empresas. E ainda, que a sociedade e os indivíduos devem ser estimulados e alertados para o fenômeno do assédio moral em virtude das fortes implicações a nível social e da saúde da vítima.

Capítulo 2 – Metodologia de Investigação

Com base na revisão da literatura desenvolvida no capítulo anterior, considera-se essencial traduzir a sua aplicação num contexto de estudo real, definindo a estratégia metodológica com a finalidade de concretizar uma análise dos dados referentes às variáveis em estudo e obter-se as relações existentes entre elas, com base num estudo setorial cruzado.

O objetivo primordial desta investigação consiste, primeiramente, em conduzir uma análise da incidência do assédio moral em ambientes organizacionais.

Posteriormente, procurou-se aprofundar as reações do assédio moral nas vítimas que já vivenciaram situações desse tipo.

A investigação procurou ainda identificar estratégias que possam ser adotadas tanto pela organização como para os seus respetivos membros para enfrentarem e prevenirem o problema do assédio moral. Esta dissertação pretende perceber mais sobre o ambiente de trabalho nas organizações, onde o bem-estar dos funcionários e a integridade das organizações necessitam de ser fortalecidos por meio da consciencialização e da implementação de medidas adequadas para prevenir e combater o assédio moral.

2.1 Posicionamento Metodológico

Com base nos objetivos acima identificados, a dissertação insere-se no paradigma positivista, adotando uma abordagem metodológica predominantemente quantitativa. Isso significa que a pesquisa procurou estabelecer relações mensuráveis entre variáveis, com o intuito de alcançar uma compreensão objetiva e baseada em evidências dos fenómenos relacionados com o assédio moral nas organizações.

Segundo Augusto (2014), o paradigma positivista representa uma realidade única que pode ser medida de forma confiável e validada usando princípios científicos, defendendo o afastamento e a separação entre o investigador e objeto de estudo. Este tipo de paradigma defende ainda que a pesquisa deve ser completamente isenta de valores do próprio investigador.

Tendo como ponto de partida um dos objetivos fulcrais do estudo, que consiste no levantamento dos níveis de ocorrência do assédio moral, a escolha por uma metodologia quantitativa foi escolhida por se tratar de uma forma de adquirir uma grande quantidade de informação num espaço temporal reduzido. Para Proetti (2018), as pesquisas quantitativas originam a quantificação das particularidades e da proporção de ocorrência de um facto ou fenómeno, ajustando-se aos objetivos da dissertação.

Além disso, a escolha por uma abordagem quantitativa também permitiu uma análise comparativa entre as respostas obtidas dos diferentes participantes. Isso é primordial quando se trata de estudar um tema tão sensível como o assédio moral, pois

a capacidade de identificar padrões e diferenças nas respostas pode contribuir significativamente para a compreensão das nuances do fenómeno.

Ao adotar uma metodologia quantitativa, o estudo garantiu uma abordagem objetiva e imparcial na recolha e análise de dados, o que se tornou essencial ao lidar com um assunto delicado como o da temática em estudo. Além disso, a capacidade de difundir os resultados para uma população maior ofereceu uma visão mais abrangente dos níveis de ocorrência do assédio moral, contribuindo assim para o conhecimento e a consciencialização sobre essa questão.

Em suma, a escolha da metodologia quantitativa mostrou-se altamente vantajosa, permitindo a obtenção de dados quantitativos detalhados, uma análise comparativa eficaz e uma abordagem objetiva no estudo dos níveis de assédio moral. Essa abordagem metodológica desempenhou um papel fundamental na realização dos objetivos da dissertação e na compreensão do fenómeno em questão.

2.2 Método de Recolha de Dados

Seguindo uma metodologia quantitativa o método de recolha de dados escolhido para o presente estudo, foi o inquérito por questionário.

Dillman *et al* (2014) define o inquérito por questionário como sendo uma abordagem de pesquisa que visa agregar informações de um conjunto de pessoas, apresentando uma série de perguntas padronizada num formato escrito ou eletrónico. O objetivo deste método de recolha de dados, segundo o autor, é obter respostas sistemáticas e consistentes que possam ser analisadas quantitativamente e usadas para entender uma ampla variedade de fenómenos sociais, psicológicos e demográficos.

2.2.1 Justificação e Elaboração do Questionário

O questionário desenvolvido na investigação foi realizado on-line, através pela plataforma Google Forms, por se tratar de uma forma eficaz de conseguir chegar ao maior número de pessoas, e consequentemente um maior número de respostas. Para que fosse possível obter um número significativo de inquiridos, foi utilizada a rede de contactos pessoais e profissionais da investigadora, de forma a divulgar e solicitar o preenchimento do mesmo a indivíduos que fossem trabalhadores e que já tivessem ou não sido alvo de episódios de assédio moral.

A elaboração do questionário é uma fase crucial na investigação para que se consiga atingir os objetivos pretendidos, sendo fundamental que o mesmo seja preciso e claro nas suas questões. O questionário encontra-se dividido em cinco partes diferentes (ver Apêndice 1), tal como a seguir apresentado.

Numa primeira parte do questionário, foram colocadas questões sociodemográficas. A inclusão destas questões no início do questionário desempenha um papel fundamental no estudo. As perguntas tiveram como principal objetivo a caracterização dos participantes envolvidos no estudo.

Na segunda secção do questionário, após recolhidas as informações sociodemográficas de cada participante, foi aplicado o instrumento NAQ-R, que se refere ao Questionário de Atos Negativos Revisto, originalmente desenvolvido por Einarsen e Raknes em 1997 e posteriormente adaptado por Araújo, McIntyre & McIntyre em 2004. É importante destacar que a utilização deste instrumento foi realizada com a devida autorização dos autores (ver Anexo 1). Na elaboração do questionário, a investigadora entrou em contato com os autores da versão adaptada do NAQ-R por meio de e-mail e LinkedIn para obter permissão de utilização no questionário.

Esta medida tornou-se uma escolha estratégica para alcançar os objetivos do estudo, uma vez que o assédio moral pode ser subtil e muitas vezes não é facilmente identificável por meio de perguntas diretas. O NAQ-R permitiu que os participantes fornecessem informações discriminadas sobre as suas experiências pelo facto de descrever atos negativos que ocorrem no dia-a-dia de trabalho dos indivíduos trabalhadores. Através do preenchimento desta escala, conseguiu-se perceber de que modo o assédio moral está presente no quotidiano e identificar com maior clareza os tipos específicos de comportamentos prejudiciais que os participantes enfrentam nos seus ambientes de trabalho. Esse nível de profundidade e especificidade foi fundamental para uma análise inclusiva do fenómeno do assédio moral e para a compreensão das nuances e impactos desse problema nas experiências dos indivíduos no contexto profissional.

Após identificar se o assédio moral está presente na vida dos participantes, a terceira parte do questionário foi dedicada exclusivamente àqueles que indicaram ter

experimentado essa forma de assédio no seu ambiente de trabalho. Esta seção teve como objetivo explorar as reações das vítimas diante desse fenómeno. Para isso, foram apresentados vários comportamentos possíveis, sendo pedido para indicar a frequência com que experimentaram cada um desses comportamentos no momento do assédio moral. Essa questão foi adaptada a partir de uma questão do Questionário de Assédio Moral (QAM) desenvolvido por Gomes (2014).

A quarta secção destina-se a todos os inquiridos, inclusive os que nunca tenham experienciado na sua vida o assédio moral em contexto laboral. Nesta parte do questionário, os participantes tiveram a oportunidade de avaliar, por meio de uma escala de Likert, uma série de medidas que as organizações podem adotar para lidar com o assédio moral e determinar em que medida essas medidas são aplicadas em suas próprias organizações. Esta questão foi adaptada do questionário de Rodrigues (2021) e o principal objetivo é perceber se as organizações estão a adotar medidas de prevenção e combate ao assédio moral.

O questionário encerra com uma questão completamente aberta e que foi criada com o propósito de proporcionar um espaço para os participantes que pretendessem expressar de forma mais detalhada o seu testemunho sobre a temática, o fizessem em completa liberdade. Essa pergunta revelou-se de extrema utilidade, uma vez que permitiu a obtenção de depoimentos altamente proveitosos, os quais enriqueceram a análise das demais respostas ao questionário, por meio de uma análise sucinta de conteúdo.

Nesta investigação, procedeu-se ao pré-teste do questionário, que envolveu a participação de um grupo piloto composto por cinco indivíduos. A finalidade primordial desse procedimento foi a avaliação da funcionalidade e adequação do questionário, bem como a identificação e correção de eventuais lacunas ou imperfeições.

Uma vez corporizadas os devidos ajustes com base nas observações provenientes do pré-teste, o questionário foi então disponibilizado online.

2.3 População e Amostragem

Para adquirir conhecimento sobre a ocorrência do assédio moral nas organizações portuguesas, o inquérito por questionário procurou abranger indivíduos de diversos setores, organizações e cargos hierárquicos das empresas.

Foi utilizado um método de amostragem não probabilístico por conveniência. A amostra por conveniência é um tipo de amostragem não probabilística que é constituída por indivíduos que sejam de fácil acesso e comunicação e que fazem parte de um local específico a um determinado momento (Fortin, 1999). Este tipo de amostragem assenta na seleção de unidades de amostra fundamentadas e baseadas no “onde” e “quando” o estudo irá ser conduzido (Dillon,*et al.*, 1993).

De acordo com Hair *et al* (2003), nas amostras não probabilísticas, como as amostras por conveniência, não é executável empregar nenhuma fórmula para delimitar a dimensão da amostra. Acompanhando este raciocínio, tendo em conta a impossibilidade de alcançar uma lista da população para proceder a uma amostra representativa, a presente investigação utilizou uma amostra por conveniência.

No presente estudo, foi solicitada a participação de toda a população portuguesa considerando que o único requisito para preencher o questionário era que os inquiridos fossem trabalhadores ou que tivessem já tido pelo menos uma experiência em contexto laboral, a partir da rede de contatos da investigadora. O questionário foi divulgado no início de fevereiro do presente ano utilizando as redes profissionais e pessoais da investigadora de forma a conseguir que o questionário chegasse ao máximo número possível de pessoas. Foram obtidas 118 respostas ao questionário

2.4 Método de Análise de Dados

A presente pesquisa utilizou o software SPSS versão 25 como ferramenta principal para a análise de dados, sendo o mesmo amplamente reconhecido e utilizado para análises estatísticas de dados quantitativos. Procedeu-se à análise descritiva dos dados, designadamente à elaboração de tabelas de frequências e percentagens.

Capítulo 3 – Análise, Interpretação e Discussão dos Resultados

No presente capítulo, procede-se a uma análise descritiva dos dados e uma interpretação dos resultados obtidos a partir do questionário elaborado e aplicado no âmbito desta investigação. Esta etapa tem como objetivo principal dar significado e contexto aos dados brutos recolhidos.

A análise e interpretação dos resultados são fundamentais para atingir os objetivos propostos e para chegar às conclusões finais deste estudo, contribuindo para o avanço do conhecimento no âmbito do assédio moral. Este capítulo servirá como uma ponte de ligação entre os dados recolhidos e as conclusões, representando uma etapa fundamental no processo de investigação científica.

3.1 Caracterização da amostra

A presente investigação contou com a participação de 118 indivíduos, conforme mencionado anteriormente. Na Tabela 2, encontram-se detalhes mais específicos sobre os participantes deste estudo, incluindo informações sobre a idade, sexo, nacionalidade, habilitações literárias, área de residência e tipo de vínculo laboral.

Idade Média Mediana	31,97 30,00
Sexo Masculino Feminino	27,97% 72,03%
Nacionalidade Portuguesa Outra	95,80% 4,20%
Habilitações Literárias Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura Mestrado Doutoramento	1,70% 26,30% 55,10% 15,30% 1,70%

Área de Residência	
Zona Norte	78,80%
Zona Centro	9,30%
Zona Sul	11,90%
Vínculo laboral	
Contrato de trabalho sem termo (Efetivo)	49,15%
	6,78%
Contrato de trabalho a tempo incerto	10,17%
Contrato de trabalho a tempo certo	4,24%
Contrato de trabalho a tempo parcial	17,80%
Contrato de Estágio	11,86%
Contrato de Prestação de Serviços	11,00%

Tabela 2 - Dados sociodemográficos dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Pode-se verificar que os inquiridos são relativamente jovens, pois possuem uma idade média de 32 anos, aproximadamente. O sexo feminino é o sexo predominante neste estudo, assim como a nacionalidade Portuguesa. A maioria dos participantes concluiu um ciclo de nível de estudos avançado, tendo como maioria a licenciatura. A região Norte de Portugal assume um papel de destaque neste estudo, com 78,80% dos participantes provenientes dessa área geográfica. Além disso, o tipo de vínculo laboral com maior expressão é o contrato de trabalho sem termo (efetivo).

3.2 Caracterização das Organizações

A Tabela 3 apresenta as características das organizações onde os participantes do estudo trabalham, no que diz respeito ao setor de atividade e à sua dimensão.

Setor de Atividade	
Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	0,80%
Indústrias extrativas	0,80%
Indústrias transformadoras	5,90%
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	1,70%
Construção	6,80%
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	5,10%
Transporte e armazenagem	1,70%

Alojamento, restauração e similares	4,20%
Atividades de informação e de comunicação	6,80%
Atividades financeiras e de seguros	6,80%
Atividades imobiliárias	12,70%
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	7,60%
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	14,40%
Educação	11,00%
Atividades de saúde humana e apoio social	11,90%
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	0,80%
Outro	0,80%
Dimensão da organização	
Menos de 10 trabalhadores (Microempresa)	15,30%
Entre 11 a 49 trabalhadores (Pequena empresa)	41,50%
Entre 50 a 249 trabalhadores (Média empresa)	25,40%
Entre 250 ou mais trabalhadores (Grande empresa)	17,80%

Tabela 3 - Caracterização das organizações

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 3, fica evidente que a maioria dos entrevistados está empregada em Pequenas e Médias Empresas (PMEs), o que é consistente com a estatística geral em Portugal. De acordo com os dados do PORDATA (2021), cerca de 99,9% das empresas em Portugal são PMEs.

3.3 Análise e discussão de Resultados

Após avaliar as informações relativas às características sociodemográficas dos participantes, é fundamental proceder à análise das demais perguntas do questionário que se concentram na questão principal da pesquisa: o assédio moral no ambiente de trabalho.

3.3.1 Frequências e percentagens de assédio moral no ambiente de trabalho (instrumento NAQ-R)

Conforme referido, o assédio moral foi analisado com base no instrumento NAQ-R, que aborda 22 comportamentos negativos que são indicadores de assédio moral no ambiente de trabalho. Os participantes foram solicitados a avaliar a frequência com que esses comportamentos ocorreram em relação a eles, usando uma escala de Likert, que varia de 1 a 5. Esta escala foi definida da seguinte forma: 1- Nunca; 2- De vez em quando; 3- Mensalmente; 4- Semanalmente; 5- Diariamente.

A análise realizada consistiu numa abordagem predominantemente descritiva dos dados recolhidos através do questionário aplicado. Todos os dados foram cuidadosamente estruturados numa tabela que destaca cada comportamento e sua frequência conforme relatada pelos inquiridos. A tabela 4 abaixo apresenta de forma abrangente todos os valores obtidos (frequências e percentagens).

	1 Nunca	2 De vez em quando	3 Mensalmente	4 Semanalmente	5 Diariamente
1. Alguém esconde informação que afeta o seu desempenho	N = 40 33,9%	N = 59 50%	N = 10 8,5%	N = 7 5,9%	N = 2 1,7%
2. Ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	N = 84 71,2%	N = 25 21,2%	N = 3 2,5%	N = 4 3,5%	N = 2 1,7%
3. Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências	N = 35 29,7%	N = 41 34,7%	N = 16 13,6%	N = 20 16,9%	N = 6 5,1%
4. Retirarem ou substituírem responsabilidades chave da sua função por outras pouco importantes e/ou desagradáveis	N = 70 59,3%	N = 30 25,4%	N = 7 5,9%	N = 8 6,8%	N = 3 2,5%
5. Espalharem rumores/boatos acerca de si	N = 93 78,8%	N = 17 14,4%	N = 2 1,7%	N = 3 2,5%	N = 3 2,5%
6. Ser ignorado, excluído ou marginalizado	N = 73 61,9%	N = 32 27,1%	N = 6 5,1%	N = 4 3,4%	N = 3 2,5%
7. Ser insultado ou fazerem comentários ofensivos acerca da sua pessoa (hábitos e origens), atitudes ou vida privada	N = 87 73,7%	N = 16 13,6%	N = 7 5,9%	N = 4 3,4%	N = 4 3,4%
8. Berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva	N = 81 68,6%	N = 28 23,7%	N = 4 3,4%	N = 3 2,5%	N = 2 1,7%

9. Comportamento de intimidação (apontarem-lhe o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloquearem/barrarem-lhe o caminho)	N = 83 70,3%	N = 20 16,9%	N = 10 8,5%	N = 3 2,5%	N = 2 1,7%
10. Insinuações ou sinais de que deveria deixar o emprego	N = 79 66,9%	N = 27 22,9%	N = 7 5,9	N = 3 2,5	N = 2 1,7%
11. Ser constantemente lembrado dos seus erros ou enganos	N = 63 53,4%	N = 29 24,6%	N = 12 10,2%	N = 10 8,5%	N = 4 3,4%
12. Ser ignorado ou enfrentar reações hostis quando se aproxima de alguém	N = 72 61%	N = 30 25,4%	N = 9 7,6%	N = 4 3,4%	N = 3 2,5
13. Críticas constantes sobre o seu trabalho e esforço	N = 70 59,3	N = 21 17,8%	N = 13 11%	N = 11 9,3%	N = 3 2,5%
14. As suas opiniões ou pontos de vista são ignoradas	N = 55 46,6%	N = 34 28,8%	N = 15 12,7%	N = 12 10,2%	N = 2 1,7%
15. Ser alvo de “partidas” por parte de pessoas com quem não se dá bem	N = 102 86,4%	N = 8 6,8%	N = 3 2,5%	N = 3 2,5%	N = 3 1,7%
16. Serem-lhe atribuídas tarefas com objetivos ou prazos irrealistas ou impossíveis	N = 33 28%	N = 39 33,1%	N = 25 21,2%	N = 17 14,4%	N = 4 3,5%
17. Serem feitas acusações contra si	N = 94 79,7%	N = 16 13,6%	N = 5 4,2%	N = 2 1,7%	N = 1 0,8%
18. Vigilância/controlado excessivo do seu trabalho	N = 63 53,4%	N = 20 16,9%	N = 13 11%	N = 17 14,4%	N = 5 4,2%

19. Ser pressionado a não reclamar aquilo a que tem direito (e.g. baixa médica, feriados, despesas de deslocação)	N = 80 67,8%	N = 24 20,3%	N = 6 5,1%	N = 5 4,2%	N = 3 2,5%
20. Ser objeto de gozo e sarcasmo (ironia) excessivos	N = 99 83,9%	N = 12 10,2%	N = 1 0,8%	N = 3 2,5%	N = 3 2,5%
21. Ser exposto a uma quantidade de trabalho excessiva e impossível de realizar	N = 31 26,3%	N = 40 33,9%	N = 22 18,6%	N = 23 19,5%	N = 2 1,7%
22. Ameaças de violência ou mesmo sofrer de abuso físico	N = 112 94,9%	N = 3 2,5%	N = 0 0 %	N = 1 0,8%	N = 2 1,7%

Tabela 4 - Respostas NAQR

Fonte: Elaboração própria

Com base na análise fatorial realizada no estudo de Araújo (2009), o autor refere que para a análise do conteúdo do questionário dividiram os fatores em três principais temáticas: Fator I (*Bullying* Profissional); Fator II (*Bullying* Pessoal); Fator III (Sobrecarga de Trabalho).

Apesar do presente estudo se tratar, apenas, de uma análise descritiva dos resultados obtidos, foi utilizada a divisão que o autor Araújo (2009) sugere no seu estudo de modo a melhorar a análise.

Para Araújo (2009, p.199), o Fator I (*Bullying* Profissional) “está associado em primazia a comportamentos referentes atividade profissional, sendo a vítima assediada através de comportamentos do tipo “obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências”, “Substituírem responsabilidades chave da sua função”, “alguém esconde informação que afeta o seu desempenho”, “pressão para não reclamar direitos “ou “opiniões ignoradas””.

O Fator II (*Bullying* Pessoal) “refere-se a um conjunto de atos negativos associados a questões pessoais relacionados com a vítima do tipo: “intimidação”,

“ameaças de violência física”, “objeto de gozo e sarcasmo”, “comentários ofensivos acerca da sua pessoa”, “berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva”, “enfrentar reações hostis”. Estes itens referem-se essencialmente a características inerentes ao indivíduo e distintas da profissão” (Araújo, 2009, p.199).

O autor descreve o fator III (Sobrecarga de Trabalho) como algo que “está associado a uma elevada quantidade e intensidade de atividades exigidas ao trabalhador” (Araújo, 2009, p.199). Essa definição salienta a ligação entre o assédio moral e a carga excessiva de tarefas imposta aos colaboradores.

Ao analisar as respostas obtidas percebe-se que as questões que abordam esse fator da sobrecarga de trabalho (Fator III), são as que mais frequentemente recebem respostas indicando que ocorrem “de vez em quando”, “diariamente”, “semanalmente” ou “mensalmente”. Os itens em questão são a pergunta 21, que aborda a exposição a uma quantidade de trabalho excessiva e impossível de realizar; e a pergunta 16, que se refere a tarefas com objetivos ou prazos irrealistas ou impossíveis.

Para que seja possível ter uma percepção mais específica dos resultados, apenas 26,3% nunca enfrentaram a exposição a uma quantidade de trabalho excessiva e impossíveis de realizar (pergunta 21) e apenas 28% nunca foram atribuídas tarefas com objetivos ou prazos irrealistas ou impossíveis (pergunta 16). Isso demonstra que a grande maioria dos participantes indicou ter sido alvo desses comportamentos negativos (com algum grau de frequência) durante o seu trabalho.

De forma a analisar os dois restantes fatores (Fator I – *Bullying* Profissional e Fator II – *Bullying* Pessoal) foi possível interligar com o estudo dos autores Einarsen *et al* (2009) que realizaram uma versão do *Negative Acts Questionnaire* (NAQ) em que propuseram a análise dos atos em dois fatores: a) o assédio moral no trabalho relacionado com o trabalho; b) o assédio moral em contexto de trabalho com uma abordagem mais pessoal.

No primeiro fator de ambos os estudos, o assédio moral manifesta-se por meio de práticas como o controlo excessivo sobre o trabalhador, exigência de prazos extremamente reduzidos impossíveis de serem realizados, atribuição de tarefas sem

relevância, ou até mesmo a omissão na atribuição de tarefas (Araújo, 2009; Einarsen *et al*, 2009).

Relacionando os dados apresentados na tabela 4 com o fator do assédio moral no contexto profissional (*Bullying* Profissional), percebe-se que o comportamento mais frequente dentro desse fator é aquele mencionado na pergunta 3, que se refere a "ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências". Neste estudo, 70,3% dos participantes relataram enfrentar esse comportamento durante o seu trabalho. É importante destacar que esse é o item do questionário com a maior incidência da resposta "Diariamente", com 5,1% dos participantes lidando com esse problema diariamente.

O Fator II – *Bullying* Pessoal definido por Araújo (2009) e o segundo fator mencionado por Einarsen *et al* (2009), estão relacionados com comportamentos de assédio moral no trabalho mais pessoais, como algumas observações insultuosas, provocações de forma exagerada, espalhar rumores e boatos, persistir em críticas destrutivas, fazer piadas pejorativas e envolver-se em atos intimidatórios.

Nos resultados obtidos e demonstrados na tabela 4, esses tipos de comportamentos negativos são menos frequentes entre os participantes da presente investigação. Por exemplo, na questão 15, que inquirir sobre a experiência de ser alvo de "brincadeiras" por parte de pessoas com as quais não se tem uma relação harmoniosa, 86,4% dos participantes afirmaram nunca ter vivenciado esse tipo de comportamento. Da mesma forma, na questão 20, que aborda o facto de ser objeto de gozo e sarcasmo excessivo (ironia), 83,9% dos inquiridos indicaram nunca ter sido submetidos a esse tipo de conduta.

Dos 22 atos negativos analisados por meio deste instrumento de pesquisa, um dado relevante emerge, relacionado com o comportamento que foi relatado como menos frequente pelos participantes da amostra. Trata-se da última questão na escala, que aborda "Ameaças de violência ou mesmo sofrer de abuso físico". A grande maioria dos inquiridos, equivalente a 94,9% dos participantes, relatou nunca ter vivenciado essas experiências negativas no ambiente de trabalho. Essa estatística é um reflexo positivo de um ambiente de trabalho, no entanto, é importante notar que não se pode

ignorar que 6 dos 118 inquiridos referem ter tido a experiência desses comportamentos aterradores. Estas partilhas são preocupantes e destacam a necessidade contínua de abordar essas questões de maneira séria e eficaz no local de trabalho.

A última questão deste instrumento NAQ-R inicia com uma breve definição de um dos termos utilizados como designação do assédio moral, o *bullying*. A definição é a seguinte: **“O *bullying* pode ser definido como uma situação em que um ou mais indivíduos se sentem, de forma persistente e ao longo de um determinado período de tempo, alvos de atos negativos da parte de uma ou mais pessoas, numa situação em que o alvo do *bullying* tem dificuldade de se defender destes atos negativos contra si. Não nos referimos a um ato isolado como *bullying*.”** Com base nesta definição, perguntou-se aos inquiridos se foram, ou não, vítimas de *bullying* nos últimos 6 meses no seu local de trabalho. Através do Gráfico 1, conseguimos perceber as respostas obtidas à questão:

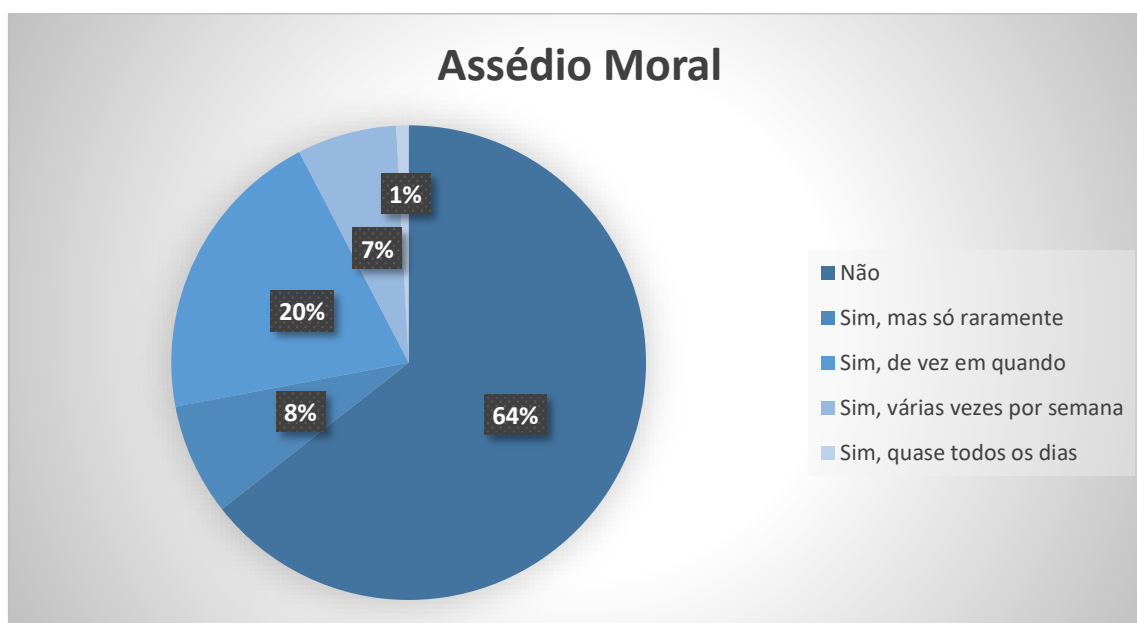


Gráfico 1 - Experiência de Bullying no Ambiente de Trabalho nos Últimos 6 Meses

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta as respostas obtidas sobre a percepção de frequência de *bullying*, torna-se evidente que a maioria dos inquiridos não vivenciou situações de abuso moral no seu ambiente de trabalho nos últimos 6 meses. No entanto, é fundamental ressaltar que uma fração significativa, equivalente a 36%, admitiu ter experimentado essas situações.

Para uma análise mais aprofundada, foi comparado os resultados do presente estudo com os do estudo realizado por Tomé (2015). O estudo de Tomé (2015) tinha como principal objetivo identificar situações de assédio moral em contexto laboral por meio de um estudo exploratório na qual também utilizou o questionário de atos negativos para medir a incidência do fenómeno nos inquiridos. No estudo de Tomé (2015), 93,70% dos inquiridos referiram não terem sido alvo de assédio moral no trabalho. Esta comparação revela uma diferença significativa entre os resultados obtidos no presente estudo. No gráfico 1, é possível verificar que 36% dos inquiridos relataram ter experimentado situações de abuso moral, enquanto o estudo de Tomé (2015) indicou uma taxa significativamente mais baixa de 6,30% de inquiridos que vivenciaram essas situações.

Num estudo mais recente realizado por Alves (2019) os resultados são de igual forma diferentes dos do presente estudo e dos resultados do estudo de Tomé (2015). Alves (2019) no seu estudo identificou que 62,4% dos inquiridos foram ou são confrontados com o assédio moral nos seus locais de trabalho. Estas diferenças substanciais nas taxas de assédio moral relatadas nos três estudos destacam a complexidade do fenómeno do assédio moral no ambiente de trabalho e a variação significativa nas perceções e experiências dos indivíduos. Essas diferenças podem ser atribuídas a diversos fatores, incluindo variações nas definições de assédio moral, diferenças nas amostras de participantes e mudanças nas condições de trabalho ao longo do tempo.

Foi realizada, através do gráfico 2, uma representação da relação entre estas respostas e o sexo dos participantes do inquérito, de forma a analisar a perceção de frequência de *bullying* segundo o género. O gráfico revela que a incidência é maior no sexo feminino, mas os homens também reportam a ocorrência de situações de assédio moral. Segundo Torres *et al* (2016), no seu estudo sobre o assédio moral e sexual no trabalho: “Embora a maioria das pessoas alvo de assédio moral no local de trabalho sejam as mulheres, as formas de violência psicológica que constituem esta forma de assédio também afetam um número expressivo de homens...” (Torres *et al* 2016, p.129)

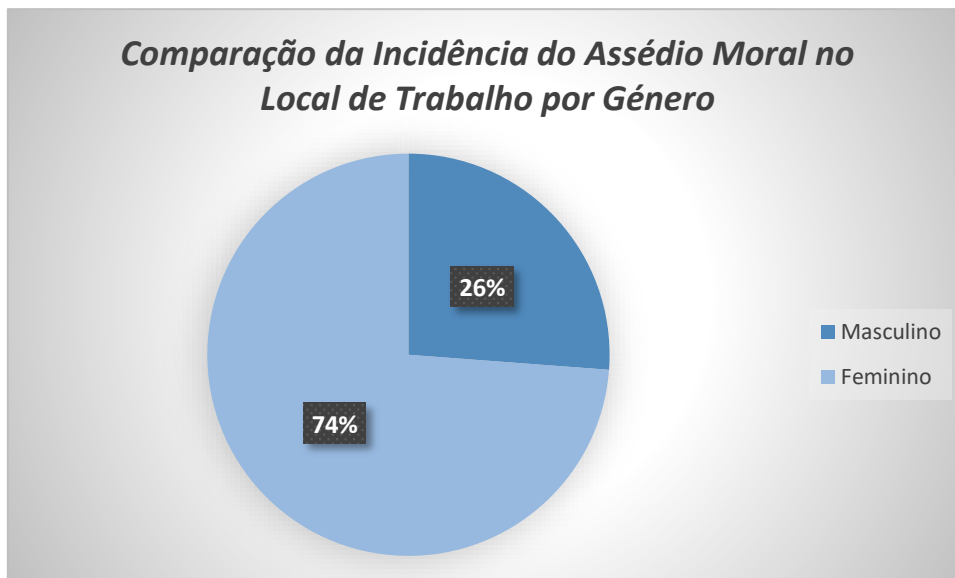


Gráfico 2 - Comparação da Incidência do Assédio Moral no Local de Trabalho por Género

Fonte: Elaboração própria

Conforme indicado no gráfico 2, as mulheres (com uma percentagem de 74%) foram mais frequentemente expostas ao assédio moral em comparação com os homens, um resultado que está alinhado com as conclusões de diversos investigadores, incluindo Leymann (1996), Hirigoyen (2002), Barreto (2008), Araújo (2009) e Salgado (2014).

Um dos estudos conduzidos por Hirigoyen (2002) revelou que as mulheres enfrentam uma taxa de 70% de exposição ao assédio moral. Em Portugal, pesquisas indicam que 16,7% das mulheres já vivenciaram situações de assédio moral, enquanto a proporção entre os homens é de 15,9% (Torres *et al.*, 2016). No entanto, vale ressaltar que, embora as mulheres constituam a maioria das vítimas de assédio moral, essas formas de violência psicológica no ambiente de trabalho também afetam um número substancial de homens, como evidenciado neste estudo.

3.3.2 Reações das vítimas de assédio moral no trabalho

A terceira secção do questionário aborda as reações dos indivíduos que foram alvo de assédio moral no local de trabalho. Aqueles que anteriormente indicaram que não tinham sofrido nenhum tipo de assédio moral foram direcionados para a quarta parte do questionário. No entanto, para todos os outros que relataram ter experimentado assédio moral, na terceira parte do questionário, foram solicitadas respostas sobre a frequência com que exibiram cada um dos comportamentos

registados. A escala de resposta utilizada varia de 1 a 5, onde: 1 - Nunca; 2 - Poucas vezes; 3 - Algumas vezes; 4 - Muitas vezes; e 5 - Sempre.

A tabela 5 remete-nos para as reações na sequência do assédio moral, foi solicitado aos inquiridos, vítimas de assédio moral, que indicassem a frequência com que as vivenciaram quando foram alvo deste fenómeno. Temos, então, apenas 42 participantes que foram alvo do fenómeno do assédio e que responderam a esta parte do questionário.

	1 Nunca	2 Poucas Vezes	3 Algumas Vezes	4 Muitas Vezes	5 Sempre
1. Evitava os(as) agressores(as)	N = 0 0%	N = 2 4,8%	N = 2 4,8%	N = 5 11,9%	N = 33 78,6%
2. Isolava-me das pessoas	N = 6 14,3%	N = 8 19%	N = 8 19%	N = 13 31%	N = 7 16,7%
3. Tentei trabalhar mais	N = 12 28,6%	N = 19 45,2%	N = 6 14,3%	N = 5 11,9%	N = 0 0%
4. Culpabilizei-me	N = 2 4,8%	N = 4 9,5%	N = 1 2,4%	N = 4 9,5%	N = 31 73,8%
5. Lutei pelos meus direitos	N = 26 61,9%	N = 6 14,3%	N = 6 14,3%	N = 3 7,1%	N = 1 2,4%
6. Confrontei o agressor sozinho(a)	N = 33 78,6%	N = 5 11,9%	N = 2 4,8%	N = 1 2,4%	N = 1 2,4%
7. Tive medo das consequências se denunciasse a situação	N = 2 4,8%	N = 2 4,8%	N = 2 4,8%	N = 7 16,7%	N = 29 69%
8. Faltava sempre que podia	N = 10 23,8%	N = 21 50%	N = 6 14,3%	N = 1 2,4%	N = 4 9,5%
9. Recorri a brincadeiras/piadas no confronto com o assediador	N = 35 83,3%	N = 3 7,1%	N = 3 7,1%	N = 1 2,4%	N = 0 0%

10. Deixei o tempo passar, sem fazer nada	N = 2 4,8%	N = 2 4,8%	N = 2 4,8%	N = 16 38,1%	N = 20 47,6%
11. Aceitei a situação e lentamente procurei reconstruir a minha vida	N = 1 2,4%	N = 5 11,9%	N = 8 19%	N = 12 28,6%	N = 16 38,1%
12. Controlei a minha revolta, esperando que a situação passasse	N = 0 0%	N = 4 9,5%	N = 3 7,1%	N = 7 16,7%	N = 28 66,7%
13. Tive que meter baixa médica	N = 16 38,1%	N = 21 50%	N = 3 7,1%	N = 0 0%	N = 2 4,8%
14. Evitei as situações que podiam vir a ser usadas contra mim pelo(s) agressor(es)	N = 1 2,4%	N = 0 0%	N = 6 14,3%	N = 9 21,4%	N = 26 61,9%
15. Agredi, insultei, usei das mesmas armas	N = 39 92,9%	N = 2 4,8%	N = 1 0,8%	N = 0 0%	N = 0 0%
16. Decidi sair do emprego, pedi a demissão	N = 39 92,9%	N = 2 1,7%	N = 1 2,4%	N = 0 0%	N = 0 0%

Tabela 5 - Respostas Reações face ao Assédio Moral

Fonte: Elaboração própria

Na análise às reações das vítimas de assédio moral, destacam-se as perguntas 1, 4 e 12 como aquelas que mais frequentemente aparecem nas respostas como sendo as mais utilizadas. Essas perguntas desempenham um papel fundamental na compreensão de como as vítimas enfrentam esse desafio.

A pergunta 1, que refere que a vítima "Evitava os(as) agressores(as)", corresponde a 78,6% dos participantes que adotou consistentemente essa estratégia como forma de lidar com o problema. A maioria das vítimas de assédio moral, de acordo

com Djurkovic et al. (2005), tende a preferir a tática de 'evitar' o agressor e o conflito em vez de recorrer a outras opções. Isso sugere que muitas vítimas inicialmente optam por tentar manter distância dos agressores, possivelmente como uma medida de autoproteção ou para evitar confrontos prejudiciais.

A pergunta 4, com a legenda "Culpabilizei-me", evidencia que 73,8% das vítimas culpabilizam-se sempre perante o assédio moral. Esta resposta aponta para um fenómeno relevante que leva as vítimas a projetar, para si mesmas, a responsabilidade pelos acontecimentos. Os resultados obtidos corroboram o que se encontra na literatura referentemente à observação de Garcia *et al* (2011) de que as vítimas de assédio moral podem, de facto, começar a culpar-se a si mesmas à medida que o tempo passa.

A pergunta 12, designada "Controlei a minha revolta, esperando que a situação passasse", mostra que 66,7% das vítimas optaram por essa mesma estratégia. Isso sugere que uma fração significativa das vítimas tenta manter a calma e aguardar que o problema se resolva por si só, possivelmente devido ao medo das repercussões ou com a esperança de que a situação melhore com o tempo. No estudo de Torres *et al* (2016), os resultados mostram igualmente que a maioria das vítimas de assédio moral optam por uma estratégia passiva, na qual tentam manter a calma e esperam que a situação se resolva sozinha.

A presença constante de sentimentos de culpa e medo no quotidiano das vítimas desse fenómeno tende a inibir a procura ativa pela defesa dos seus direitos. Esses fatores psicológicos influenciam a disposição das vítimas em tomar medidas legais ou assertivas em resposta ao assédio moral (Torres *et al*, 2016).

Um dado significativo que merece destaque nesta parte do questionário é a resposta maioritariamente "nunca" à pergunta que aborda a reação de "Lutar pelos meus direitos" representando 61,9% da amostra do estudo. Este resultado sugere uma tendência preocupante em que a maioria das vítimas de assédio moral não está à procura de defender os seus direitos ou de resolver adequadamente as situações. Estes dados obtidos destacam a importância de oferecer às vítimas de assédio moral as ferramentas necessárias para procurar lutar pelos os seus direitos, promovendo a

conscientização sobre os estruturas legais existentes, políticas de empresa, ou recursos de apoio disponíveis. Além disso, enfatiza a necessidade de criar um ambiente seguro e de apoio para que as vítimas se sintam estimuladas a lutar pelos os seus direitos quando são confrontadas com os episódios de assédio moral no seu local de trabalho.

3.3.3. Medidas organizacionais de combate e prevenção do assédio moral em contexto de trabalho

A quarta parte do questionário tinha como objetivo a análise das medidas organizacionais que estão atualmente implementadas, ou não, no sentido de combater e prevenir o assédio moral em contexto de trabalho. Para cumprir este objetivo, foram selecionadas algumas medidas que as organizações normalmente aplicam ou podem adotar para prevenir e lidar com a problemática do assédio moral e para combatê-la de maneira eficaz. É relevante notar que esta parte do questionário se destinava a todos os participantes, independentemente de terem ou não relatado a experiência de qualquer forma de assédio moral.

A tabela 6 apresenta um conjunto de medidas organizacionais, tendo sido solicitado aos inquiridos para indicarem a sua concordância com cada uma das medidas apresentadas (sobre a sua existência nas respetivas organizações), através da seguinte escala de Likert : 1- Discordo Fortemente; 2- Discordo; 3- Não Concordo nem Discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Fortemente.

	1 Discordo Fortement e	2 Discord o	3 Não Concord o Nem Discord o	4 Concord o	5 Concordo Fortement e
1. São prestadas informações, palestras e realizadas reuniões acerca do que é assédio moral, quais as	N = 38 32,2%	N = 53 44,9%	N = 8 6,8%	N = 13 11%	N = 6 5,1%

medidas a tomar e as suas consequências.					
2. Existe informação quanto a relacionamentos abusivos no ambiente de trabalho.	N = 35 29,7%	N = 53 44,9%	N = 10 8,5%	N = 11 9,3%	N = 9 7,6%
3. Há instruções claras de como os superiores devem gerir os setores de trabalho em questões de relações interpessoais.	N = 23 19,5%	N = 38 32,2%	N = 16 13,6%	N = 28 23,7%	N = 13 11%
4. Procura-se melhorar a comunicação na organização e na relação entre superiores/funcionários e setores.	N = 10 8,5%	N = 21 17,8%	N = 20 16,9%	N = 45 38,1	N = 22 18,6%
5. Os gestores, supervisores, gerentes encontram-se comprometidos no combate ao assédio moral.	N = 19 16,1%	N = 19 16,1%	N = 39 33,1%	N = 24 20,3%	N = 17 14,4%
6. Existe uma política contra o assédio moral.	N = 19 16,1%	N = 27 22,9%	N = 40 33,9%	N = 14 11,9%	N = 18 15,3%
7. Promove-se o respeito, a diversidade, a cooperação e o trabalho em equipa e assegura o direito de condições dignas de trabalho.	N = 9 7,6%	N = 14 11,9%	N = 17 14,4%	N = 45 38,1%	N = 33 28%

8. Há promoção de valores éticos, morais e legais, rejeitando a discriminação e o assédio moral.	N = 9 7,6%	N = 22 18,6%	N = 16 13,6%	N = 44 37,3%	N = 27 22,9%
9. Valoriza-se o bem-estar e o clima organizacional saudável, rejeitando o assédio moral.	N = 9 7,6%	N = 15 12,7%	N = 17 14,4%	N = 49 41,5%	N = 28 23,7%
10. O assédio moral não é tolerado.	N = 10 8,5%	N = 10 8,5%	N = 17 14,4%	N = 55 46,6%	N = 26 22%
11. Os supervisores usam autoridade para obter resultados dos funcionários através de métodos de cobrança abusivos.	N = 30 25,4%	N = 33 28%	N = 12 10,2%	N = 32 27,1%	N = 11 9,3%
12. Os superiores procuram ser líderes compreensivos e respeitadores	N = 6 5,1%	N = 31 26,3%	N = 7 5,9%	N = 49 41,5%	N = 25 21,2%
13. É estimulado o diálogo e a conciliação de conflitos entre os funcionários, colegas e superiores	N = 11 9,3%	N = 26 22%	N = 12 10,2%	N = 47 39,8%	N = 22 18,6%
14. Existe um canal de denúncia para os casos de assédio moral	N = 21 17,8%	N = 17 14,4%	N = 52 44,1%	N = 14 11,9%	N = 14 11,9%
15. O funcionário que fizer denúncia encontra-se protegido de retaliação.	N = 14 11,9%	N = 12 10,2%	N = 60 50,8%	N = 18 15,3%	N = 14 11,9%

16. As retaliações são punidas.	N = 14 11,9%	N = 13 11%	N = 61 51,7%	N = 17 14,4%	N = 13 11%
17. É garantido anonimato ao denunciante, denunciado e testemunhas.	N = 12 10,2%	N = 12 10,2%	N = 57 48,3%	N = 22 18,6%	N = 15 12,7%
18. Após o processo de averiguação da denúncia de assédio moral, existe acompanhamento e reabilitação da vítima	N = 14 11,9%	N = 13 11%	N = 64 54,2%	N = 17 14,4%	N = 10 8,5%
19. Há consequência disciplinar para o agressor no assédio moral.	N = 12 10,2%	N = 13 11%	N = 58 49,2%	N = 21 17,8%	N = 14 11,9%
20. A vítima de assédio tem apoio da empresa jurídico/técnico/financeiro e médico.	N = 12 10,2%	N = 10 8,5%	N = 68 57,6%	N = 15 12,7%	N = 13 11%
21. Após apuração e comprovação do assédio moral, o agressor é demitido da empresa	N = 15 12,7%	N = 12 10,2%	N = 60 50,8%	N = 17 14,4%	N = 14 11,9%

Tabela 6 - Respostas Questão Medidas Organizacionais

Fonte: Elaboração própria

Para realizar uma análise detalhada dos resultados mais significativos apresentados na Tabela 6, procedeu-se à avaliação da frequência de respostas em relação a cada um dos itens que abordam as medidas organizacionais. As medidas organizacionais que registraram uma maior incidência de respostas nas categorias "Discordo Fortemente" e "Discordo" foram:

São prestadas informações, palestras e realizadas reuniões acerca do que é assédio moral, quais as medidas a tomar e as suas consequências(77,1%); existe informação quanto a relacionamentos abusivos no ambiente de trabalho (74,6%); há instruções claras de como os superiores devem gerir os setores de trabalho em questões de relações interpessoais (51,7%); existe uma política contra o assédio moral (39%); os supervisores usam autoridade para obter resultados dos funcionários através de métodos de cobrança abusivos (52,4%).

Na opção que os inquiridos poderiam selecionar como “Não Concordo Nem Discordo”, os resultados percentuais obtidos nas respostas mais escolhidas nessa opção foram: Existe um canal de denúncia para os casos de assédio moral (44,1%); o funcionário que fizer denúncia encontra-se protegido de retaliação (50,8%); as retaliações são punidas. (51,7%); é garantido anonimato ao denunciante, denunciado e testemunhas (48,3%); após o processo de averiguação da denúncia de assédio moral, existe acompanhamento e reabilitação da vítima (54,2%); há consequência disciplinar para o agressor no assédio moral (49,2%); a vítima de assédio tem apoio da empresa jurídico/técnico/financeiro e médico. (57,6%); após apuração e comprovação do assédio moral, o agressor é demitido da empresa (50,8%).

As medidas organizacionais que registraram uma maior incidência de respostas nas categorias "Concordo Fortemente" e "Concordo" foram:

Procura-se melhorar a comunicação na organização e na relação entre superiores/funcionários e setores (56,7%); os gestores, supervisores, gerentes encontram-se comprometidos no combate ao assédio moral (34,7%); promove-se o respeito, a diversidade, a cooperação e o trabalho em equipa e assegura o direito de condições dignas de trabalho (66,1%); há promoção de valores éticos, morais e legais, rejeitando a discriminação e o assédio moral (60,2%); valoriza-se o bem-estar e o clima organizacional saudável, rejeitando o assédio moral (65,2%); o assédio moral não é tolerado (68,6%); Os superiores procuram ser líderes compreensivos e respeitadores (62,7%); É estimulado o diálogo e a conciliação de conflitos entre os funcionário, colegas e superiores (50,4%).

De modo a complementar e detalhar a informação apresentada na tabela, foram criados gráficos que permitem realçar algumas medidas que se destacaram nos resultados obtidos no presente estudo. Os gráficos ajudam a visualizar de maneira mais clara e impactante os dados que merecem uma atenção diferenciada, proporcionando uma perspetiva adicional sobre a análise das medidas organizacionais de combate ao assédio moral em contexto de trabalho. Neste sentido, o gráfico 3 e o gráfico 4 representam as respostas escolhidas para serem analisadas ao pormenor.

Com base nos gráficos a seguir apresentados, é possível perceber que as empresas não estão a adotar uma abordagem benéfica ou de colaboração face ao sério fenómeno do assédio moral. O gráfico 3 revela que 23% dos participantes discordam que haja alguma política contra o assédio e 34% manifestam uma posição neutra, ou seja, "nem concordam nem discordam" talvez porque não tenham qualquer conhecimento sobre o assunto dentro da sua organização.



Gráfico 3 - MED6 - "Existe uma política contra o assédio moral."
Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 4 revela que 44% dos entrevistados expressam uma posição neutra em relação ao conhecimento da existência de um canal de denúncia para casos de assédio. Ainda é notável que 18% dos participantes discordam fortemente sobre a disponibilidade desse canal, o que sugere a possível inexistência de um método eficaz de denúncia para as vítimas.

MED14 - "Existe um canal de denúncia para os casos de assédio moral"

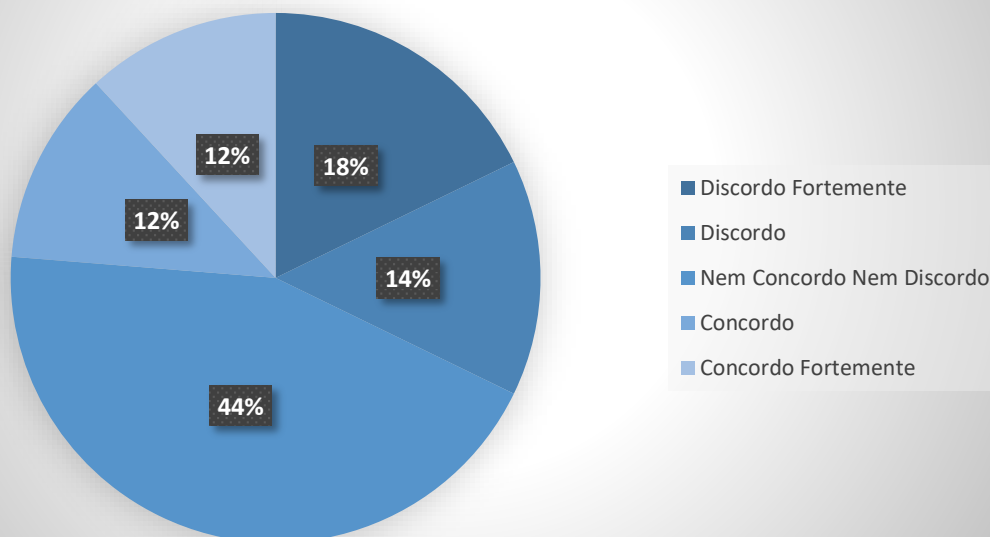


Gráfico 4 - MED14 - "Existe um canal de denúncia para os casos de assédio moral"

Fonte: Elaboração própria

Os resultados apresentados nestes gráficos não estão em linha com o preconizado pelos autores as conclusões da revisão da literatura, uma vez que autores como Martiningo *et al* (2008) e Milczarek (2010) destacaram a importância da educação como o primeiro passo crucial para a prevenção do assédio moral no local de trabalho.

3.4 Testemunhos sobre experiências e reflexões pessoais sobre o assédio moral no trabalho

Segue-se a análise da última pergunta do questionário, que foi a única questão aberta do questionário e que visava a obtenção de testemunhos por parte dos participantes que entendessem partilhar as suas experiências e reflexões pessoais, de forma livre, acerca do assédio moral no ambiente de trabalho. O objetivo fundamental dessa questão era recolher informações adicionais sobre casos de assédio moral que não tinham sido abordados nas perguntas anteriores do questionário. Isso permitiria uma caracterização mais completa e espontânea do fenómeno por parte dos inquiridos.

As informações prestadas são totalmente anónimas, como mencionado no enunciado do pedido de colaboração para o preenchimento do questionário, não havendo qualquer dado capaz de identificar as organizações de pertença ou pessoas envolvidas nos relatos. Os testemunhos de quatro inquiridos que sofreram assédio foram analisados no sentido de identificar as características do assédio que essas pessoas enfrentaram segundo algumas dimensões analisadas na revisão da literatura.

Testemunho A

Fiz o meu estágio profissional numa consultora de IT bem conhecida no Porto e Lisboa. Reuniões diárias a reportar kpis onde éramos humilhados, fomentavam uma competição agressiva e a falta de ética e trabalho em equipa, quando algo bom era feito não existia nenhum reconhecimento. Alta rotatividade na empresa; só dão reconhecimento quando queremos vir embora. Quando havia reuniões com os country managers havia muitos berros e humilhação.

Através deste testemunho percebe-se que a vítima se encontrava provavelmente numa situação de assédio moral vertical descendente. O participante descreve um cenário em que os funcionários eram frequentemente humilhados durante as reuniões diárias, o que é inaceitável e prejudicial para a sua autoestima e bem-estar de cada um deles. Além disso, a promoção de uma competição agressiva sem ética e a falta de reconhecimento pelo trabalho bem feito contribuem para um ambiente tóxico e desmotivador (Tavanti, 2011). A alta rotatividade na empresa é uma clara indicação de que muitos funcionários optaram por deixar a organização devido às práticas de assédio moral. Appelbaum *et al* (2012, p. 205) referem que “o assédio moral está diretamente relacionado com a baixa satisfação no trabalho, alta rotatividade de funcionários, aumento do absentismo e diminuição dos níveis de empenhamento organizacional”.

Testemunho B

Fiz um estágio curricular na área de marketing numa empresa imobiliária e a verdade é que foi exigido de mim como colaboradora com imensa formação na área. Foi o meu primeiro contacto com o mundo de trabalho dentro da minha área, ou seja, o objetivo do estágio seria aprender tudo o que tinha estudado durante a licenciatura. A pressão

era exigida como se trabalhasse na organização há anos e o apoio era nulo. Em todas as reuniões semanais onde apresentávamos os resultados atingidos e todo o resumo da semana, era humilhada quase sempre em frente aos meus colegas e outros superiores. Mas não acontecia só comigo, era uma prática que era regular com todos os funcionários. Mas a verdade é que nenhum colega que esteve comigo na empresa se mantém a trabalhar lá, todos acabaram por se despedir e vir embora pois não aguentavam toda a humilhação e falta de respeito exercida pelo superior. A rotatividade é enorme na organização.

Neste testemunho, voltamos a presenciar um ódio de assédio moral vertical descendente, também no contexto de um estágio. O cenário apresentado aqui é um exemplo perturbador das condições de trabalho que muitos estagiários e funcionários enfrentam em algumas organizações. A sobrecarga de tarefas e a exigência excessiva, especialmente em relação a um estagiário, são indicativos de um ambiente de trabalho desafiador e pouco saudável. Além disso, a humilhação pública nas reuniões semanais é inaceitável e prejudicial para a autoestima e motivação dos colaboradores. O testemunho também destaca que a empresa tinha uma alta rotatividade de funcionários, com muitos colegas a demitir-se devido à humilhação e falta de respeito por parte do superior. Isso indica um ambiente de trabalho tóxico, onde as práticas de assédio moral são, muito provavelmente, recorrentes.

Testemunho C

A área da restauração é uma área muito dura a nível de trabalho e a sua intensidade. Somos todos os dias postos à prova com imenso trabalho e problemas todos os dias. É uma área em que existe pouca procura para trabalhar e está a ficar com cada vez menos pessoas para trabalhar fazendo com que quem lá trabalhe (como é o meu caso) tenha o trabalho a dobrar. Existe pressão excessiva todos os dias para acompanhar o imenso trabalho que existe e, quando não há resposta para tanto trabalho, é tudo descarregado em cima dos funcionários. Todos os dias faço trabalho que não corresponde às minhas competências, tenho que estar em todo o lado ao mesmo tempo e a fazer tudo, sem ter tempo para descansar.

Este relato reflete uma realidade que muitos trabalhadores da área da restauração enfrentam, onde a intensidade do trabalho e a sobrecarga diária são notáveis. A pressão para lidar com uma grande quantidade de trabalho e a escassez de pessoal para enfrentar esse desafio podem criar um ambiente de trabalho difícil. Além disso, é preocupante notar que o participante que partilhou este testemunho é frequentemente solicitado a realizar tarefas que não correspondem às suas competências, o que pode ser desmotivador e prejudicial para o bem-estar no trabalho. A falta de oportunidade para descanso adequado também é mencionada, o que pode ter sérias consequências para a saúde e a qualidade de vida dos trabalhadores. Esta situação ilustra a importância de abordar questões como sobrecarga de trabalho e falta de reconhecimento no ambiente de trabalho, visando proporcionar condições mais justas e saudáveis para os funcionários. Importante salientar que isto tudo acontecendo com o conhecimento da chefia, volta a estar presente igualmente neste testemunho um tipo de assédio moral vertical descendente.

Testemunho D

Fui mãe e tive que ficar em casa a cuidar do meu filho para além da licença de maternidade, pois o meu filho tinha uma doença. Quando voltei passado 1 ano e meio ao serviço fui completamente desprezada.... Mandaram-me para outro trabalho, a limpar as casas de banho, fazer tudo menos a minha função. A verdade é que acabei por ter que me despedir do hospital onde estava a trabalhar porque mesmo após denúncias à entidade patronal continuei a ser vítima da minha chefe.

Este testemunho volta a mostrar o tipo de assédio moral vertical descendente como podemos verificar e que está espelhado com a literatura (Guimarães *et al.*, 2006). Este relato ilustra uma experiência profundamente desafiadora no ambiente de trabalho. A decisão de regressar ao emprego após a licença de maternidade é uma etapa já difícil por si só, mas enfrentar o desprezo, tratamento desigual e ser transferido para tarefas inadequadas representa uma forma de assédio moral no local de trabalho. É preocupante ver que as denúncias à entidade patronal não resultaram em medidas eficazes para resolver a situação, o que tornou a experiência ainda mais angustiante. Situações como esta destacam a importância de se promover um ambiente de trabalho

respeitoso e de apoio aos trabalhadores, especialmente em momentos desafiantes como o retorno após a licença de maternidade.

Capítulo 4 – Conclusões

A presente investigação propôs-se analisar a ocorrência de situações de assédio moral no ambiente de trabalho, as reações das vítimas a as medidas organizacionais, a fim de proporcionar uma melhor compreensão sobre o fenómeno nas empresas portuguesas. Este capítulo centra-se nas principais conclusões decorrentes da pesquisa conduzida em consonância com o objetivo central da investigação. É igualmente relevante destacar as principais limitações deste estudo, bem como algumas sugestões para investigações futuras.

O início deste trabalho, logo após a seleção do tema, envolveu uma etapa crucial de pesquisa bibliográfica, na qual foram realizadas leituras de várias publicações na área para a compreensão dos conceitos e elaboração do enquadramento teórico do tema. Essa fase inicial foi fundamental para estabelecer as bases teóricas necessárias que sustentaram todo o desenvolvimento da pesquisa. A investigação sobre assédio moral no local de trabalho é consideravelmente vasta a nível internacional, e são reconhecidos e citados investigadores na temática, como Hirigoyen, Leymann, Einarsen, Hannabuss, entre outros.

A investigação sobre a temática do assédio moral no local de trabalho tem crescido em Portugal. O interesse está notoriamente presente em investigações de mestrado e doutoramento, nas quais os estudantes procuram cada vez mais compreender e analisar as implicações do assédio moral no contexto específico das organizações portuguesas. Os estudos académicos não contribuem apenas para a construção de conhecimento sobre o assédio moral em Portugal, mas também promovem a consciencialização sobre os desafios enfrentados pelos trabalhadores no país e a identificar estratégias para lidar com essa problemática no ambiente de trabalho.

Analisando os resultados provenientes do estudo empírico, através da aplicação de um questionário, verifica-se que o fenómeno do assédio moral continua é uma realidade nas empresas. Nesta pesquisa, que contou com respostas de 118

participantes, constatou-se que 42 deles foram e são vítimas de assédio moral no ambiente de trabalho ao longo dos últimos 6 meses, e, preocupantemente, 1 desses relata enfrentar essa situação diariamente.

Na análise de resultados, foi apresentado como forma de análise dos atos negativos uma divisão entre três fatores propostos por Araújo (2009). Os fatores dividem-se em: Fator I - *Bullying* Profissional; Fator II – *Bullying* Pessoal e Fator III - Sobrecarga de trabalho.

Dentro dos fatores anteriormente apresentados, o fator III (sobrecarga de trabalho) é o fator que apresenta mais resultados de respostas indicando que ocorrem “de vez em quando”, “diariamente”, “semanalmente” ou “mensalmente”. As questões que mais frequentemente recebem respostas indicativas de sobrecarga de trabalho estão relacionadas com a exposição a uma quantidade excessiva e irrealista de trabalho, e a atribuição de tarefas com objetivos ou prazos impossíveis.

A análise dos resultados revela que uma percentagem significativa dos participantes enfrenta sobrecarga de trabalho com regularidade, mas paradoxalmente, muitos não reconhecem essas situações como assédio moral, como se percebe quando são diretamente questionados sobre se foram alvo de *bullying*. Por outro lado, comportamentos de assédio moral mais pessoais, como provocações exageradas, propagação de rumores e piadas depreciativas, foram menos frequentes na amostra.

Apesar das medidas legais já implementadas e em vigor com o intuito de reduzir e punir o assédio moral no local de trabalho, através deste estudo e na amostra e resultados obtidos persiste a crença de que essas medidas ainda não são completamente eficazes na erradicação desse problema. Observa-se, no estudo, uma carência de supervisão e fiscalização por parte da legislação que seja suficiente para combater eficazmente o assédio laboral. Uma abordagem mais eficaz poderia incluir a realização de auditorias regulares e a disponibilização de recursos de apoio adequados para todas as vítimas.

No presente estudo, as mulheres (com uma percentagem de 74%) experimentaram com maior frequência o assédio moral em relação aos homens, destacando-se o género feminino como o mais impactado pelo assédio moral no

ambiente de trabalho. Corroborando o que se encontra aludido na literatura que indica que as mulheres são as principais vítimas de comportamentos assediantes (e.g. Torres *et al.*, 2016; Salgado, 2014; Barreto, 2008).

Analisando as reações das vítimas do assédio moral no local de trabalho, as mesmas tendem a aceitar passivamente a situação e hesitam procurar lutar pelos seus direitos, devido à influência do medo e da culpa que sentem em relação a essa situação. Estas reações estão em linha com os resultados encontrados noutros estudos (Torres *et al.*, 2016). Especificamente, a análise dos dados demonstra que um grande número de participantes que enfrentaram o assédio moral no ambiente de trabalho teve sentimentos de culpa, representando 73% dos casos. Além disso, 61% nunca se envolveram na defesa dos seus direitos. Outros 70% declararam medo em relação às possíveis consequências de denunciar a situação, e 87% admitiram que, muitas vezes ou sempre, deixaram o tempo passar sem tomar medidas efetivas. Esses resultados sugerem que as vítimas tendem a adotar uma atitude passiva e resistem em procurar a proteção dos seus direitos.

Através do estudo conseguiu-se perceber, ainda, que não existe um compromisso significativo por parte das organizações na promoção de políticas contra o assédio moral e na criação de canais eficazes para que as vítimas denunciem incidentes de assédio. Um dos objetivos desta investigação passava por avaliar o nível de envolvimento das empresas na prevenção e combate ao assédio moral, analisando a eficácia das suas políticas e sistemas de denúncia, e também a influência percebida por parte dos funcionários e das vítimas dessas ocorrências. No entanto, os resultados da pesquisa mostraram que 23% dos participantes demonstram desacordo em relação à existência de uma política de combate ao assédio, enquanto 34% mantêm uma posição neutra, possivelmente devido à falta de informação sobre o tema nas suas organizações. Apenas 43% dos inquiridos tem uma posição positiva relativamente à existência de uma política de combate ao assédio moral. Além disso, 44% dos entrevistados mantêm uma posição neutra sobre a existência de um canal de denúncia para casos de assédio, voltando a remeter para a falta de conhecimento sobre a informação que a empresa destaca a esta temática. Essas conclusões destacam a aparente ineficácia das organizações na abordagem preventiva e/ou de combate ao assédio moral.

É possível que a falta de formação e orientação sobre o combate ao assédio moral dentro das organizações seja um dos fatores cruciais para a persistência desse crime, que afeta muitos portugueses e causa danos significativos às vítimas Lima (2015).

Com base na literatura, o assédio moral vertical descendente é frequentemente apontado como o tipo mais comum e evidente de assédio moral no ambiente de trabalho (Goldschmidt *et al* 2011). O presente estudo está em linha com esta evidência, pois os testemunhos obtidos na última pergunta do questionário resumem-se a episódios que ilustram o assédio moral vertical descendente. Essa harmonização entre a literatura e os resultados do estudo empírico salienta a relevância e a validade das conclusões de Goldschmidt *et al* (2011) e mostra que o assédio moral vertical descendente é uma questão crítica e amplamente presente no ambiente de trabalho.

Assim sendo, entende-se necessário continuar a investigar esta temática, dando maior visibilidade à mesma. É fundamental instruir a população para a importância da extinção do assédio moral em Portugal. Além disso, entende-se que a legislação e entidades responsáveis devem ter uma atuação mais eficaz, protegendo as vítimas e responsabilizando não apenas os agressores, mas também os empregadores que negligenciam as situações. Embora as leis de proibição do assédio moral possam servir como um ponto de partida para a sua redução, elas, por si só, não são suficientes para erradicar esse fenómeno.

É relevante lembrar que o aspeto mais crucial não é apenas a legislação, embora seja um catalisador positivo na evolução desse assunto. O mais importante é desafiar a mentalidade das pessoas e sensibilizá-las para o quão inaceitável é o assédio moral no ambiente de trabalho. Enquanto existem inúmeras campanhas contra o assédio sexual, poucas se concentram no assédio moral, que é, de fato, a forma mais comum de assédio. Portanto, combater o assédio moral merece tanta atenção e esforço quanto combater o assédio sexual.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser abordadas e melhoradas em futuros estudos. Uma das principais limitações reside no tamanho da amostra e tipo de amostragem. Conforme referido no capítulo da metodologia, trata-se de uma amostra não probabilístico por conveniência, o que restringe a capacidade de

generalizar os resultados para toda a população-alvo. Portanto, é sugerido que investigações posteriores considerem o uso de uma amostra probabilística e de maior dimensão, permitindo uma abordagem mais fidedigna e representativa da realidade Portuguesa.

Além disso, é aconselhável aperfeiçoar e expandir o questionário utilizado, incluindo uma variedade mais ampla de questões, a fim de possibilitar uma análise estatística mais abrangente. Isso pode envolver o uso de técnicas de estatística multivariadas, que proporcionariam conclusões mais sólidas, informativas e completas. Com efeito, foi apenas realizada uma análise descritiva dos dados, que se procurou complementar com a apresentação de alguns testemunhos escritos dos participantes do estudo. Recomenda-se, ainda, explorar outras variáveis e contextos para obter uma compreensão mais sólida do impacto do assédio moral em Portugal e nas organizações portuguesas, podendo enriquecer ainda mais o conhecimento sobre o fenómeno.

Referências Bibliográficas

- Alkimin, M. A. (2006). *Assédio moral na relação de emprego*. Editora Juruá.
- Alves, M. A. F. (2019). *O assédio moral na comunicação social: o que mudou (ou não) nas organizações após o reforço do quadro legislativo?* [Dissertação de doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão].
- Araújo, M. S. G. (2009). Preditores individuais e organizacionais de bullying no local de trabalho. [Dissertação de doutoramento, Escola de Psicologia, Universidade do Minho, Braga.]
- Araújo, M. S., McIntyre, T. M., & McIntyre, S. E. (2004). Portuguese adaptation of the negative acts questionnaire: final results. In *6th Conference of the European Academy*.
- Augusto, A. (2014). Metodologias quantitativas/metodologias qualitativas: mais do que uma questão de preferência¹. *Forum Sociológico*, 24, 73–77.
<https://doi.org/10.4000/sociologico.1073>
- Avelino, A. S. D. S. (2017). *Assédio moral no trabalho: um fenómeno sombrio* [Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa].
- Freitas, M. E., Heloani, R., & Barreto, M. (2008). *Assédio Moral no Trabalho* (1 ed.). São Paulo. Editora Cengage, 2008.
- Barros, R. L. D. S. D. (2013). *Assédio moral no local de trabalho* [Dissertação de doutoramento, Faculdade de Ciências e Tecnologia].
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. <http://cite.gov.pt/>
- Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional.
<https://www.cgtp.pt/>
- Constantino, T. (2010). *Assédio Moral: Numa estrutura autárquica* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais].
- Djurkovic, N., McCormack, D. and Casimir, G. (2005), "The behavioral reactions of victims to different types of workplace bullying", *International Journal of Organization*

Theory & Behavior, Vol. 8 No. 4, pp. 439-460. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-08-04-2005-B001>

Dillon, W. R., Madden, T. J., & Firtle, N. H. (1993). *Essentials of marketing research*. Irwin.

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). John Wiley & Sons Inc.

Pacheco, M. (2007). *O assédio moral no trabalho: O elo mais fraco*. Coimbra, Portugal: Almedina.

Einarsen, S. (1999), "The nature and causes of bullying at work", *International Journal of Manpower*, Vol. 20 No. 1/2, pp. 16-27.

<https://doi.org/10.1108/01437729910268588>

Einarsen, S., Hoel, H., & Cooper, C. (Eds.). (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (1st ed.). CRC Press.

<https://doi.org/10.1201/9780203164662>

Einarsen, S., & Nielsen, M. B. (2004). *The fourth international conference on bullying and harassment in the workplace. Proceedings*. The University of Bergen, Department of Psychosocial Science.

Fonseca, S. R. D. (2012). *O assédio moral e a qualidade do trabalho numa organização de saúde* [Dissertação de Mestrado, ISCTE].

Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação: da concepção à realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência.

Garcia, I. S., & da Rosa Tolfo, S. (2011). *Assédio moral no trabalho: culpa e vergonha pela humilhação social*. Editora Juruá.

Giorgi, G. (2010). Workplace bullying partially mediates the climate-health relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), 727

740. <https://doi.org/10.1108/02683941011075274>

Goldschmidt, R., & Crusaro, J. (2011). Assédio moral nas relações de trabalho. *Pensar-Revista de Ciências Jurídicas*, 16(1), 292-310.

<https://doi.org/10.5020/23172150.2012.292-310>

Gomes, M. de L., & Pereira, M. O. (2014). O assédio moral em organizações do distrito de Setúbal. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (2).

<https://doi.org/10.26537/iirh.v0i2.2001>

Guedes, M. N. (2003). *Assédio Moral e responsabilidade das organizações com os direitos fundamentais dos trabalhadores*. *Revista da Amatra II*, 34-50.

Guimarães, L. A. M., & Rimoli, A. O. (2006). "Mobbing" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 22, 183-191. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200008>

Gupta, P., Gupta, U., & Wadhwa, S. (2020). Known and unknown aspects of workplace bullying: A systematic review of recent literature and future research agenda. *Human Resource Development Review*, 19(3), 263-308.

<https://doi.org/10.1177/1534484320936812>

Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2003). *Marketing research: Within a changing information environment*. McGraw-Hill.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.

Hannabuss, S. (1998). *Bullying at work*. *Library Management*, 19(5), 304–310.

<https://doi.org/10.1108/01435129810218483>

Hirigoyen, M. F. (2002). *O assédio no trabalho. Como distinguir a verdade*. Cascais: Pergaminho.

Kaled, G. S. P. B. (2019). Assédio moral nas relações do trabalho. *Percurso*, 2(29), 333-348. <http://dx.doi.org/10.21902/RevPercurso.2316-7521.v2i29.3501>

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

Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275. <https://doi.org/10.1080/13594329608414858>

Lima, E. (2015). *O assédio moral nas relações de trabalho: um estudo sob a ótica da proteção dos direitos fundamentais*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de Piracicaba].

Martinho Filho, A., & Siqueira, M. V. S. (2008). Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9, 11-34. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000500002>

Brun, E., & Milczarek, M. (2007). European risk observatory report: Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health. Office for Official Publications of the European Communities.

Namora, M. (2014). *Assédio moral ou mobbing: Soluções de lure Condendo* [Dissertação de doutoramento, Universidade Portucalense].

Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249. <https://doi.org/10.1080/13594329608414857>

de Oliveira, F. S., Boabaid, J. S., & de Morais, U. M. (2021). Assédio Moral: Um Olhar Para Saúde Mental Do Trabalhador. *Revista Científica Semana Acadêmica* 9(211):1-30 <http://dx.doi.org/10.35265/2236-6717-211-9263>

PORDATA. (2021). Estatísticas Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. PORDATA - Base de Dados de Portugal.

Proetti, S. (2018). As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. *Revista Lumen*, 2(4). <https://doi.org/10.32459/revistalumen.v2i4.60>

Salgado, M. (2014). *O Fenómeno do Assédio Moral: a discriminação* [Dissertação de doutoramento, Universidade do Minho].

Sheehan, M., Barker, M., & McCarthy, P. (2004). Analysing metaphors used by victims of workplace bullying. *International Journal of Management and Decision Making*, 5(1), 21-34. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2004.005006>

Sousa, D. I. P. (2016). *O assédio moral no local de trabalho* [Dissertação de doutoramento, Universidade do Minho].

Spurgeon, A., & Yŏn'guwŏn, S. A. P. (2003). *Working time: Its impact on safety and health*. International Labour Office.

Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 2011, 127-136.

Teixeira, D. L. A. I. (2015). *Mobbing nos enfermeiros* [Dissertação de doutoramento, Instituto Politécnico de Viseu].

Tomé, C. M. O. (2015). *Identificação de situações de assédio moral em contexto laboral: estudo exploratório* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Línguas e Administração].

Apêndice

Apêndice 1 - Questionário sobre Assédio Moral em Contexto Organizacional

O presente questionário destina-se, exclusivamente, a fins de investigação no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, que visa contribuir para o conhecimento do assédio moral em contexto organizacional. Para o efeito, a sua colaboração é fundamental, através do preenchimento do seguinte questionário.

Solicita-se que responda com o máximo de rigor e honestidade às questões colocadas, que serão tratadas de forma anónima e confidencial. Os dados serão alvo de tratamento estatístico e analisados de forma agregada.

Não há respostas certas ou erradas, apenas se pretende recolher a sua opinião sobre o tema em questão.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Parte 1 – Questões sociodemográficas

Sexo:

Feminino

Masculino

Idade: _____

Indique a sua nacionalidade:

Portuguesa

Outra opção: _____

Qual habilitação literária completa possui?

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

- Doutoramento
- Outra opção: _____

Área de Residência:

- Zona Norte
- Zona Centro
- Zona Sul
- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores
- Outra opção: _____

Qual o tipo de vínculo laboral tem com a empresa em que trabalha?

- Contrato de trabalho sem termo (Efetivo)
- Contrato de trabalho a tempo incerto
- Contrato de trabalho a tempo incerto
- Contrato de trabalho a tempo parcial
- Contrato de Estágio
- Outra opção: _____

Qual o setor da atividade da sua empresa?

- Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca
- Indústrias extrativas
- Indústrias transformadoras
- Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio
- Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição
- Construção

- Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos
- Transporte e armazenagem
- Alojamento, restauração e similares
- Atividades de informação e de comunicação
- Atividades financeiras e de seguros
- Atividades imobiliárias
- Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares
- Atividades administrativas e dos serviços de apoio
- Educação
- Atividades de saúde humana e apoio social
- Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas
- Outra opção: _____

Nº de trabalhadores na empresa:

- Menos de 10 trabalhadores (Microempresa)
- 11 a 49 trabalhadores (Pequena empresa)
- 50 a 249 trabalhadores (Média empresa)
- 250 ou mais trabalhadores (Grande empresa)

II. NAQ-R - Questionário de Atos Negativos Revisto (Einarsen & Raknes, 1997).

Adaptado por (Araújo, McIntyre & McIntyre, 2004)

Os seguintes comportamentos são geralmente vistos como atos negativos no local de trabalho.

Nos últimos 6 meses, com que frequência foi sujeito aos comportamentos ou situações a seguir indicadas no seu contexto de trabalho? Assinale, por favor, o número que melhor corresponde à sua experiência, usando a seguinte escala:

1 - Nunca 2- De Vez em Quando 3 - Mensalmente 4 - Semanalmente 5 - Diariamente
--

Alguém esconde informação que afeta o seu desempenho	1	2	3	4	5
Ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1	2	3	4	5
Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências	1	2	3	4	5
Retirarem ou substituírem responsabilidades chave da sua função por outras pouco importantes e/ou desagradáveis	1	2	3	4	5
Espalharem rumores/boatos acerca de si	1	2	3	4	5
Ser ignorado, excluído ou marginalizado	1	2	3	4	5
Ser insultado ou fazerem comentários ofensivos acerca da sua pessoa (hábitos e origens), atitudes ou vida privada	1	2	3	4	5
Berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva	1	2	3	4	5
Comportamento de intimidação (apontarem-lhe o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloquearem/barrarem-lhe o caminho)	1	2	3	4	5
Insinuações ou sinais de que deveria deixar o emprego	1	2	3	4	5
Ser constantemente lembrado dos seus erros ou enganos	1	2	3	4	5
Ser ignorado ou enfrentar reações hostis quando se aproxima de alguém	1	2	3	4	5
Críticas constantes sobre o seu trabalho e esforço	1	2	3	4	5
As suas opiniões ou pontos de vista são ignoradas	1	2	3	4	5
Ser alvo de “partidas” por parte de pessoas com quem não se dá bem	1	2	3	4	5
Serem-lhe atribuídas tarefas com objetivos ou prazos irrealistas ou impossíveis	1	2	3	4	5
Serem feitas acusações contra si	1	2	3	4	5

Vigilância/controlo excessivo do seu trabalho	1	2	3	4	5
Ser pressionado a não reclamar aquilo a que tem direito (e.g. baixa médica, feriados, despesas de deslocação)	1	2	3	4	5
Ser objeto de gozo e sarcasmo (ironia) excessivos	1	2	3	4	5
Ser exposto a uma quantidade de trabalho excessiva e impossível de realizar	1	2	3	4	5
Ameaças de violência ou mesmo sofrer de abuso físico	1	2	3	4	5

O **“bullying”** pode ser definido como uma situação em que um ou mais indivíduos se sentem, de forma persistente e ao longo de um determinado período de tempo, alvos de atos negativos da parte de uma ou mais pessoas, numa situação em que o alvo do **“bullying”** tem dificuldade de se defender destes atos negativos contra si. **Não** nos referimos a um ato isolado como **“bullying”**

Usando a definição acima apresentada, indique, por favor, se tem sido alvo de “bullying” nos últimos 6 meses no seu trabalho.

- Não (Ir para a secção 5)
- Sim, mas só raramente
- Sim, de vez em quando
- Sim, várias vezes por semana
- Sim, quase todos os dias

III. Reações do assediado face ao Assédio Moral no trabalho

Como reagiu às situações de que foi vítima?

Assinale, por favor, para cada item a seguir apresentado a frequência com que exibiu cada um daqueles comportamentos.

Utilize a escala:

75

1-Nunca; 2-Poucas Vezes; 3-Algumas Vezes; 4-Muitas Vezes e 5-Sempre

Evitava os(as) agressores(as)	1	2	3	4	5
Isolava-me das pessoas	1	2	3	4	5
Tentei trabalhar mais	1	2	3	4	5
Culpabilizei-me	1	2	3	4	5
Lutei pelos meus direitos	1	2	3	4	5
Confrontei o agressor sozinho(a)	1	2	3	4	5
Tive medo das consequências se denunciasse a situação	1	2	3	4	5
Faltava sempre que podia	1	2	3	4	5
Recorri a brincadeiras/piadas no confronto com o assediador	1	2	3	4	5
Deixei o tempo passar, sem fazer nada	1	2	3	4	5
Aceitei a situação e lentamente procurei reconstruir a minha vida	1	2	3	4	5
Controlei a minha revolta, esperando que a situação passasse	1	2	3	4	5
Tive que meter baixa médica	1	2	3	4	5
Evitei as situações que podiam vir a ser usadas contra mim pelo(s) agressor(es)	1	2	3	4	5
Agredi, insultei, usei das mesmas armas	1	2	3	4	5
Decidi sair do emprego, pedi a demissão	1	2	3	4	5

IV. Medidas organizacionais de prevenção ao Assédio Moral

As afirmações que se seguem traduzem um conjunto de medidas que as organizações usam/podem usar para fazer face ao assédio moral. Indique em que medida se aplicam à sua organização, usando a seguinte escala:

76

1 - Discordo Fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não Concordo Nem Discordo; 4 - Concordo;
5 - Concordo Fortemente.

São prestadas informações, palestras e realizadas reuniões acerca do que é assédio moral, quais as medidas a tomar e as suas consequências.	1	2	3	4	5
Existe informação quanto a relacionamentos abusivos no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
Há instruções claras de como os superiores devem gerir os setores de trabalho em questões de relações interpessoais.	1	2	3	4	5
Procura-se melhorar a comunicação na organização e na relação entre superiores/funcionários e setores..	1	2	3	4	5
Os gestores, supervisores, gerentes encontram-se comprometidos no combate ao assédio moral.	1	2	3	4	5
Existe uma política contra o assédio moral.	1	2	3	4	5
Promove-se o respeito, a diversidade, a cooperação e o trabalho em equipa e assegura o direito de condições dignas de trabalho	1	2	3	4	5
Há promoção de valores éticos, morais e legais, rejeitando a discriminação e o assédio moral.	1	2	3	4	5
Valoriza-se o bem-estar e o clima organizacional saudável, rejeitando o assédio moral.	1	2	3	4	5
O assédio moral não é tolerado.	1	2	3	4	5
Os supervisores usam autoridade para obter resultados dos funcionários através de métodos de cobrança abusivos.	1	2	3	4	5
Os superiores procuram ser líderes compreensivos e respeitadores	1	2	3	4	5
É estimulado o diálogo e a conciliação de conflitos entre os funcionário, colegas e superiores	1	2	3	4	5

Existe um canal de denúncia para os casos de assédio moral	1	2	3	4	5
O funcionário que fizer denúncia encontra-se protegido de retaliação.	1	2	3	4	5
As retaliações são punidas.	1	2	3	4	5
É garantido anonimato ao denunciante, denunciado e testemunhas.	1	2	3	4	5
Após o processo de averiguação da denúncia de assédio moral, existe acompanhamento e reabilitação da vítima	1	2	3	4	5
Há consequência disciplinar para o agressor no assédio moral.	1	2	3	4	5
A vítima de assédio tem apoio da empresa jurídico/técnico/financeiro e médico.	1	2	3	4	5
Após apuração e comprovação do assédio moral, o agressor é demitido da empresa	1	2	3	4	5

Para que seja possível entender melhor as situações de violência que constituem o assédio moral no trabalho, se quiser, pode deixar por escrito, o seu testemunho com mais pormenor no espaço que se segue, quer tenha sido ou não alvo deste tipo de conduta. Recordo que todas as suas afirmações são estritamente confidenciais e anónimas.

Anexo

Anexo 1- Autorização dos autores para utilização da escala de investigação

Cc: manuel.salvador@eseig.ipp.pt

Subject: Pedido de autorização para utilização da escala em investigação

Boa noite Exmos. Srs. Professores Doutores Scott McIntyre, Teresa McIntyre e Miguel Araújo,
Espero que se encontre bem.

O meu nome é Inês Azevedo e sou estudante do 2ª ano do mestrado em Gestão de Recursos Humanos da escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e estou a desenvolver a minha dissertação final. É um estudo exclusivamente com fins de investigação no âmbito da dissertação que visa a contribuir para o conhecimento do assédio moral em contexto organizacional através de um estudo quantitativo com a aplicação de um questionário.

Neste sentido, venho por este meio apresentar formalmente o pedido de autorização para utilização na minha investigação o instrumento validado para a população portuguesa por suas Exas. Professores Doutores Scott McIntyre, Teresa McIntyre e Miguel Araújo:

- **NEGATIVE ACTS QUESTIONNAIRE (NAQ-R)** cuja versão original são os autores Einärsen & Raknes (1997) e que foi traduzida e validada para a população portuguesa por suas Exas. Professores Doutores Scott McIntyre, Teresa McIntyre e Miguel Araújo (2004)


Fico a aguardar a vossa resposta com a autorização e se possível o questionário.
Muito obrigada pela atenção disponibilizada.
Com os melhores cumprimentos,

Re: Pedido de autorização para utilização da escala em investigação

Scott McIntyre <scottmcinty@gmail.com>

seg, 30/01/2023 18:19

Para: Inês Barbosa Azevedo <pg47990@alunos.uminho.pt>

 1 anexos (37 KB)

NAQ-FINAL-Negative Acts Questionnaire-Bullying.doc;

Cara Inês

Tem a nossa autorização de usar o NAQ-R questionário, entretanto, acho bem que entra em contacto com o Doutor Manuel Araújo de ISCAP para conseguir o questionário e qualquer outra ajuda necessária. Ele usou o NAQ na tese de doutoramento dele e saberia como interpretar os dados, fazer o "scoring". etc. Pode entrar em contacto com ele através do LinkedIn, aqui está o link [Manuel \(Salvador\) Araújo | LinkedIn](#)

Junto em anexo a versão do inquérito, acho que é a última, o Dr. Araújo iria saber se é ou não.
Boa sorte e agradeceríamos se nos enviasse os resultados finais do seu estudo.

Cumprimentos,

Professor Emeritus Scott McIntyre