



**Instituto Superior de Gestão e Administração**

**Mestrado em Gestão de Empresas**

A influência da cultura organizacional  
na ocorrência do assédio moral

Um estudo no distrito de Santarém

Discente: Mariana Norte

Orientadora: Professora Especialista Filipa Isabel Ferreira Martinho

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Santarém

2019/2020



## Agradecimentos

Augusto Cry disse “As conquistas dependem de 50% de inspiração, criatividade e sonhos, e 50% de disciplina, trabalho árduo e determinação. Estas são duas pernas que devem caminhar juntas”.

Na realização da presente dissertação, contei com o apoio direto ou indireto de múltiplas pessoas às quais estou imensamente grata.

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha irmã, que me ajudou em todas as fases da dissertação desde a construção dos questionários à apresentação propriamente dita.

Agradeço à minha orientadora Filipa Martinho e ao ISLA Santarém pela divulgação dos meus questionários, esta ajuda foi crucial e decisiva para levar esta dissertação a bom porto. Agradeço também a todos aqueles que se dispuseram a partilhar o meu questionário nas redes sociais como o *Facebook* e principalmente ao J. Marques que me ajudou muito na divulgação na rede profissional *Linkedin*. Agradeço também a todos aqueles que se dispuseram a responder ao meu inquérito.

Quero agradecer à minha chefe Ana Ferreira, que apesar de não estar diretamente relacionada com esta dissertação, devo grande parte da minha evolução ao longo deste ano e meio. Agradeço pela partilha de conhecimento e pelo incentivo constante.

Quero também agradecer ao meu namorado Tiago, pela força incondicional e estímulo dado, quando o sentimento de desânimo esteve presente. Obrigada pela enorme paciência quando já nem eu própria me suportava.

Enfim, quero demonstrar o meu agradecimento, a todos aqueles que, de um modo ou de outro, tornaram possível a realização da presente dissertação. A todos o meu profundo e sincero obrigado!

## Índice Geral

<b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 OBJETO DE ESTUDO E OBJETIVOS .....	14
1.1.1 <i>Objetivo geral</i> .....	14
1.1.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	14
1.1.3 <i>Hipóteses</i> .....	15
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	15
<b>CAPÍTULO II- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 AS DIFERENTES TERMINOLOGIAS DO ASSÉDIO MORAL .....	17
2.1.1 <i>Mobbing</i> .....	18
2.1.2 <i>Bullying</i> .....	19
2.1.3 <i>Harassment</i> .....	20
2.2 (DES)VENDANDO O ASSÉDIO MORAL.....	21
2.2.1 <i>Conceito</i> .....	22
2.2.2 <i>Tipos de Assédio</i> .....	25
2.2.3 <i>Causas do assédio</i> .....	27
2.2.4 <i>As fases do assédio moral</i> .....	29
2.2.5 <i>Consequências do assédio</i> .....	31
2.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL .....	35
2.3.1 <i>Conceito</i> .....	35
2.3.2 <i>Níveis de Cultura</i> .....	38
2.3.2 <i>Tipologia das culturas empresariais</i> .....	39
<b>CAPÍTULO III- MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>41</b>
3.1 OBJETO DE ESTUDO E OBJETIVOS .....	41
3.2 TIPO DE ESTUDO.....	41
3.3 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS .....	42
3.3.1 <i>Questionário de Atos Negativos – REVISTO (NAQ- R)</i> .....	42
3.3.2 <i>Questionário de Cultura Organizacional- Adaptação do Questionário FOCUS</i> .....	43
3.3.3 <i>Questionário de Dados sociodemográficos</i> .....	44
3.4 PROCEDIMENTOS NA RECOLHA DE DADOS.....	45
3.5 PROCEDIMENTOS NA ANÁLISE DE DADOS .....	45
3.6 POPULAÇÃO E AMOSTRA EM ESTUDO .....	46
<b>CAPÍTULO IV - RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
4.1 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	47
4.2 ANÁLISE DA CONFIABILIDADE DAS ESCALAS .....	49
4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DAS DIMENSÕES EM ESTUDO .....	55
4.3.1 <i>Assédio Moral</i> .....	55
4.3.2 <i>Assédio Moral</i> .....	61
4.3 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES .....	66
<b>CAPÍTULO V- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>72</b>
<b>CAPÍTULO VI- CONCLUSÃO .....</b>	<b>76</b>
6.1 <i>Considerações finais</i> .....	76
6.2 <i>Limitações do estudo</i> .....	78
6.3 <i>Sugestões para estudos futuros</i> .....	78
<b>CAPÍTULO V- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>80</b>

## Índice de Quadros

Quadro 1. Diferentes abordagens do fenómeno.....	21
Quadro 2. Comportamentos hostis do assédio moral.....	23
Quadro 3. Fatores potenciadores de assédio moral nas organizações .....	28
Quadro 4. Fases do Assédio Moral de acordo com Leymann (2000).....	30
Quadro 5. Fases do Assédio moral de acordo com Hirigoyen (2002) .....	30
Quadro 6. Efeitos e consequências do assédio moral .....	32
Quadro 7. Impactos do assédio moral a nível organizacional .....	34
Quadro 8. Consequências do assédio moral na sociedade .....	34

## Índice de Tabelas

Tabela 2. Características socioprofissionais da amostra total (N=150).....	48
Tabela 5. Resultados da Análise de Consistência Interna dos valores do questionário do assédio moral (N=150).....	51
Tabela 6. Resultados da Análise de Consistência Interna dos Valores das Subescalas do NAQ-R (N=150).....	52
Tabela 3. Resultados da Análise de Consistência Interna dos valores do questionário da cultura organizacional (N=150).....	53
Tabela 4. Resultados da Análise de Consistência Interna dos Valores das Subescalas do FOCUS (N=150).....	54
Tabela 11. Estatísticas descritivas (médias, desvio-padrão, mínimo e máximo) do assédio moral (N=150).....	55
Tabela 12. Estatística Descritiva para a escala e dimensões do assédio moral (N=150).....	57
Tabela 13. Distribuição das respostas por terem sido assediados nos últimos 6 meses (N=150).....	57
Tabela 14. Origem dos comportamentos hostis percebidos (N=150).....	57
Tabela 15. Patologias associadas ao assédio moral em ambiente organizacional.....	58
Tabela 16. Resultados do assédio moral em função das variáveis sociodemográficas (N=150).....	58
Tabela 17. Resultados do assédio moral em função das variáveis socioprofissionais (N=150).....	60
Tabela 7. Estatísticas descritivas (médias, desvio-padrão, mínimo e máximo) da cultura organizacional.....	61
Tabela 8. Estatística Descritiva para a escala e dimensões da Cultura Organizacional (N=150).....	62
Tabela 9. Resultados da cultura organizacional em função das variáveis sociodemográficas (N=150).....	64
Tabela 10. Resultados da cultura organizacional em função das variáveis socioprofissionais (N=150).....	65
Tabela 18. Resultados do Teste <i>t-student</i> para o assédio moral em função do gênero (N=150).....	67
Tabela 19. Resultados do Teste ANOVA <i>one-way</i> para o assédio moral em função da idade (N=150).....	67
Tabela 20. Resultados do Teste ANOVA <i>one-way</i> para o assédio moral em função do estado civil (N=150).....	68
Tabela 21. Resultados do Teste ANOVA <i>one-way</i> para o assédio moral em função das habilitações literárias (N=150).....	68
Tabela 22. Resultados do Teste <i>t-student</i> para o assédio moral em função do setor de atividade (N=150).....	69
Tabela 23. Resultados do Teste ANOVA <i>one-way</i> para o assédio moral em função do cargo exercido na organização (N=150).....	69
Tabela 24. Resultados do Teste ANOVA <i>one-way</i> para o assédio moral em função da antiguidade na organização (N=150).....	70
Tabela 25. Resultados do Teste <i>t-student</i> para o assédio moral em função do absentismo (N=150).....	70
Tabela 26. Resultados dos Coeficientes de Correlação de Pearson entre o assédio moral e os tipos de cultura organizacional (N=150).....	71

## Índice de Figuras

Figura 1. Estrutura da dissertação .....	15
Figura 2. Tipos de assédio moral nas organizações .....	27

### **Lista de Siglas**

CIEG- Centro Interdisciplinar de Estudos de Género do Instituto Superior de Ciências Sociais

CITE- Comissão Igualdade no Trabalho e no Emprego

LIPT- *Leymann Inventory of Psychological Terrorization*

OIT- Organização Internacional do trabalho

OMS- Organização Mundial de Saúde

RH- Recursos Humanos

SST- Segurança e Saúde no Trabalho

## Resumo

A velocidade das mudanças em todo o mundo deixa o seu reflexo nas pessoas e nas organizações. No âmbito organizacional, o mercado tornou-se mais instável e turbulento estimulando muitas vezes a competição interna perante metas difíceis ou até impossíveis de alcançar tanto a nível individual como coletivo. O assédio moral remonta ao início do trabalho e viola o princípio da dignidade humana e as organizações são, muitas vezes, o palco destes constrangimentos.

Através da realização deste estudo, pretende-se refletir sobre um risco psicossocial específico, o assédio moral no trabalho e compreender a relação entre este fenómeno e a cultura organizacional, no distrito de Santarém. A pesquisa efetuada é de natureza descritiva, levantamento de dados, utilizando a abordagem quantitativa.

Participaram neste estudo 150 trabalhadores em contexto ativo de mercado de trabalho, inseridos no concelho de Santarém, dos quais 54,7% são do género feminino e 45,3% do género masculino. Os dados foram recolhidos através do Questionário dos Atos Negativos (QAN) e FOCUS (*First Organizational Climate and Culture Unified Survey*). No que concerne ao assédio moral, os dados obtidos revelam a existência, em percentagens pouco expressivas, de situações destes comportamentos hostis, sendo as mais evidenciadas: ocultação de informação que afetam o desempenho, as suas opiniões e pontos de vista são ignoradas, e serem expostos a uma quantidade de trabalho excessiva e impossível de realizar. Relativamente à análise geral da cultura organizacional foi possível verificar que os colaboradores identificaram a cultura de Regras como sendo a mais predominante no seio das suas corporações, seguidamente da cultura dos Objetivos, Apoio e por último a cultura de Inovação.

**Palavras-chave:** *assédio moral; trabalho; cultura organizacional; risco psicossocial; Santarém*

## **Abstract**

The force of change around the world leaves its reflection on people and organizations. In the organizational sphere, the market has become more unstable and turbulent, often stimulating internal competition in the face of difficult or even impossible goals to reach both individually and collectively. Moral harassment goes back to the beginning of the work and violates the principle of human dignity and organizations are often the stage for these constraints.

Through this study, we intend to reflect on a specific psychosocial risk, bullying at work and understand the relationship between this phenomenon and organizational culture in Santarém district. The research carried out is of a descriptive nature, data collection, using the quantitative approach.

One hundred fifty workers participated in this study in working context, inserted in the municipality of Santarém, of which 54,7% are female and 45,3% male. Data were collected through the Negative Acts Questionnaire (QAN) and FOCUS (First Organizational Climate and Culture Unified Survey). With regard to moral harassment, the data obtained reveal the existence, in insignificant percentages, of situations of these hostile behaviors, the most evident of which are: hiding information that affects performance, their opinions and points of view are ignored, and are exposed to an excessive and impossible amount of work. Regarding the general analysis of the organizational culture, it was possible to verify that employees identified the Rules culture as the most prevalent within their corporations, followed by the culture of Objectives, Support and finally the Innovation culture.

***Keywords:*** *bullying; job; organizational culture; psychosocial risk; Santarem*

## Capítulo I - Introdução

Ao longo do tempo as relações de trabalho receberam diferentes focos de proteção. Inicialmente, a proteção era direcionada para a integridade física do trabalhador, frequentemente ameaçada pelas máquinas e pelas condições de trabalho extremamente agressivas nas indústrias e nas minas, a partir da Revolução Industrial. Posteriormente, com o início da 1ª Guerra Mundial, as medidas de proteção focaram a qualidade de vida no trabalho e, a partir do final da década de 1960, as ações passaram a mirar a saúde mental do trabalhador (Mothé, 2007).

O assédio moral nas organizações não é novidade no mundo do trabalho, estando presente desde os primórdios das relações laborais, contudo nas últimas décadas tem ganhado novos contornos e características, em função de um ambiente de trabalho cada vez mais globalizado e moderno, direcionado cada vez mais para a obtenção de lucro e produtividade (Daher, 2006).

De modo a compreender-se melhor a questão do assédio moral, é relevante primeiramente, perceber as mudanças drásticas que o mercado de trabalho sofreu nas últimas décadas.

Segundo Barreto (2006) as duas últimas décadas foram notáveis pelas mudanças na forma de organização do trabalho e no modo de gerar e concentrar riqueza. Esse novo método de trabalho gerou uma flexibilização dos direitos sociais, uma reestruturação dos contratos de trabalho, uma diminuição acentuada de salários, juntamente com o aumento massivo de desemprego e uma sobrecarga do trabalho.

Com estas situações, acrescenta-se a competição entre trabalhadores que originam sentimentos como a inveja por uma promoção ou um posto de trabalho. Estes acontecimentos podem fomentar comportamentos negativos contra um trabalhador, onde as condutas adversas têm em vista afastar possíveis concorrentes, colaborando para uma prática de violência sutil no ambiente de trabalho – o assédio moral.

Se este novo modelo de trabalho, por um lado, potencializou as grandes empresas, que viram aumentados os seus lucros e riquezas, por outro desvalorizou o trabalho e desmereceu os trabalhadores, colocando-os para segundo plano (Heloani & Barreto, 2015).

De acordo com Heleno (2008), os casos de assédio moral no trabalho têm vindo a aumentar ao longo dos anos. Segundo o autor, esse fenómeno deve-se à grande competitividade

instalada nas empresas, as quais, na inquietação de permanecer no mercado, impõem aos seus funcionários metas impossíveis de serem alcançadas, o que desencadeia, mesmo que de forma inconsciente, a competitividade interna. Com isto, valores como a solidariedade, a justiça social e o trabalho coletivo são esquecidos, fomentando de forma imensurável o individualismo e as divergências organizacionais.

Heloani e Barreto (2015) referem que é neste ambiente hostil e competitivo, que o medo passa a fazer parte da rotina das pessoas, afetando assim o clima organizacional da empresa. A dado momento, num ato de autodefesa, a tendência é submeter os outros a situações de inferioridade, constrangimentos e humilhações. Estes atos podem ser cometidos tanto verticalmente quando praticados por superiores hierárquicos, como horizontalmente, cometido por pessoas do mesmo nível hierárquico.

Os mesmos autores acrescentam ainda que, esta temática é ainda desconhecida por muitas empresas, principalmente as de pequeno porte, que muitas vezes não contemplam o assédio moral nas suas políticas de recursos humanos.

Przelomski (2002) afirma que, mesmo que a precariedade do trabalho seja atribuída a fatores externos, como a instabilidade do mercado e a dinâmica competitiva, algumas causas podem resultar da própria estrutura organizacional, através de práticas e processos, cultura organizacional e até mesmo fatores intrínsecos aos indivíduos.

O debate em torno desta temática ganhou forma no final do século XX, através dos estudos de Heinz Leymann, na Suécia, e de Marie-France Hirigoyen, na França.

Leymann, médico e pesquisador na área da psicologia no trabalho, efetuou o primeiro estudo científico em 1984, onde identificou um fenómeno que designou de “*mobbing*”, descrevendo-o como um relacionamento hostil e imoral praticado diretamente de forma sistemática por um ou mais indivíduos contra outro indivíduo que acaba por se encontrar numa posição indefesa.

Este novo conceito foi divulgado por uma boa parte de países europeus com especial relevância na Alemanha, França e Reino Unido. A designação de *mobbing* deriva do verbo inglês “*to mob*” que, em português, significa atacar, maltratar, cercar e rodear.

Para a autora Marie-France Hirigoyen (1999), o assédio moral consiste em qualquer conduta abusiva que se manifesta especialmente por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam atingir a personalidade, a dignidade ou integridade física ou psicológica de uma pessoa e colocar em perigo o emprego desta ou degradar o clima de trabalho. A autora

francesa acrescenta ainda que, o assédio moral é transversal à sociedade e que apesar de não ser um assunto novo, é ainda um a questão muito delicada e pouco abordada (Hirigoyen,1999).

De acordo com Freitas (2007), a prática de assédio moral pode desenrolar-se em diversos ambientes e atingir qualquer pessoa. Pode afetar tanto o trabalhador, como o empregador e a sociedade em geral.

No âmbito individual do trabalhador, os prejuízos dizem respeito à vida psicossocial da pessoa, que ao sofrer este tipo de agressão, sente-se atingida em relação à sua personalidade, identidade e autoestima. Estas fragilidades, podem condicionar o seu rendimento no trabalho, através do aumento do número de faltas ou o desenvolvimento de outras disfunções organizacionais como o absentismo, o *stress*, o alcoolismo, o uso de fármacos e em situação extrema, riscos à própria vida (Heloani, 2004).

O decréscimo na produtividade de um ou mais trabalhadores irá, conseqüentemente, prejudicar o empregador porque influencia diretamente a produtividade da organização, que está dependente do trabalho humano. A nível organizacional, podem surgir afastamentos por doenças e acidentes de trabalho; dificuldades na retenção de pessoal e redução da atratividade de talentos no mercado; aumento de custos na manutenção devido à falta de concentração e cuidado dos colaboradores, e posteriormente, a destruição da qualidade do clima de trabalho (Freitas, 2007).

Os custos sociais são também elevados porque a sociedade terá de suportar os custos inerentes ao tratamento e absentismo das vítimas de assédio moral. Os gastos com tratamento médico, hospitalização e processos judiciais são avultados e passam a incidir sobre recursos públicos e privados, que poderiam estar investidos noutras áreas. Freitas (2007), refere ainda que eventos como acidentes de trabalho; a incapacitação precoce de profissionais; a perda do investimento social feito em educação e formação profissional; a desestruturação familiar e social das vítimas; as reformas antecipadas e o aumento do nível de suicídios, são apenas mais alguns exemplos referidos pela autora.

Segundo Heloani (2004), a violência no ambiente organizacional pode apresentar-se desde acidentes físicos a sofrimentos psíquicos. Cada vez mais no mundo trabalho, o fenómeno do assédio moral é banalizado e alastrado, ganhando contornos típicos de uma doença social disfarçada de prática de gestão.

Em 2000, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em conjunto com a Organização Mundial de Saúde OMS, afirmou numa pesquisa, que até 2020 as previsões

seriam bastante pessimistas no que toca aos aspetos psicológicos dos trabalhadores. Salientaram ainda, que o *stress*, as angústias, os desajustes familiares, o sofrimento no trabalho oriundo de diversas causas e outros danos psíquicos, advindos inclusive do assédio moral, têm tendência a predominar no ambiente laboral. A OIT concluiu ainda neste estudo, que na União Europeia 8% dos trabalhadores convivem com o tratamento tirânico dos seus chefes, o que corresponde a 12 milhões de pessoas.

No ano de 2015 a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) e o Centro Interdisciplinar de Estudos de Género do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas desenvolveram um estudo que dá a conhecer a dimensão da realidade do assédio no local de trabalho e as suas características. O estudo em questão envolveu 1.801 pessoas, numa amostra representativa da população ativa.

Segundo o estudo da equipa de investigação do Centro Interdisciplinar de Estudos de Género do Instituto Superior de Ciências Sociais (CIEG), são as mulheres as principais vítimas tanto de assédio moral (16,7%) como de assédio sexual (14,4%) no local de trabalho, um fenómeno que também atinge o sexo masculino. Estima-se que 15,9% dos homens já foram vítimas de assédio moral e 8,6% de assédio sexual no trabalho.

No geral 16,5% da população ativa em Portugal já sofreu pelo menos uma vez durante a sua vida profissional alguma forma de assédio moral e 12,6% de assédio sexual no ambiente laboral. Torna-se relevante salientar, que comparando este estudo com os dados do primeiro inquérito sobre o assédio sexual em Portugal, realizado por Lígia Amâncio e Luísa Lima (1989), o estudo revelou que, nesse ano, os autores do assédio eram na maior parte colegas de trabalho (57%), enquanto que em 2015 o maior destaque vai para os superiores hierárquicos ou as chefias diretas (44,7%).

É neste panorama, que esta temática vem despertando a especial atenção dos investigadores da área, como Heinz Leymann, Marie-France Hirigoyen, Margarida Barreto e Maria Ester Freitas, que ao longo dos anos têm trazido importantes contributos. As investigações sobre o assédio moral têm permitido conhecer os principais comportamentos negativos que condicionam o desempenho dos trabalhadores, a qualidade do trabalho e a produtividade da organização, ao mesmo tempo que contribuem no desenvolvimento e elaboração de políticas preventivas adequadas às organizações modernas (Mendonça, Santos, & Paula, 2018).

No entanto, quando nos confrontamos com a temática do assédio moral em Portugal, verificamos que o número de pesquisas científicas é ainda reduzido tendo em consideração a gravidade do fenómeno, ilustrado através do número crescente de leis e discussões sindicais sobre o tema (Torres et al., 2016).

Perante esta crescente preocupação com a produtividade, competitividade e qualidade, juntamos à temática principal da presente investigação: a cultura organizacional.

A cultura de uma organização orienta as relações interpessoais que são estabelecidas na sequência das atividades no âmbito do trabalho. De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008) as organizações definem através da sua cultura, explícita ou implicitamente, padrões específicos de relacionamento e estrutura (formal e informal), e consequentemente os seus valores. Porém, ao mesmo tempo que afirmam um discurso de cooperação e trabalho em equipa, salientam a competição pelo posto de trabalho, fomentando o individualismo e menosprezando a ética. Estas estratégias de ação revelam a existência de um problema estrutural, cultural e comportamental na sociedade, na organização e no próprio indivíduo.

Estas práticas antiéticas e desrespeitosas, são diariamente experienciadas e praticadas por colaboradores nos seus ambientes de trabalho e muitas vezes estes comportamentos hostis estão inseridos na própria cultura destas organizações.

O assédio moral é uma contrariedade em termos sociais, profissionais e humanos ao qual é necessário dar resposta. Deste modo, é fundamental avaliar a relação existente entre a cultura organizacional e o aparecimento deste fenómeno, que se constitui como o principal objetivo deste trabalho.

Em Portugal, a temática do assédio moral no local de trabalho não é um assunto muito debatido, no entanto não restam dúvidas que estamos perante um assunto moderno e pertinente, visível através do número crescente de leis, nomeadamente a Lei Nº 73/2017 do Diário da República n.º 157/2017 Série I de 2017-08-16, que traz consigo alterações visíveis nas relações laborais ao nível do funcionalismo público (lei da mobilidade, quadro de disponíveis, avaliações de desempenho, entre outros). Pretende-se deste modo, que os resultados deste estudo sejam relevantes para outras investigações, na medida da prevenção e da conservação da integridade pessoal e profissional dos indivíduos, propiciando a melhoria contínua do ambiente organizacional.

Nesta perspectiva, esta dissertação aborda o assédio moral no trabalho e a cultura organizacional como dois fenômenos amplos e complexos. Atualmente a literatura apenas identificou a cultura como um fator precedente ao assédio moral, não apresentando quais os elementos na cultura organizacional que podem favorecer ou incitar relações de violência, de humilhação, de exclusão, ou seja, de assédio moral no trabalho. Através da revisão de literatura efetuada, verificou-se ainda que existe ainda alguma escassez de trabalhos sobre as temáticas referidas, revestindo-se esta dissertação de particular interesse na construção de medidas e estratégias de prevenção e combate à violência, independentemente da cultura organizacional. Por fim, no distrito de Santarém não foi identificada nenhuma investigação relacionada às matérias estudadas, pelo que a presente dissertação se apresenta de especial relevo.

Destacamos então, a seguinte questão de partida: Qual a relação entre o assédio moral e a cultura organizacional nas organizações?

## **1.1 Objeto de estudo e objetivos**

Nesta investigação serão abordados dois elementos organizacionais, o assédio moral e a cultura organizacional. Os objetivos da pesquisa foram estabelecidos de forma a recolher as informações que permitissem responder ao problema da pesquisa.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Através da realização deste estudo, pretende-se refletir sobre um risco psicossocial específico, o assédio moral em ambiente laboral e compreender a relação entre o fenómeno e a cultura organizacional, no distrito de Santarém.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Dada a pertinência da temática cumpre ainda por objetivos específicos subjacentes ao objetivo principal, os pontos assinalados:

- Caracterizar os diferentes tipos de assédio moral e a sua proveniência;
- Conhecer a perceção dos trabalhadores sobre eventuais situações de assédio;
- Analisar o tipo de cultura organizacional que potencia o aparecimento do assédio moral;
- Compreender de que modo o assédio moral potencia situações relacionadas com o absentismo;

### 1.1.3 Hipóteses

De acordo com os objetivos enunciados anteriormente, e em sintonia com a revisão da literatura, formulamos as hipóteses que se seguem:

**Hipótese 1:** O assédio moral é percebido de forma semelhante em função das variáveis sociodemográficas.

**Hipótese 2:** O assédio moral é percebido de forma diferente em função das variáveis socioprofissionais.

**Hipótese 3:** Existe uma relação entre o assédio moral e a ocorrência de absentismo nas organizações.

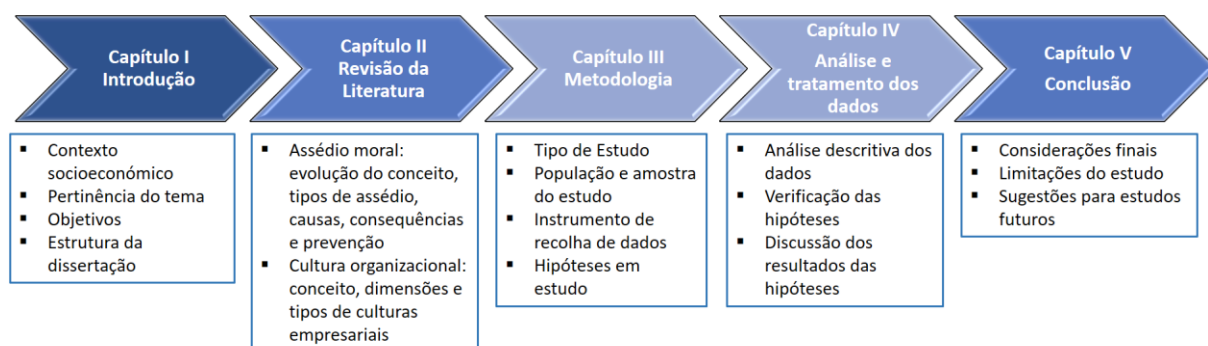
**Hipótese 4:** O assédio relacionado com o trabalho está positivamente relacionado com o assédio de cariz pessoal.

**Hipótese 5:** A cultura organizacional pode ser potenciadora do assédio moral no local de trabalho.

## 1.2 Estrutura da dissertação

Para atingir estes objetivos separamos os resultados de nossa pesquisa em cinco blocos de categorias, esquematizados na figura seguinte:

**Figura 1.** Estrutura da dissertação



**Fonte:** Elaboração da autora

A presente investigação tem a seguinte estrutura: o presente capítulo de introdução onde se apresenta o tema em estudo, a definição do seu objetivo e a respetiva contextualização.

O capítulo 2, no qual, é feita uma revisão de literatura sobre o assédio moral, a sua evolução de terminologias, as suas definições, os tipos de assédio moral, causas e consequências, juntamente com o seu enquadramento legal e a sua prevenção. Abordaremos ainda no capítulo 2 a cultura organizacional, juntamente com o seu conceito, dimensões e tipologias de culturas empresariais.

No capítulo 3 apresentamos o desenvolvimento do estudo empírico efetuado no concelho de Santarém, onde caracterizamos a população e amostra do estudo, a metodologia utilizada, instrumento de recolha de dados utilizado e as hipóteses em estudo.

Seguidamente no capítulo 4, será efetuado o tratamento estatístico dos dados obtidos, a verificação das hipóteses propostas e a respetiva apresentação e discussão dos resultados.

No capítulo 5, iremos refletir sobre as conclusões deste estudo e responder às questões de partida. Adicionalmente, serão abordadas as principais limitações encontradas ao longo da pesquisa e identificadas algumas sugestões para estudos futuros.

Por último neste projeto, serão apresentadas as referências bibliográficas que suportaram a elaboração do trabalho e os anexos envolvidos ao longo da investigação.

## Capítulo II- Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica tem como principal objetivo proporcionar o enquadramento teórico sobre as dimensões em estudo inerentes a esta investigação. Neste capítulo apresentam-se os temas que sustentaram a pesquisa, iniciando pelo assédio moral no trabalho, e em sequência, a cultura organizacional.

### 2.1 As diferentes terminologias do assédio moral

Neste capítulo pretende-se explorar a evolução das terminologias referentes ao assédio moral. Segundo Hirigoyen (2002), a diversidade de vocabulários utilizados para descrever a temática em questão, aumenta a dificuldade na sua abordagem, podendo variar a sensibilidade e a forma de atuação em relação ao mesmo em diferentes países.

A autora refere ainda na sua obra, que cada país adotou um termo para se referir ao fenómeno. Na literatura internacional, “*mobbing*” e “*bullying*” são os termos mais utilizados pela generalidade dos autores para designar esta forma específica de violência psicológica no trabalho, chegando alguns a utilizar indistintamente os dois termos. O termo *mobbing* é utilizado maioritariamente nos Países Escandinavos, na Alemanha, Itália, Suíça, Estados Unidos da América, enquanto que o uso do termo “*bullying*” é utilizado no Reino Unido, Irlanda, Austrália e Canadá. Na Espanha utiliza-se a expressão “*psicoterror* ou “*acosso moral*”; na França “*harcèlement moral*” e no Japão “*Ijime*” Hirigoyen (2002).

É neste âmbito, que se torna pertinente realizar um breve resumo histórico a fim de perceber as diferentes abordagens realizadas pelos principais autores do assédio moral, o seu contexto e a respetiva cultura subjacente.

O assédio moral não é um tema novo. Podemos até afirmar que ele é tão remoto quanto o trabalho, porém apenas no século passado foi distinguido como um fenómeno que devasta as relações no seio de uma organização (Hirigoyen, 2002).

O conhecimento sobre o assédio moral em ambiente organizacional tem evoluído significativamente através de diversas investigações, efetuadas sobretudo no domínio da psicologia social e das organizações, de modo a explicar as características do fenómeno e detalhar o conhecimento já existente. Podemos referenciar nomes como o Professor Heinz Leymann, investigador na área da psicologia do trabalho, a exercer na Suécia e pioneiro nesta matéria. Marie-France Hirigoyen psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta, mundialmente

conhecida como uma das maiores autoridades sobre o tema Assédio Moral no trabalho. No Brasil, as discussões sobre o assunto ganharam força apenas no ano de 2000, após a divulgação de uma ampla pesquisa realizada pela médica do trabalho Margarida Barreto, denominada “Jornada de Humilhações” sobre o assédio moral. No ano seguinte, a pesquisadora Maria Ester de Freitas publicou o primeiro artigo acadêmico sobre o assunto (Mendonça et al., 2018).

Em Portugal, o primeiro estudo sobre o tema surgiu em 1994 pela Professora Lígia Amâncio e Luísa Lima sobre o assédio sexual sobre as mulheres. A Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) deu continuidade ao impulso pioneiro das autoras, onde Anália Torres e a sua equipa de investigação desenvolveram também o assédio moral e alargaram a inquirição ao sexo masculino, antes só referente às mulheres (Torres et al., 2016).

Seguidamente serão apresentadas as diferentes terminologias que surgiram nos últimos anos para definir o assédio moral, não existindo, ainda, um consenso geral quanto à sua definição nem, tão pouco, quanto à sua nomenclatura (Hirigoyen, 1999).

### **2.1.1 Mobbing**

O termo *mobbing* foi utilizado pela primeira vez por Konrad Lorenz, um etólogo austríaco que a utilizou para denominar o comportamento agressivo de animais em grupo que procuram expulsar um intruso. A designação de *mobbing* deriva do verbo inglês “*to mob*” que, em português, significa atacar, maltratar, cercar e rodear. Mais tarde, Peter-Paul Heinemann retomou este termo para descrever o comportamento hostil de certas crianças para com outras na escola (Hirigoyen, 2002, p.68).

O debate sobre o assédio moral foi introduzido por Heinz Leymann nos anos oitenta, baseado nas investigações que efetuou na Suécia. O *mobbing* (ou psicoterror), como foi denominado essa prática pelo autor, caracterizar-se-ia por uma “comunicação hostil e desprovida de ética perpetrada de modo sistemático por um ou mais indivíduos contra um único indivíduo” (Leymann, 1990).

Ainda na perspetiva do mesmo autor, o *mobbing* ou terror psicológico no local de trabalho consiste na deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas que se caracterizam pela repetição de um comportamento hostil por parte de um superior ou colega (s) contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de fraqueza física, psicológica e social duradoura, o qual fica numa posição indefesa.

As pesquisas de Heinz Leymann conduzem ao reconhecimento e tomada de consideração dos impactos psicológicos numa lei sobre as condições de trabalho, ilustrada por um decreto específico sobre a vitimização em 1994, na Suécia. Ao constatar que o sistema de saúde não se encontrava adaptado a este fenómeno, o investigador fundou uma clínica especializada, na qual aperfeiçoou um programa específico para a reabilitação das vítimas até, por pressões do sistema de saúde sueco, ser obrigado a fechá-la (Hirigoyen, 2002, p.69).

Leymann trabalhou incessantemente na sua pesquisa sobre o *mobbing* até à data da sua morte em Janeiro de 1999. Nos países nórdicos, na Suíça e na Alemanha o termo *mobbing* continua em uso e as investigações prosseguem (Hirigoyen, 2002, p.70).

Em Portugal esta definição é encarada com diversas abrangências. Por exemplo, Pacheco (2007) considera o *mobbing* um fenómeno grupal, pelo que só pode ser empregue em situações onde um grupo assedia um indivíduo ou mais. Nesse seguimento, o termo não inclui todos os casos de assédio moral. Por outro lado, Pereira (2009) afirma que a expressão *mobbing* pode ser usada em várias modalidades, sem exigir obrigatoriamente uma pluralidade de sujeitos ou a unicidade do sujeito passivo.

De acordo Carvalho (2006), os intervenientes do *mobbing* são: o *mobber*, o *mobbed* e o *sighted mobber*. O *mobber* caracteriza-se por ser uma pessoa tendencialmente conflituosa; que privilegia o comportamento agressivo de modo a criar uma situação desconfortável e mal-estar relativamente aos menos influentes. Não revela remorsos ou culpa pela sua conduta nem reconhece que o seu comportamento possa ser reprovável, imputando a responsabilidade aos outros. O *mobbed* caracteriza-se com sendo uma pessoa de baixa autoestima e solitário. Revela desorientação no ambiente de trabalho e falta de integração no grupo. Vê-se muitas vezes como fracassado, convencendo-se de que erra em tudo. O autor refere ainda um terceiro protagonista do *mobbing*, o *sight mobber* ou *mobber* indireto, que são os colegas de trabalho do mobizado que assistem, como espectadores, ao ataque contra a vítima. Este encontra-se em contacto com o *mobber* exprimindo a própria preferência por um ou outro, não atuando perante o fenómeno.

### **2.1.2 Bullying**

O termo *bullying* é frequentemente utilizado na literatura científica estrangeira para descrever humilhações e ameaças recorrentes em âmbito escolar, originando um grande sofrimento e inadaptação infantil. A designação de *bullying* deriva do verbo inglês “*to bully*” e significa brutalizar, tratar com rudeza; um *bully* é alguém brutal e tirano que ataca os mais fracos (Hirigoyen, 2002, p.70).

Foi em 1984 que este termo foi introduzido na psicologia do trabalho por Lazarus, que entre outros elementos do *stress*, reconhece o *stress* social, no qual inclui o *bullying* (Hirigoyen, 2002, p.71).

As investigações sobre a temática do *bullying* foram inicialmente realizadas com crianças em ambiente escolar, em que as mesmas eram abusadas e intimidadas por crianças mais velhas, agressivas, com autoestima elevada e sensíveis à frustração, sendo muito usual encontrar nestas crianças abusadoras antecedentes familiares, como relações pouco afetuosas e de demasiada permissividade (Ibidem).

A autora refere ainda que o termo é também extensível a agressões nas Forças Armadas, atividades desportivas e vida familiar. No que toca a contextos de trabalho existe ainda quem utilize o termo “*bullying in adult*” ou *bullying at work*”, principalmente na Inglaterra e na Áustria (Hirigoyen, 2002, p.70).

Leymann (1996) sugere que se use o termo *bullying* preferencialmente para os casos explícitos de ameaça, agressão ou violência física, reservando o termo *mobbing* para os casos de abuso psicológico caracterizados por comportamentos mais sofisticados como, por exemplo, o isolamento da vítima. Hirigoyen (2002, p.72) vai ao encontro de Leymann, admitindo que o termo *bullying* é mais abrangente do que o *mobbing* porque engloba não apenas comportamentos de troça e exclusão, como também de conotação sexual e de agressão física.

Num estudo comparativo entre o *mobbing* e o *bullying*, realizado por Dieter Zapf (1999), o autor refere que o *bullying* provém maioritariamente de superiores hierárquicos, enquanto que o *mobbing* é considerado mais um fenómeno de grupo. Acrescenta também que o conceito de *mobbing* dá mais foco à vítima enquanto o *bullying* dá mais ênfase à pessoa agressora.

### **2.1.3 Harasement**

A terminologia *mobbing* foi introduzida nos EUA através de um artigo de Leymann, se bem que o fenómeno já tivesse sido estudado em 1976 por Carrol Brodsky, num livro denominado “*The Harassed Worker*”. No seu livro definiu este comportamento agressivo como "tentativas repetidas e persistentes, por parte de um indivíduo, de atormentar, deitar abaixo, frustrar ou obter qualquer reação por parte de outro indivíduo. É um tratamento que, persistentemente, provoca, pressiona, amedronta ou, de alguma forma, provoca desconforto no alvo destes comportamentos» (Brodsky, 1976,p.2).

De acordo com The Public Service Union- UNISON (2016), o *harasement* é qualquer comportamento indesejável no local de trabalho e encontra-se fortemente relacionado com um

preconceito contra membros específicos da sociedade relativamente à idade, sexo, orientação sexual, raça, deficiência, religião, nacionalidade ou qualquer dado pessoal característico. O seu desenrolar pode caracterizar-se por possuir um carácter persistente ou constituir um incidente isolado.

Segundo Pereira (2009), este termo adquiriu maior importância associada ao assédio sexual e à violência física, tendo-se tornado um conceito mais abrangente ao incluir comportamentos relacionados com a agressão sexual e física na perseguição de um indivíduo. Porém, por não abranger todos os comportamentos de assédio moral foi considerado um conceito restrito e, por consequência menos utilizado para descrever esta problemática.

**Quadro 1.** Diferentes abordagens do fenómeno

<b>Mobbing</b>	<b>Bullying</b>	<b>Harassment</b>	<b>Assédio moral</b>
- Perseguições coletivas; - Violência ligada à organização, incluindo as situações de descontrolo que podem chegar à violência física	- Desde a simples troça e da exclusão até aos comportamentos abusivos com conotações sexuais ou agressões físicas - Retratam mais a humilhação individual do que a violência organizacional	- Ataques repetidos e obstinados de uma pessoa a outra, com a finalidade de a atormentar, enfraquecer, de a frustrar e a provocar.	- Agressões subtis, difíceis de detetar e de provar, qualquer que seja a sua proveniência

**Fonte:** Adaptado de Marie-France Hirigoyen (2002. p. 68-72)

## 2.2 (Des)vendando o assédio moral

A organização, vista sob uma perspectiva económica, acaba por colocar de parte os direitos dos trabalhadores, à medida que procura manter-se num mercado extremamente competitivo. Nesse âmbito, a pressão no ambiente interno aumenta com a exigência do cumprimento de metas difíceis ou até impossíveis de serem atingidas tanto individual como coletivamente, desencadeando disputas internas provocam o medo da perda do emprego, o que resulta numa espécie de “gratidão” pelo fato de permanecer empregado (Mothé, 2007).

Segundo Barreto, (2005) o assédio moral assume especificidades em relação ao ambiente no qual ocorre, aos atores, às características e às consequências para trabalhadores e empresas. Acontece de forma deliberada e sistemática, direta ou indiretamente, com pressão e intimidação, em diversos níveis e de distintas formas, condicionando negativamente a comunicação, as relações interpessoais, a dignidade, a identidade, a saúde, a integridade física, profissional, social, emocional e moral do trabalhador.

Ao descrever o fenómeno do assédio moral, Marie-France Hirigoyen (2002) adotou o termo “moral” no intuito de uma “tomada de posição” que pretende delimitar os comportamentos que não são aceitáveis na vida em sociedade, pois afetam o bem-estar psicológico de outra pessoa. A autora refere que numa situação de assédio moral, existe sempre um assediado ou vítima e um assediador ou perpetrador. De modo a compreender-se intimamente o fenómeno é relevante considerar os sentimentos provocados pelos maus-tratos, desprezo, humilhação e rejeição; mas também os comportamentos do assediador, o qual é responsável por atingir a integridade moral do assediado (Pacheco, 2007).

Guimarães e Rimoli (2006), referem o assédio moral como uma síndrome psicossocial multidimensional, que apresenta um conjunto de sintomas físicos e psíquicos e, pelo fato destes não possuírem uma configuração vulgar, são complexos de diagnosticar. Ainda assim, é o termo mais abrangente e que, por não se cingir apenas às consequências psicológicas, consegue abranger um maior número de situações.

### **2.2.1 Conceito**

Definir o assédio moral revela-se um desafio importante, porque é necessário considerar os diversos tipos de comportamentos, contextos culturais e o próprio conceito de violência (Hirigoyen, 2002). Nos últimos anos, diversos investigadores continuaram o estudo deste tema e surgiram diversas definições para o assédio moral, das quais salientamos as seguintes:

Leymann (1996), refere o assédio moral como um “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”.

Para Marie-France Hirigoyen (2002), o assédio moral consiste numa conduta abusiva, gestos, palavras, conduta ou atitudes, que decorrem com muita intensidade e que afrontam a dignidade ou a honestidade psíquica ou até mesmo física de qualquer pessoa colocando em perigo o seu emprego ou fragilizando o clima de trabalho.

De acordo com a autora, os comportamentos abusivos podem ocorrer simultaneamente em quatro modalidades, como podemos ver no seguinte quadro:

**Quadro 2.** Comportamentos hostis do assédio moral

<b>Deterioração intencional das condições de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Privação de instrumentos de trabalho (telefone, computador, fax...);</li><li>▪ Falta de transmissão de informações importantes para a realização do trabalho;</li><li>▪ Atribuição de serviços que não correspondem às competências dos trabalhadores.</li></ul>
<b>Isolamento e recusa de comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Caracteriza-se por ignorar a vítima, separá-la dos outros e recusar qualquer contato com ela.</li><li>▪ Evitar qualquer contato (visual ou gestual), excluindo a vítima das atividades sociais.</li><li>▪ Proibir a vítima de falar com os seus colegas.</li></ul>
<b>Atentado contra a dignidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nesta modalidade podem ser utilizadas insinuações para inferiorizar a vítima;</li><li>▪ Espalhar boatos, desacreditá-la diante dos restantes, fazer troça do seu físico, origens ou nacionalidade;</li><li>▪ Criticar a sua vida privada, entre outros exemplos.</li></ul>
<b>Violência verbal, física e sexual</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recurso a ameaças de violência física,</li><li>▪ Gritar ou ralar com a vítima em voz alta de modo a intimidá-la;</li><li>▪ Invasão da sua privacidade,</li><li>▪ Aproximações de cariz sexual;</li><li>▪ Menospreza os problemas de saúde da vítima, entre outras possibilidades.</li></ul>

**Fonte:** Adaptado Hirigoyen, (2002, p. 95-97)

Barreto, (2005) define o assédio moral como uma exposição prolongada e repetitiva a condições de trabalho que, deliberadamente, vão sendo degradadas. Surge e propaga-se em relações hierárquicas assimétricas, desumanas e sem ética, marcadas pelo abuso de poder e manipulações perversas.

Segundo a médica do trabalho, as situações/ações de assédio moral mais frequentes nas organizações são: - dar instruções confusas e imprecisas; - bloquear o andamento do trabalho alheio; - atribuir erros imaginários; - ignorar a presença do funcionário na frente de outros; - pedir trabalhos urgentes sem necessidade; - pedir a execução de tarefas sem interesse; - fazer críticas em público; - sobrecarregar o funcionário de trabalho; - não cumprimentá-lo e não lhe dirigir a palavra; - impor horários injustificados; - fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre a pessoa; - forçar o seu despedimento; - insinuar que o funcionário tem problemas mentais ou familiares; - transferi-lo do setor, de modo a isolá-lo; - não lhe atribuir tarefas; - priva-lo dos seus instrumentos de trabalho (telefone, fax, computador, mesa); - agredir preferencialmente quando está a sós com o assediado; - proibir os colegas de falar e almoçar com a pessoa.

Além destas condutas mais frequentes, Barreto (2005), refere ainda outras formas de controlo e pressão sobre o trabalhador, tais como:

- Brincadeiras de mau-gosto quando o colaborador se ausenta do trabalho por motivos de saúde, ou para acompanhar um familiar ao médico;
- Exigência de desempenho de funções acima do conhecimento do empregado ou abaixo da sua capacidade ou degradantes;
- Indução do trabalhador ao erro, não só para criticá-lo ou rebaixá-lo, mas também para que tenha uma má imagem de si mesmo;
- Censura ao trabalhador de forma vaga e imprecisa, dando interpretações dúbias e a mal-entendidos;
- Exigência de tarefas impossíveis de serem executadas ou exigir a realização de atividades complexas em tempo demasiado curto;
- Registo do número de vezes e duração que vai ou fica na casa de banho;
- Vigilância constante sobre o trabalho que está a ser efetuado;
- Desvalorização da atividade profissional do trabalhador,
- Indução da vítima ao descrédito da sua própria capacidade de trabalho;
- Recusa à comunicação direta com a vítima, dando-lhe ordens através de um colega;
- Supressão de documentos ou informações importantes para a realização do trabalho;
- Impedimento de que o colaborador aceda a formações na empresa;
- Ridicularizações das convicções religiosas ou políticas, dos gostos do trabalhador.

Para Einarsen (2005), os comportamentos negativos, podem classificar-se em duas modalidades: assédio relacionado com o trabalho e assédio pessoal. O assédio relacionado com o trabalho implica perseguições direcionadas às atividades e ao desempenho da vítima, tais como metas inatingíveis, sobrecarga de trabalho, ignorar opiniões, excesso de supervisão, reter informações, atribuir tarefas abaixo do nível de competência ou outros tipos de comportamentos que dificultem as condições de realização do trabalho. Já o assédio pessoal refere-se às agressões dirigidas a características ou situações particulares da vítima, como espalhar boatos, criticar persistentemente, gritar, humilhar, isolar e excluir.

O objetivo do assédio moral é desestabilizar emocionalmente o indivíduo, ocasionando situações humilhantes perante colegas de trabalho, clientes e a si próprio. Muitas vezes o superior hierárquico, nesse caso, tem como intuito forçar um pedido de despedimento, ou a prática de atos que possam induzir uma situação de justa causa (Freitas, 2001). São predominantes as más inclinações dos chefes em relação aos seus subordinados, muito embora

não seja esta a única face que o fenómeno apresenta (Hirigoyen, 2002), com veremos no ponto seguinte.

### **2.2.2 Tipos de Assédio**

Os tipos de assédio moral podem distinguir-se pela sua proveniência. Estudos realizados por Hirigoyen (1999) através da aplicação de um questionário em 186 pessoas, apontaram para que em 58% dos casos o assédio moral vem da gestão, em 29% dos casos vem da chefia, 12% por parte de colegas e em 1% dos casos o assédio ocorre por parte de um subordinado.

#### **2.2.2.1 Assédio vertical descendente**

O assédio moral, quando praticado por um superior hierárquico contra os seus subordinados, é denominado de vertical descendente ou *bossing* (do inglês *boss* – chefe), constituindo o tipo mais frequente. Nestes casos a pessoa que detém o poder de comando busca delimitar o espaço desse poder. Através de atos de depreciação, falsas acusações, insultos e ofensas, atingem a dignidade, a identidade e a saúde do trabalhador, degradando as condições de trabalho e as suas relações interpessoais (Guimarães & Rimoli, 2006).

Guedes (2003, p.36) afirma que existem duas motivações para o assédio descendente: o *mobbing* estratégico, e o *mobbing* por abuso de poder. O *mobbing* estratégico é aquele em que a empresa organiza a sua estratégia de modo a levar o colaborador a despedir-se, com o objetivo de reduzir pessoal, conter custos, substituir o quadro pessoal por pessoas mais jovens e por consequência pagar ordenados mais baixos. O *mobbing* por abuso de poder, conhecido também como *bullying* ou *harassment*, é aquele em que o superior hierárquico, diante da ameaça real ou potencial que o subordinado representa, usa arbitrariamente do seu poder de chefia, seja motivado por razões políticas, questões de diferença de idade, antipatia pessoal e até inveja dentro da empresa.

Na investigação realizada pela CITE, coordenada por Anália Torres e a sua equipa de investigação em 2016, revelaram que em Portugal, os superiores hierárquicos e as chefias diretas são os/as principais autores/as das situações de assédio moral no local de trabalho. Não existem neste ponto diferenças significativas entre os dois géneros. No caso das mulheres 82,2% é alvo de assédio moral pelos superiores/as hierárquicos/as ou chefias diretas, enquanto no caso dos homens a proporção sobe para os 83,1%.

### ***2.2.2.2 Assédio vertical ascendente***

Trata-se do caso de violência psicológica perpetrada por um ou vários subordinados contra um superior hierárquico. É menos habitual, contudo a sua crueldade não é menor (Guedes, 2003). Por norma, este tipo de assédio inicia-se com a entrada de alguém de fora num cargo superior, seja porque os seus mecanismos de trabalho não são aceites pelos trabalhadores que se encontram sobre o seu comando, seja porque o cargo é desejado por algum deles (Guimarães & Rimoli, 2006).

De acordo com Hirigoyen (2002, p.102) podem distinguir-se diversas condutas de assédio moral vertical ascendente, como por exemplo a falsa alegação de assédio sexual (com o intuito de atentar contra a reputação de uma pessoa e desqualificá-la definitivamente) e as reações coletivas de grupo (a cumplicidade do grupo para se livrar de um superior hierárquico que lhes foi imposto e que não foi bem aceite).

A violência pode ser ainda originada quando um colega que é promovido sem a consulta dos demais trabalhadores, e estes não estão de acordo com a promoção, ou quando a nova função de chefia implica competências que os subordinados supõem que o promovido não possui para desempenhá-la (Guedes, 2003, p. 37).

### ***2.2.2.3 Assédio horizontal***

Este tipo de assédio moral é verificado nas relações entre colegas com o mesmo nível hierárquico. Neste caso as perseguições são desencadeadas por colegas do mesmo nível hierárquico e são motivados por fatores tais como: competitividade por uma promoção, sentimentos de inveja, inimizades por motivos de cariz pessoal, dificuldade de relacionamento, falta de cooperação, tentativa de destaque perante as chefias, discriminação sexual, entre outros. O fator mais comum é à competitividade interna na empresa, que no intuito de estimular a produtividade, consciente ou inconscientemente, estimula a competitividade perversa entre colegas, o que desencadeia práticas individualistas que interferem na organização do trabalho, prejudicando o bom relacionamento e a solidariedade entre colaboradores (Guedes, 2003).

Na investigação realizada de Anália Torres (2016), constatou-se que em Portugal apesar da frequência de situações ser muito inferior à das situações de assédio moral cometido pelos/as superiores hierárquicos/as, também são os/as autores/as de assédio moral no local de

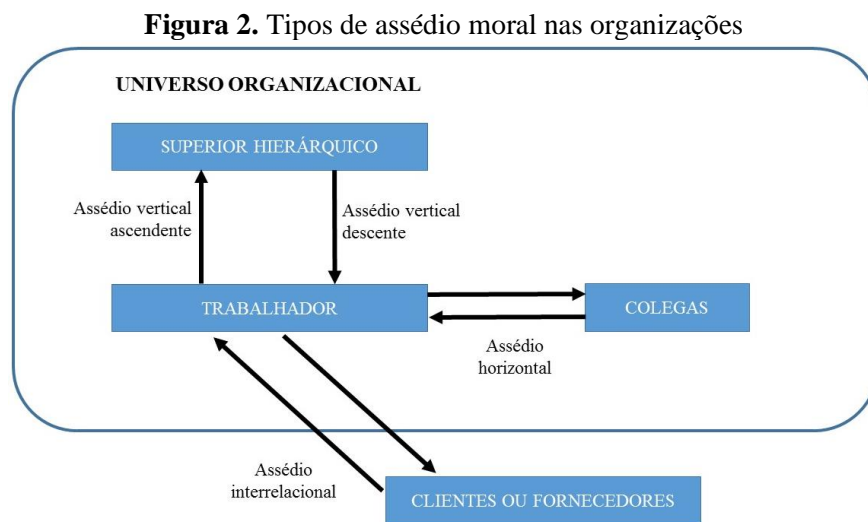
trabalho em 12,4% de situações em que os homens são alvo de assédio moral e 13,9% de situações em que são as mulheres.

### 2.2.2.3 Assédio misto

Existe um outro tipo de assédio moral, que se denomina de assédio misto, que ocorre quando o assédio horizontal se prolonga no tempo e passa a incorporar também um assédio vertical descendente, tornando-se o superior hierárquico cúmplice do agressor, por omissão, uma vez que nada fez para resolver a situação da qual tinha conhecimento (Pacheco, 2007).

### 2.2.2.4 Assédio inter-relacional

Foi denominado assédio inter-relacional aquele formato em que o agente ativo no processo assediante não integra o universo organizacional ou funcional da corporação (clientes-funcionários, fornecedores-clientes) (Vasconcelos, 2015).



Fonte: Adaptado de Vasconcelos (2015)

### 2.2.3 Causas do assédio

A organização, explicitamente ou não, define valores e padrões que alicerçam as suas relações internas e externas. Contudo, o que se nota é que em alguns ambientes organizacionais a política assenta na falta de transparência, desprezam-se os valores, predomina uma cultura da competitividade e da lucratividade, falta respeito ao ser humano, as relações são egoístas e carregadas de interesses, não há solidariedade nem cooperação. Assim, instala-se um cenário

de “vale-tudo”, onde “não existe e não se admitem obstáculos na corrida pela produtividade” (Barreto, 2005, p.240).

Júnior e Mendonça (2015), identificaram também vários motivos que podem estar na origem do assédio moral no local de trabalho, tais como: a inveja em relação às competências profissionais do outro; a imaginação do agressor de que a vítima representa uma ameaça profissional; ambientes de trabalho que estimulam muita competição, ou estilos autoritários de liderança, entre outros.

Nunes e Tolfo (2013), dividem os fatores organizacionais em quatro grupos: mudança da natureza do trabalho; organização do trabalho; cultura e clima organizacional e liderança. No quadro seguinte apresentamos, de forma sintetizada, alguns fatores ligados às mudanças no trabalho, que podem facilitar a ocorrência de assédio moral.

**Quadro 3.** Fatores potenciadores de assédio moral nas organizações

<b>Fatores organizacionais</b>		
<b>Mudança da natureza do trabalho/organização do trabalho</b>	<b>Cultura e Clima organizacional</b>	<b>Estilo de Liderança</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensificação do trabalho;</li> <li>▪ Mudanças na composição do grupo de trabalho;</li> <li>▪ Downsizing e reestruturações;</li> <li>▪ Precariedade do emprego;</li> <li>▪ Aumento de stress;</li> <li>▪ Sistemas de recompensa e benefícios não claros;</li> <li>▪ Terceirizações;</li> <li>▪ Problemas de comunicação;</li> <li>▪ Desequilíbrio de poder;</li> <li>▪ Baixo controlo do trabalho;</li> <li>▪ Ambiente onde não existem regras claras, permissivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competição interna;</li> <li>▪ Insatisfação com o trabalho;</li> <li>▪ Injustiça organizacional;</li> <li>▪ Baixa qualidade do ambiente de trabalho;</li> <li>▪ Conflitos;</li> <li>▪ Qualidade dos relacionamentos interpessoais dentro do grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestão/superiores desinteressados</li> <li>▪ Deficiências no comportamento dos líderes</li> <li>▪ Lideranças autocráticas</li> <li>▪ Líderes abusivos</li> <li>▪ Fraqueza da autoridade hierárquica – poder paralelo</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Nunes e Tolfo (2013)

Segundo Freitas et al. (2008), processos de fusões e reestruturações feitas sem preparação, sem transparência e sem critérios de avaliação podem gerar sentimentos violentos. Estas mudanças podem gerar conflitos entre os funcionários efetivos e os terceirizados, criando assim um ambiente dividido, o que favorece os comportamentos e ações hostis.

O assédio moral pode fazer parte da cultura organizacional, se este for visto como uma norma ou uma crença partilhada pelos funcionários. A transmissão da cultura dá-se essencialmente de forma inconsciente e inquestionável, deste modo, numa organização onde o

assédio não é punido, onde não existem políticas para prevenir e condenar o assédio, este fenómeno torna-se uma conduta vulgar (Nunes & Tolfo, 2013).

O clima de insegurança no emprego, o processo intenso de globalização e as novas tecnologias, parecem contribuir para um clima organizacional cada vez mais individualista e competitivo, onde prevalecem as críticas destrutivas e sentimentos de incerteza (Ester Freitas et al., 2008; Nunes & Tolfo, 2013).

A liderança terá vários impactos a nível organizacional, tais como: *turnover*, satisfação, motivação, comprometimento, coesão do grupo, produtividade, entre outros. Segundo Cunha et. al. (2007), o líder da organização deve exercer uma liderança ética, preocupando-se com os princípios da moral e da deontologia, tendo sempre em consideração o bem-estar dos seus colaboradores e da sociedade. São os líderes que traduzem a “língua” organizacional. Os bons tradutores geram situações positivas, os maus degradam mesmo aquilo que a organização tem de bom (Cunha et al., 2007).

#### **2.2.4 As fases do assédio moral**

O assédio moral apresenta uma sequência própria que segundo Pereira (2008), consiste num processo sistemático que acontece durante um período específico de tempo, com o objetivo de alcançar a dignidade da vítima e a sua capacidade de resistência, tirando assim proveito da sua vulnerabilidade.

O curso do assédio moral vai evoluindo ao longo do tempo. Contudo, estabelecer uma sequência típica de fatos no decorrer de um processo de terror psicológico no trabalho, desde o seu início até ao seu término, é uma tarefa complexa, principalmente, devido às particularidades do assediador, das vítimas, do meio e contexto no qual o assédio decorre (Hirigoyen, 2002). A autora acrescenta ainda que é muito importante atender à interpretação subjetiva das pessoas sobre determinado comportamento, isto porque cada pessoa percebe e julga de forma diferente o mesmo, podendo surgir diversas perceções para os mesmos comportamentos.

Ainda assim, Leymann (2000) e Hirigoyen (2002), através da observação dos seus casos clínicos apontam uma sequência de fases. Leymann, (1996), nas suas investigações, observou que o decorrer do assédio no trabalho revela uma sequência típica de cinco fases que se repetem em diferentes casos:

**Quadro 4.** Fases do Assédio Moral de acordo com Leymann (2000)

<b>Fases do Assédio Moral – Leymann (2000)</b>	
<b>1º Fase - Incidentes críticos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Surge a partir de um conflito, um desacordo entre pessoas que não é solucionado de imediato, podendo levar a que a qualquer momento adquira uma maior proporção.</li><li>▪ Pouca duração;</li><li>▪ Por si só não representa assédio moral.</li></ul>
<b>2º Fase - Estigmatização</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Comportamentos repetitivos por um longo período de tempo e com propósitos hostis;</li><li>▪ Intencionalidade perversa, castigar, magoar;</li><li>▪ Manipulação agressiva.</li></ul>
<b>3º Fase - Intervenção da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Empresa toma conhecimento do conflito;</li><li>▪ Tendência para colocar a responsabilidade na vítima;</li><li>▪ Erro fundamental de atribuição: tendência a criar explicações baseadas nas características individuais da vítima e não em fatores organizacionais/gestão.</li></ul>
<b>4º Fase - Diagnósticos incorretos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Psicólogos e psiquiatras desconhecem os contornos da situação devido à falta de informação/formação;</li><li>▪ Muitas vezes são diagnosticados com paranóia, transtorno maníaco-depressivo, desajuste de personalidade.</li></ul>
<b>5º Fase - Exclusão da vida laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Isolamento profissional e social;</li><li>▪ Baixa produtividade e altos níveis de absentismo;</li><li>▪ Vítima abandona o seu emprego, muito provavelmente após ter passado por várias baixas médicas;</li><li>▪ As que resistem enfrentam consequências na sua saúde, relacionadas com stress pós-traumático. Nos casos mais extremos, podem chegar ao suicídio.</li></ul>

**Fonte:** Adaptado de Leymann (2000)

Hirigoyen (2002), tendo em consideração os seus casos clínicos, observou que o assédio moral estabelece nos seguintes estágios: a sedução perversa, a comunicação perversa e a violência perversa.

**Quadro 5.** Fases do Assédio moral de acordo com Hirigoyen (2002)

<b>Fases do Assédio Moral – Hirigoyen (2002)</b>	
<b>1º Fase Sedução perversa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Seduzir para desestabilizar a vítima; conspirar para que ela perca a sua confiança; controlar, para que ela perca a sua liberdade;</li><li>▪ Através da manipulação, intimidações e ameaças o agressor exerce uma relação de dominação, prendendo-a numa relação de dependência.</li></ul>
<b>2º Fase Comunicação perversa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Uso de comunicação que afasta e impede o intercâmbio, com o intuito de usar o outro, para que ele não perceba nada e fique ainda mais confuso;</li><li>▪ Não-ditos, subentendidos e reticências levam a vítima a um estado de angústia.</li></ul>
<b>3º Fase Violência perversa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A vítima passa a representar uma ameaça, perigo, do qual o agressor precisa livrar-se o mais rápido possível;</li><li>▪ O perverso tenta levar a vítima a agir contra ele, para que esta seja incriminada;</li><li>▪ O que importa é fazer a vítima parecer responsável pelo que acontece e fazê-la perder o orgulho de si;</li><li>▪ Em casos extremos, é até possível ver o perverso incitar o outro ao suicídio.</li></ul>

**Fonte:** Adaptado de Hirigoyen (2002)

Nem sempre as fases descritas por Leymann (2000) e Hirigoyen (2002) seguem a sequência referida. No entanto, fornecem as pistas para a identificação do estágio em que se encontra o processo de assédio moral, sendo por vezes possível identificá-lo numa fase inicial e tomar precauções que impeçam o seu crescimento (Guedes, 2003 p.46).

No que concerne à duração média do assédio este pode variar, segundo o inquérito de Hirigoyen (2002) a duração ia um pouco para além dos 40 meses:

- Assédio inferior a 6 meses: 3,5%
- De 6 meses a 1 ano: 11%
- De 1 ano a 3 anos: 45%
- Superior a 3 anos: 40,5%

No entanto, em estudos levados a cabo na Suécia (Leymann, 1996) e na Noruega (Einarsen, 1996), a duração média do assédio era respetivamente de 15 a 18 meses. Todavia noutro estudo de Leymann também na Suécia, e um estudo de Zapf, na Alemanha em 1999, fornecem números superiores a 3 anos (Hirigoyen, 2002, p.103).

### **2.2.5 Consequências do assédio**

Como qualquer outra disfunção, o assédio moral deixa as suas marcas por onde passa, os seus reflexos atingem não só a vítima, como também afeta a esfera organizacional e social. As alterações mais frequentes que têm sido detetadas nas organizações são: o aumento do absentismo, de rotações internas e externas, das baixas médicas, dos acidentes de trabalho por distração ou atos inseguros e, o aparecimento de conflitos laborais, reclamações e denúncias (Obeso et al., 2003). Para o indivíduo, o isolamento social, os problemas familiares e financeiros decorrentes do absentismo são outras das consequências que podem surgir.

#### ***2.2.5.1 Consequências para o indivíduo***

No que tange às vítimas, o assédio moral pode trazer consequências drásticas que, de acordo com Freitas (2007), afetam a sua vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva, originando inúmeros problemas de saúde. O assediado pode apresentar sentimentos de angústia, ansiedade, tristeza, “sentir-se um lixo”, não encontrar mais sentido na vida, sentir raiva, mágoa e incertezas, passar a ver-se negativamente e, com o tempo, desequilibrar-se afetivamente (Freitas, Heloani, & Barreto, 2017).

Habitualmente, a vítima tende a isolar-se e afastar-se dos amigos, degradando gradualmente a sua vida social, além disso, vê-se como indigna, perde a autoestima, é tomada pela culpa e pelo medo e apresenta sintomas de depressão. A sua personalidade altera-se e é possível que canalize as suas frustrações nos seus familiares e pessoas mais próximas.

Não demora muito para que o seu organismo se manifeste, e começam a aparecer os primeiros sintomas como distúrbios digestivos e palpitações. Também é forte a tendência ao consumo de álcool ou de drogas, diminuição da libido, agravamento de possíveis doenças já existentes, dores de cabeça, no peito e *stress*.

Com o agravamento da situação, conforme Freitas, Heloani e Barreto (2008), essas implicações podem levar a depressão, síndrome do pânico, síndrome de *burnout*, entre outras. Este processo de instauração da doença pode variar de uma pessoa para outra, uma vez que não sendo rígidas, as fases podem se misturar.

**Quadro 6.** Efeitos e consequências do assédio moral

Sintomas Físicos	Sintomas psíquicos	Sintomas comportamentais
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fadiga que evolui gradativamente;</li> <li>▪ Distúrbio do sono;</li> <li>▪ Hipertensão arterial;</li> <li>▪ Taquicardia;</li> <li>▪ Disfunções sexuais (impotência, ejaculação precoce e anorgasmia);</li> <li>▪ Mudanças no ciclo menstrual;</li> <li>▪ Cefaleias e enxaquecas;</li> <li>▪ Transtornos alimentares e gastrointestinais;</li> <li>▪ Dores musculares ou osteomusculares;</li> <li>▪ Imunodeficiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificuldades de concentração;</li> <li>▪ Lapsos de memória;</li> <li>▪ Mudanças de humor;</li> <li>▪ Impaciência;</li> <li>▪ Impotência perante os desafios da vida, especialmente, oriundos do ambiente laboral;</li> <li>▪ Redução da velocidade de raciocínio;</li> <li>▪ Tristeza imotivada e prolongada (disforia), podendo evoluir para um estado depressivo;</li> <li>▪ Solidão e angústia;</li> <li>▪ Paranóia e ansiedade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Irritabilidade (distímia);</li> <li>▪ Perda de identidade e interesse pelo trabalho;</li> <li>▪ Deambulação;</li> <li>▪ Negligência na prática laboral;</li> <li>▪ Isolamento social;</li> <li>▪ Agressividade;</li> <li>▪ Consumo de substâncias, lícitas ou ilícitas (álcool, cigarros, medicamentos, drogas...);</li> <li>▪ Autoflagelo;</li> <li>▪ Fuga da realidade;</li> <li>▪ Pensamento introvertido; ▪ Onipotência diante do sentimento de fracasso;</li> <li>▪ Ruptura de laços afetivos</li> </ul>

**Fonte:** Freitas, Heloani e Barreto (2008)

Este conjunto de sentimentos leva muitas vezes a que as vítimas se afastem do seu local de trabalho de modo pontual (ex. baixas médicas) ou em definitivo (ex. despedimento). Em 2001, Hirigoyen afirmou que em 36% dos casos a vítima sai do seu emprego, em 20% dos casos é despedida, em 9% dos casos é feita uma negociação com o departamento de recursos humanos para a saída, em 70% dos casos apresenta o seu despedimento e em 1% dos casos

reforma-se antecipadamente. Para além destas situações, somam-se ainda os gastos com a medicação, psicoterapia e com o sistema legal.

Através do quadro 6, podemos constatar que as implicações do assédio moral para o indivíduo assediado podem e são severas. Não são apenas diagnósticos simples cujo tratamento possa resolver os traumas de uma hora para outra, mas sim complicações que perduram por longo prazo, atingem a vítima e podem influenciar outros a seu redor, como familiares e colegas de trabalho (Hirigoyen, 2002).

Numa pesquisa realizada por Margarida Barreto (2006), com 494 mulheres e 376 homens, vítimas de agressões e humilhações no ambiente de trabalho, todas as pesquisadas relatam sentir medo exagerado, mágoa, e vontade súbita de chorar; enquanto que os homens tiveram baixos índices nestas consequências. Todavia, os homens revelaram comportamentos mais agressivos e intensos quando comparados às vítimas do sexo feminino, apresentando sentimentos de raiva, vontade de vingança, sentimento de revolta, pensamentos de suicídio, vergonha dos filhos, indignação.

Leymann (1996) e Hirigoyen (2002) consideram que o assédio moral no trabalho é uma das causas mais importantes do suicídio, as primeiras investigações foram feitas na Bélgica, nas linhas de montagem de automóveis alemães. O fato de os trabalhadores irem suicidar-se no local de trabalho tem obviamente um significado. É uma mensagem extremamente brutal, toda a questão reside em descodificar essa mensagem, revelou Christophe Dejours, psiquiatra e psicanalista francês, numa entrevista dada ao Jornal Público no dia 1 de Fevereiro de 2010.

### ***2.2.5.1 Consequências para a organização***

As consequências do assédio moral não surgem apenas na saúde do indivíduo como muitos acreditam, mas apresentam também efeitos na organização. As organizações são seriamente afetadas e, muitas vezes, devido a sutileza das consequências não percebem que essas violências podem também trazer prejuízos económicos em curto e/ou longo prazo (Leymann, 1990).

Temos os custos que resultam das consequências que afetam os trabalhadores assediados tais como os custos pelo absentismo, baixa produtividade, acidentes de trabalho e a rotatividade, porém ainda existem outros custos mais indiretos do assédio moral que estão associados à necessidade de melhorar o ambiente de trabalho, melhorar a má imagem organizacional, melhorar a reduzida eficiência e resistência à mudança (Leymann, 1996).

### Quadro 7. Impactos do assédio moral a nível organizacional

Impactos a nível organizacional
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Absentismo;</li><li>▪ Rotatividade de pessoal – turnover;</li><li>▪ Redução da produtividade e desempenho;</li><li>▪ Aumento dos custos devido ao absentismo;</li><li>▪ Perda de equipamento e produção;</li><li>▪ Redução da atratividade de talentos no mercado em virtude da exposição negativa;</li><li>▪ Reforma antecipada;</li><li>▪ Queda na qualidade do trabalho;</li><li>▪ Custos de reposição de pessoal;</li><li>▪ Erros e acidentes;</li><li>▪ Eventual redução do valor da marca;</li><li>▪ Enfraquecimento da adesão à organização.</li></ul>

Fonte: Martino, Hoel, e Cooper (2003)

É preciso agir antecipadamente de modo a suspender a prática do assédio moral, porque segundo Pacheco (2007), o assédio moral contraria a sustentabilidade do crescimento económico uma vez que afeta negativamente o alicerce da economia – o trabalhador.

#### 2.2.5.1 Consequências para a sociedade

A sociedade também é afetada pelas consequências do assédio moral, devido aos elevados custos que tem de suportar com o absentismo decorrente de licenças por doença prolongadas, reformas antecipadas por questões de saúde, despesas médicas, perda de investimentos em formação, desemprego de longa duração, dependência da segurança social e a perda de trabalhadores altamente produtivos que deixam de contribuir para o desenvolvimento da sociedade (Freitas, 2007). O autor refere ainda na sua obra que “cada vez que um profissional capaz é tornado incapaz, todos os indivíduos dessa sociedade pagam a conta.” Os autores Hoel, Sparks e Cooper (2001) apresentam três itens que remetem as consequências do assédio ao nível social:

#### Quadro 8. Consequências do assédio moral na sociedade

Consequências do assédio moral na sociedade	
<b>Sistema de saúde/tratamento médico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Incluem despesas médicas, hospitalizações;</li><li>▪ Tratamentos ou reabilitações financiadas pelo Estado.</li></ul>
<b>Perda de produção</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Despesa relacionada com as perdas de produção devido ao absentismo.</li></ul>
<b>Reforma antecipada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bem-estar social/benefícios devido à reforma antecipada;</li><li>▪ Despesas intangíveis relacionadas à perda de produção prematura de um trabalhador.</li></ul>

Fonte: Martino, Hoel, & Cooper (2003)

A avaliação dos custos do assédio moral para a sociedade é algo extremamente difícil de calcular devido ao fato de que não conseguimos estimá-los apenas somando os custos individuais e organizacionais, pois alguns custos são transferidos entre os grupos. O cálculo dos custos totais do assédio no ambiente de trabalho é uma tarefa próxima ao impossível, pois demasiados fatores intangíveis estão implicados (Martino, Hoel, & Cooper, 2003).

## **2.3 A cultura organizacional**

Desde o início dos anos 80, vários autores têm-se debruçado sobre o estudo da cultura organizacional, apresentando uma série de reflexões sobre o tema, envolvendo uma pluralidade de argumentações, complexas e nem sempre consensuais.

De acordo com Nunes et al. (2018), os investigadores tomaram consciência da importância da cultura como fator crítico de sucesso nas empresas devido essencialmente à necessidade de contrariar a turbulência a que as organizações americanas estavam sujeitas e a sua incapacidade de competir com outros países, nomeadamente o Japão. Apesar das organizações americanas serem similares em termos de tecnologia, dimensão e mercados às organizações japonesas, a produtividade das organizações americanas era inferior. Tal foi atribuído à superioridade da cultura em vigor na cultura japonesa. Assim, a cultura organizacional passou assim a ser considerada como uma estratégia indutora do alcance de metas organizacionais, suscetível de proporcionar aumentos de produtividade e favorecer o empenhamento. Antes da consolidação do conceito de cultura organizacional, os investigadores debruçavam-se essencialmente sobre o conceito de clima organizacional. As primeiras investigações sobre o clima organizacional terão surgido em 1939, no entanto terá sido através do sociólogo Andrew Pettigrew que o termo cultura organizacional surgiu formalmente. Até à data, os estudos sobre ambientes organizacionais não distinguem os termos "clima" e "cultura" tendo os investigadores do clima se apercebido durante a década de 1970 que o termo não estava a capturar integralmente o conceito de "ambiente organizacional" (Bellot, 2011).

### **2.3.1 Conceito**

A possibilidade de alcançar a excelência organizacional através da variável cultura, tornou este tema alvo de debate nas últimas décadas, tendo os investigadores estabelecido diversas definições.

Os estudos do sociólogo inglês Pettigrew (1979) marcariam indiscutivelmente o conceito de cultura organizacional. O autor refere que a cultura é o sistema de significados aceite coletivamente por um dado grupo num dado momento, nomeadamente através de símbolos, linguagem, ideologias, crenças, rituais e mitos.

Ouchi (1982) define cultura organizacional como um conjunto de crenças partilhadas entre os gestores de uma organização acerca de como devem comportar-se, gerir a organização e conduzir as suas atividades, bem como as dos funcionários. Envolve um certo número de valores que estabelecem um modelo para as atividades, as opiniões e as ações.

Para Gomes (1990), a cultura organizacional é tida como um sistema de representações estratégicas que dá sentido à organização e lhe confere uma identidade. Assenta naquilo que é necessário conhecer e em que é necessário acreditar para que alguém, no interior duma dada comunidade, possa atuar de forma aceitável.

De acordo com Schein (1990) a cultura organizacional é definida como um padrão de pressupostos básicos partilhados por um grupo como tendo resolvido os seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado suficientemente bem para ser considerada válida e assim, ensinada aos novos membros como acarreta forma de atuar/pensar e sentir em relação a esses problemas.

Sarmento (1994) menciona a cultura organizacional como o domínio do simbólico, integrado por crenças, assunções, valores, ritos e artefactos, construído historicamente através de um processo conflitual, e numa dinâmica permanente de reconstrução, através do qual os seres humanos estabelecem os protocolos para a sua comunicação, ao nível grupal, organizacional ou societal.

Na visão de Robbins (1999) a cultura organizacional não é mais do que um sistema de significados partilhados, conjunto de características chave que uma organização valoriza, onde se incluem sete características básicas, as quais refletem a sua essência:

- inovação e tomada de riscos;
- atenção a detalhes;
- orientação para os resultados;
- orientação para as pessoas;
- orientação para as equipas;
- agressividade/competitividade e;
- estabilidade/ manutenção do *status quo*.

Sampaio (2004) refere a cultura organizacional como um elemento dinâmico permanente, ou um processo de aprendizagem acumulada, de respostas aprendidas originadas por valores esperados, partilhada por determinados grupos, integrando globalmente comportamentos, emoções e elementos cognitivos do funcionamento psicológico dos seus membros. A cultura organizacional é objeto de múltiplas definições e conceptualizações, no entanto segundo Denison (1990), existem componentes transversais a todos, nomeadamente a dimensão comportamental da organização, ou seja, a manifestação das crenças, valores e princípios subjacentes, que se revelaram pertinentes no passado e que se mantêm em virtude do uso presente e futuro, não apenas na dimensão financeira, como também na gestão de recursos humanos.

Da revisão da literatura surgem ainda dois paradigmas divergentes: o paradigma de integração que apresenta a organização como homogénea e consensual, motivando os indivíduos a sentirem a cultura como única e unitária; e o paradigma da diferenciação, que privilegia a heterogeneidade e a conflituosidade subjacente aos processos organizacionais, assumindo que as organizações se apresentam como um conjunto de subculturas que se entrelaçam e/ou sobrepõem.

Rosa (1994) define por subcultura o facto de existirem padrões culturais relacionados com a cultura predominante numa sociedade, no entanto que se distinguem pela manutenção de alguns padrões próprios. A autora salienta ainda que duas empresas estruturadas de forma similar e usufruindo da mesma tecnologia podem originar diferenças significativas de acordo com a liderança, o estilo de gestão, o sistema de valores, etc. Cabe assim aos diversos intervenientes construir, manter e disseminar a cultura na organização na qual estão inseridos.

Por sua vez Ross (2000) afirma que as organizações são compostas por muitas subculturas, podendo variar por unidade de negócio, localização geográfica, divisão ou departamento. O autor acrescenta ainda que a existência de subculturas adquire maior destaque em organizações complexas e com grande estratificação social, podendo assim existir culturas muito diferenciadas no seio da mesma organização.

Apesar de existirem múltiplas definições acerca da cultura, a definição de cultura de Schein (1991) parece ser a que reúne maior consenso entre os investigadores. Ainda que o autor reconheça que a cultura se alicerça no significado de partilha, normas, valores, padrões comportamentais e tradições, Schein evidencia outros fenómenos críticos cruciais como a estabilidade estrutural, a profundidade, capacidade de infiltração, padronização ou integração.

De acordo com o autor a cultura organizacional é por isso difícil de mudar, visto que se refere à camada mais profunda e inconsciente de um grupo.

### **2.3.2 Níveis de Cultura**

A cultura é vista por Schein como sendo constituída por camadas, em que o nível mais superficial é constituído pelas manifestações tangíveis até ao mundo tácito invisível, inconsciente e de pressupostos básicos onde reside a sua essência. O autor afirma ainda que o termo nível significa o grau pelo qual o fenómeno cultural é perceptível pelo observador.

O investigador afirma que os pressupostos básicos de uma sociedade são a essência da cultura, e os valores e os comportamentos são manifestações externas dessa essência. Adicionalmente, o autor refere que qualquer uma destas dimensões pode desenvolver-se em níveis diferentes de profundidade ou interiorização.

Deste modo, o autor distinguiu a cultura organizacional em três níveis:

- Artefactos;
- Valores partilhados e;
- Pressupostos básicos.

Os artefactos correspondem ao domínio mais superficial e visível da cultura. Esta dimensão é identificada através das instalações físicas, linguagem, tecnologia, produtos, modos de vestir e comunicar, mitos e histórias sobre a organização, padrões de comportamento, processos, cerimónias, rituais e entre outros. O facto de ser facilmente perceptível não o torna mais facilmente decifrável, isto é, não justifica determinados comportamentos ou atitudes próprios da organização (Schein, 1991). O autor salienta ainda que é arriscado inferir suposições apenas a partir dos artefactos, porque as interpretações serão projeções dos seus sentimentos e reações.

O segundo nível refere-se aos valores partilhados. Nesta dimensão os grupos refletem as suas crenças e definem os padrões sociais e princípios, procurando a validação social do grupo com o intuito de reduzir a incerteza em áreas sensíveis de funcionamento organizacional. Nesta linha de pensamento, os valores realçam o que é importante para os membros de uma organização e as normas definem o comportamento a ser adotado. Esta forma de ser ou estar é muitas vezes alvo de ampla divulgação, pois permite consolidar a imagem da empresa para o mundo exterior.

Por fim, os pressupostos básicos e as crenças referem-se ao mais profundo nível da organização e também o mais difícil de compreender. Para Schein (2004) esta é a verdadeira essência da cultura de uma organização e é ela que mantém a sua integridade. Esta intimamente

relacionada com o processo de aprendizagem comum ao grupo, com fundamentos básicos relacionados com a forma de fazer e de resolver os problemas. Estão muitas vezes relacionados com crenças, valores e premissas dos fundadores que, com o tempo passaram a ser considerados como a forma mais acertada de se fazer as coisas. A análise deste nível apenas pode ser feita através interpretação do que se passa nos outros níveis.

Na visão de Schein (2004) a cultura organizacional segue uma abordagem dinâmica e funcional, uma vez que se adapta conforme o ambiente externo e interno, pode afirmar-se que a cultura está em permanente formação.

### **2.3.2 Tipologia das culturas empresariais**

Na procura do entendimento ao nível mais profundo da cultura organizacional e visando os preceitos apresentados pela literatura, discorre-se a seguir sobre as tipologias de culturas organizacionais. De acordo com Neves (2000), a tipologia nada mais é do que uma distinção seletiva propositada tendo como base critérios específicos. No âmbito da cultura organizacional, o conceito de tipologia identifica-se como um esquema classificativo, através do qual diversas organizações podem ser catalogadas em função de características culturais comuns.

Existem inúmeras construções teóricas identificadas pela literatura sobre os tipos de cultura organizacional que permitem, enquanto recurso metodológico, a caracterização cultural de um objeto, uma vez definida uma determinada visão ou abordagem. Cabe salientar que cada caracterização cultura acarreta um conjunto de limitações e insuficiências, não existindo assim um modelo exato e/ou perfeito. Um dos modelos mais comumente utilizado, intitula-se de Modelo de Valores Competitivos e foi proposta por Quinn e Rohrbaugh (1983 e, Quinn e McGrath (1985) com o intuito de estudar a eficácia organizacional e *a posteriori* a cultura organizacional.

De acordo com Paiva et al. (2016), o modelo evidencia a existência de duas dimensões chave na conceptualização da eficácia organizacional: A flexibilidade *versus* estabilidade/controlo (eixo vertical) e a orientação interna *versus* orientação externa (eixo horizontal). Com base neste modelo, identificaram quatro tipos de cultura:

- Cultura de clã/apoio: pressupõe um local de trabalho agradável, onde os líderes são mentores e a lealdade e a tradição são valores da organização. A liderança assume uma postura participativa, uma vez que existe o compromisso quer entre

o grupo quer com a organização. Caracteriza-se por ser uma organização focada no equilíbrio interno, flexível, preocupada com as pessoas e sensível aos clientes. Assemelha-se a uma família que assenta em certos valores, tais como: o desenvolvimento do grupo, o apoio e a moral (Machado, 2002).

- Cultura adhocrática/inovadora: caracteriza-se por ter como valores nucleares, a criatividade e o crescimento. Assenta em pressupostos de mudança e flexibilidade e os fatores de motivação baseiam-se no empreendedorismo, adaptabilidade e desenvolvimento. Nesta cultura o foco é externo e a procura por produtos e serviços inovadores é contínua. Já a liderança nesta cultura é visionária e canaliza os esforços para desenvolver o pioneirismo, mesmo que isso implique correr riscos. No que toca ao poder este é descentralizado, sendo muitas vezes consideradas empresas individualistas (Machado, 2002).
  
- Cultura de mercado/objetivos: pressupõe uma organização com foco nos resultados, onde os valores predominantes são a competitividade e a produtividade, e onde os gestores são duros e exigentes. O sucesso é alcançado através do aumento de quotas e penetração de mercado, e o que une a organização é a necessidade de ultrapassar os concorrentes diretos. O estilo de gestão neste tipo de cultura, é a da competição, visando sempre a produtividade. São organizações focadas no posicionamento externo, com necessidade de estabilidade e controle (Machado, 2002). Apesar de também valorizar o alcance de metas e resultados, a cultura de mercado é também focada nos relacionamentos prezando pelas estruturas horizontais, em as pessoas são os bens mais valiosos da organização sejam elas colaboradores, clientes e sociedade.
  
- Cultura hierárquica/regras/burocrática - esta cultura baseia-se em pressupostos de estabilidade e formalização, refletindo os valores e normas associadas à burocracia onde predominam as regras e a uniformidade. Pressupõe um local onde a autoridade é bem aceite e traduz o enfoque na eficiência, eficácia e equilíbrio das funções. Representa uma organização focada no equilíbrio interno e pouco flexível. No que toca ao poder, este é centralizado e os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica.

Na visão de Quinn (1996), cada organização pode enquadrar-se em vários vetores culturais, não existindo uma única cultura. Isto é, uma organização pode a dado momento enfatizar uma determinada cultura e posteriormente priorizar outro posicionamento cultural. De acordo com o autor, a organização pode ainda utilizar simultaneamente culturas distintas.

### **Capítulo III- Método de Investigação**

Após a Revisão da Literatura, apresentada no capítulo anterior para enquadramento teórico do estudo realizado, neste capítulo apresentam-se as opções metodológicas em que se baseou o processo de investigação.

#### **3.1 Objeto de estudo e objetivos**

Nesta investigação serão abordados dois elementos organizacionais, o assédio moral e a cultura organizacional. Os objetivos da pesquisa foram estabelecidos de forma a recolher as informações que permitissem responder ao problema da pesquisa.

Como objetivo geral desta investigação, pretende-se refletir sobre um risco psicossocial específico, o assédio moral em ambiente laboral e compreender a relação entre o fenómeno e a cultura organizacional, no concelho de Santarém.

Dada a pertinência da temática cumpre ainda por objetivos específicos subjacentes ao objetivo principal, os pontos assinalados:

- Caracterizar os diferentes tipos de assédio moral;
- Conhecer a perceção dos trabalhadores sobre eventuais situações de assédio;
- Analisar o tipo de cultura organizacional que potencia o aparecimento do assédio moral;
- Compreender de que modo o assédio moral potencia situações relacionadas com o absentismo;

#### **3.2 Tipo de estudo**

Na presente investigação após a formulação da questão de partida, recorreu-se à revisão de literatura, considerando o que foi já anteriormente pesquisado por autores conceituados, permitindo assim compreender as variáveis em estudo (assédio moral e cultura organizacional).

Este estudo é de natureza quantitativa, transversal e correlacional. Quantitativo, porque se pretendeu colocar em evidência e avaliar as relações entre variáveis e explicá-las. (Fortin, Côte e Fillion, 2009; Coutinho, 2014). Transversal, porque envolveu a recolha de dados, procurando-se estabelecer o *status* dos fenómenos em estudo e as suas relações, num ponto específico no tempo (Polit, Beck e Hungler, 2004). A investigação do tipo correlacional apoia-se nos estudos descritivos e procura estabelecer relações entre conceitos ou variáveis. Após definidos os conceitos, verificam-se as relações que existem entre um certo número de variáveis precisas, depois explica-se de que forma as variáveis estão ligadas entre si (Fortin, Côte e Fillion, 2009).

### **3.3 Instrumento de recolha de dados**

Com o enfoque numa pesquisa quantitativa, foi necessário recorrer à aplicação de inquéritos por questionário, sendo esta uma técnica em que se “coloca a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções” (Quivy & Campenhoudt, 2008).

No presente estudo foram utilizados três instrumentos de recolha de dados: um questionário para avaliar os Atos Negativos em ambiente laboral; um questionário relativo à Cultura Organizacional e, na secção final foi aplicado um questionário sociodemográfico, de modo a caracterizar a população em estudo.

#### **3.3.1 Questionário de Atos Negativos – REVISTO (NAQ- R) - (Einarsen & Raknes, 1997. Adaptado por Araújo, McIntyre & McIntyre, 2004)**

O Negative Acts Questionnaire (NAQ) é um questionário validado nacionalmente e internacionalmente, desenvolvido por Einarsen e Raknes em 1994 na Noruega.

O NAQ foi obtido a partir de duas fontes de informação: através do estudo de literatura e de relatos feitos pelas vítimas de assédio de longa duração. Em 2001 o instrumento foi revisto e denominado NAQ-R. Os investigadores constataram que o instrumento é válido para verificar vários níveis de exposição ao assédio moral nas organizações, que podem ir desde exposição pouco frequente aos atos de descortesia no trabalho até graves situações de assédio moral.

O questionário é assim composto por 22 itens, cada um escrito em forma de comportamento, sem qualquer referência ao termo “assédio”. Deste modo, ao não mencionar diretamente o assédio, podemos conectar a perceção a comportamentos que, em conjunto e em

determinada frequência, sem que os inquiridos partam da afirmação se foram vítimas ou não de assédio. A escala mede quantas vezes o entrevistado, durante os últimos 6 meses foi submetido a atos negativos diretos (por exemplo, agressão verbal, observações ofensivas ou intimidação) e indiretos (como isolamento social, difamação ou pressão), através de uma escala *likert* de cinco pontos (1 = nunca; 2 = eventualmente; 3 = mensalmente; 4 = semanalmente e 5 = diariamente).

Entre os autores que fazem uso deste questionário, são utilizados diferentes critérios para definir se um trabalhador é considerado vítima ou não de assédio. Neste caso, para determinação do assédio moral considerou-se o critério de Leyman (1996), que determina como assédio moral a ocorrência de pelo menos um ato negativo semanal, nos últimos seis meses, e o de Mikkelsen e Einarsen (2001), cujo critério é baseado na ocorrência de dois atos negativos semanalmente. Os autores justificam a escolha deste horizonte temporal no sentido de obter maior rigor nas respostas, uma vez que os inquiridos teriam mais dificuldade em recordar-se dos acontecimentos num horizonte temporal mais alargado (Einarsen & Raknes, 1997).

Além dos 22 itens, foi incluído um item de auto percepção em que apresenta uma definição de assédio moral e questiona se a pessoa se considera ou não vítima de acordo com a definição, que pode ser respondida como nunca; sim, mas só raramente; sim, às vezes; sim, várias vezes por semana e sim, quase diariamente. Esta medida caracteriza-se como subjetiva, uma vez que se baseia unicamente na percepção pessoal do inquirido.

No caso de a resposta dada pelo participante ser positiva, é automaticamente redirecionado para três novas questões, que pretendem analisar a proveniência desses comportamentos hostis; quais os sintomas apresentados perante essas situações e; se alguma vez se ausentou do trabalho devido a esses comportamentos.

### **3.3.2 Questionário de Cultura Organizacional- Adaptação do Questionário FOCUS (First organizational Culture Unified Search)**

Com o objetivo de avaliar a variável cultura organizacional, utilizámos o questionário FOCUS (*First Organizational Climate and Culture Unified Survey*). Este questionário é um instrumento internacionalmente validado e estandardizado, que assenta no Modelo de Valores Contrastantes de Quinn et al. (1983) e no modelo do clima organizacional de De Cock, Bouwen e De Witte (1986 cit in Fontes, 2010).

O presente questionário foi desenvolvido a partir de um projeto de investigação, realizado na Universidade Católica de Leuven, com o objetivo de desenvolver um instrumento, de avaliação do clima e da cultura, padronizado para diferentes países. No grupo de investigadores, Portugal encontra-se representado pelos Professores José Gonçalves das Neves e Jorge Correia Jesuino Neves (2000).

Para efeito deste estudo, foi utilizada somente a parte referente à avaliação e análise da cultura organizacional, dado que o clima organizacional não é objeto de estudo desta investigação.

O questionário relativo à cultura organizacional é constituído por 35 itens, distribuídos pelas quatro tipologias de cultura organizacional, de acordo com o Modelo dos Valores Contrastantes:

- Cultura de clã/apoio:
- Cultura autocrática/inovadora:
- Cultura de mercado/objetivos:
- Cultura hierárquica/regras/burocrática

Estes itens são apresentados, sob a forma de breves descrições, que podem ser características da organização. Assim, numa escala unidimensional de resposta tipo *likert* de seis posições qualitativas (em que 1= De modo nenhum, 2= Raramente; 3= Um pouco; 4= Bastante; 5= Muito; 6= MUITÍSSIMO), o inquirido deve expressar o grau em que cada descrição é apropriada para descrever a empresa onde exerce a sua atividade profissional.

O Modelo de Valores Contrastantes é um dos modelos mais importantes na história no domínio da gestão negócios, tendo sido considerado extremamente útil para analisar inúmeros fenómenos individuais e organizacionais, bem como efetuar estudos de eficácia e estratégia organizacional. De acordo com Cameron e Quinn (2011) o modelo em causa apresenta um alto grau de congruência com bem conhecidos e convenientemente aceites que organizam o modo como as pessoas assimilam os seus valores e pressupostos, e a forma como processam toda a informação.

### **3.3.3 Questionário de Dados sociodemográficos**

As questões sociodemográficas foram adaptadas do questionário de Einarsen e Hoel (2001) e incluíram informações sobre idade, gênero, estado civil, escolaridade, setor, ramo de atividade da empresa, nível do cargo exercido e antiguidade na empresa. Essas informações auxiliaram na exploração de possíveis grupos de riscos relacionados ao fenómeno em estudo.

### 3.4 Procedimentos na recolha de dados

Para a recolha de dados pertinentes para o presente estudo, procedeu-se à construção de um inquérito por questionário na plataforma *Google Forms*, sendo neste contexto possível a sua partilha online, obtendo respostas de forma rápida e isenta de pressão social. Esta plataforma é extremamente eficaz na análise dos dados encontrando-se os mesmos disponíveis de imediato para a posterior análise e respetivo tratamento. Foi ainda elaborada uma pequena introdução ao estudo, onde constavam as razões e objetivos para a realização deste questionário, de modo a que os participantes tivessem conhecimento da finalidade da sua colaboração.

A divulgação do inquérito foi realizado através dos seguintes meios online de 20 de março de 2020 até 7 de junho de 2020:

- *Facebook*: Através da partilha de várias pessoas; partilha em vários grupos do concelho;
- *LinkedIn*: Rede social utilizada por profissionais e empresas, sendo os usuários potenciais inquiridos pertinentes para a presente investigação;
- *E-mail*: Envio de e-mail para a rede de contactos;

Segundo Malhotra e Peterson (2001), a internet veio modificar a forma de com a recolha de dados é realizada, a construção de questionários online é cada vez mais comum e que apresenta diversas vantagens, nomeadamente: a agilidade na aplicação, no controle e *follow-up* das respostas; baixo custo de aplicação; exigência de resposta completa e uma abrangência ampla a nível geográfico. Como qualquer outro instrumento de recolha de dados, apresenta também algumas limitações, como por exemplo a confirmação da veracidade das respostas; o risco de superficialidade nas respostas/existência de julgamentos não representativos; e o facto de ser um procedimento restrito à população alfabetizada e com acesso à internet.

### 3.5 Procedimentos na análise de dados

Para obter participantes para o estudo, o questionário foi introduzido na plataforma *Google Docs*. Após esclarecer acerca do propósito e pertinência do estudo, foi pedido que respondessem de forma sincera, pois não estaria em causa nenhuma avaliação, logo não existiriam respostas mais ou menos válidas. Além disso, a confidencialidade das informações fornecidas foi garantida, uma vez que o fim das mesmas são as análises efetuadas no estudo e os dados são tratados considerando sempre o conjunto de todos os participantes.

Após a receção dos formulários *on-line* na plataforma do *Google Docs*, os dados obtidos foram analisados estatisticamente através da estatística descritiva, tendo sido utilizado o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 25 para Windows.

Antes do tratamento, caracterizaram-se cada uma das variáveis no que diz respeito ao nome, escala, rótulos, entre outros. Posteriormente, o tratamento estatístico organizou-se nas seguintes etapas:

Numa fase inicial, para a sintetização e descrição dos dados optou-se pelo uso de medidas descritivas, nomeadamente os estimadores média e desvio padrão. Foram também indicados valores mínimos, máximos e apresentadas tabelas de frequências.

Procedeu-se seguidamente à análise da fiabilidade com o cálculo do *alpha de Cronbach*, tanto em relação a cada instrumento como às dimensões que os compõem, com o objetivo de avaliar a sua confiabilidade. Confirmados valores aceitáveis de fiabilidade, procedeu-se à averiguação da normalidade das distribuições, aspeto fundamental para a definição das técnicas estatísticas a utilizar. Foi considerando  $p \leq 0.05$  como nível de significância estatística.

Por fim, a última parte do tratamento estatístico teve como objetivo testar as hipóteses de investigação formuladas e para isso recorreu-se ao teste de *t-Student*, ANOVA *one-way* e coeficiente de correlação de R Pearson considerando como nível de significância  $p \leq 0.05$ .

### **3.6 População e amostra em estudo**

Fortin (2009) afirma que a população diz respeito a todos os elementos que partilham características comuns, as quais são definidas pelos critérios estabelecidos para a investigação. A população definida para este estudo foram todos os indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos, residentes no concelho de Santarém e profissionalmente ativos.

O processo de amostragem utilizado foi o não probabilístico, por conveniência e de propagação geométrica (*snowball*). Foi por conveniência, uma vez que neste caso os indivíduos participam no estudo precisamente por conveniência, por voluntariado ou acidentalmente. Na amostragem de programação geométrica (*snowball*), começa-se por selecionar um participante de interesse, que posteriormente vai recomendando outros, o que faz com que a amostra aumente significativamente e de forma geométrica (Marôco, 2011).

De facto, não houve forma de controlar os indivíduos que preenchiam o questionário, uma vez que qualquer um poderia fazê-lo através da plataforma *Google Docs*, desde que fosse do concelho de Santarém. Esta era a única condição imposta aos participantes, para que

pudessem preencher o questionário. Assim, colaboraram voluntariamente 150 participantes, cujos dados puderam ser considerados nas análises estatísticas efetuadas.

O processo de amostragem utilizado permitiu obter uma amostra variada, pois esta inclui indivíduos com vários níveis de habilitações, com diferentes setores profissionais e com cargos profissionais diferentes. Apesar de a amostragem probabilística ser normalmente preferida em relação à não probabilística - pelo facto de na primeira todos os membros da população terem a mesma probabilidade de pertencer à amostra - nem sempre é exequível devido a custos de tempo e dinheiro. Por outro lado, a amostragem não probabilística tem a desvantagem de não garantir que a amostra é representativa da população (Marôco, 2011).

## Capítulo IV - Resultados

Neste capítulo, apresentam-se e analisam-se os dados recolhidos através das técnicas e dos instrumentos de recolha de dados já descritos. A análise dos dados centra-se na análise de dados estatísticos dos inquéritos aplicados aos participantes, e na análise documental, procurando-se conhecer e interpretar as representações dos inquiridos relativamente ao assédio moral percebido e à cultura organizacional.

### 4.1 Caracterização da Amostra

Para uma caracterização circunstanciada dos sujeitos da investigação, construiu-se a tabela abaixo, relativa aos participantes no inquérito por questionário.

		Percentagem
<b>Género</b>	Feminino	54,7%
	Masculino	45,3%
<b>Idade</b>	Dos 18 a 29 anos	26,0%
	Dos 30 a 37 anos	26,7%
	Dos 38 a 43 anos	22,7%
	Dos 44 a 69 anos	24,7%
	Casado	31,3%
<b>Estado Civil</b>	Divorciado/separado	8,0%
	Solteiro	48,0%
	União de Facto	12,7%
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Básico	2,7%
	Ensino Secundário	50,0%
	Ensino Superior	47,3%

De acordo com a tabela que caracteriza a amostra é possível verificar que 54,7% dos participantes pertencem ao género feminino, enquanto 45,3% pertencem ao género masculino.

Os participantes da amostra têm idades compreendidas entre os 18 e os 69 anos, sendo a média de idades 37,6 e o desvio-padrão 10,658. Com idades entre os 18 e os 29 anos enquadram-se 26% dos participantes; 26,7% têm idades compreendidas entre os 30 e os 37 anos; 22,7% têm idades compreendidas entre os 38 e 43 anos; e por fim 24,7% dos participantes têm idades compreendidas entre os 44 e os 69 anos. Tendo em consideração a amostra em estudo é possível verificar que a mesma é constituída por indivíduos de diferentes idades o que permite que os resultados não se concentrem apenas num segmento de idade, permitindo assim ter resultados representativos de diferentes faixas etárias, que se situam em diferentes estágios na vida profissional.

No que diz respeito ao estado civil pode-se verificar que a maior parte dos inquiridos são solteiros (48%), existindo também uma maior incidência em indivíduos que são casados (31,3%). Conforme se pode observar na tabela, existe uma percentagem menos significativa de indivíduos em união de facto (12,7%) e divorciados (8%), não existindo nenhum indivíduo que seja viúvo.

No que concerne às habilitações literárias verifica-se que 50% dos participantes possuem o Ensino Secundário, seguidos por 47,3% dos participantes que têm um grau de Ensino Superior, e por fim 2,7% com o Ensino Básico.

Na Tabela abaixo apresentamos a caracterização da amostra de acordo com as variáveis socioprofissionais:

**Tabela 1.** Características socioprofissionais da amostra total (N=150)

		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Setor de atividade</b>	Privado	105	70%
	Público	45	30%
<b>Nível de cargo exercido</b>	Administração	27	18,0%
	Chefia intermédia	41	27,3%
	Técnicos auxiliares	82	55%
<b>Ramo de atividade</b>	Indústria	54	36,0%
	Construção civil	13	8,7%
	Educação	13	8,7%
	Banca/Seguros	12	8,0%
	Restauração/Hotelaria	9	6,0%
	Forças de Segurança/Forças Armadas	8	5,3%
	Política	7	4,7%

	Retalho	6	4,0%
	Saúde	4	2,7%
	Autarquia local	4	2,7%
	Serviço público	3	2,0%
	Transportes	3	2,0%
	Gestão/Administração	2	1,3%
	Comercial	2	1,3%
	Serviços	2	1,3%
	Técnico de segurança e higiene no trabalho	2	1,3%
	Publicidade	2	1,3%
	Alimentar	2	1,3%
	Recolha de resíduos	2	1,3%
<b>Antiguidade na empresa</b>	Menos de 1 ano	23	15,3%
	de 1 a 3 anos	45	30,0%
	de 4 a 6 anos	16	10,7%
	de 7 a 9 anos	9	6,0%
	Mais de 10 anos	57	38,0%

Relativamente ao setor de atividade é visível que a maior parte dos indivíduos trabalha no setor privado (70%), tratando-se assim de um grupo em grande evidência na amostra em estudo. Relativamente ao cargo exercido na organização a amostra é composta maioritariamente por técnicos auxiliares com uma significância de 54,7% (82 participantes); seguidamente da chefia intermédia com 27,3% (41 participantes) e por fim a administração com apenas 18% das respostas obtidas (27 participantes).

Na distribuição por ramo de atividade é possível verificar que predominam os trabalhadores da Indústria (36%). Os restantes ramos são diversificados e apresentam grande heterogeneidade: Construção civil e a Educação (8,7%), Banca/Seguros (8%), Restauração/Hotelaria (6%), Forças de Segurança/Forças Armadas (5,3%); Política (4,7%); Retalho (4,0%); Saúde e Autarquia local (2,7%); Serviço público e Transportes (2,0%) e Gestão/Administração, Comercial, Serviços, Higiene e Segurança no trabalho, Publicidade e Alimentar (1,3%).

A antiguidade dos participantes na organização em que trabalham varia entre menos de um ano e mais de 10 anos, sendo a resposta mais comum de 10 anos com 38%, seguidamente de 1 a 3 anos com 30% das respostas.

#### **4.2 Análise da confiabilidade das escalas**

Inicialmente foi necessário proceder à mensuração da confiabilidade das escalas utilizadas com recurso ao coeficiente *Alpha de Cronbach*. Este coeficiente representa a consistência interna da escala e avalia a razão entre a variância de cada item com a totalidade da escala. Os seus valores variam entre 0 e 1, não assumindo valores negativos (Hill & Hill, 2002). De acordo com o autor, uma boa consistência interna deve exceder um  $\alpha$  de 0,80, de forma a garantir propriedades psicométricas exigíveis, o que resulta numa fidelidade significativa para o instrumento de recolha de dados.

▪ **Questionário de Atos Negativos (NAQ- R)- (Adaptado por Araújo, McIntyre & McIntyre, 2004)**

O questionário em questão é constituído por 22 itens, tendo sido já validada cientificamente, apresentando bons valores psicométricos. A análise inicial à consistência interna apresenta um valor de  $\alpha = 0,94$ . O valor de *Alpha de Cronbach* total indica que este instrumento de medida produz poucos erros, pois possui um coeficiente de fidelidade muito bom, acima de 0,9.

No que toca às propriedades psicométricas deste instrumento, foi tido em consideração o estudo efetuado de Araújo et al. (2004) aplicado à realidade portuguesa, que origina duas subescalas: Assédio Pessoal e Assédio Profissional. A subescala Assédio Pessoal avalia o impacto do assédio sentido a nível pessoal, atitudes que possam alterar o seu estado psicológico, perturbações, ofensas, agressões, insultos, ataques pessoais. A subescala Assédio Profissional avalia o impacto do assédio sentido a nível profissional, atitudes que afetam o desempenho, a motivação, a progressão do trabalhador.

Neste sentido e após a análise dos valores apresentados na coluna “*Alpha de Cronbach* se o item for excluído”, constatamos que a retirada de algum item do questionário não aumentaria significativamente a consistência interna do instrumento.

Apresenta-se na tabela abaixo, os resultados da análise de consistência interna de todos os itens do questionário do assédio moral:

**Tabela 2.** Resultados da Análise de Consistência Interna dos valores do questionário do assédio moral (N=150)

Item	Descrição	Média	Desvio Padrão	Corr. de item total corrigida	$\alpha$ se o item for excluído
1	Alguém esconde informação que afetam o seu desempenho	2,29	1,23	0,431	0,942
2	Ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1,65	1,02	0,737	0,936
3	Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências	2,19	1,29	0,552	0,940
4	Retirarem ou substituírem responsabilidades chave da sua função por outras pouco importantes e/ou desagradáveis	1,77	1,01	0,670	0,937
5	Espalharem rumores/boatos acerca de si	1,53	0,62	0,281	0,941
6	Ser ignorado, excluído ou marginalizado	1,75	1,02	0,711	0,936
7	Ser insultado ou fazerem comentários ofensivos acerca da sua pessoa (hábitos e origens), atitudes ou vida privada (hábitos e origens), atitudes ou vida privada	1,45	0,77	0,580	0,938
8	Berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva	1,42	0,72	0,672	0,937
9	Comportamento de intimidação (apontarem-lhe o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloquearem/barrarem-lhe o caminho)	1,19	0,66	0,657	0,937
10	Insinuações ou sinais de que deveria deixar o emprego	1,52	0,86	0,711	0,936
11	Ser constantemente lembrado dos seus erros ou enganos	1,67	0,87	0,709	0,936
12	Ser ignorado ou enfrentar reações hostis quando se aproxima de alguém	1,43	0,74	0,663	0,937
13	Críticas constantes sobre o seu trabalho e esforço	1,61	0,93	0,799	0,935
14	As suas opiniões ou pontos de vista são ignoradas	2,05	1,10	0,723	0,936
15	Ser alvo de “partidas” por parte de pessoas com quem não se dá bem	1,24	0,62	0,486	0,939
16	Serem-lhe atribuídas tarefas com objetivos ou prazos irrealistas ou impossíveis	1,96	1,13	0,562	0,939
17	Serem feitas acusações contra si	1,55	1,01	0,755	0,935
18	Vigilância/controlo excessivo do seu trabalho	1,65	0,97	0,766	0,935
19	Ser pressionado a não reclamar aquilo a que tem direito (e.g.baixa médica, feriados, despesas de deslocação)	1,59	0,97	0,610	0,938
20	Ser objeto de gozo e sarcasmo (ironia) excessivos	1,29	0,82	0,693	0,937
21	Ser exposto a uma quantidade de trabalho excessiva e impossível de realizar	1,80	1,13	0,685	0,937
22	Ameaças de violência ou mesmo sofrer de abuso físico	1,11	0,51	0,573	0,939

**Alpha Cronbach Total: 0,94**

Apresenta-se abaixo, o agrupamento de itens por fatores, bem como a análise de confiabilidade por subescala.

**Tabela 3.** Resultados da Análise de Consistência Interna dos Valores das Subescalas do NAQ-R (N=150)

	Item	Descrição	Alpha de cronbach
<b>Assédio Pessoal</b>	2	Ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	<b>0,92</b>
	5	Espalharem rumores/boatos acerca de si	
	6	Ser ignorado, excluído ou marginalizado	
	7	Ser insultado ou fazerem comentários ofensivos acerca da sua pessoa (hábitos e origens), atitudes ou vida privada (hábitos e origens), atitudes ou vida privada	
	8	Berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva	
	9	Comportamento de intimidação (apontarem-lhe o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloquearem/barrarem-lhe o caminho)	
	10	Insinuações ou sinais de que deveria deixar o emprego	
	11	Ser constantemente lembrado dos seus erros ou enganos	
	12	Ser ignorado ou enfrentar reações hostis quando se aproxima de alguém	
	13	Críticas constantes sobre o seu trabalho e esforço	
	15	Ser alvo de “partidas” por parte de pessoas com quem não se dá bem	
	17	Serem feitas acusações contra si	
	20	Ser objeto de gozo e sarcasmo (ironia) excessivos	
22	Ameaças de violência ou mesmo sofrer de abuso físico		
<b>Assédio relacionado com o trabalho</b>	1	Alguém esconde informação que afetam o seu desempenho	<b>0,86</b>
	3	Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências	
	4	Retirarem ou substituírem responsabilidades chave da sua função por outras pouco importantes e/ou desagradáveis	
	14	As suas opiniões ou pontos de vista são ignoradas	
	16	Serem-lhe atribuídas tarefas com objetivos ou prazos irrealistas ou impossíveis	
	18	Vigilância/controlo excessivo do seu trabalho	
	19	Ser pressionado a não reclamar aquilo a que tem direito (e.g. baixa médica, feriados, despesas de deslocação)	
	21	Ser exposto a uma quantidade de trabalho excessiva e impossível de realizar	

- **Adaptação do Questionário FOCUS (First organizational Culture Unified Search):**  
O questionário em questão é constituído por 35 itens. A análise inicial à consistência interna apresenta um valor de  $\alpha = 0,98$ . O valor de *Alpha de Cronbach* total indica que este instrumento de medida produz poucos erros, pois possui um coeficiente de fidelidade muito bom, acima de 0,9. Neste sentido após a análise dos valores

apresentados abaixo é possível verificar que nenhum dos itens baixa a consistência interna das variáveis no seu conjunto.

**Tabela 4.** Resultados da Análise de Consistência Interna dos valores do questionário da cultura organizacional (N=150)

<b>Item</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Corr. de item total corrigida</b>	<b><math>\alpha</math> se o item for excluído</b>
1	Assume riscos	3,527	1,304	0,443	0,979
2	Compreensão mútua	3,473	1,213	0,681	0,978
3	Apresenta objetivos claros	3,613	1,446	0,756	0,978
4	Respeito à unidade de comando	4,013	1,153	0,651	0,978
5	Obediência às normas	4,227	1,243	0,826	0,977
6	Ênfase na realização das tarefas	4,107	1,227	0,673	0,978
7	Comunicação/informalidade	3,653	1,176	0,724	0,978
8	Auto-responsabilização	3,973	1,310	0,701	0,978
9	Regras formalmente impostas	4,127	1,297	0,605	0,978
10	Abertura à crítica	3,407	1,391	0,783	0,978
11	Padrões elevados desempenho	3,913	1,316	0,752	0,978
12	Cumprimento das regras	4,040	1,231	0,791	0,978
13	Trabalho recompensado	3,227	1,424	0,774	0,978
14	Na vanguarda da tecnologia	3,453	1,278	0,729	0,978
15	Procedimentos estabelecidos	3,840	1,381	0,764	0,978
16	Aceitação do erro	3,293	1,196	0,790	0,978
17	Flexibilidade	3,947	1,257	0,696	0,978
18	Formalização	4,000	1,295	0,704	0,978
19	Apoio dos colegas	3,853	1,212	0,814	0,977
20	Adesão às normas	4,093	1,343	0,822	0,977
21	Confiança mútua	3,620	1,246	0,869	0,977
22	Eficiência	3,767	1,392	0,793	0,978
23	Avaliação do desempenho	3,673	1,495	0,814	0,977
24	Controle pelos procedimentos	3,920	1,368	0,811	0,977
25	Apoio na resolução dos problemas de trabalho	3,660	1,315	0,860	0,977
26	Harmonia interpessoal	3,587	1,238	0,851	0,977
27	Rigidez	3,747	1,291	0,316	0,979
28	Ambiente agradável de trabalho	3,527	1,340	0,783	0,978
29	Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho	3,440	1,435	0,730	0,978
30	Abertura a novas ideias	3,400	1,361	0,806	0,977
31	Funções claras e definidas	3,633	1,271	0,838	0,977
32	Procura de novos serviços	3,480	1,252	0,804	0,977
33	Clima familiar	3,233	1,392	0,861	0,977
34	Pioneirismo	3,360	1,312	0,645	0,978
35	Respeito pela autoridade	4,073	1,347	0,751	0,978
		<b>Alpha Cronbach Total: 0,98</b>			

Por se tratar de uma adaptação à população portuguesa, recorreu-se a uma escala já validada cientificamente, por Neves (2000). De acordo com o autor existem 4 subescalas, sendo elas: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e cultura de objetivos.

Os valores de confiabilidade obtidos por Neves (2000) são bastante similares ou iguais aos do presente estudo, nomeadamente:

- Cultura de apoio  $\alpha = 0,92$ ;
- Cultura de inovação  $\alpha = 0,90$ ;
- Cultura de regras  $\alpha = 0,84$  e;
- Cultura de objetivos  $\alpha = 0,86$ .

Apresenta-se abaixo, o agrupamento de itens por fatores, bem como a análise de confiabilidade:

**Tabela 5.** Resultados da Análise de Consistência Interna dos Valores das Subescalas do FOCUS (N=150)

	Item	Descrição	Alpha de cronbach
<b>Cultura Organizacional</b> <b>APOIO</b>	2	Compreensão mútua	<b>0,95</b>
	7	Comunicação/contacto informais	
	16	Aceitação do erro	
	19	Apoio dos colegas	
	21	Confiança mútua	
	25	Apoio na resolução dos problemas de trabalho	
	26	Harmonia interpessoal	
	28	Ambiente agradável de trabalho	
	29	Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho	
	33	Clima familiar	
<b>Cultura Organizacional</b> <b>INOVAÇÃO</b>	1	Assume riscos	<b>0,90</b>
	10	Abertura à crítica	
	14	Na vanguarda da nova tecnologia	
	17	Flexibilidade	
	30	Abertura a novas ideias	
	32	Procura de novos serviços	
	34	Pioneirismo	
<b>Cultura Organizacional</b> <b>REGRAS</b>	4	Respeito à unidade de comando	<b>0,93</b>
	5	Obediência às normas	
	9	Regras formalmente impostas	
	12	Cumprimento das regras	
	15	Procedimentos estabelecidos	
	18	Formalização	
	20	Adesão às normas	
	24	Controle pelos procedimentos	
	27	Rigidez	
	35	Respeito pela autoridade	

<b>Cultura Organizacional</b>	<b>3</b>	Apresenta objetivos claros	<b>0,94</b>
	<b>6</b>	Ênfase na realização das tarefas	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>8</b>	Auto-responsabilização pelo desempenho	
	<b>11</b>	Padrões elevados de desempenho	
	<b>13</b>	Trabalho recompensado	
	<b>22</b>	Eficiência	
	<b>23</b>	Avaliação do desempenho	
	<b>31</b>	Funções claras e definidas	

### 4.3 Análise descritiva das dimensões em estudo

#### 4.3.1 Assédio Moral

A escala do assédio moral é composta por 22 afirmações de comportamentos negativos no local de trabalho com o objetivo de aferir com que frequência os inquiridos foram sujeitos a tais comportamentos nos últimos 6 meses. Assim, foi utilizada uma escala de frequência de 1 a 5 (1-Nunca, 2-Eventualmente, 3-Mensalmente, 4-Semanalmente, 5-Diariamente).

Pode-se observar, que nos últimos 6 meses, os inquiridos em média foram privados de informação que afetaria o seu desempenho ( $M=2,29$ ;  $DP=1,23$ ) e foram obrigados a desempenhar funções abaixo do seu nível de competência de forma mensal ( $M=2,19$ ;  $DP=1,29$ ), sendo estes os comportamentos de assédio moral que mais se destacaram. Por outro lado, o comportamento que menos se destacou diz respeito a existência de ameaças de violência e abuso físico ( $M=1,11$ ,  $DP=0,51$ ).

**Tabela 6.** Estatísticas descritivas (médias, desvio-padrão, mínimo e máximo) do assédio moral (N=150)

Item	Descrições	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
1	Alguém esconde informação que afetam o seu desempenho	2,29	1,23	1	5
2	Ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1,65	1,02	1	5
3	Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências	2,19	1,29	1	5
4	Retirarem ou substituírem responsabilidades chave da sua função por outras pouco importantes e/ou desagradáveis	1,77	1,01	1	5
5	Espalharem rumores/boatos acerca de si	1,53	0,62	1	4
6	Ser ignorado, excluído ou marginalizado	1,75	1,02	1	5
7	Ser insultado ou fazerem comentários ofensivos acerca da sua pessoa (hábitos e origens), atitudes ou vida privada (hábitos	1,45	0,77	1	4

	e origens), atitudes ou vida privada				
8	Berrarem-lhe ou ser alvo de explosões de raiva	1,42	0,72	1	5
9	Comportamento de intimidação (apontarem-lhe o dedo, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloquearem/barrarem-lhe o caminho)	1,19	0,66	1	5
10	Insinuações ou sinais de que deveria deixar o emprego	1,52	0,86	1	5
11	Ser constantemente lembrado dos seus erros ou enganoso	1,67	0,87	1	5
12	Ser ignorado ou enfrentar reações hostis quando se aproxima de alguém	1,43	0,74	1	5
13	Críticas constantes sobre o seu trabalho e esforço	1,61	0,93	1	5
14	As suas opiniões ou pontos de vista são ignoradas	2,05	1,10	1	5
15	Ser alvo de “partidas” por parte de pessoas com quem não se dá bem	1,24	0,62	1	4
16	Serem-lhe atribuídas tarefas com objetivos ou prazos irrealistas ou impossíveis	1,96	1,13	1	5
17	Serem feitas acusações contra si	1,55	1,01	1	5
18	Vigilância/controlo excessivo do seu trabalho	1,65	0,97	1	5
19	Ser pressionado a não reclamar aquilo a que tem direito (e.g. baixa médica, feriados, despesas de deslocação)	1,59	0,97	1	5
20	Ser objeto de gozo e sarcasmo (ironia) excessivos	1,29	0,82	1	5
21	Ser exposto a uma quantidade de trabalho excessiva e impossível de realizar	1,80	1,13	1	5
22	Ameaças de violência ou mesmo sofrer de abuso físico	1,11	0,51	1	5

Como se pode verificar, em média os inquiridos afirmam que eventualmente foram expostos a este tipo de comportamentos ( $M=1,62$ ;  $DP=0,62$ ), o que faz com que a amostra em estudo não seja identificativa de avultadas situações de comportamentos de assédio moral.

É ainda possível verificar que a subescala “Assédio relacionado com o trabalho” ( $M=1,91$ ;  $DP=0,79$ ) apresenta valores superiores à subescala “Assédio Pessoal” ( $M=1,45$ ;  $DP=0,58$ ) revelando que os participantes estão mais sujeitos a comportamentos negativos que afetam o desempenho, a motivação e a progressão do trabalhador.

**Tabela 7.** Estatística Descritiva para a escala e dimensões do assédio moral (N=150)

	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Assédio moral - TOTAL</b>	150	1,62	0,62
<b>Assédio Pessoal</b>	150	1,45	0,58
<b>Assédio relacionado com o trabalho</b>	150	1,91	0,79

No questionário respondido pelos participantes, era-lhes apresentada uma definição de *bullying*, perante a mesma os participantes eram questionados se tinham sido alvo desses comportamentos nos últimos 6 meses, tendo sido obtida a seguinte sequência de respostas:

**Tabela 8.** Distribuição das respostas por terem sido assediados nos últimos 6 meses (N=150)

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Não</b>	108	72,0%
<b>Sim, mas só raramente</b>	15	10,0%
<b>Sim, de vez em quando</b>	17	11,3%
<b>Sim, várias vezes por semana</b>	6	4,0%
<b>Sim, quase todos os dias</b>	4	2,7%
<b>Total</b>	150	100%

De acordo com a Tabela 13, cerca de 18% (N=27) consideraram-se vítimas de assédio no trabalho, nos últimos seis meses. Tomando por base a definição de Leymann, que considera como critério a frequência, no mínimo, semanal, 6,7% dos participantes se percebem assediados regularmente e 21,3% são assediados ocasionalmente (raramente ou de vez em quando). Dos colaboradores que afirmaram terem sofrido *bullying* nos últimos 6 meses, quando questionados sobre a proveniência desses comportamentos hostis, a maior parte dos inquiridos respondeu que estes atos eram praticados maioritariamente pelos superiores hierárquicos, seguido dos colegas, e por último por subordinados. Os valores omissos dizem respeito às pessoas que responderam negativamente se foram ou não alvo de *bullying* nos últimos 6 meses.

**Tabela 9.** Origem dos comportamentos hostis percebidos (N=150)

	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Colega e/ou colegas</b>	13,00	8,67%
<b>Superior hierárquico</b>	16,00	10,67%
<b>Subordinados</b>	2,00	1,33%
<b>Colega e/ou colegas, Superior hierárquico</b>	11,00	7,33%
<b>Omisso</b>	108,00	72,00%
<b>Total</b>	150,00	100%

Dos colaboradores que afirmaram terem sofrido *bullying*, os sintomas mais associados a este fenómeno foram patologias como: ansiedade e angústia, nervosismo, alteração do sono, dores de cabeça, insegurança/imagem negativo de si próprio, suores, dores no peito/palpitações, crises de choro, dores no estômago, abandono de relações pessoais e vômito.

**Tabela 10.** Patologias associadas ao assédio moral em ambiente organizacional

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Ansiedade e angústia</b>	30	71%
<b>Nervosismo</b>	29	69%
<b>Alteração do sono</b>	22	52%
<b>Dor de cabeça</b>	9	21%
<b>Insegurança/Imagem negativo de si próprio</b>	8	19%
<b>Suores</b>	7	17%
<b>Dor no peito/Palpitações</b>	5	12%
<b>Crises de choro</b>	4	10%
<b>Dor no estômago</b>	2	5%
<b>Abandono de relações pessoais</b>	2	5%
<b>Vômito</b>	1	2%

#### 4.3.2.1 Variáveis sociodemográficas.

Apresenta-se abaixo uma tabela resumo dos valores obtidos relativos ao assédio moral (QAN - Total), quando analisadas em função das variáveis sociodemográficas: género, idade, estado civil e habilitações literárias.

**Tabela 11.** Resultados do assédio moral em função das variáveis sociodemográficas (N=150)

<b>Variáveis Sociodemográficas</b>		<b>Assédio Moral</b>	
<b>Género</b>	<b>Feminino</b>	Média	1,65
		Desvio padrão	0,67
	<b>Masculino</b>	Média	1,6
		Desvio padrão	0,56
<b>Idade</b>	<b>18 a 29</b>	Média	1,45
		Desvio padrão	0,42
	<b>30 a 37</b>	Média	1,65
		Desvio padrão	0,5
	<b>38 a 43</b>	Média	1,73
		Desvio padrão	0,71
	<b>44 a 69</b>	Média	1,69
		Desvio padrão	0,79
<b>Estado Civil</b>	<b>Casado</b>	Média	1,57

		Desvio padrão	0,67
	<b>Divorciado/separado</b>	Média	2
		Desvio padrão	1,09
	<b>Solteiro</b>	Média	1,63
		Desvio padrão	0,49
	<b>União de Facto</b>	Média	1,49
		Desvio padrão	0,5
		Média	1,98
	<b>Ensino Básico</b>	Desvio padrão	0,29
<b>Habilitações Literárias</b>	<b>Ensino Secundário</b>	Média	1,71
		Desvio padrão	0,74
	<b>Ensino Superior</b>	Média	1,51
		Desvio padrão	0,46

Através do quadro anterior podemos verificar que os índices de assédio moral não variam significativamente entre os sexos, sendo os valores apresentados no sexo masculino (M=1,6; DP= 0,56) pouco inferiores ao do sexo feminino (M=1,65; DP= 0,67).

No que toca às faixas etárias, é possível afirmar que as perceções a nível das diversas faixas etárias apresentam algumas diferenças. A faixa dos 18 aos 29 anos é a faixa etária que apresenta uma menor perceção sobre o assédio moral no local de trabalho (M=1,45; DP= 0,42), seguida da faixa etária dos 30 a 37 (M=1,65; DP= 0,5) e 44 a 69 anos (M=1,69; DP= 0,79). A faixa etária que apresentou uma maior perceção do assédio moral foi 38 aos 43 anos (M=1,73; DP= 0,71).

Relativamente ao estado civil dos participantes, é possível concluir que os Divorciados/Separados apresentam uma maior perceção do assédio moral (M=2; DP= 1,09), seguido dos solteiros (M=1,63; DP= 0,49), casados (M=1,57; DP= 0,67) e por fim os que se encontram em união de facto (M=1,49; DP= 0,5).

Nas habilitações literárias é possível verificar que o ensino médio apresenta valores superiores da perceção do assédio moral nas empresas dos inquiridos (M=1,98; DP=0,29) revelando um grande consenso entre os inquiridos. De seguida, verificamos o ensino secundário (M=1,71; DP=0,74) e o ensino superior (M=1,51; DP=0,46).

#### **4.3.2.2 Variáveis socioprofissionais.**

Apresenta-se abaixo um quadro resumo dos valores obtidos relativos ao assédio moral (QAN - Total), quando analisadas em função das variáveis socioprofissionais: setor de atividade, nível de cargo exercido e tempo de serviço.

**Tabela 12.** Resultados do assédio moral em função das variáveis socioprofissionais (N=150)

<b>Variáveis Socioprofissionais</b>	<b>Assédio Moral</b>		
<b>Setor de atividade</b>	<b>Privado</b>	Média	1,54
		Desvio padrão	0,58
	<b>Público</b>	Média	1,81
		Desvio padrão	0,67
<b>Nível Cargo Exercido</b>	<b>Administração</b>	Média	1,36
		Desvio padrão	0,48
	<b>Chefia intermédia</b>	Média	1,48
		Desvio padrão	0,32
	<b>Técnicos auxiliares</b>	Média	1,78
		Desvio padrão	0,72
<b>Antiguidade na empresa</b>	<b>Menos de 1 ano</b>	Média	1,64
		Desvio padrão	0,6
	<b>de 1 a 3 anos</b>	Média	1,78
		Desvio padrão	0,87
	<b>de 4 a 6 anos</b>	Média	1,37
		Desvio padrão	0,27
	<b>de 7 a 9 anos</b>	Média	1,41
		Desvio padrão	0,17
	<b>Mais de 10 anos</b>	Média	1,6
		Desvio padrão	0,47

Através do quadro é possível verificar que as percepções relativamente ao setor público e privado diferem ligeiramente, sendo o setor público o setor que apresenta uma maior percepção de são sujeitos a assédio moral (M=1,81; DP=0,67), quando comparado com o setor privado (M=1,54; DP=0,58). Hirigoyen (2002) refere que existe uma maior propensão ao assédio moral no setor público, tal pode dever-se ao tipo de liderança/gestão, disputas de poder, tarefas mal distribuídas e monótonas, entre outras estabilidades vigentes no setor público.

No que toca ao posto na hierarquia, verifica-se que as percepções relativamente à categoria profissional diferem entre as diferentes posições. Os colaboradores que desempenham funções de técnicos auxiliares, percecionam o assédio moral de forma mais acentuada (M= 1,78; DP= 0,72) o que pode estar relacionado com a sobrecarga de trabalho e a relação de subordinação perante os níveis superiores da cadeia de comando. De seguida observa-se a chefia intermédia que estabelece a ponte entre a administração e os técnicos através do controlo, coordenação e distribuição de tarefas (M= 1,48; DP= 0,32). Com os menores menos representativos de assédio moral, observa-se a administração (M= 1,36; DP=

0,48). Uma vez que a administração se encontra no topo da cadeia de comando, encontra-se menos exposta a estes tipos de comportamentos hostis.

Relativamente à perceção do assédio moral em função da antiguidade na empresa, verifica-se maior representatividade de 1 a 3 anos de serviço (M=1,78; DP= 0,87), seguido de menos de 1 ano (M=1,64; DP=0,6), de mais de 10 anos (M=1,6; DP=0,47), de 7 a 9 anos (M=1,41; DP= 0,17) e por último de 4 a 6 anos (M=1,37: DP=0,27).

### 4.3.2 Assédio Moral

A escala da cultura organizacional é composta por 35 descrições que podem caraterizar e definir a empresa dos participantes, de forma a identificar qual a tipologia de cultura organizacional predominante. Foi utilizada uma escala de frequência de 1 a 6 (1- De modo nenhum, 2- Raramente, 3- Um pouco, 4- Bastante, 5- Muito, 6- MUITÍSSIMO).

**Tabela 13.** Estatísticas descritivas (médias, desvio-padrão, mínimo e máximo) da cultura organizacional

Item	Descrições	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
1	Assume riscos	3,53	1,30	1	6
2	Compreensão mútua	3,47	1,21	1	6
3	Apresenta objetivos claros	3,61	1,45	1	6
4	Respeito à unidade de comando	4,01	1,15	1	6
5	Obediência às normas	4,23	1,24	1	6
6	Ênfase na realização das tarefas	4,11	1,23	1	6
7	Comunicação/contacto informais	3,65	1,18	1	6
8	Auto-responsabilização pelo desempenho	3,97	1,31	1	6
9	Regras formalmente impostas	4,13	1,30	1	6
10	Abertura à crítica	3,41	1,39	1	6
11	Padrões elevados de desempenho	3,91	1,32	1	6
12	Cumprimento das regras	4,04	1,23	1	6
13	Trabalho recompensado	3,23	1,42	1	6
14	Na vanguarda da nova tecnologia	3,45	1,28	1	6
15	Procedimentos estabelecidos	3,84	1,38	1	6
16	Aceitação do erro	3,29	1,20	1	6
17	Flexibilidade	3,95	1,26	1	6
18	Formalização	4,00	1,30	1	6
19	Apoio dos colegas	3,85	1,21	1	6
20	Adesão às normas	4,09	1,34	1	6
21	Confiança mútua	3,62	1,25	1	6
22	Eficiência	3,77	1,39	1	6
23	Avaliação do desempenho	3,67	1,49	1	6

24	Controle pelos procedimentos	3,92	1,37	1	6
25	Apoio na resolução dos problemas de trabalho	3,66	1,32	1	6
26	Harmonia interpessoal	3,59	1,24	1	6
27	Rigidez	3,75	1,29	1	6
28	Ambiente agradável de trabalho	3,53	1,34	1	6
29	Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho	3,44	1,44	1	6
30	Abertura a novas ideias	3,40	1,36	1	6
31	Funções claras e definidas	3,63	1,27	1	6
32	Procura de novos serviços	3,48	1,25	1	6
33	Clima familiar	3,23	1,39	1	6
34	Pioneirismo	3,36	1,31	1	6
35	Respeito pela autoridade	4,07	1,35	1	6

As afirmações que revelaram valores mais significativos foram: “5 - Obediência às normas”; “9. Regras formalmente impostas” “6. Ênfase na realização das tarefas” e “20. Adesão às normas”, revelando a predominância de uma cultura direcionada para o cumprimento de normas e focada nos resultados.

Através da tabela 8, é possível verificar que os colaboradores identificaram a cultura de Regras como sendo a mais predominante no seio das suas corporações, seguidamente da cultura dos Objetivos, Apoio e por último a cultura de Inovação. Apesar das diferenças existentes entre as dimensões, é possível constatar que as mesmas se revelam muito próximas.

**Tabela 14.** Estatística Descritiva para a escala e dimensões da Cultura Organizacional (N=150)

	N	Média	Desvio-Padrão
<b>Objetivos</b>	150	3,74	1,14
<b>Inovação</b>	150	3,51	1,04
<b>Apoio</b>	150	3,53	1,08
<b>Regras</b>	150	4,01	1,03

Ao analisar os valores das médias é possível indicar que estes rondam o valor 4, numa escala de 1 a 6. Sendo que os participantes apresentam uma perceção superior da dimensão Regras, por outro lado verifica-se uma menor perceção em relação à dimensão Inovação.

Os resultados apresentados na dimensão Regras (M=4,01; DP= 1,03) revelam que os participantes percecionam a sua instituição como sendo maioritariamente burocrática e de poder centralizado. Caracterizam-se por serem corporações assentes em processos internos

padronizados, onde a procura por eficácia é extremamente valorizada. São consideradas empresas equilibradas e pouco flexíveis, onde vigoram as regras e o rigor.

Atendendo a esta característica dominante é compreensível que a dimensão Inovação apresente um valor mais baixo ( $M=3,51$ ;  $DP= 1,04$ ). Os colaboradores que responderam ao questionário consideram que a dimensão da Inovação ainda não se encontra muito presente na cultura da organização, o que pode estar relacionado com a resistência à mudança, falta de flexibilidade e adaptabilidade a novos métodos de trabalho. Na cultura de Inovação o foco é externo e o poder descentralizado, o que permite canalizar os esforços da empresa no sentido do pioneirismo e a empreendedorismo.

Entre as dimensões anteriores, e com valores muito próximos estão as dimensões Objetivos ( $M=3,74$ ;  $DP= 1,14$ ) e Apoio ( $M=3,53$ ;  $DP= 1,08$ ). A cultura de Objetivos enfatiza a produtividade, desempenho, consistindo a motivação na capacidade de competir e alcançar objetivos predeterminados (Laino, 2004).

Enquanto na cultura de Apoio, os colaboradores percebem um ambiente de trabalho agradável, onde existe um compromisso quer entre o grupo quer com a organização. Assemelha-se a uma família que assenta em certos valores, tais como: o desenvolvimento do grupo, o apoio e a moral (Machado, 2002).

É possível ainda verificar, na análise feita através da componente do desvio padrão, que indica o grau de consenso nas respostas dadas pelos inquiridos, que é superior na dimensão das Regras, uma vez que o valor do desvio padrão apresenta um valor inferior comparando com as restantes dimensões. No entanto, o grau de consenso é menor na dimensão de Objetivos, o que significa que os colaboradores têm uma opinião dispersa em relação a esta medida.

#### ***4.3.1.1 Variáveis sociodemográficas.***

Apresenta-se na tabela seguinte um resumo dos valores obtidos em cada uma das dimensões da Cultura Organizacional, quando analisadas em função das variáveis sociodemográficas: género, idade, estado civil e habilitações literárias.

**Tabela 15.** Resultados da cultura organizacional em função das variáveis sociodemográficas (N=150)

Variáveis Sociodemográficas			Objetivos	Apoio	Inovação	Regras
<b>Género</b>	<b>Feminino</b>	Média	3,77	3,55	3,41	3,88
		Desvio padrão	1,11	1,12	1,09	1,1
	<b>Masculino</b>	Média	3,7	3,52	3,63	4,17
		Desvio padrão	1,19	1,03	0,96	0,92
<b>Idade</b>	<b>18 a 29</b>	Média	4,26	4,13	3,95	4,41
		Desvio padrão	0,95	0,99	0,89	0,83
	<b>30 a 37</b>	Média	3,56	3,39	3,31	3,97
		Desvio padrão	1,04	0,99	0,93	0,99
	<b>38 a 43</b>	Média	3,4	3,24	3,52	3,51
		Desvio padrão	1,23	0,97	0,96	0,88
	<b>44 a 69</b>	Média	3,69	3,32	3,26	4,09
		Desvio padrão	1,22	1,15	1,22	1,21
<b>Estado Civil</b>	<b>Casado</b>	Média	3,66	3,64	3,67	4,07
		Desvio padrão	1,32	1,12	1,01	1,1
	<b>Divorciado/ separado</b>	Média	3,69	2,84	2,82	3,58
		Desvio padrão	0,61	0,36	0,52	0,8
	<b>Solteiro</b>	Média	3,81	3,67	3,63	4,05
		Desvio padrão	0,95	0,94	0,91	0,85
	<b>União de Facto</b>	Média	3,7	3,2	3,11	3,96
		Desvio padrão	1,61	1,53	1,5	1,51
<b>Habilitações Literárias</b>	<b>Ensino Básico</b>	Média	3,19	2,5	2,86	3,45
		Desvio padrão	1,37	0,58	0,99	1,67
	<b>Ensino Secundário</b>	Média	3,74	3,68	3,65	4,07
		Desvio padrão	1,18	1,06	1,01	1,01
	<b>Ensino Superior</b>	Média	3,76	3,44	3,4	3,98
		Desvio padrão	1,1	1,09	1,05	1,02

Através do quadro anterior podemos verificar que o sexo masculino apresenta uma melhor perceção da dimensão Regras e Inovação quando comparado com o sexo feminino. Já a dimensão Objetivos e Apoio é bastante similar em ambos os géneros.

No que toca às faixas etárias, é possível afirmar que as perceções a nível das diversas faixas etárias apresentam algumas variações. A faixa dos 18 aos 29 anos é a faixa etária que apresenta valores superiores em todas as dimensões, revelando uma melhor perceção destes indivíduos perante a tipologia da organização onde trabalham. Já a faixa etária 38 a 43 anos é a única que apresenta valores mais altos na dimensão Inovação (M=3,52; DP=0,96), no entanto pouco significativa e imediatamente seguida pela dimensão Regras (M=3,51; DP=0,88).

No que concerne ao estado civil dos colaboradores, é possível verificar que a dimensão Regras se destacou entre os casados (M=4,07; DP=1,1), solteiros e em união de facto, no entanto no caso dos divorciados a cultura de objetivos predomina (M=3,69; DP=0,61), e a

cultura de apoio e inovação apresentam os seus valores mais baixos (M=2,84; DP=0,36 e M=2,82; DP=0,52) comparativamente com os estados civis restantes.

Relativamente às habilitações literárias dos participantes, é possível concluir que todos os colaboradores consideram que a cultura da sua empresa assenta numa perspetiva de Regras, independentemente do seu nível académico. É possível também verificar que as dimensões de Apoio e Inovação apresentam os seus valores mais baixos nos inquiridos com o Ensino Básico.

#### 4.3.1.2 Variáveis socioprofissionais

Apresenta-se abaixo um quadro resumo dos valores obtidos em cada uma das dimensões da Cultura Organizacional, quando analisadas em função das variáveis socioprofissionais: setor de atividade, nível de cargo exercido e antiguidade.

**Tabela 16.** Resultados da cultura organizacional em função das variáveis socioprofissionais (N=150)

Variáveis Socioprofissionais			Objetivos	Apoio	Inovação	Regras
Setor de atividade	Privado	Média	3,75	3,55	3,62	3,99
		Desvio padrão	1,17	1,11	0,99	1,06
	Público	Média	3,72	3,49	3,26	4,05
		Desvio padrão	1,09	1,02	1,11	0,95
Nível de cargo exercido	Administração	Média	3,6	3,38	3,15	3,65
		Desvio padrão	1,23	1,29	1,24	1,21
	Chefia intermédia	Média	4,09	3,79	3,78	4,46
		Desvio padrão	1,09	0,93	0,84	0,77
	Técnicos auxiliares	Média	3,61	3,46	3,5	3,9
		Desvio padrão	1,12	1,06	1,03	1,01
Antiguidade na empresa	Menos de 1 ano	Média	4,05	3,97	3,71	4,05
		Desvio padrão	0,91	1	1,05	0,99
	de 1 a 3 anos	Média	3,36	3,52	3,61	3,89
		Desvio padrão	1,36	1,19	1,1	1,17
	de 4 a 6 anos	Média	4,09	3,7	3,52	4,05
		Desvio padrão	1,06	1,26	1,05	0,92
	de 7 a 9 anos	Média	3,22	2,84	3,33	3,93
		Desvio padrão	0,92	0,72	0,63	0,84
	Mais de 10 anos	Média	3,89	3,43	3,38	4,08
		Desvio padrão	1,01	0,96	1,04	1

Através do quadro é possível verificar que as perceções relativamente ao setor público e privado não diferem significativamente, sendo mais uma vez a dimensão Regras a mais evidente. É possível ainda verificar que o setor público revela uma maior perceção da dimensão Regras e uma menor perceção da dimensão Inovação, o que pode estar relacionado com um sistema mais tradicional, burocrático e com menor abertura a inovação.

No que toca ao posto na hierarquia, verifica-se que as perceções relativamente à categoria profissional não diferem substancialmente entre as diferentes posições. As dimensões Regras e Objetivos continuam a destacar-se em todos os níveis, apresentando a Chefia intermédia os valores mais elevados em todas as dimensões.

Relativamente à antiguidade na empresa, verifica-se que os colaboradores que se encontram há menos de 1 ano na empresa possuem igual perceção da dimensão Objetivos e Regras, uma vez que apresentam os mesmos valores. Nos colaboradores que trabalham na empresa entre 4 a 6 anos é a dimensão Objetivos que se sobressai, no entanto bem próxima da dimensão Regras. Os valores mais baixos da dimensão Apoio são verificados nos colaboradores que possuem uma antiguidade na empresa de 7 a 9 anos.

#### **4.3 Verificação das hipóteses**

As hipóteses levantadas no âmbito da investigação consistem na materialização objetiva da pergunta principal (pergunta de partida), que norteou toda a investigação. A sua verificação concorrerá para se verificar de que forma foram alcançados os propósitos da investigação.

**Hipótese 1: O assédio moral é percecionado de forma semelhante em função das variáveis sociodemográficas.**

- **Hipótese 1.1:** O assédio moral é percecionado de forma semelhante entre homens e mulheres.

O teste *t-student* revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os sexos relativamente aos níveis de assédio moral percecionados ( $t(147,972)=0,493$ ,  $p=0,623$ ). O assédio moral é percecionado de forma semelhante entre homens e mulheres.

**Tabela 17.** Resultados do Teste *t-student* para o assédio moral em função do género (N=150)

			Assédio moral			
			M	DP	t	p
H1	Género	Feminino	1,65	0,67	0,493	0,623
		Masculino	1,6	0,56		

**Legenda:** M= Média; DP= Desvio-Padrão;  
t= estatística do teste (*t-student*); p= probabilidade de significância; p≤0,05;

- **Hipótese 1.2:** O assédio moral é percecionado de forma semelhante em função da variável idade.

O teste da ANOVA *one-way* revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre idades relativamente ao assédio moral percecionado [F(3,146)=1,566, p=0,200]. O assédio moral é percecionado de forma semelhante para as várias faixas etárias.

**Tabela 18.** Resultados do Teste ANOVA *one-way* para o assédio moral em função da idade (N=150)

Assédio moral				Teste <i>one-way</i> ANOVA			
				Média	DP	F	p
H2	Idade	Dos 18 a 29 anos	1,45	0,42	1,57	0,20	
		Dos 30 a 37 anos	1,65	0,5			
		Dos 38 a 43 anos	1,73	0,71			
		Dos 44 a 69 anos	1,69	0,79			

**Legenda:** M= Média; DP= Desvio-Padrão;  
F= análise da variância ANOVA - *one way*; p= probabilidade de significância; p≤0,05

- **Hipótese 1.3:** O assédio moral é percecionado de forma semelhante em função do estado civil.

O teste ANOVA *one-way* revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os estados civis relativamente ao assédio moral percecionado [F(3,146)=1,941, p=0,126]. O assédio moral é percecionado de forma semelhante para os vários estados civis.

**Tabela 19.** Resultados do Teste ANOVA *one-way* para o assédio moral em função do estado civil (N=150)

		Assédio moral		Teste <i>one-way</i> ANOVA		
		Média	DP	F	p value	
H3	Estado Civil	Casado	1,57	0,67	1,94	0,13
		Divorciado/ Separado	2,00	1,09		
		Solteiro	1,63	0,49		
		União de Facto	1,49	0,50		

**Legenda:** M= Média; DP= Desvio-Padrão;

F= análise da variância ANOVA - *one way*; p= probabilidade de significância; p≤0,05

- **Hipótese 1.4:** O assédio moral é percecionado de forma semelhante em função das habilitações literárias.

O teste ANOVA *one-way* revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações literárias relativamente ao assédio moral percecionado [F(2,147)=2,521, p=0,084]. O assédio moral é percecionado de forma semelhante para as várias habilitações literárias.

**Tabela 20.** Resultados do Teste ANOVA *one-way* para o assédio moral em função das habilitações literárias (N=150)

		Assédio moral		Teste <i>one-way</i> ANOVA		
		Média	DP	F	p value	
H4	Habilitações Literárias	Ensino Básico	1,98	0,29	2,52	0,08
		Ensino Secundário	1,71	0,74		
		Ensino Superior	1,51	0,46		

**Legenda:** M= Média; DP= Desvio-Padrão;

F= análise da variância ANOVA - *one way*; p= probabilidade de significância; p≤0,05

**Hipótese 2:** O assédio moral é percecionado de forma diferente em função das variáveis socioprofissionais.

- **Hipótese 2.1:** O assédio moral é percecionado de forma diferente entre o setor público e privado.

O teste *t-student* revelou que existem diferenças estatisticamente significativas entre os setores público e privado relativamente ao assédio moral percecionado ( $t(148)=-2,502$ ,  $p=0,013$ ). O setor público apresenta os índices mais elevados de assédio moral.

**Tabela 21.** Resultados do Teste *t-student* para o assédio moral em função do setor de atividade (N=150)

		Assédio moral			Teste t	
			Média	DP	t	p value
H2.1	Setor de atividade	Privado	1,54	0,58	-2,50	0,01
		Público	1,81	0,67		

**Legenda:** M= Média; DP= Desvio-Padrão;  
t= estatística do teste (*t-student*); p= probabilidade de significância;  $p \leq 0,05$

- **Hipótese 2.2:** O assédio moral é percecionado de forma diferente em função do nível de cargo exercido.

O teste ANOVA *one-way* revelou que existem diferenças estatisticamente significativas entre os cargos exercidos relativamente ao assédio moral percecionado [ $F(2, 70,778)=7,084$ ,  $p=0,002$ ]. Através do teste de *post hoc Games-Howell*, foi identificada uma diferença estatisticamente significativa entre a administração e os técnicos auxiliares ( $p=0,003$ ), sendo que o assédio moral é mais percecionado pelos últimos. Foi ainda encontrada uma diferença com significado estatística entre a chefia intermédia e os técnicos auxiliares ( $p=0,006$ ), com maior ênfase também nos últimos.

**Tabela 22.** Resultados do Teste ANOVA *one-way* para o assédio moral em função do cargo exercido na organização (N=150)

		Assédio moral			Teste <i>one-way</i> ANOVA	
			Média	DP	F	p value
H2.2	Cargo exercido	Administração	1,36	0,48	7,08	0,002
		Chefia intermédia	1,48	0,32		
		Técnicos auxiliares	1,78	0,72		

**Legenda:** M= Média; DP= Desvio-Padrão;  
F= análise da variância ANOVA - *one way*; p= probabilidade de significância;  $p \leq 0,05$

- **Hipótese 2.3:** O assédio moral é percecionado de forma diferente em função da antiguidade na empresa.

O teste ANOVA *one-way* revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre a antiguidade na empresa relativamente ao assédio moral

percecionado [F(4,145)=1,722, p=0,148]. O assédio moral é percecionado de forma similar em função dos vários anos de antiguidade na empresa.

**Tabela 23.** Resultados do Teste ANOVA *one-way* para o assédio moral em função da antiguidade na organização (N=150)

Assédio moral			Teste <i>one-way</i> ANOVA			
		Média	DP	F	p value	
<b>H2.3</b>	<b>Antiguidade</b>	<b>Menos de 1 ano</b>	1,64	0,60	1,72	0,15
		<b>de 1 a 3 anos</b>	1,78	0,87		
		<b>de 4 a 6 anos</b>	1,37	0,27		
		<b>de 7 a 9 anos</b>	1,41	0,17		
		<b>Mais de 10 anos</b>	1,60	0,47		

**Legenda:** M= Média; DP= Desvio-Padrão;

F= análise da variância ANOVA - *one way*; p= probabilidade de significância; p≤0,05

**Hipótese 3:** Existe uma relação entre o assédio moral e a ocorrência absentismo nas organizações.

O teste *t-student* revelou que não existe uma relação estatisticamente significativas entre a ocorrência de absentismo e o assédio moral percecionado pelos colaboradores (t(12,364)=1,601, p=0,134), o que significa que o assédio moral é percecionado de forma similar, independentemente da prática de absentismo pelos colaboradores.

**Tabela 24.** Resultados do Teste *t-student* para o assédio moral em função do absentismo (N=150)

Assédio moral			Teste t			
		Média	DP	t	p value	
<b>H3</b>	<b>Absentismo</b>	<b>Sim</b>	2,57	1,23	1,60	0,13
		<b>Não</b>	1,98	0,48		

**Legenda:** M= Média; DP= Desvio-Padrão;

t= estatística do teste (*t-student*); p= probabilidade de significância; p≤0,05

**Hipótese 4:** O assédio relacionado com o trabalho está positivamente relacionado com o assédio de cariz pessoal.

A correlação de Pearson revelou que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o assédio relacionado com o assédio relacionado com trabalho e o assédio à integridade pessoal do colaborador [r(148)=0,793, p<0,001]. A correlação r = 0,793 é considerada positiva e forte de acordo com Pestana e Gageiro (2014). Assim é possível afirmar

que à medida que os comportamentos hostis relacionados com o trabalho aumentam, os comportamentos de cariz pessoal ao colaborador também se intensificam.

**Hipótese 5:** A cultura organizacional pode ser potenciadora do assédio moral no local de trabalho.

- **Hipótese 5.1:** A cultura de apoio influencia negativamente o assédio moral no trabalho. Existe uma correlação entre o assédio moral no trabalho e a cultura de apoio, que é estatisticamente fraca e negativa [r(148)=-0,365, p<0,001].
- **Hipótese 5.2:** A cultura inovadora influencia negativamente o assédio moral no trabalho. Existe uma correlação entre o assédio moral no trabalho e a cultura adhocrática que é estatisticamente fraca e negativa [r(148)=-0,318, p<0,001].
- **Hipótese 5.3** A cultura de objetivos influencia positivamente o assédio moral no trabalho. Existe uma correlação entre o assédio moral no trabalho e a cultura de mercado que é estatisticamente fraca e negativa [r(148)=-0,279, p=0,001].
- **Hipótese 5.4:** A cultura hierárquica influencia positivamente o assédio moral no trabalho. Não existe uma correlação entre o assédio moral no trabalho e a cultura hierárquica [r(148)=-0,143, p=0,081].

**Tabela 25.** Resultados dos Coeficientes de Correlação de Pearson entre o assédio moral e os tipos de cultura organizacional (N=150)

		Assédio moral	Apoio	Inovação	Objetivos	Regras
Assédio moral	r	1	-0,37	-0,32	-0,28	-0,14
	p		0	0	0	0,08
	N	150	150	150	150	150

**Legenda:** r= estatística do teste (R-Pearson); p= probabilidade de significância; p≤0,05

## Capítulo V- Análise e discussão dos resultados

Este capítulo é dedicado à análise e discussão dos dados obtidos na investigação empírica deste estudo, com o intuito de condicionar a problemática do assédio moral e a cultura numa perspetiva organizacional.

De acordo com os resultados obtidos podemos confirmar a primeira hipótese do estudo (H1), a qual determina que o assédio moral é percecionado de forma semelhante em função das variáveis sociodemográficas (género, idade, estado civil e habilitações literárias).

No que toca ao género, o estudo afirmou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os sexos relativamente aos níveis de assédio moral percecionados ( $t(147,972)=0,493$ ,  $p=0,623$ ), sendo que o fenómeno é percecionado de forma semelhante entre homens e mulheres. Tal resultado não vai totalmente ao encontro das conclusões de outros estudos (Einärsen et al., 2003; Vartia, 2003), que afirma que as mulheres relatam valores mais elevados do que os homens. Esta particularidade pode ser explicada por duas ordens de razão: por um lado estas são percebidas como mais vulneráveis por parte dos ofensores, assim como se encontram em categorias profissionais de menor poder de influência.

No que respeita à idade, o estudo revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre idades relativamente ao assédio moral percecionado [ $F(3,146)=1,566$ ,  $p=0,200$ ], sendo o assédio moral percecionado de forma semelhante para as várias faixas etárias.

Quanto ao estado civil, o estudo revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os estados civis relativamente ao assédio moral percecionado [ $F(3,146)=1,941$ ,  $p=0,126$ ], sendo assim o assédio moral percecionado de forma semelhante independentemente do estado civil dos participantes.

No que respeita às habilitações literárias, o estudo revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações literárias relativamente ao assédio moral percecionado [ $F(2,147)=2,521$ ,  $p=0,084$ ], sendo o assédio moral percecionado de forma semelhante em função das várias habilitações literárias.

A segunda hipótese formulada (H2), a qual determina que o assédio moral é percecionado de forma semelhante em função das variáveis socioprofissionais (setor de atividade, cargo exercido e antiguidade na empresa), foi parcialmente confirmada, uma vez que não se verificaram diferenças em todas as variáveis socioprofissionais.

Em relação ao setor de atividade, o estudo revelou que existem diferenças estatisticamente significativas entre os setores público e privado relativamente ao assédio moral percecionado ( $t(148)=-2,502$ ,  $p=0,013$ ) na amostra em questão, sendo o setor público o mais afetado. Tais resultados vão ao encontro do estudo de Hirigoyen (2002), que refere que existe uma maior propensão ao assédio moral no setor público. De acordo com a autora, o setor público é mais suscetível a situações de assédio moral, nomeadamente pela cultura de fraca mobilidade, resistência à mudança, tipo de liderança/gestão, disputas de poder, tarefas mal distribuídas e monótonas, entre outras estabilidades vigentes no setor público.

Quanto ao cargo exercido, o estudo revelou que existem diferenças estatisticamente significativas entre os cargos exercidos relativamente ao assédio moral percecionado [ $F(2, 70,778)=7,084$ ,  $p=0,002$ ]. Através do teste de *post hoc Games-Howell*, foi identificada uma diferença estatisticamente significativa entre a administração e os técnicos auxiliares ( $p=0,003$ ), sendo que o assédio moral é mais percecionado pelos últimos. Foi ainda encontrada uma diferença com significado estatística entre a chefia intermédia e os técnicos auxiliares ( $p=0,006$ ), sendo que o assédio moral é mais percecionado pelos últimos. Tais resultados vão ao encontro do estudo de Hirigoyen (2002), que refere o nível de poder e sua assimetria como fatores mediadores do assédio moral. No caso dos técnicos auxiliares, estes encontram-se na base da pirâmide, numa relação de subordinação perante os níveis superiores da cadeia de comando, encontrando-se muitas vezes em sobrecarga e sujeitos a elevados níveis de pressão. A chefia intermédia estabelece a ponte entre os técnicos auxiliares e a administração através do controlo, coordenação e distribuição de tarefas. E por fim a administração, que se encontra no topo da cadeia de comando, encontrando-se menos exposta a estes tipos de comportamentos hostis.

Em relação à antiguidade na organização, o presente estudo revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre a antiguidade na empresa relativamente ao assédio moral percecionado [ $F(4,145)=1,722$ ,  $p=0,148$ ] na amostra em questão, o que significa que o assédio moral é percecionado de forma similar em função do tempo de serviço na empresa. Esta última análise revoga a H2, sendo esta confirmada parcialmente pelas restantes variáveis socioprofissionais (setor de atividade e cargo exercido).

A terceira hipótese formulada (H3), que indica a existência de uma relação entre o assédio moral e a ocorrência absentismo nas organizações, não foi confirmada uma vez que não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre a ocorrência de absentismo e o assédio moral percecionado pelos colaboradores da amostra ( $t(12,364)=1,601$ ,  $p=0,134$ ), o que

significa que o assédio moral é percebido de forma similar, independentemente do absentismo praticado pelos colaboradores. Contraditoriamente a estudos anteriores e à pesquisa bibliográfica efetuada ao longo do estudo, os inquiridos da amostra em questão, não faltam ao trabalho devido ao assédio moral, tal facto pode dever-se ao facto de terem desenvolvido estratégias de evitamento de forma a superar o stress causado por este fenómeno, novos mecanismos de defesa e terem receio de um possível despedimento.

A quarta hipótese (H4), que indicava que o assédio relacionado com o trabalho estava positivamente relacionado com o assédio de cariz pessoal, foi confirmada através dos resultados obtidos. O estudo revelou uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o assédio relacionado com o trabalho e o assédio à integridade pessoal do colaborador [ $r(148)=0,793$ ,  $p<0,001$ ]. A correlação entre as variáveis foi considerada positiva e forte.

Os valores mais elevados provêm do assédio moral relacionado com o posto de trabalho que implicam perseguições direcionadas às atividades e ao desempenho da vítima, tais como metas inatingíveis, sobrecarga de trabalho, ignorar opiniões, excesso de supervisão, reter informações, atribuir tarefas abaixo do nível de competência ou outros tipos de comportamentos que dificultem as condições de realização do trabalho. Já o assédio pessoal apresenta refere-se às agressões dirigidas a características ou situações particulares da vítima, como espalhar boatos, criticar persistentemente, gritar, humilhar, isolar e excluir. Os resultados vão ao encontro da literatura que afirma que à medida que os comportamentos hostis relacionados com o trabalho aumentam, os comportamentos de cariz pessoal ao colaborador também se intensificam.

A última hipótese (H5) procura compreender a influência da cultura organizacionais nos níveis de assédio moral percebidos. Esta hipótese não se confirmou totalmente, uma vez que os resultados não foram muito significativos e nem todas as hipóteses se confirmaram.

No que toca à influência da cultura de apoio nos índices de assédio moral dos colaboradores, o estudo verificou uma correlação entre o assédio moral no trabalho e a cultura de apoio, que é estatisticamente fraca e negativa [ $r(148)=-0,365$ ,  $p<0,001$ ].

No que toca à influência da cultura inovadora nos índices de assédio moral dos colaboradores, o estudo constatou correlação entre o assédio moral no trabalho e a cultura adocrática que é estatisticamente fraca e negativa [ $r(148)=-0,318$ ,  $p<0,001$ ].

Os resultados obtidos na cultura de apoio e inovação vão ao encontro da literatura e fazem sentido do ponto de vista empírico e teórico. No caso da cultura de apoio esta possui um conjunto de características que podem funcionar no sentido inverso do favorecimento do assédio moral, já que esta cultura estimula a solidariedade entre os membros da organização, a coesão e o compromisso corporativo (Cameron & Quinn, 2006). O mesmo acontece com a cultura inovadora, neste tipo de cultura o foco encontra-se na flexibilidade no trabalho dos membros, na criatividade e na inovação, bem como em uma visão idealista de futuro da organização, o que deve provocar nos colaboradores um sentimento que minimiza o aparecimento do assédio moral.

Em relação à influência da cultura de objetivos/mercado nos índices de assédio moral dos colaboradores, o presente estudo verificou uma correlação entre o assédio moral no trabalho e a cultura de mercado que é estatisticamente fraca e negativa [ $r(148)=-0,279$ ,  $p=0,001$ ]. Tais resultados não vão ao encontro das pesquisas bibliográficas efetuadas ao longo da presente investigação. De acordo com Leymann (1996) e C. A. Guimarães et al. (2016) seria expectável que a cultura de mercado se revelasse positivamente relacionada com o assédio moral e que este tipo de cultura fomentasse o assédio moral nas organizações. A cultura de objetivos/mercado é focada na criação de resultados e alcance de metas, o que pode originar situações de grande competitividade e pressão entre os membros da organização. No entanto, apesar deste tipo de cultura ser focada nos resultados, também prioriza os relacionamentos interpessoais, em que as pessoas são os bens mais valiosos da organização sejam elas colaboradores, clientes e sociedade em geral.

Por fim, no que respeita à influência da cultura de regras nos índices de assédio moral dos colaboradores, verificou-se que não existe uma correlação entre o assédio moral no trabalho e a cultura hierárquica [ $r(148)=-0,143$ ,  $p=0,081$ ]. Estes resultados foram ao encontro de Silva e colaboradores (2018), que também não identificaram nenhuma relação estatisticamente significativamente entre a cultura hierárquica e o assédio moral. A cultura hierárquica caracteriza-se pela priorização da estabilidade e controlo com foco no ambiente interno e integração, pelo que pelas suas características tenderiam a favorecer a ocorrência do assédio moral, sendo expectável uma relação positiva entre este tipo de cultura e os índices de assédio moral. É possível que os resultados obtidos reflitam alguns fenómenos relacionados com a liderança, trabalho em equipa, tipo de mercado, estrutura de comunicação, sistemas de recompensas entre outros elementos do contexto organizacional (Nunes & Tolfo, 2013).

## Capítulo VI- Conclusão

Neste capítulo, evidenciam-se os aspetos mais importantes da pesquisa, as considerações e os resultados das análises, assim como recomendações para melhoria, além de sugerir temas para trabalhos futuros.

A presente investigação teve como principal objetivo a reflexão sobre um risco psicossocial específico, o assédio moral em ambiente laboral e compreender a relação entre o fenómeno e a cultura organizacional, no distrito de Santarém. De uma forma geral pretendeu-se caracterizar os diferentes tipos de assédio moral, analisar se os colaboradores percebem esse fenómeno e qual a sua proveniência; analisar o tipo de cultura organizacional que potencia o aparecimento do assédio moral e compreender se os índices de assédio moral estão relacionados com o absentismo nas organizações.

### 6.1 Considerações finais

Face aos objetivos definidos foi aplicado um inquérito por questionário aos colaboradores de várias organizações do concelho de Santarém. Este serviu para perceber a análise das relações entre as variáveis – Cultura Organizacional e Assédio Moral no trabalho.

Tendo por base a revisão da literatura e o desenvolvimento do estudo podemos confrontar os resultados evidenciados com os objetivos específicos e as hipóteses. Apesar da amostra obtida não revelar uma predominância de pessoas sujeitas a este fenómeno, ao analisarmos os resultados verificamos que o assédio moral é percebido pelos trabalhadores. De acordo com os resultados obtidos, cerca de 18% consideraram-se vítimas de assédio no trabalho, nos últimos seis meses, tomando por base a definição de Leymann, que considera como critério a frequência, no mínimo, semanal. No que toca à proveniência destes comportamentos hostis, a maior parte deste assédio é vertical descendente (pelos superiores hierárquicos) e assédio horizontal (colegas). Dos comportamentos mais evidenciados pelos participantes foram ações direcionadas ao posto de trabalho, como serem privados de informação que afetaria o seu desempenho, desempenhar funções abaixo do seu nível de competência, as suas opiniões ou pontos de vista serem ignoradas e serem atribuídas tarefas com objetivos ou prazos irrealistas ou impossíveis. Por outro lado, o comportamento que menos se destacou diz respeito a existência de ameaças de violência e abuso físico, que estão relacionados com o assédio de cariz pessoal.

Quanto aos sintomas associados à presença de assédio moral no meio organizacional, estes são variados, no entanto as patologias mais evidenciadas foram: ansiedade e angústia, o

nervosismo, alteração do sono, dores de cabeça e insegurança/imagem negativo de si próprio. Estes resultados corroboram os estudos de Hirigoyen (2002) e Araújo (2009).

No que concerne à cultura organizacional, tornou-se evidente que a percepção dos participantes é superior na dimensão Regras, seguindo-se a dimensão Objetivos, Apoio e por fim a Inovação. Tais resultados revelam que as organizações dos participantes se regem maioritariamente por valores de ordem, controlo, divisão do trabalho e formalização dos procedimentos, hierarquia, onde o principal objetivo é garantir o controlo e assegurar a estabilidade e segurança. Os valores mais baixos evidenciado na dimensão Apoio e Inovação permitem concluir que as empresas necessitam de incrementar o clima de cooperação e interajuda, dar mais ênfase à flexibilidade e à mudança, no sentido em que se torna crucial adaptar o funcionamento organizacional às exigências do meio externo, tal como a liderança participativa. De modo geral, a percepção da cultura organizacional dos participantes é positiva, apresentando simultaneamente culturas distintas. Tal facto, vai ao encontro de Quinn (1996), que refere que cada organização pode enquadrar-se em vários vetores culturais, não existindo uma única cultura.

Leymann (1996), considera que os fatores organizacionais relacionados com a organização do trabalho e com a qualidade dos comportamentos de liderança, são as causas fundamentais da ocorrência de assédio moral, reiterando que a cultura organizacional é potenciadora do assédio moral. No que toca ao tipo de cultura organizacional que potencia o aparecimento do assédio moral, a cultura de apoio e a inovadora revelou uma relação inversa com o assédio moral, o que revelou que este tipo de cultura tende a reduzir a presença do assédio moral. Os mesmos resultados verificaram-se na cultura de objetivos, apesar destes valores não serem expectáveis. Já a cultura de regras não evidenciou qualquer relação estatisticamente significativa com o assédio moral.

Os resultados do presente estudo relevam ainda que o assédio moral não se apresenta como sendo causa de elevado e continuado absentismo nas organizações o que pode dever-se, entre outros fatores, nomeadamente estratégias de evitamento, novos mecanismos de defesa e receio de um possível despedimento.

Tendo em consideração a competição e impetuosidade existente no mercado de trabalho atual, as organizações têm permitido cada vez mais políticas e atos que favorecem a violência dentro do ambiente de trabalho, deteriorando cada vez mais as condições físicas e psicológicas dos colaboradores. É cada vez mais premente que as empresas procurem uma orientação mais ética e a melhoria do ambiente de trabalho. Apesar deste tema ser já considerado de relevo no

seio de algumas empresas, muitas vezes o conhecimento desta temática por parte dos trabalhadores não é suficiente para diminuir o assédio moral, sendo essencial a implementação de políticas de prevenção e combate ao assédio moral, envolvendo tanto os gestores como os trabalhadores, desenvolvendo boas relações laborais e de um bom clima organizacional. É fundamental conhecer o problema e dar-lhe a visibilidade necessária. Todos os elementos deste processo deverão ser envolvidos, sendo urgente abordá-lo na perspetiva da prevenção, deteção e controlo imediato.

De salientar que os dados obtidos através deste estudo não podem ser reportados para a população em geral, uma vez que se trata de uma amostra relativamente reduzida (n=150) e por ter sido efetuada apenas numa região específica do País.

## **6.2 Limitações do estudo**

O presente estudo, apesar dos resultados alcançados, teve algumas limitações e adversidades, pela complexidade da pesquisa e dos fatos analisados. Posto isto, nesta subsecção serão apresentadas algumas limitações deste estudo.

Dentre as limitações previstas para a pesquisa destaca-se o número de respostas obtidas por parte dos colaboradores. Estes responderam ao inquérito de forma deliberada, e sempre com a indicação que os dados eram confidenciais e a identidade reservada, no entanto a adesão ao mesmo não foi a esperada. Apesar do prazo de resposta ter sido prolongado e a mensagem reforçada, não surgiu o efeito desejado e o estudo acabou por ser realizado apenas com 150 respostas.

Outra limitação encontrada foi a qualidade das informações obtidas pelos inquiridos. Por se tratar de um tema delicado, alguns indivíduos podem nem sempre retratar a veracidade experiências por vergonha o que pode levar a algumas “respostas politicamente corretas”.

Apesar destas limitações, inerentes em muitas pesquisas, cabe salientar que os objetivos propostos nesta pesquisa foram integralmente alcançados.

## **6.3 Sugestões para estudos futuros**

O presente estudo permitiu-nos desenvolver algumas ideias e pistas para futuras investigações. Atendendo aos resultados obtidos relativamente ao assédio moral e a cultura organizacional.

Numa primeira abordagem, seria bastante pertinente o alargamento da amostra de uma forma mais completa e diversificada, obtendo assim resultados mais consolidados das temáticas estudadas. Ampliar o estudo em públicos maiores e diferentes, ou até mesmo organizações específicas para se preservar a homogeneidade da amostra, permitiriam melhorar a compreensão dos fenómenos estudados. Seria também interessante que em futuras investigações fossem utilizados outros instrumentos que avaliem o assédio moral para a população portuguesa (como por exemplo o LIPT – 60 de Leymann), de forma a obter-se uma descrição mais alargada deste fenómeno.

Para além de uma amostra maior e instrumentos de recolha diversificados, sugere-se também que a abordagem de recolha de dados seja diferente, de modo a que os dados sejam mais amplos em termos de comparação. Uma abordagem qualitativa iria assim conferir um outro nível de abrangência e profundidade ao estudo. No instrumento de recolha deste estudo, poderiam ter sido colocadas algumas questões de caráter aberto, permitindo que os colaboradores se manifestassem de forma livre sobre a sua perceção a cultura organizacional, podendo mesmo disponibilizar-se para uma possível entrevista.

## Capítulo V- Referências bibliográficas

- Anália Torres, Dália Costa, Helena Sant'Ana, Bernardo Coelho, I. S. (2016). *Assédio sexual e moral no local de trabalho em Portugal*. (E. J. Campos, Ed.). Lisboa.
- Barreto, M. M. S. (2005). *Assédio moral: a violência sutil: análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil*. *Psicologia Social*.
- Barreto, M. M. S. (2006). *Violência, Saúde e Trabalho: Uma jornada de humilhações*. (EDUC, Ed.). São Paulo.
- Bellot/ J. (2011). *Defining and Assessing Organizational Culture*. *Nursing Fórum*, 46(1), 29-38.
- Brodsky, C. (1976). *The Harassed Worker*. Washington: Lexington Books.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco, CA.: Jossey-Bass
- Carvalho, M. (2006). Assédio Moral/Mobbing. 77, 40–49. Retrieved from [www.otoc.pt/downloads/files/1155034857\\_40a49.pdf](http://www.otoc.pt/downloads/files/1155034857_40a49.pdf)
- Coutinho, C. P. – *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina, 2014.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 3(1), 180.
- Daher, W. de M. (2006). *Responsabilidade Social Corporativa: geração de valor reputacional nas organizações internacionalizadas*. (S. P. Editora, Ed.). São Paulo.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley
- Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Dieter, Z. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247–263
- Einarsen, S. (2005). The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *Perspectives Interdisciplinaires Sur Le Travail et La Santé*.

- Ester Freitas, M. DE, Heloani Margarida Barreto, R. E., Barreto, M., Pinto Silva, E., Ester de Freitas, M., & Heloani Margarida Barreto São Paulo, R. (2008). Assédio moral no trabalho Mobbing in the workplace Asedio Moral en el Trabajo, 179–182.
- Fontes, R. (2010). *Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade Técnica de Lisboa.
- Fortin, M. F., Côté, J. & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freitas, M. E. de; Heloani, R.; Barreto, M. (2017). Saúde Mental e Trabalho: Produção do Conhecimento e o Estado da Arte. In *Anais... EnANPAD*.
- Freitas, M. E. de. (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8–19.
- Freitas, M. E. (2007). Quem Paga a Conta Do Assédio Moral No Trabalho? *RAE-Eletrônica*, 6(1).
- Guedes, M. N. (2003). *Terror psicológico no trabalho*. São Paulo: Editora LTr.
- Guimarães, L. A. M., & Rimoli, A. O. (2006). “Mobbing” (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional Workplace mobbing: a multidimensional psychosocial syndrome. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 183–191.
- Guimarães, C. A., Cançado, V., & Lima, R. J. C. (2016). Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. *Revista de Administração*, 51(2), 151-164. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1231>
- Heleno, G. (2008). Assédio Moral no Trabalho. *Artigo Publicado Na Edição Nº62 Da Revista Brasileira de Administração (RBA) Do Conselho Federal de Administração (CFA)*.
- Heloani, J. R. M. (2004). Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *RAE Eletrônica*. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000100013>
- Heloani, J. R. M., & Barreto, M. M. S. (2015). Assédio moral nas relações sociais no âmbito das instituições públicas. In *Estado, poder e assédio - Relações de trabalho na administração pública*.
- Hill, M. e Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. (2ªEd.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hirigoyen, M.-F. (1999). *Assédio, Coação e Violência no Quotidiano*. (Pergaminho, Ed.) (1ª). Lisboa.
- Hirigoyen, M.-F. (2002). *O Assédio no Trabalho*. (Pergaminho, Ed.) (1ª). Cascais.
- Laino, A. S. & Rodriguez, M. V. R (2004). O diagnóstico da cultura organizacional através do modelo dos valores contrastantes: um estudo de caso. XI SIMPEP – Bauru. SP. Brasil

- Leymann, H. (1990). “Mobbing and Psychological Terror at Workplace” Violence and Victims. *Violence and Victim, Springer Publishing Company*.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Malhotra, N. K., & Peterson, M. (2001). Marketing research in the new millennium: Emerging issues and trends. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(4), 216–235.  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005560>
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (5ª ed.). Pêro Pinheiro, Portugal: Report Number
- Mendonça, J. M. B., Santos, M. A. F., & Paula, K. M. de. (2018). Assédio Moral No Trabalho: Estado Da Arte E Lacunas De Estudos. *Gestão & Regionalidade*, 34(100).
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 393-413.  
<http://dx.doi.org/10.1080/13594320143000816>
- Mothé, C. B. (2007). O assédio moral nas relações de trabalho. Consultoria Trabalhista-Informativo Semanas.
- Neves, José Gonçalves. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neto, M., & Martinez, L. (2016). Assédio psicológico e presentismo no local de trabalho. V Congresso Nacional de Saúde Pública. Porto.
- Nunes, T. S., & Tolfo, S. da R. (2013). A Dinâmica e os Fatores Organizacionais Propiciadores à Ocorrência do Assédio Moral no Trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(2), 90–113.
- Nunes, T., Tolfo, S., & Espinosa, L. (2018). *Assédio Moral no Trabalho: A Compreensão dos Trabalhadores sobre a Violência*. *Revista de Gestão e Secretariado*, 9(2), 205-219.  
[doi:https://doi.org/10.7769/gesec.v9i2.629](https://doi.org/10.7769/gesec.v9i2.629)
- Obeso, C., Serrano, R., Laborda, A., e Comajuncosa, J. (2003). Calidad del trabajo en la Europa de los quince. El Acoso Moral. Informe Randstad. Elaborado por el Instituto de Estudios Laborales (IEL) ESADE – Randstad.
- Pacheco, M. G. de R. (2007). *O assédio moral no trabalho : o elo mais fraco*. (Almedina, Ed.). Coimbra.
- Pereira, R. G. (2009). *Mobbing ou Assédio Moral no Trabalho Contributo para a sua Conceptualização*. (Coimbra Editora, Ed.). Coimbra.
- Polit, D. F., Beck, C. T., Hungler, B. P., & Thorell, A. (2004). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem: Métodos, avaliação e utilização*. Porto Alegre: Artmed

- Przelomski, M. L. B. de. (2002). Investigando o assédio moral na organização pública. VII *Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública, Lisboa*, 8–11.
- Quinn, R. E. (1996). *Deep Change: discovering the leader within/ Robert E. Quinn*. New York,: Editora: Jossey-Bass
- Quinn, R. and Rohrbaugh, J. (1983) *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. *Management Science*, 29, 363-377. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (p. 315–334). Sage Publications, Inc.
- Quivy, R. Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5ªEd.). Lisboa: Gradiva.
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial, Motivação e Liderança, Psicologia das Organizações*. Lisboa: Editorial Presença.
- Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Silva, Lindomar Pinto da, Castro, Miguel Angel Rivera, & Dos-Santos, Marcos Gilberto. (2018). Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 249-270. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170176>
- Torres, A., Costa, D., Sant’Ana, H., Coelho, B., & Sousa, I. (2016). *Assédio sexual e moral no local de trabalho em Portugal*. <https://doi.org/10.1111/drev.12130>
- Valadão Júnior, V. M., & Mendonça, J. M. B. (2015). Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades TT - Workplace harassment: tearing opportunities to pieces. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 19–39.
- Vartia, M. (2003). *Workplace Bullying – a Study on The Work Environment, Well-Being and Health*. Doctoral Dissertation. People and Work Research Reports 56. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Vasconcelos, Y. L. (2015). *Assédio moral nos ambientes corporativos. Cadernos EBAPE.BR* (Vol. 13).
- Zapf, D., Einärsen, S., Hoel, H. & Vartia, M. (2003). Empirical Findings on Bullying in the workplace. In Einärsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (Eds): *Bullying and Emotional Abuse in the workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.