



ANA CATARINA
FREITAS VALENTE
LAVADO PEREIRA

Viver o assédio moral no local de trabalho

Relatório de Dissertação de investigação do
Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos
Humanos

ORIENTADOR

Professora Doutora Maria Odete de Almeida Pereira

Dezembro, 2021

ANA CATARINA
FREITAS VALENTE
LAVADO PEREIRA

**Viver o assédio moral no local de
trabalho**

JÚRI

Presidente: Professora Doutora Maria Amélia André
Marques, Instituto Politécnico de Setúbal

Orientador: Professora Doutora Maria Odete de
Almeida Pereira, Instituto Politécnico de Setúbal

Vogal: Professora Doutora Helena Cristina
Fernandes Roque, Instituto Politécnico de Setúbal

Dezembro, 2021

Agradecimentos

Todo o meu percurso académico é fruto da contribuição de algumas pessoas, sem as quais a conclusão deste objetivo não teria sido possível.

Em primeiro lugar quero agradecer a todos os docentes e não docentes da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal que, numa altura tão atípica como a que vivemos, adaptaram-se da melhor forma para continuar a contribuir para o sucesso dos seus alunos.

Agradeço à minha orientadora Professora Doutora Maria Odete de Almeida Pereira pela disponibilidade, apoio e orientação que dedicou a esta dissertação.

Agradeço a todas as entrevistadas que, prontamente, se disponibilizaram a participar no meu estudo. Sei o enorme esforço que fizeram ao recordar momentos de grande angústia.

Agradeço também às minhas colegas Marta Paulino e Maria Mouquinho por toda a força e apoio que me deram ao longo destes últimos dois anos.

Agradeço à colega e amiga que me acompanha desde a licenciatura, Mónica Almeida, por todo o apoio.

À minha amiga Ana Jorge, agradeço por me ter apoiado em todos os momentos de desânimo.

Um especial agradecimento à minha mãe, por em todos os momentos ter acreditado em mim, ao meu padasto, por todos os seus conhecimentos e ao meu irmão, por sempre me incentivar a continuar.

Agradeço, também, ao meu namorado, João Caldeira, por estar sempre ao meu lado, pelo apoio, força e ânimo que me deu durante a elaboração da minha dissertação.

Ficarei eternamente grata a todos!

Resumo

A violência no local de trabalho, designadamente, o assédio moral tem sido uma prática que tem acompanhado a evolução das sociedades, sendo tolerado por muitas culturas no passado. Nas sociedades atuais, fatores dominados pela competitividade e vínculos laborais, cada vez mais, precários têm potencializado a violência psicológica no ambiente de trabalho (Carvalho, 2017).

O presente estudo tem como objetivo analisar o fenómeno do assédio moral no local de trabalho, na ótica das vítimas.

A metodologia de investigação utilizada é, quanto à abordagem, de natureza qualitativa. Nesse sentido, foi escolhida como técnica de recolha de dados, entrevistas semiestruturadas. Os dados obtidos através das entrevistas foram submetidos à Análise de Conteúdo.

A amostra é constituída por dez vítimas de assédio moral no local de trabalho, do sexo feminino, com idade compreendida entre os 22 e os 56 anos e com profissões distintas.

Os resultados obtidos neste estudo revelam que, embora as entrevistadas tenham experienciado situações de assédio moral diferentes, com tipos de comportamentos hostis diversos, estes foram praticados, maioritariamente, por superiores hierárquicos. Verifica-se que a saúde, as relações pessoais e o desempenho profissional da vítima, independentemente da experiência vivida, foram afetados pelo fenómeno.

Foi também verificado que as organizações onde as vítimas trabalham/trabalhavam não demonstram interesse pelo tema e promovem uma cultura organizacional que tolera a prática de comportamentos assediantes.

Palavras-chave: Assédio moral no local de trabalho; Vítima; Agressor; Consequências

Abstract

Workplace violence, and specifically bullying, has been a practice that has accompanied the evolution of societies, being tolerated by many cultures in the past. In today's societies, factors dominated by competitiveness and increasingly precarious employment relationships have potentiated psychological violence in the workplace (Carvalho, 2017).

The present study aims to analyze the phenomenon of bullying in the workplace from the perspective of the victims.

The research methodology used is, as to the approach, of a qualitative nature. In this sense, semi-structured interviews were chosen as a data collection technique. The data obtained through the interviews were submitted to Content Analysis.

The sample consists of ten victims of workplace bullying, female, aged between 22 and 56, with distinct professions.

The results obtained in this study show that although the interviewees experienced different situations of bullying, with different types of hostile behavior, the majority were perpetrated by hierarchical superiors. It was verified that the victim's health, personal relationships, and professional performance, regardless of the experience, were affected by the phenomenon.

It was also verified that the organizations where the victims work/worked do not show interest in the theme and promote an organizational culture that tolerates the practice of harassing behavior.

Keywords: Workplace bullying; Victim; Aggressor; Consequences

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico	10
1.1 Assédio moral no local de trabalho	10
1.2. Causas do assédio moral no local de trabalho	12
1.3. Intervenientes centrais do assédio moral	14
1.3.1. Perfil de Vítima	14
1.3.2. Perfil do Agressor	16
1.4. Tipologia do assédio moral	17
1.5. Fases do assédio moral	19
1.6. Consequências do assédio moral no local de trabalho.....	21
1.6.1. Consequências para a vítima	21
1.6.2. Consequências para a organização	23
1.6.3. Consequência para os observadores	24
1.6.4. Consequências para a sociedade.....	24
1.7. Medidas preventivas e de gestão do assédio moral no local de trabalho	25
1.8. Enquadramento legal do fenómeno do assédio moral no local de trabalho.....	29
Capítulo II – Metodologia.....	32
2.1. Opções metodológicas.....	32
2.1.1. Técnica de recolha de dados.....	33
2.1.2. Amostra e sua caracterização	34
2.1.3. Técnica de tratamento de dados	40
Capítulo III – Análise dos resultados empíricos	41
3.1. Assédio moral no local de trabalho	41
3.2. Perfil do agressor	46
3.3. Determinantes do assédio moral.....	49
3.4. Consequências do assédio moral	51
3.5. Gestão do assédio	58

3.6. A prevenção do assédio moral no local de trabalho	61
Conclusão	63
Bibliografia	67
Anexos	70
Anexo 1 – Lista de Procedimentos Hostis.....	70
Anexo 2 – Frequência do assédio moral por grupo etário - Inquérito de Hirigoyen (2002)	72
Anexo 3 – Frequência do assédio moral, por grupo etário e género - Inquérito	72
Apêndices	73
Apêndice 1 – Guião de Entrevista.....	73

Introdução

As sociedades atuais, dominadas pela competitividade, com vínculos laborais, cada vez mais precários, originados pela globalização e o uso que tem sido dado a determinados avanços tecnológicos, têm potencializado a violência psicológica no ambiente de trabalho (Carvalho, 2017).

Neste contexto surge o assédio moral, enquanto conduta abusiva, aplicada de forma repetida, que possa atingir a dignidade, personalidade ou integridade psicológica das vítimas. Este tipo de comportamentos pode refletir-se em palavras, escrita, gestos ou atos (Hirigoyen, 1999). As insuficiências na organização do trabalho, a liderança inadequada, a exposição social da vítima ou o baixo padrão moral da organização, são fatores apontados por Leymann (1993, *cit in* Einarsen, 1999) como os fatores que mais suscitam casos de assédio.

O assédio moral no trabalho é um fenómeno multidimensional e a sua classificação é realizada atendendo à identidade do agressor, sendo o mais comum o praticado por superiores hierárquicos.

As suas consequências são, de um modo geral, muito graves para quem o experimenta, com repercussões nos seus elos sociais e na própria sociedade. Torna-se, assim, imperativo, a estipulação de medidas de gestão e prevenção eficaz do assédio moral por parte das organizações, com vista a um ambiente de trabalho sem hostilidades, medos e violência.

A partir do contexto descrito, a pergunta de partida, que esteve na génese deste trabalho, foi a seguinte: “Como é vivenciada a experiência do assédio moral no local de trabalho, pelas suas vítimas?”.

O objetivo geral, subsequente, consiste em analisar o fenómeno do assédio moral no local de trabalho, na ótica das vítimas. Decorre do objetivo geral os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer o perfil das vítimas de assédio moral;
- Compreender o modo como as vítimas experienciaram a situação de assédio moral no local de trabalho;
- Perceber quais os procedimentos hostis praticados pelo agressor;
- Conhecer o perfil do agressor, bem como o tipo de assédio mais frequente, em termos de direção: descendente, ascendente, horizontal ou misto;
- Identificar possíveis causas do assédio moral;

- Identificar as consequências, tanto a nível físico quanto psicológico, profissional, familiar ou social;
- Compreender como a vítima considera que a organização interveio e geriu o caso de assédio moral;
- Compreender se a vítima considera que a organização adotou mecanismos de prevenção de novos casos de assédio moral.

Com o intuito de concretizar os objetivos acima definidos, a metodologia de investigação utilizada no presente estudo é, quanto à abordagem, de natureza qualitativa. Nesse sentido, foi escolhida como técnica de recolha de dados a entrevista semiestruturada. Para o efeito, foi elaborado um guião da entrevista, composto por sete dimensões de análise, nomeadamente: dados sociodemográficos; comportamentos de assédio; perfil dos agressores; determinantes do assédio moral; consequências; gestão do assédio e ações de prevenção. A amostra, foi contruída através de um método não probabilístico denominado amostragem “bola de neve”, sendo constituída por dez indivíduos vítimas de assédio moral no local de trabalho, todos do sexo feminino, com idade compreendida entre os 22 e os 56 anos e profissões distintas.

Os dados obtidos através das entrevistas foram submetidos à Análise de Conteúdo.

A presente dissertação encontra-se organizada em três capítulos, de acordo com a seguinte sequência:

- O primeiro, designado “Enquadramento Teórico”, é resultado de uma profunda análise da literatura sobre o assédio moral no local de trabalho e destina-se a apresentar os conceitos e os desenvolvimentos teóricos sobre o tema em estudo. Análise do próprio conceito do assédio moral, as causas para o seu aparecimento, os intervenientes centrais, a tipologia de assédio, as fases do fenómeno, as consequências que provoca na vítima, na organização e na sociedade, as medidas preventivas e de gestão do assédio moral no trabalho, e, por fim, o enquadramento legal do fenómeno.
- O segundo capítulo, relativo à Metodologia, descreve, em pormenor, a amostra, instrumento de recolha de dados, o procedimento de recolha de dados e a técnica de análise de dados.
- O terceiro e último capítulo, diz respeito à Análise e Discussão dos Resultados empíricos, onde se apresentam os resultados obtidos na recolha de dados e sua interpretação, com auxílio da fundamentação teórica.

- Para finalizar, apresentam-se as principais conclusões do estudo, mencionam-se algumas limitações e sugestões futuras investigações do tema. Seguem-se as Referências Bibliográficas, Apêndices e Anexos.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

O primeiro capítulo tem como objetivo apresentar o enquadramento teórico do tema em apreço, resultado de uma vasta pesquisa bibliográfica.

Assim, esta parte, encontra-se dividida em oito subcapítulos. No primeiro é apresentado o conceito de assédio moral no local de trabalho de acordo com as diferentes perspetivas dos autores de referência. De seguida, são apresentadas as principais causas para o aparecimento de situações de assédio moral. No terceiro subcapítulo são identificados os perfis dos intervenientes centrais do assédio moral, a vítima e o agressor. Seguidamente, são explicitadas as diferentes tipologias de assédio, vertical descendente e ascendente, horizontal e misto. O quinto subcapítulo corresponde às diferentes fases em que se desenvolve o processo do assédio moral. No sexto são enunciadas as consequências do assédio moral, tanto para a vítima, como para a organização e a sociedade em geral. Em seguida são abordadas algumas medidas preventivas e de gestão de situações de assédio moral. Por fim, é apresentado o enquadramento legal do fenómeno, quer a nível da legislação portuguesa, como de legislação internacional e comunitária relevante.

1.1 Assédio moral no local de trabalho

Os últimos anos têm sido marcados por fortes mudanças nas estruturas das organizações, quer a nível tecnológico quer a nível social. A globalização e o avanço tecnológico facilitam a substituição da mão de obra que, conseqüentemente, provoca o aumento do desemprego, o aumento dos ritmos de trabalho, a elevada competitividade entre os trabalhadores e empresas, os vínculos laborais cada vez mais precários e outras situações que potencializam o aparecimento da violência psicológica no ambiente de trabalho. Este tipo de violência surge sob a forma de opressões, humilhações e discriminações (Carvalho, 2017).

O nº2 do artigo 29º da Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, alterado pela Lei n.º 73/2017, de 16 de Agosto, enuncia o assédio como

(...) o comportamento indesejado, nomeadamente o baseado em fator de discriminação, praticado aquando do acesso ao emprego ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional, com o objetivo ou o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.

A autora Hirigoyen (1999, p. 61), uma das investigadoras mais relevantes no estudo deste fenómeno, define o assédio no local de trabalho como “toda e qualquer conduta abusiva que se manifesta especialmente por comportamentos, palavras, actos, gestos, escritos, que possam atingir a personalidade, a dignidade ou a integridade física de uma pessoa, pôr em

perigo o emprego desta ou degradar o clima de trabalho”. Por sua vez, Leymann (1990) refere que, para ser considerado assédio laboral, as condutas negativas no local de trabalho, devem ocorrer de forma repetida e contínua, com duração de pelo menos seis meses.

O primeiro estudo que abordou o assédio moral no local de trabalho foi desenvolvido por Heinz Leymann, que o definiu como uma situação de comunicação hostil onde um ou mais indivíduos constroem um funcionário de tal modo que este fica em posição de fraqueza psicológica (Leymann, 1996). Barreto (2003, *cit in* Filho & Siqueira, 2008, p. 15), acresce que se trata de uma “atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho”.

A prática de assédio moral tem o objetivo de diminuir a autoestima do trabalhador e, em última instância, a sua desvinculação ao posto de trabalho, uma vez que as vítimas ficam numa posição de fraqueza, da qual têm dificuldade em defender-se (CITE, 2013; Torres et al., 2016)

Na perspetiva de Hadjifotiou (1983, *cit in* Einarsen, 1999), o assédio moral no local de trabalho implica todas as ações e práticas indesejadas pela vítima, aplicadas de forma repetida, que podem ser realizadas de forma deliberada ou inconsciente, mas que provocam humilhação, ofensa e angústia, e podem interferir com o desempenho laboral e causar um ambiente de trabalho adverso e desagradável. Assim, este fenómeno não pode ser confundido com situações de *stress* ou pressão no trabalho e, deve ser entendido como uma forma de degradação deliberada tanto das condições de trabalho como do próprio funcionário (Carvalho, 2017). Segundo Selye (1956), o *stress* consiste num esforço, físico ou psicológico, para se adaptar a situações que podem ser percecionadas como uma ameaça, ou seja, o *stress* é a resposta do organismo a uma mudança, ameaça ou pressão.

Segundo Soares e Oliveira (2012), a intencionalidade dos atos é também uma questão pertinente. Contudo, Verdasca (2010) refere que embora a intencionalidade possa estar presente, possa ser percecionada pela vítima e possa influenciar o modo como esta reconhece um comportamento como sendo ou não de assédio, este aspeto não deve constar na definição do fenómeno devido à dificuldade de aferir prova do mesmo.

Com intuito de distinguir comportamentos assediadores de comportamentos não assediadores, Zapf (1999, *cit in* Einarsen et al., 2003) categorizou-os em cinco principais tipos: relacionados com o trabalho, como a alteração das tarefas tornando-as de difícil execução; isolamento social; ataques pessoais ou à vida privada da vítima; ameaças verbais e injúrias; e, a disseminação de rumores. Hirigoyen (2002) elaborou uma lista de procedimentos hostis¹, agrupados em quatro categorias: atentados às condições de

¹ Anexo 1

trabalho; isolamento e recusa de comunicação; atentados à dignidade; e, violência verbal, física ou sexual.

De forma análoga, Torres et al. (2016) segmentam o conceito de assédio moral em quatro dimensões fundamentais: isolamento social, onde é promovido o isolamento ou falta de contacto da vítima em relação a colegas ou chefias; perseguição profissional, que consiste na definição de objetivos impossíveis de atingir, desvalorização constante do trabalho e atribuição de funções desadequadas; intimidação, que envolvem, nomeadamente, ameaças sistemáticas de despedimento provocando na vítima situações de *stress* com o objetivo de provocar o seu descontrolo; e, humilhação pessoal, em que a vítima é alvo de aviltamento, tendo por base as suas características físicas, psicológicas ou outras.

Em sùmula, um comportamento de assédio pressupõe a repetição sistemática do acontecimento, a intencionalidade de prejudicar o outro, a direccionalidade para quem é orientado o comportamento assediador, a temporalidade, e a degradação do ambiente de trabalho.

1.2. Causas do assédio moral no local de trabalho

O assédio moral é um fenómeno multicausal, que tem suscitado forte interesse nos investigadores que o estudam e procuram encontrar medidas preventivas para o mesmo (Cassitto et al., 2003; Ståle Einarsen, 1999; EU-OSHA - Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho, 2002; Hirigoyen, 2002; Leymann, 1996; Salin, 2003; Zapf & Einarsen, 2003).

As investigações empíricas realizadas neste âmbito, tiveram como foco duas questões (Einarsen, 1999): como é que características de personalidade interferem na situação e qual o papel dos contextos psicossociais. Zapf e Einarsen (2003), identificam como principais causas do assédio moral a personalidade do agressor, a personalidade da vítima, e a dinâmica interpessoal do grupo de trabalho. No que diz respeito à personalidade do agressor, como causa do assédio moral no local de trabalho, surgem três tipos de determinantes: processos de autorregulação no que respeita à ameaça da autoestima, falta de competências sociais e resultado de comportamentos relacionados com a micropolítica dos setores em que estão inseridos. Na ótica da personalidade das vítimas surgem, de acordo com os mesmos autores, três causas envolvidas: a posição exposta da vítima, as suas dificuldades ao nível de competências sociais e défice de autoestima e o conflito com as normas do grupo.

Na perspetiva de Leymann (1996), a personalidade da vítima é irrelevante e deve ser vista, também, como consequência do assédio moral, e não como a causa determinante do mesmo. Hirigoyen (2002) acresce que não existe um perfil psicológico tipo das vítimas e, por

isso, os seus estudos focam-se nos contextos profissionais nos quais o aparecimento de comportamentos de assédio moral é mais propício.

Com base em entrevistas realizadas no âmbito de um estudo empírico, Leymann (1993, *cit in* Einarsen, 1999) salienta quatro fatores que suscitam o assédio no trabalho: má organização do trabalho; liderança inadequada; vítima com uma posição socialmente exposta; e, baixo padrão moral da organização. Hirigoyen (2002, p. 164) salienta que “são sobretudo as práticas de gestão pouco claras, ou até francamente perversas, que representam como que uma autorização implícita para os comportamentos individuais perversos”.

Por sua vez, Cassitto et al. (2003), categorizam as causas que potencializam o aparecimento do assédio moral em três dimensões: estilo de gestão, organização do trabalho, e o ambiente de trabalho. A primeira dimensão compreende a inércia da gestão e dos superiores hierárquicos, na medida em que, um estilo de gestão autocrático, intolerante e discriminatório permite que determinados indivíduos considerem que comportamentos abusivos são autorizados. São, também, referidos os novos métodos de gestão, que introduziram um conceito mais extensivo de competição entre colegas, onde a preocupação com os princípios éticos é menor. Na segunda dimensão consta a persistente falta de trabalhadores e as restrições pesadas, que a referida falta implica, as tarefas mal definidas ou organizadas, a hierarquia excessiva, que permite aos superiores hierárquicos abusar do seu poder e a falta de informação ou deficiência da mesma. A terceira dimensão explica como o ambiente de trabalho pode favorecer o aparecimento de casos de assédio moral, como é o caso de empresas internacionais, onde é exigida flexibilidade horária e as reestruturações são constantes, complementadas por diferenças culturais suscetíveis de produzir situações que levem à negligência das características humanas e locais dos trabalhadores. De acordo com os mesmos autores, as probabilidades de surgir um caso de assédio moral no trabalho aumenta significativamente com os fatores descritos anteriormente.

De acordo com Salin (2003), os fatores associados ao aparecimento do assédio podem ser classificados em três grupos. O primeiro grupo abrange as estruturas e processos que proporcionam solo fértil para que situações de assédio se desencadeiem, como é o caso do desequilíbrio de poder em que o agressor se apercebe de que a vítima se encontra numa posição inferior, os custos baixos percebidos, isto é, o agressor considera as penalizações baixas em comparação com o benefício conseguido do caso de assédio, e a insatisfação com a situação e o clima organizacional. O segundo grupo diz respeito às estruturas e processos motivadores, isto significa que existem situações motivadoras em que assediar um indivíduo seja gratificante. O assédio não é forçosamente um comportamento irracional

por parte do assediador, e este pode encará-lo como método de aumentar os seus benefícios. O terceiro grupo corresponde aos processos de precipitação, onde a reestruturação da empresa ou as alterações da composição ou gestão do grupo de trabalho pode estimular as situações de assédio.

A Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (EU-OSHA, 2002) definiu, em conformidade com os autores anteriormente mencionados, uma lista de fatores que aumentam a probabilidade de assédio moral: cultura organizacional que permite e não sanciona comportamentos intimidativos, transformações súbitas na organização, sentimento de insegurança, relações insatisfatórias com as chefias e restantes trabalhadores, baixo nível de satisfação quanto à liderança organizacional, exigências de trabalho excessivas e conflitos ao nível das funções, deficiência na gestão de pessoas, inexistência de uma cultura organizacional construtiva, elevados níveis de *stress* no trabalho, comportamentos individuais ou grupais tóxicos que envolvam, designadamente, discriminação, intolerância e consumo de estupefacientes. Salienta esta entidade que, as empresas não devem ser desresponsabilizadas dos atos de assédio moral, uma vez que muitas políticas adotadas pelas mesmas podem favorecer um ambiente que torne propício o aparecimento deste fenómeno.

Deste modo, de acordo com os autores anteriormente referidos, o assédio moral no local de trabalho encontra-se diretamente relacionado com o estilo de gestão adotado pela organização, nomeadamente, se este é inadequado, o facto de a vítima ter uma posição socialmente exposta e o ambiente de trabalho.

1.3. Intervenientes centrais do assédio moral

Os intervenientes centrais do assédio moral dividem-se em dois tipos: o agressor considerado como sujeito ativo, e a vítima considerada como sujeito passivo. O assédio moral ocorre quando existe, pelo menos, um sujeito ativo que submete um sujeito passivo a comportamentos hostis (Pacheco, 2007).

1.3.1. Perfil de Vítima

Qualquer trabalhador pode ser, ou vir a ser, vítima de assédio moral, independentemente do cargo hierárquico ou profissão que desempenha, bem como, a qualquer momento, no curso da sua trajetória profissional.

Conforme defende Hirigoyen (2002), não existe um perfil psicológico tipo que defina a vítima, contudo, existem traços característicos que tornam superior o risco de ser alvo de comportamentos de assédio.

Na perspetiva de Carvalho (2017) as vítimas não são necessariamente indivíduos frágeis, perguiçosos ou incompetentes a nível profissional, pelo contrário, apresentam traços de personalidade que de certo modo incomodam e provocam insegurança ao agressor. De acordo com o autor, as vítimas são, geralmente, socialmente bem vistas, inteligentes, honestas, tímidas, com um elevado nível de sensibilidade e, não têm problemas em expor as suas ideias e valores morais aos seus superiores.

Os autores Zapf e Einarsen (2003) descrevem as vítimas como cautelosas, sensíveis, silenciosas, ansiosas e inseguras.

Por seu lado, Soares e Oliveira (2012) mencionam que a identificação de traços de personalidade da vítima pode ser dúbia uma vez que a personalidade da vítima pode ter sofrido alterações, após ter sido alvo de comportamentos assediantes.

Um dos fatores que suscita o assédio moral é o facto de não se aceitar a diferença do outro, com frequência estas diferenças dizem respeito a detalhes subtis, dificilmente percebidos pelos outros (Hirigoyen, 2002). Segundo a mesma autora, os seguintes traços característicos da vítima perturbam um outro indivíduo ou o equilíbrio do grupo: indivíduo atípico, elevada competência ou que ocupem “demasiado espaço”, isto é, sobressaia mais que um superior, resistência à “formatação”, fragilidade, défice de autoestima, não dispor dos contactos certos, levando a vítima ao isolamento e à solidão, trabalhadores protegidos, nomeadamente grávidas que a empresa não pode despedir mas “encoraja” ao despedimento, trabalhadores que apresentam desempenhos fracos, ou trabalhadores demasiado envolvidos na sua função.

Num estudo realizado por Hirigoyen (2002), a autora apresenta algumas características comuns às vítimas de assédio moral, como a idade, o género e motivos discriminatórios. No que diz respeito à idade, o inquérito realizado pela autora apresenta um conjunto de dados os quais estão presentes no Anexo 2. No mesmo, é possível verificar que existe uma predominância de casos de assédio moral nos trabalhadores com idade entre os 46 e 55 anos, considerados como trabalhadores de desempenho inferior ou como não sendo suficientemente adaptáveis a novas situações (Hirigoyen, 2002).

No estudo de Torres et al. (2016) verifica-se que os indivíduos com idade compreendida entre os 25 e os 34 anos são os mais afetados (Anexo 3). Hirigoyen (2002) no seu estudo refere que não obteve resultados no grupo etário de idade igual ou inferior a 25 anos devido à relutância destes em responder a inquéritos por correio. No entanto, Torres et al. (2016) obtiveram dados no grupo etário referido, onde 20,05% dos inquiridos tem até 24 anos.

No que se refere ao sexo, no estudo de Hirigoyen (2002) os resultados são bastante claros, 70% dos trabalhadores vítimas de assédio moral são mulheres, e os restantes 30% são

homens. Leymann (1996) aponta para que 55% dos trabalhadores vítimas de assédio moral são do sexo feminino, enquanto que 45% são do sexo masculino. No estudo de Torres et al. (2016) os resultados apontam, de igual modo, para uma predominância superior de casos com vítimas do sexo feminino. Os autores analisam a frequência do assédio moral, por grupo etário e sexo, onde as mulheres são nitidamente mais afetadas no grupo etário dos 25 aos 34 anos, enquanto que os homens demonstram ser mais afetados no grupo etário dos 35 e os 44 anos.

De acordo com Björkqvist (1994, *cit in* Zapf et al., 2003) a predominância do sexo feminino como vítima de assédio está associada ao facto de as mulheres serem educadas a ser menos auto-afirmativas e menos agressivas, e tendem a ser mais prestáveis do que os homens.

O vínculo contratual pode também ser um fator de risco. De acordo com Torres et al. (2016), a maioria dos indivíduos vítimas de assédio moral no local de trabalho, têm vínculos laborais marcados pela precariedade, isto é, contratos a termo certo, recibos verdes e estágios remunerados.

Por fim, os motivos discriminatórios têm por base a recusa de aceitar diferenças ou particularidades de um indivíduo, como é o caso dos motivos raciais ou religiosos, doença ou deficiência, orientação sexual, ou pelo facto do indivíduo ser representante dos trabalhadores e dos delegados sindicais (Hirigoyen, 2002).

Assim, qualquer indivíduo pode ser vítima de assédio moral no local de trabalho, uma vez que não existe um perfil tipo que caracterize as vítimas. Contudo, existem traços de personalidade que podem tornar superior o risco de ser alvo de comportamentos hostis: o sexo, sendo o feminino o mais afetado; a idade, indivíduos com idade entre os 25 e os 34 anos são os mais afetados; e o vínculo contratual, indivíduos com vínculos laborais precários estão mais suscetíveis a ser um alvo.

1.3.2. Perfil do Agressor

A construção do perfil do agressor é mais complexa, uma vez que informações sobre os agressores são provenientes apenas dos relatos das vítimas.

Na perspetiva de Barreto (2007, *cit in* Carvalho, 2017) o perfil de agressor, tal como o da vítima, não é um perfil típico. No entanto, existe uma tendência para que os agressores sejam indivíduos que aparentam ter inteligência social favorável, mas, demonstrem ser pessoas inseguras, fracas, abusadoras, infelizes e insatisfeitas (Carvalho, 2017). Noutra perspetiva, Zapf e Einarsen (2003) descrevem o agressor como autoconfiante, impulsivo, agressivo, abrasivo e autoritário.

Hirigoyen (1999), descreve os agressores com um perfil psicológico denominado por perversidade narcísica. Algumas manifestações demonstradas por este tipo de perfil psicológico são: o indivíduo tem um sentido grandioso da sua própria grandeza, é absorvido por fantasias de sucesso e poder ilimitado, pensa ser especial e único, demonstra uma necessidade excessiva de ser admirado, pensa que tudo lhe é devido, explora o outro nas relações pessoais, demonstra falta de empatia, inveja com frequência os outros, pratica comportamentos arrogantes. Os indivíduos demonstram, ainda, que não são capazes de reconhecer o outro como ser complementar, que os enriqueceria através da sua diferença. Vêm-no apenas como um rival a abater, o que revela a necessidade de dominar ou destruir todos aqueles que possam construir uma ameaça ao seu poder (Hirigoyen, 2002).

Num estudo desenvolvido por Torres et al. (2016), os resultados obtidos indicam que, em 69,7% dos casos de assédio moral estudados o agressor era do sexo masculino e, em 30,3% o agressor era do sexo feminino. Importa também compreender de que o sexo é o alvo preferencial do agressor. Em ambos os sexos, o agressor tem preferência por alvos do sexo feminino.

Por último, importa ainda perceber em que posição hierárquica se encontra o agressor. Diversos autores verificam que os principais autores do assédio moral são superiores hierárquicos e chefias diretas (Torres et al., 2016; Zapf et al., 2003). Porém, não deve ser descurado o facto de colegas de trabalho também serem possíveis agressores, bem como clientes.

Em síntese, os agressores, tal como as vítimas, não apresentam um perfil tipo, mas algumas características comuns que, Hirigoyen (2002) denomina como um perfil perverso narcísico.

1.4. Tipologia do assédio moral

O assédio moral no trabalho é um fenómeno multidimensional e a sua classificação é realizada atendendo à identidade do agressor. Não existe consenso entre todos os autores, contudo, a maioria, classifica o assédio moral em quatro dimensões: assédio moral vertical descendente, assédio moral vertical ascendente, assédio moral horizontal e assédio moral misto.

O assédio moral vertical descendente, também conhecido por *bossing*, é o tipo de assédio mais comum e, ocorre quando é realizado por um superior hierárquico ou chefia direta da vítima (Carvalho, 2017).

Na perspetiva de Hirigoyen (2002) e Pacheco (2007) o assédio moral praticado por um superior hierárquico tende a provocar consequências mais graves na saúde da vítima, do

que quando praticado por colegas de trabalho. Neste tipo de assédio moral, a vítima sente-se mais enfraquecida, isolada, e, dificilmente consegue encontrar um meio para se defender da situação (Hirigoyen, 2002; Pacheco, 2007).

Este tipo de assédio moral representa um abuso de poder por parte do agressor (Carvalho, 2017). Porém, Pacheco (2007, p. 158), considera que em determinadas ocasiões torna-se difícil “proceder à distinção entre os procedimentos abusivos das prerrogativas inerentes à hierarquia, pois, a própria ideia de subordinação implica uma relação não igualitária, podendo os superiores hierárquicos submeter os seus subordinados à sua própria vontade”.

O assédio moral vertical descendente pode ainda dividir-se em subtipos (Hirigoyen, 2002; Marques & Araújo, 2015): Perverso, praticado com o intuito de destruir a vítima e valorizar o seu poder; Estratégico, tem como finalidade a demissão da vítima, evitando assim quaisquer responsabilidades, relativamente à burocracia que o despedimento implica; Institucional, utilizado como instrumento de gestão de pessoal.

No que diz respeito ao assédio moral vertical ascendente, embora seja pouco comum, é praticado por um ou mais subordinados, sendo a vítima o superior hierárquico. Frequentemente, o agressor tem como ambição o cargo da vítima e, por isso, prejudica o trabalho deste (Carvalho, 2017). Pacheco (2007) considera que, este tipo de assédio moral, é mais frequente quando existe uma fusão de empresas ou a compra de um grupo por outro, ou quando um trabalhador é promovido e fica responsável pelos antigos colegas de trabalho, sem que os mesmos tenham sido consultados a respeito da promoção. Segundo Freitas (2001), atitudes como o extravio de documentos e a escuta de telefonemas privados, são exemplos deste tipo de assédio. Pode ainda ocorrer quando um subordinado tem em sua posse informação sigilosa do seu superior hierárquico e utiliza-a como forma de chantagem. Hirigoyen (2002) refere que este tipo de assédio moral não tem tido a atenção que necessitaria, mas que pode ser tão destruidor quanto os outros.

O assédio moral horizontal ocorre quando os abusos são desencadeados por colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico (Pacheco, 2007). Este tipo de assédio moral é frequente quando, nomeadamente, existem disputas por postos de trabalho ou promoções profissionais (Carvalho, 2017; Hirigoyen, 2002).

De acordo com o estudo realizado por Torres et al. (2016), esta tipologia de assédio moral é a segunda mais comum nas organizações.

Quanto ao assédio moral misto, este tem início com uma situação de assédio moral horizontal, contudo, ao prolongar-se no tempo, ocorre também uma situação de assédio moral vertical uma vez que, o superior hierárquico não adota uma atitude para impedir o sucedido. Assim, o superior hierárquico torna-se parte ativa do assédio moral, ou cúmplice

do mesmo, uma vez que, compactua com o sucedido através da sua omissão (Carvalho, 2017; Hirigoyen, 2002; Pacheco, 2007)

1.5. Fases do assédio moral

O assédio moral é um processo complexo que, de acordo com diversos autores, se desenvolve em várias fases (Björqvist, 1992, *cit in* Einarsen, 1999; Hirigoyen, 1999; Leymann, 1990).

Como referido anteriormente, não é conhecida a verdadeira causa pela qual o assédio moral ocorre, embora exista um conjunto de hipóteses que podem levar ao sucedido. Björqvist (1992, *cit in* Einarsen, 1999), refere que durante as fases iniciais do assédio moral as vítimas são alvo de comportamentos agressivos, no entanto, difíceis de detetar devido a serem comportamentos discretos e indiretos. Deste modo, o assédio moral pode perpetuar-se devido a não ter sido identificado no início do processo.

Leymann (1990) descreve o processo do assédio moral em quatro fases: incidentes críticos, assédio moral e estigmatização, gestão de recursos humanos e expulsão.

A fase dos incidentes críticos inicia-se com um pequeno conflito, geralmente relacionado com o trabalho. Esta fase é relativamente curta podendo considerar-se que, ainda, não existe, propriamente, uma situação de assédio moral. Contudo, é uma fase inicial do processo e, se não for travada, pode gerar uma escalada de violência, através de ações estigmatizantes por parte de superiores hierárquicos e colegas.

Na segunda fase, assédio moral e estigmatização, o indivíduo alvo está sujeito a comportamentos negativos, por um longo período de tempo, com o intuito de causar danos. A intenção do grupo é punir o indivíduo alvo, através da manipulação. Esta pode estar relacionada com a reputação da vítima, a comunicação com a vítima, circunstâncias sociais, a natureza ou possibilidade de executar o seu trabalho e violência ou ameaça de violência.

A terceira fase, de acordo com o mesmo autor, corresponde à intervenção da área de Recursos Humanos e o reconhecimento, por parte da organização, que existe um caso de assédio moral. Na maioria das vezes existe uma culpabilização da vítima, tendo esta uma personalidade diferente, ao invés de a culpa recair nos défices existentes no ambiente e grupo de trabalho. Na fase da expulsão, habitualmente a vítima desenvolve patologias severas que a afastam do posto de trabalho, levando à sua demissão ou a ser demitida pela organização.

Einarsen (1999), à semelhança de Leymann (1990), categorizou o processo de assédio moral em quatro fases:

- 1ª. Comportamento agressivo - a vítima é alvo de comportamentos agressivos, contudo, bastante subtis e de difícil identificação;
- 2ª. Comportamento de assédio - os comportamentos agressivos tornam-se mais diretos e frequentes, geralmente, com base na personalidade da vítima. Nesta fase é nítida a incapacidade de defesa da vítima, devido a fatores psicológicos ou sociais impeditivos ou mesmo como consequência do próprio assédio;
- 3ª. Estigmatização - a vítima é assediada e discriminada de forma nítida, levando ao seu isolamento;
- 4ª. Traumas graves - ocorrem ataques físicos contra a vítima, levando à própria demissão devido ao desgaste tanto físico como psicológico da vítima.

Noutra perspetiva, Hirigoyen (1999) subdivide o processo de assédio moral em sete etapas: recusar a comunicação direta, desqualificar, desacreditar, isolar, vexar, empurrar o outro para a falta e assédio sexual.

A primeira etapa corresponde à recusa de comunicação direta, o conflito não é dialogado, contudo, acontece através de atitudes de desqualificação perante a vítima. O agressor recusa-se a explicar o sucedido o que leva à incapacidade de defesa da vítima.

A segunda etapa é relativa à desqualificação da vítima, que se traduz num modo de agressão subtil através de linguagem não verbal, como “ (...) suspiros excessivos, encolher de ombros, olhares de desprezo, ou então silêncios, subentendidos, alusões destabilizantes ou malévolas, observações descorteses (...)” (Hirigoyen, 1999, p. 72). Podem ser também agressões sob a forma de críticas dissimuladas em brincadeiras ou sarcasmos, onde a vítima tem dificuldade em perceber o que está a acontecer.

Na etapa seguinte desacreditam a vítima através de ridicularizações, humilhações, calúnias, mal entendidos, que levam à fragilização da vítima, conseqüentemente, torna o processo de assédio mais fácil de evoluir.

A quarta etapa corresponde ao isolamento da vítima através do corte de todas as ligações. Nesta etapa a vítima apercebe-se que deixa de participar em reuniões, perde os acessos privilegiados, é isolada num determinado espaço, entre outros.

A quinta etapa, vexar, ocorre quando são atribuídas à vítima tarefas inúteis ou degradantes, objetivos impossíveis, ou agressões físicas não diretas que provocam acidentes premeditados pelo agressor.

A etapa seguinte consiste em, de forma hábil, desqualificar a vítima e impulsionar para que cometa um erro para, de seguida, poder criticá-la. Conseqüentemente, também a vítima cria uma má imagem de si própria.

Na última etapa, Hirigoyen (1999, p.75) afirma que o assédio sexual “não é senão um passo a mais no assédio moral” e, por isso, deve ser considerado como etapa no processo de assédio moral. É comum aos dois tipos de assédio situações de comportamento abusivo que causam humilhações e agressões. Existem diferentes tipos de assédio sexual (Hirigoyen, 1999): O assédio de gênero que consiste em tratar a pessoa de outro gênero, diferente do agressor, de forma diferente; Chantagem sexual; Atenção sexual não desejada; Imposição sexual e Ataque sexual.

Em síntese, o processo de assédio moral, na perspectiva dos autores referidos anteriormente, inicia-se com atitudes bastante subtis que, ao longo do processo, se tornam cada vez mais nítidas e colocam a vítima numa posição desprotegida e fragilizada.

1.6. Consequências do assédio moral no local de trabalho

As consequências do assédio moral são vastas e englobam diversas dimensões quer para a vítima, quer para a organização, podendo repercutir-se, ainda, na sociedade em geral.

1.6.1. Consequências para a vítima

As consequências resultantes de situações de assédio moral não são sentidas, de igual modo, por todas as vítimas.

De acordo com Pacheco (2007), as consequências do assédio moral dependem, essencialmente, da capacidade psíquica da vítima. Contudo, existem outros fatores influenciadores como a autoestima e a autoconfiança da vítima, o apoio prestado pela família e colegas de trabalho, a frequência dos comportamentos de assédio e a intensidade desses comportamentos.

Na perspectiva de Hirigoyen (2002), as consequências do assédio moral nas vítimas são bastante estereotipadas encontrando-se diretamente relacionadas com a intensidade e a duração da agressão, ao invés da estrutura psíquica da vítima. Numa perspectiva idêntica à anterior, Cassitto et al. (2003) defendem que as mesmas dependem da intensidade e a duração das agressões. Porém, a personalidade da vítima exerce um papel facilitador ou protetor de como as consequências são sentidas.

A saúde da vítima é afetada de forma devastadora, podendo contribuir para diversas psicopatologias, perturbações psicossomáticas e comportamentais, conforme descrevem Cassitto et al. (2003).

No que diz respeito a psicopatologias, as vítimas de assédio moral no local de trabalho têm tendência ao aumento de reações de ansiedade e evasão, apatia, problemas de concentração, mudanças de humor e humor depressivo, reações de medo e insegurança,

analepses, hiperexcitação, insónias, pensamentos intrusivos, irritabilidade, falta de iniciativa, melancolia e pesadelos recorrentes.

As vítimas de assédio moral demonstram, também, sintomas psicossomáticos como a hipertensão arterial, problemas respiratórios, palpitações cardíacas e taquicardia, problemas de pele, perda de cabelo, dores de cabeça e enxaquecas, dores musculares e articulares, perdas de equilíbrio, úlceras e dores de estômago, entre outras.

Os sintomas comportamentais são também evidentes nas vítimas, como é o caso de reações auto e hetero-agressivas, perturbações alimentares, aumento do consumo de álcool e drogas, aumento do tabagismo, disfunções sexuais e isolamento social.

Os autores Hogh et al. (2012), realizaram um estudo empírico com o intuito de testar a relação entre a exposição a atos negativos no trabalho e reações psicológicas de *stress*, bem como verificar se alguns atos negativos são mais prejudiciais à saúde do que outros. Os resultados do estudo demonstram que o impacto na saúde mental das vítimas depende dos comportamentos associados ao assédio moral como o isolamento social, assédio direto, intimidação e atos relacionados com o trabalho, sendo o último o que demonstra ter maior impacto.

Estudos empíricos indicam que algumas vítimas de assédio moral no local de trabalho podem desenvolver sintomas semelhantes aos do Transtorno de Stress Pós-Traumático, um diagnóstico, usualmente, utilizado para descrever o padrão de sintomas demonstrado por vítimas de situações severamente traumatizantes, como situações de guerra, agressões físicas violentas, agressões sexuais, entre outros (Björkqvist *et al.*, 1994; Einarsen *et al.*, 1999; Leymann & Gustafsson, 1996, *cit in* Einarsen & Mikkelsen, 2003). Este diagnóstico clínico ocorre com maior frequência, quando a vítima de assédio moral se encontra isolada, uma vez que a solidariedade de colegas ou família permite à vítima distanciar-se da situação (Hirigoyen, 2002).

Deste modo, é possível compreender a dimensão das consequências nefastas, que o assédio moral provoca na saúde do trabalhador, podendo ser denominado como “psicoterror ou assassinato psíquico” (Pacheco, 2007, p.127). Em situações extremas o assédio moral pode levar ao suicídio. Soares (2011, *cit in* Soares & Oliveira, 2012) realizou dois estudos empíricos no Quebec e indica que, quando um indivíduo foi alvo de comportamentos assediadores, a idealização do suicídio é superior. Contudo, a duração e a frequência do assédio influenciam o aparecimento dessa idealização.

Os reflexos do assédio moral recaem, igualmente, sobre as relações familiares e sociais da vítima. Em virtude das alterações de comportamento, mudanças de personalidade, mudanças de humor, irritabilidade, e outros sintomas descritos anteriormente, os indivíduos

que mantêm contacto, mais próximo, com a vítima são também afetados pelo assédio moral (Pacheco, 2007). A capacidade de socialização da vítima sofre alterações, devido ao isolamento a que a vítima se submete. Na perspetiva familiar, esta consequência pode levar a ruturas de relações e outros distanciamentos (Pacheco, 2007). Assim, a angústia, a humilhação, as perturbações físicas e psicológicas da vítima são partilhadas no seu ambiente familiar, criando repercussões que prejudicam o bem-estar das relações familiares.

As vítimas de assédio moral no trabalho demonstram uma diminuição do bem-estar no trabalho e, na maioria das vezes, não são capazes de manter a sua produtividade nem capacidade intelectual. A longo prazo, a vítima pode sentir-se incapacitada de comparecer ao local de trabalho e terá danos na sua carreira profissional, nomeadamente, o despedimento (Pacheco, 2007).

Em súpula, o assédio moral no local de trabalho provoca não só consequências na saúde da vítima, física e psicologia, mas também nas suas relações pessoais e no seu desempenho profissional.

1.6.2. Consequências para a organização

As consequências do assédio moral afetam igualmente a organização. Como referido anteriormente, a saúde, confiança, moral e desempenho profissional das vítimas são severamente afetadas e, conseqüentemente, pode resultar numa diminuição da sua eficiência laboral e mesmo à disvinculação com o seu local de trabalho.

Segundo Pacheco (2007) e Filho e Siqueira (2008), o assédio moral conduz a uma deterioração do ambiente de trabalho, uma vez que a situação de assédio moral afeta todos os trabalhadores, mesmo que não estejam diretamente envolvidos. A comunicação e informação entre os grupos, são afetadas e, naturalmente, existe um decréscimo do envolvimento, da criatividade e da motivação, que poderão afetar, gravemente, a produtividade da empresa.

Estudos empíricos revelam que o assédio moral no local de trabalho afeta de forma negativa o sistema cognitivo da vítima, provocando problemas de concentração, insegurança, falta de iniciativa, aumento de erros e acidentes de trabalho (Hoel et al., 2003). Luna, Yela e Antón (2003, *cit in* Pacheco 2007) referem que estes erros e acidentes de trabalho ocorrem de forma repetida e inexplicável.

Tendo como base as sequelas causadas pelo assédio moral na saúde das vítimas, seria intuitivo que existisse um agravamento da taxa de absentismo por doença. Porém, investigações empíricas revelam que apenas 1% da taxa de absentismo por doença se encontra relacionado com situações de assédio moral (Hoel et al., 2003). Este resultado

pode ser justificado pela não identificação dos casos e pelas vítimas recorrerem à utilização de outras justificações de falta, quer sejam outras doenças ou a marcação de férias.

Noutra perspetiva, após uma situação de assédio moral no trabalho, a imagem da organização pode ficar denegrida o que, conseqüentemente, afetará a sua reputação perante clientes, fornecedores e a sociedade.

Neste sentido, as conseqüências do assédio moral para a organização refletem-se, na sua maioria, em custos. De acordo com Pryor (1987, *cit in* Hoel et al., 2003), estes custos abrangem custos diretos, relacionados com licenças por doença, rotatividade, diminuição de produtividade, e os custos indiretos, relacionados com a resolução de conflitos. Leymann (1990, *cit in* Hoel et al., 2003) indica que um caso de assédio moral pode ter um custo para a organização entre trinta mil dólares e cem mil dólares. Numa perspetiva mais atual, Orr e Seter (Orr & Seter, 2020) indicam que os custos para a organização, não especificando a extensão de casos e dimensão da organização, podem atingir os 250 milhões de dólares, por perda de produtividade e despesas relacionadas com o absentismo.

1.6.3. Consequência para os observadores

O assédio moral no local de trabalho pode, também, provocar conseqüências para quem o testemunha. De acordo com Einarsen e Mikkelsen (2003), os efeitos negativos provocados traduzem-se na redução da eficiência organizacional, nomeadamente, através de quebras de produtividade, perceção de um clima de tensão elevada no local de trabalho, perda de motivação para o trabalho, nível de *stress* acrescido e receio de se tornar vítima de assédio moral.

Num estudo realizado por Rayner (1997, *cit in* Verdasca, 2010), 73% das testemunhas de situações de assédio moral no local de trabalho referiram níveis de *stress* acrescido, 44% demonstraram receio de se tornarem alvos de assédio e, apenas, 16% dos observadores mencionaram que a ocorrência deste fenómeno não os afetou de nenhuma maneira.

Deste modo, apesar de não experienciarem de forma direta o fenómeno do assédio moral no local de trabalho, os observadores sofrem também conseqüências provocadas pelo mesmo.

1.6.4. Consequências para a sociedade

As conseqüências do assédio moral não se cingem apenas às vítimas, pessoas mais próximas, à organização e aos observadores. A sociedade em geral é também diretamente afetada por este fenómeno.

De acordo com Pacheco (2007, p.136), existirá sempre “uma perda de força de trabalho, um aumento de acidentes de trabalho, custos com medicamentos, assistências médicas,

reformas precoces, subsídios de desemprego, perda de impostos e outras contribuições” que terão impacto na economia do país. Cassitto et al. (2003) acrescentam que existirá também uma perda de recursos humanos e potencial perda de trabalhadores produtivos.

1.7. Medidas preventivas e de gestão do assédio moral no local de trabalho

O assédio moral no local de trabalho tem implicações tanto para a vítima como para a organização e, por esse motivo, é necessário agir de modo preventivo e precoce. Hirigoyen (2002) considera que a intervenção contra o assédio moral deve ser realizada antes do conhecimento de qualquer manifestação, partindo do pressuposto que podem existir, ou vir a existir, casos ocultos. Cassitto et al. (2003) consideram que todas as partes da organização devem estar envolvidas e cooperar no controlo do assédio moral, para que os resultados sejam bem sucedidos.

Conforme refere Callejo (2003, *cit in* Pacheco, 2007, p.22), “combater o assédio moral é, antes de tudo, um imperativo ético, mas, para além disso, constitui uma exigência inevitável para o bom funcionamento das estruturas produtivas e para a sociedade civil”. O mesmo autor, considera que o combate ao assédio moral permite defender a dignidade humana e a integridade moral do trabalhador.

Com o objetivo de combater o assédio moral, a organização deve implementar uma cultura que não tolere comportamentos assediadores. De acordo com a EU-OSHA (2002), o desenvolvimento de uma cultura organizacional para o combate do assédio moral no local de trabalho deve ter como base as seguintes normas e valores: sensibilizar todos os trabalhadores para o problema do assédio moral; investigar a dimensão e a natureza do fenómeno, difundir eficazmente as normas e valores organizacionais a todos os níveis da organização através de meios de comunicação interna, assegurar que todos os trabalhadores são informados das normas e valores organizacionais, desenvolver responsabilidade e competência das chefias nas áreas de resolução de conflitos e comunicação, criar um contacto independente para os trabalhadores, promover a participação dos trabalhadores e seus representantes na avaliação de riscos e prevenção do assédio moral e formular uma política que contenha orientações claras em prol de interações sociais positivas.

A formulação da política supra mencionada, deve incluir os seguintes elementos (EU-OSHA,2002): descrição do tipo de comportamentos que são aceites pela organização e aqueles que a mesma não tolera, indicação das consequências aplicadas a casos de violação das normas e valores da organização, informação das ajudas disponibilizadas para as vítimas, informação sobre serviços de aconselhamento e apoio para os intervenientes do fenómeno, explicação do procedimento de queixa, bem como, garantia que o mesmo não

envolverá represálias, esclarecimento do papel do trabalhador com funções de apoio e garantia de confidencialidade.

Hirigoyen (2002) estabelece um plano de prevenção segmentado em quatro etapas. A primeira etapa, visa a informação e sensibilização de todos os trabalhadores da organização para a realidade do fenómeno do assédio moral, através de campanhas, cartazes e brochuras explicativas. Na segunda etapa, a autora propõe, a formação de especialistas internos, com o intuito de se tornarem indivíduos de confiança, aptos para promoverem discussões e reflexões sobre o fenómeno. A terceira etapa corresponde à formação dos DRH para que estejam aptos a detetar e gerir casos de assédio moral. A autora salienta que é necessário melhorar a capacidade de escuta na organização perante situações atípicas. Por último, na quarta etapa, é proposto pela autora a redação de uma carta social, de forma a recordar quais são os valores que a organização preza, bem como as sanções aplicadas nos casos de assédio moral (Hirigoyen, 2002).

Numa perspetiva diferente, Cassitto et al. (2003) propõem métodos de prevenção segmentados em três níveis.

No primeiro nível de intervenção, a organização deve informar e formar os gestores e restantes trabalhadores, através de códigos de ética, de forma a encorajar o comportamento ético, a confiança no profissionalismo e um clima de tolerância. Deve ser desenvolvida uma política contra o fenómeno do assédio moral, com informações sobre a natureza e dimensão do fenómeno e os seus efeitos na saúde e qualidade de vida dos trabalhadores. Devem ser também redigidos o código de ética e outros contratos que explicitem que a organização não tolera comportamentos antiéticos, e quais as sanções aplicadas aos mesmos. No nível de intervenção secundário, os autores sugerem que sejam eleitos: um confidente, para exercer o papel de escuta e um mediador, isto é, um indivíduo imparcial que oferece a oportunidade de se encontrarem a fim de apaziguar as diferenças e negociar uma solução. A última fase é destinada a estabelecer medidas que auxiliem as vítimas a recuperar a sua saúde e dignidade, devendo a organização realizar um diagnóstico precoce dos efeitos do assédio moral na saúde das vítimas.

Com o intuito de prevenir o assédio moral no local de trabalho, Hubert e Scholten (2000, *cit in* Hubert, 2003, p.300), apresentam o “Modelo de Abordagem Sistémica sobre como prevenir e superar uma interação indesejável”. Este modelo foi desenvolvido através de uma discussão de especialistas de médias e grandes empresas, que atuam nos setores de hotelaria e restauração, saúde e administração pública. O modelo é constituído por cinco fases: Prevenção; Descoberta; Apoio; Intervenção; e Pós-tratamento.

Na primeira fase, os autores do modelo consideram que é necessário desenvolver uma política de prevenção, que modifique os comportamentos, tanto dos gestores, como dos restantes trabalhadores. De acordo com o Modelo de Abordagem Sistémica, a política de prevenção inclui a realização de ações de comunicação, tarefa que é da responsabilidade dos gestores (Hubert, 2003). Para o desenvolvimento desta política de prevenção, os gestores devem estar conscientes das obrigações legais, das consequências financeiras que afetam a organização, e da natureza e prevalência do fenómeno na organização. Na perspetiva de Hubert e Scholten (2000, *cit in* Hubert, 2003), a política de prevenção deve conter os seguintes aspetos, alguns dos quais comuns à perspetiva da EU-OSHA(2002) e Hirigoyen (2002):

- Declaração da política de prevenção – explicita os comportamentos que não são toleráveis pela organização, bem como as consequências estipuladas para punir quem as pratique;
- Código de Conduta – documento mais concreto do que o anterior, onde os comportamentos toleráveis e não toleráveis devem ser descritos de forma sintetizada com exemplos claros;
- Procedimentos de apresentação de relatórios e queixas – devem ser descritos os procedimentos de comunicação de casos de assédio moral, bem como os apoios que se encontram ao dispor da vítima;
- Explicitação dos responsáveis pela prevenção e gestão de casos de assédio;
- Meios de implementação – a prevenção do assédio moral é um processo contínuo e, por esse motivo, as comunicações sobre os comportamentos assediadores e o Código de Conduta devem ser lembrados aos trabalhadores, com regularidade;
- Avaliação da política de prevenção – deve ser realizada a avaliação da política de prevenção e, se necessário, reajustá-la.

Nesta primeira fase, os autores do modelo consideram que os seguintes membros devem estar envolvidos: gestores, conselho de trabalhadores, departamento de Recursos Humanos, supervisores, confidente, especialista em segurança e saúde no trabalho, inspeção do trabalho, sindicatos e associações coletivas (Hubert, 2003).

A segunda fase corresponde à descoberta: a vítima revela o caso de assédio moral ao seu supervisor, ao confidente da organização ou a um médico de medicina do trabalho. A escolha do indivíduo a quem revelar uma situação de assédio depende da identidade do agressor; quando se trata de um caso que é praticado por um grupo de colegas a vítima tende a revelar ao seu supervisor; quando o assédio moral é praticado apenas por um indivíduo, a vítima tende a dirigir-se a um confidente. Estudos empíricos indicam que as

vítimas optam por revelar um caso de assédio a um médico de medicina do trabalho, quando surgem sintomas psicossomáticos (Hubert, 2003).

A terceira fase destina-se ao apoio da vítima, através do encaminhamento para o confidente. A função do indivíduo que assume a responsabilidade de confidente é apoiar a vítima com o dever de sigilo, e nunca agir sem o consentimento da vítima. O confidente deve ainda ouvir a vítima, caso sejam demonstradas queixas psicossomáticas e/ou psíquicas graves deve reencaminhar para um médico especialista, e informar sobre possíveis estratégias de intervenção (Hubert, 2003).

Na quarta fase é realizada a intervenção e, mais uma vez, esta deve ter em consideração se o assédio é praticado em grupo ou por apenas um agressor. Sempre que o assédio é praticado por um grupo, a intervenção deve ser realizada pelo supervisor do mesmo, com o intuito de alterar as normas e valores do grupo. Este tipo de intervenção deve ser auxiliado pelo Código de Conduta, para explicar que comportamentos assediantes não são toleráveis na organização (Hubert, 2003). Se o assédio for praticado por um agressor a intervenção pode ser feita através de: Solução informal, como uma conversa entre a vítima e o agressor; Mediação ou mediação/correção por parte do supervisor; Procedimento formal de queixa, este deve ser utilizado quando o comportamento assediante é demasiado grave para ser resolvido de forma informal ou se o infrator negar o acontecimento; Intervenção externa, devendo optar-se por uma intervenção deste tipo, quando os responsáveis pela intervenção e gestão de casos de assédio a nível interno não são capazes de encontrar uma solução.

Por último, a quinta fase corresponde aos cuidados posteriores ao assédio. Estes devem estar em concordância com a estratégia de intervenção escolhida. Os responsáveis pela prevenção e gestão de situações de assédio devem manter-se atentos e, caso detetem algum comportamento não tolerável pela organização, devem intervir de imediato e falar diretamente com os intervenientes. A política de prevenção deve ser também reavaliada e, se necessário, reajustada (Hubert, 2003).

De forma sumária, a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE, 2013) definiu alguns aspetos que podem potenciar o êxito do combate do assédio no local de trabalho:

- Empenho conjunto da entidade empregadora, dos representantes dos trabalhadores e de todos os trabalhadores na criação de um ambiente de trabalho sem violência;
- Produção conjunta com os representantes dos trabalhadores de documentos que refiram, expressamente, que são proibidos e não serão tolerados quaisquer atos de assédio no local de trabalho;

- Distribuição regular de informação sobre a política de prevenção de assédio nos locais de trabalho, a todos os trabalhadores da organização;
- Desenvolvimento de ações de formação sobre prevenção de assédio no trabalho a todos os trabalhadores, incluindo as chefias;
- Proibição no local de trabalho de quaisquer calendários, literatura, *posters* ou quaisquer materiais com conteúdos de natureza sexual ou discriminatória;
- Divulgação de informação sobre o que é o assédio, quais as suas consequências e quais as sanções a aplicar;
- Indicação do local e do modo como as eventuais vítimas de assédio podem obter ajuda;
- Compromisso de garantir a inexistência de represálias sobre as vítimas;
- Criação de procedimentos formais de queixa sobre eventuais situações de assédio;
- Fornecimento de informações sobre os serviços de aconselhamento e de apoio;
- Criação de uma linha anónima dentro das empresas ou organismos públicos vocacionada para esta matéria;
- Envolvimento dos serviços internos e externos de segurança e saúde no trabalho na prevenção e combate de situações de assédio no trabalho;
- Garantia de confidencialidade.

Deste modo, a prevenção do assédio moral no local de trabalho é a única forma de o erradicar e, por este motivo, deve fazer parte das políticas das organizações, envolvendo todos os trabalhadores.

1.8. Enquadramento legal do fenómeno do assédio moral no local de trabalho

Nas últimas décadas, o fenómeno do assédio moral tem suscitado na sociedade uma crescente preocupação com a proteção dos direitos relativos à dignidade e integridade dos trabalhadores nas relações laborais.

Como mencionado anteriormente, o assédio moral no trabalho ocorre sempre que um trabalhador seja alvo de comportamentos humilhantes, hostis ou constrangedores, que afetem a sua dignidade e integridade física e moral, inevitavelmente, ocorre uma violação dos direitos fundamentais legalmente reconhecidos dos trabalhadores.

Pacheco (2007) refere que os comportamentos assediantes só adquirem relevância jurídica quando violam a dignidade do trabalhador ou, mais concretamente, a sua integridade moral. Por seu lado, Verdasca (2010) alude que a jurisprudência considera que o assédio moral no local de trabalho constitui uma conduta ilícita, no sentido que existe uma violação dos direitos fundamentais dos trabalhadores, como o direito ao respeito da dignidade pessoal, o

direito à igualdade e não discriminação, o direito à integridade física e psíquica e o direito ao trabalho.

Neste sentido, o Artigo 25º da Constituição Da República Portuguesa regulamenta que a integridade física e moral dos indivíduos é inviolável e, nenhum indivíduo pode ser submetido a tortura, nem a tratos ou penas cruéis, degradantes ou desumanos. Também o Artigo 15º do Código do Trabalho alude à integridade física e moral, “o empregador, incluindo as pessoas singulares que o representam, e o trabalhador gozam do direito à respetiva integridade física e moral”.

No que respeita ao assédio moral no local de trabalho, embora tenham existido iniciativas anteriores de legislação como o Projeto de lei nº252/VIII (não aprovado), apenas em 2003 foi previsto de forma explícita o tema do assédio na lei laboral. Presentemente, o Artigo 29º da Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, refere que:

“1 - É proibida a prática de assédio.

2 - Entende-se por assédio o comportamento indesejado, nomeadamente o baseado em factor de discriminação, praticado aquando do acesso ao emprego ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional, com o objectivo ou o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afectar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.

3 - Constitui assédio sexual o comportamento indesejado de carácter sexual, sob forma verbal, não verbal ou física, com o objectivo ou o efeito referido no número anterior.

4 - A prática de assédio confere à vítima o direito de indemnização, aplicando-se o disposto no artigo anterior.

5 - A prática de assédio constitui contraordenação muito grave, sem prejuízo da eventual responsabilidade penal prevista nos termos da lei.

6 - O denunciante e as testemunhas por si indicadas não podem ser sancionados disciplinarmente, a menos que atuem com dolo, com base em declarações ou factos constantes dos autos de processo, judicial ou contraordenacional, desencadeado por assédio até decisão final, transitada em julgado, sem prejuízo do exercício do direito ao contraditório.”

Contudo, o artigo acima referido não explicita o assédio moral no local de trabalho facto que, segundo Pacheco (2007), advém da errónea compreensão do fenómeno a nível comunitário. Deste modo, é necessário completar o artigo em causa com artigos relacionados com a discriminação, tais como: Artigo 23º da Lei n.º 7/2009, de 12 de

Fevereiro - Conceitos em matéria de igualdade e não discriminação; Artigo 24º da Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro - Direito à igualdade no acesso a emprego e no trabalho; Artigo 25º da Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro - Proibição de discriminação.

A gravidade das consequências na saúde da vítima associadas à ocorrência de assédio moral no local de trabalho, torna também relevante a referência dos Artigos 281º e 283º da Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, que aludem aos princípios gerais em matéria de saúde e segurança no trabalho, e acidentes e doenças profissionais. Parreira (2003, *cit in* Pacheco, 2007) refere que dado que os danos provocados pelo assédio moral, o regime de segurança e saúde no trabalho é o mais adequado em termos de direitos a constituir, na medida que ainda não foi desenvolvido um regime específico para o assédio moral.

Importa ressaltar a Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948) desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU), prevê no Artigo 1º e 2º o princípio da igualdade “sem distinção alguma, nomeadamente de raça, de cor, de sexo, de língua, de religião, de opinião política ou outra, de origem nacional ou social, de fortuna, de nascimento ou de qualquer outra situação”, no Artigo 5ª explicita que ninguém pode ser submetido a atos de tortura nem a penas ou tratamentos cruéis, desumanos ou degradantes, no Artigo 6º prevê o reconhecimento de personalidade jurídica, e o nº1 do Artigo 23º prevê que todos os indivíduos têm direito ao trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias no mesmo e à proteção contra o desemprego.

Em súmula, o assédio moral no local no trabalho não se encontra diretamente definido e regulamentado na legislação portuguesa, carecendo da conjugação de vários artigos para o regulamentar de forma concreta.

Capítulo II – Metodologia

No presente capítulo são, primeiramente, lembrados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, de seguida, são apresentadas as opções metodológicas.

Este estudo visa responder à questão de partida “Como é vivenciada a experiência do assédio moral no local de trabalho, pelas suas vítimas?”. Decorrente desta, definiu-se como objetivo geral analisar o fenómeno do assédio moral no local de trabalho, na ótica das vítimas. Posteriormente, a análise crítica da literatura auxiliou na definição dos objetivos específicos do estudo, que pretendem ir ao encontro do caminho para concretizar o objetivo geral. De modo sintético lembra-se que os objetivos específicos visam: conhecer o perfil das vítimas e compreender o modo como estas experienciaram o assédio moral no local de trabalho; perceber quais os procedimentos hostis praticados pelo agressor; conhecer o perfil do agressor e, deste modo, identificar o tipo de assédio, em termos de direção; identificar possíveis causas; identificar as consequências do assédio moral; e, compreender como a vítima considera que a organização interveio e geriu o caso de assédio moral e se a organização adotou mecanismos de prevenção de novos casos.

2.1. Opções metodológicas

O método científico caracteriza-se “como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”(Gil, 1989, p. 27). De acordo com Fortin (2009), um método de investigação é composto por dois elementos: o paradigma do investigador, que se refere à visão, crenças e perspetiva segundo o qual questiona e estuda um fenómeno; e a estratégia, que constitui a metodologia e os procedimentos utilizados para estudar o fenómeno. A escolha de um método de investigação depende das crenças do investigador, bem como das próprias questões da investigação (Fortin, 2009).

Assim, o método de investigação pode ser quantitativo/dedutivo ou qualitativo/indutivo. O primeiro, assenta na medida dos fenómenos e na análise de dados numéricos, enquanto que o segundo, tem como base a compreensão alargada dos fenómenos (Fortin, 2009).

Com o intuito de concretizar os objetivos descritos anteriormente, a metodologia de investigação utilizada no presente estudo é, quanto à abordagem, de natureza qualitativa.

A metodologia qualitativa enfatiza a compreensão do comportamento humano, tendo como objetivo “descobrir, explorar e descrever fenómenos e compreender a sua essência” (Fortin, 2009, p. 32). Parse (1996, *cit in* Fortin, 2009) explica que, o objetivo de uma investigação qualitativa consiste em considerar os pontos de vista dos participantes em relação a determinado fenómeno para, posteriormente, interpretar o mesmo fenómeno num determinado meio.

Na perspetiva de Kaplan e Maxwell (1994, *cit in* Myers, 2009) o objectivo de compreender um fenómeno, do ponto de vista dos participantes e do contexto institucional, é fortemente perdido quando os dados são, essencialmente, quantificados.

Posto isto, a metodologia qualitativa demonstra ser a mais adequada para o estudo visado, uma vez que, em concordância com os objetivos propostos, pretende-se compreender como é vivenciada a experiência do assédio moral no local de trabalho, através do contacto com indivíduos vítimas do fenómeno. Myers (2009) explica que, é impossível compreender o porquê de um fenómeno acontecer, sem falar com as pessoas intervenientes/afetadas.

2.1.1. Técnica de recolha de dados

Conforme referem Quivy e Campenhoudt (1998), a escolha dos instrumentos de recolha de dados influenciam os resultados do estudo e, por esse motivo, devem ser seleccionados tendo em consideração os objetivos definidos. Os principais métodos de recolha de dados são, de acordo com Fortin (2009), as medidas fisiológicas, as medidas por observação, as entrevistas, os questionários e as técnicas projetivas.

No estudo desenvolvido, o instrumento de recolha de dados utilizado foi a entrevista, mais especificamente, a entrevista semiestruturada.

A entrevista constitui “um modo particular de comunicação verbal entre duas pessoas, um entrevistador que recolhe dados e um respondente que fornece a informação” (Fortin, 2009, p. 375). Este instrumento de recolha de dados permite ao investigador recolher informações e elementos de reflexão bastante ricos (Quivy & Campenhoudt, 1998). Segundo Fortin (2009), a entrevista tem como principais objetivos: 1) examinar conceitos e compreender o sentido de um fenómeno do ponto de vista dos participantes; 2) servir como principal instrumento de medida; 3) servir como complemento aos outros instrumentos de recolha de dados.

Neste estudo, a entrevista foi utilizada como instrumento principal de recolha de dados.

Em termos de classificação, as entrevistas podem ser não dirigidas, dirigidas/estruturadas e semidirigidas/semiestruturadas (Fortin, 2009). Segundo o autor, a entrevista não dirigida caracteriza-se pela formulação e ordem de questões serem definidas no momento da entrevista, de acordo com o contexto. O entrevistador apresenta o tema em estudo ou uma questão abrangente e o entrevistado expressa as suas ideias sobre o mesmo.

A entrevista dirigida/estruturada possui um guião previamente formulado e, desenrola-se de igual forma para todos os entrevistados. O entrevistador detem um elevado controlo da entrevista e, conseqüentemente, da informação recolhida. Este tipo de entrevista é recomendada para investigações que pretendam inquirir um elevado número de indivíduos,

e que tenham como objetivo estabelecer parâmetros comparativos para um possível tratamento de dados estatísticos, uma vez que é possível realizar uma comparação dos dados (Fortin, 2009).

Com efeito, conforme refere Fortin (2009) a entrevista semiestruturada é, na maioria das vezes, utilizada quando o investigador pretende recolher informações particulares sobre um tema específico. É considerada semiestruturada, uma vez que o guião é composto por um conjunto de perguntas chave, relativamente abertas, das quais é essencial recolher informação da parte do entrevistado. No entanto, as perguntas podem não ser colocadas pela mesma ordem a todos os entrevistados, e são apresentadas em função do desenrolar da conversa (Quivy & Campenhoudt, 1998; Fortin, 2009). Este tipo de entrevista permite compreender o significado de um acontecimento ou de um fenómeno experienciado pelos participantes (Fortin, 2009). De acordo com Kohli (1978, *cit in* Flick, 2005), os pontos de vista ou opiniões são expressos, com mais facilidade, quando é realizada uma entrevista relativamente aberta.

A principal vantagem deste tipo de entrevista é a flexibilidade da mesma, na medida que deixa margem ao entrevistador e ao entrevistado para abordar outros temas relevantes ou explorar o sentido das respostas (Quivy & Campenhoudt, 1998; Fortin, 2009).

Posto isto, a entrevista semiestruturada demonstra ser o instrumento de recolha de dados mais adequado, uma vez que dada a sensibilidade do tema assédio moral, é necessário utilizar um instrumento que permita explorar o fenómeno através de perguntas específicas, adequadas ao interlocutor e ao desenrolar dos conteúdos, de modo a possibilitar, também, aos entrevistados referir todas as suas ideias e ao entrevistador aprofundar a recolha de informação que considere relevante para o estudo.

Neste sentido, o guião da entrevista é composto por sete dimensões de análise: Dados sociodemográficos; Comportamentos de assédio; Perfil dos agressores; Determinantes do assédio moral; Consequências; Gestão do assédio e Ações de prevenção.

As entrevistas foram realizadas por videoconferência, devido à situação pandémica em que nos encontramos, e tiveram, em média, uma duração de quarenta minutos.

2.1.2. Amostra e sua caracterização

Por definição a amostra “é uma fração de uma população sobre a qual se faz um estudo” (Fortin, 2009, p. 312). Esta deve poder ser, ou não, representativa da referida população. De acordo com Guerra (2006) enquanto num estudo quantitativo se procura uma representatividade estatística, num estudo qualitativo pretende-se uma representatividade social, ou seja, ela não representa estatisticamente o universo de onde provém, mas contém os casos-tipo mais comuns.

Para o presente estudo, a amostra foi construída através de um método não probabilístico, designada amostragem “em bola de neve” onde os indivíduos inicialmente escolhidos pelo investigador sugerem nomes de outras pessoas conhecidas que tenham a característica que o investigador procura (Fortin, 2009).

Este método de amostragem foi selecionado para o estudo , devido à dificuldade de identificação e contacto com indivíduos que tenham sido vítimas de assédio moral no trabalho, característica essencial para participação no estudo. Em estudos similares têm sido reportadas dificuldades em dialogar com empresas interessadas em participar e colaborar neste tipo de estudos. Consequentemente, optou-se por entrar em contacto direto com vítimas de assédio moral no local de trabalho, através da técnica de amostragem suprarreferida.

Efetua-se, de seguida, a caracterização da amostra em termos sociodemográficos.

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica da amostra

Entrevistados	Sexo	Idade*	Habilitações Literárias
E1	Feminino	46	12º ano
E2	Feminino	51	Licenciatura
E3	Feminino	22	Licenciatura
E4	Feminino	45	Licenciatura
E5	Feminino	30	Licenciatura
E6	Feminino	25	Pós-graduação
E7	Feminino	47	9º ano
E8	Feminino	38	12º ano
E9	Feminino	56	12º ano
E10	Feminino	47	Licenciatura

Fonte: Elaboração própria, dados recolhidos nas entrevistas

A presente amostra foi construída através do método não probabilístico denominado “bola de neve” e, por isso, não foi possível incluir entrevistados de ambos os sexos. Assim sendo, os indivíduos entrevistados são do sexo feminino. Como mencionado no capítulo do

*À data de ocorrência

enquadramento teórico, vários autores apontam para uma predominância do sexo feminino nos casos de assédio moral.

Relativamente à idade, os indivíduos entrevistados têm entre 22 e 56 anos, distribuídos pelas seguintes faixas etárias: dois indivíduos com idade entre os 20 e os 30 anos, dois indivíduos com idade entre os 30 e os 40 anos, quatro indivíduos com idade compreendida entre 40 e 50 anos e dois indivíduos com idade entre os 50 e os 60 anos.

A propósito da distribuição relembra-se que, conforme refere Hirigoyen (2002), os indivíduos mais vulneráveis ao flagelo do assédio moral, aqueles que tenham idades compreendidas entre 46 e 55 anos. Einarsen e Skogstad (1996, *cit in* Einarsen, 2000) concluíram que, os trabalhadores mais velhos relatam mais exposição à vitimização por assédio moral, comparativamente aos mais jovens. Porém, os trabalhadores mais jovens sofrem ataques mais diretos, comparativamente aos trabalhadores mais velhos (Einarsen & Raknes, 1997, *cit in* Einarsen, 2000).

Quanto às habilitações literárias, quatro entrevistadas concluíram o ensino secundário, cinco entrevistadas são licenciadas e uma concluiu uma pós-graduação. Observamos que esta distribuição estará muito desfasada daquilo que será a realidade quanto à distribuição da população trabalhadora feminina portuguesa por nível de habilitações académicas. Na amostragem por “bola de neve” é previsível que as pessoas conheçam e indiquem casos que estão mais próximas das suas relações sociais. Trata-se de um possível enviesamento que não deixamos de registar. Contudo, importa também ter presente o que refere a investigação a este propósito.

De acordo com o EWCS³ 2010, trabalhadores com nível de escolaridade baixo, estão mais suscetíveis a comportamentos hostis, comparativamente a trabalhadores com níveis de escolaridade intermédios. Trabalhadores que frequentaram o ensino superior demonstram, também, estar numa posição mais vulnerável, em comparação com trabalhadores com nível de escolaridade baixo, ou seja quanto maior for o nível de escolaridade, maior é a probabilidade de o trabalhador ser alvo de comportamentos assediantes (Eurofound, 2015).

Deste modo, o facto de não existir nenhum entrevistado, no presente estudo, com nível de escolaridade inferior ao ensino básico, pode não só resultar do efeito resultante da técnica de constituição da amostra, mas também de determinantes de outra natureza. Com efeito, vai ao encontro dos resultados obtidos no estudo referido pelo Eurofound (2015), onde se refere que se torna menos provável um indivíduo com nível de escolaridade baixo ser alvo de comportamentos de assédio moral. Assim, pode ser justificado o facto de seis das dez

³ *European Working Conditions Surveys* - Inquéritos Europeus sobre as Condições de Trabalho

entrevistadas possuem nível de escolaridade superior, uma vez que existe maior probabilidade de, nestas condições, os indivíduos serem alvo deste tipo de assédio.

Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica da amostra (continuação)

Entrevistados	Categoria Profissional*	Setor público ou privado	Área de atividade	Dimensão da organização	Vínculo laboral*	Antiguidade*
E1	Cabeleireira	Privado	Cabeleireiro e estética	Micro	Termo Certo	6 meses
E2	Diretora técnica	Privado	Instituição Particular de Solidariedade Social	Média	Sem termo	20 anos
E3	Estagiário	Privado	Comunicação	Micro	Contrato de Estágio Profissional	3 meses
E4	Enfermeira Especialista	Público	Instituição Pública de Saúde	Grande	Sem termo	21 anos
E5	Diretora Comercial	Privado	Prestação de Serviços	Média	Sem termo	10 anos
E6	Técnica Superior (Animadora Sociocultural)	Privado	Instituição Particular de Solidariedade Social	Média	Sem termo	3 anos
E7	Auxiliar de ação direta	Privado	Instituição Particular de Solidariedade Social	Média	Sem termo	20 anos
E8	Rececionista	Privado	Instituição Particular de Solidariedade Social	Média	Termo certo	Sem antiguidade
E9	Escriturária	Privado	Instituição Particular de Solidariedade Social	Média	Sem termo	17 anos
E10	Diretora Técnica	Privado	Instituição Particular de Solidariedade Social	Média	Sem termo	17 anos

Fonte: Elaboração própria, dados recolhidos nas entrevistas

*À data da ocorrência

Quanto à situação profissional das entrevistadas, é possível verificar que estas são dispersas, desde categorias profissionais com menor grau de complexidade funcional, até categorias profissionais com maior grau de complexidade funcional. Salienta-se o facto de, à exceção da entrevistada E4, todas exercerem funções no setor privado. Esta informação vai ao encontro com o mencionado por Einarsen (2000), o assédio moral no local de trabalho é mais comum em organizações privadas.

No que toca à área de atividade da organização, as entrevistadas E2, E6, E7, E8, E9 e E10 laboram/laboravam numa Instituição Particular de Solidariedade Social de média dimensão, a entrevistada E1 laborava numa microempresa da área de cabeleiro e estética, a entrevistada 3 estagiava numa microempresa da área da comunicação, a entrevistada E4 laborava numa Instituição Pública de Saúde de grande dimensão e a entrevistada E5 laborava numa empresa de dimensão média na área da prestação de serviços. Os resultados do EWCS 2010 revelam o setor da saúde e trabalho social como um dos mais propícios para o aparecimento de situações de assédio moral, o que vai ao encontro dos resultados do presente estudo uma vez que, sete das dez entrevistadas trabalham em entidades inseridas neste setor de atividade (Eurofound, 2015).

No que concerne ao vínculo laboral, a maioria das entrevistadas possuíam um contrato sem termo, encontrando-se efetivas na organização. As entrevistadas E1 e E8 possuíam um contrato a termo certo à data de ocorrência, e a entrevistada E3 detinha um contrato de estágio profissional. Os resultados do estudo não vão ao encontro dos resultados do estudo de Torres et al. (2016) e dos EWCS que indicam que trabalhadores com contratos de trabalho sem termo estão menos expostos a situações de assédio moral no local de trabalho, comparativamente a trabalhadores com vínculos laborais mais precários, isto é, trabalhadores com contratos a termo certo, recibos verdes ou estágios remunerados (Eurofound, 2015; Torres et al., 2016).

Relativamente à antiguidade, esta pode ser considerada um fator de risco, uma vez que as empresas podem praticar o assédio moral com intuito de “eliminar” trabalhadores com mais antiguidade, dado que estes comportam custos superiores para a empresa, como salários mais elevados, e apresentam uma idade superior.

Nos resultados obtidos destaca-se o facto de existirem relações laborais com a organização de vários anos, como é o caso das entrevistadas E2, E4, E7 deterem antiguidade igual ou superior a 20 anos, as entrevistadas E9 e E10 com antiguidade de 17 anos e a entrevistada E5 com antiguidade de 10 anos, como também entrevistadas com relação laboral com a organização muito recente, como é o caso das entrevistadas E1, E3 e E8. Conforme refere Piñuel Y Zabala (2003, *cit in* Brito, 2018) os indivíduos mais vulneráveis a situações de

assédio moral são aqueles com antiguidade inferior a um ano ou com antiguidade superior a 10 anos.

2.1.3. Técnica de tratamento de dados

Após a recolha dos dados, procede-se à análise das informações obtidas, que tem como objetivo a identificação e descrição dos mesmos (Quivy & Campenhoudt, 2005). Para o efeito, recorrer-se-á à técnica de análise de conteúdo que, segundo Berelson (1952, *cit in* Bardin, 2011, p. 36) é “uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”.

O conceito de análise de conteúdo foi sofrendo ajustes e, Guerra (2006) definiu como uma técnica através da qual se confronta o quadro teórico do investigador com os dados empíricos recolhidos. Bardin (2011) refere que, o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens, conteúdo e a expressão do mesmo, com o intuito de demonstrar os indicadores que permitam deduzir uma realidade diferente da que consta na mensagem. Deste modo, a análise de conteúdo é constituída por duas dimensões (Guerra, 2006): descritiva, que tem como objetivo descrever o que foi narrado, e, interpretativa, através da qual se formulam regras de inferência.

No presente estudo será tida em consideração a abordagem de análise de entrevistas aprofundadas proposta por Guerra (2006), que tem como base a análise comparativa de entrevistas através da construção de tipologias, categorias e análises temáticas.

Capítulo III – Análise dos resultados empíricos

No presente capítulo, apresentam-se os resultados obtidos através da aplicação das entrevistas às entrevistadas, enquanto vítimas de assédio moral no local de trabalho.

Em articulação com os objetivos propostos para este estudo, serão apresentados os resultados empíricos sobre o perfil da vítima, o modo como experienciaram ou experienciam o assédio moral no local de trabalho e os comportamentos hostis de que foram vítimas. Serão, também, apresentados resultados quanto ao perfil do agressor e possíveis causas que possam estar associadas ao início dos comportamentos assediantes. Salientar-se-ão os resultados correspondentes às consequências provocadas pelo assédio moral. Por fim, irão ser apresentados os resultados alusivos à gestão do caso de assédio por parte da empresa, bem como, à perspetiva da vítima quanto à adoção de mecanismos preventivos.

3.1. Assédio moral no local de trabalho

A dimensão de análise “Assédio moral no local de trabalho” teve como objetivo compreender a ocorrência de assédio moral, a sua duração e que comportamentos assediantes foram praticados contra a vítima.

A primeira questão aborda o momento em que as inquiridas perceberam que estavam a ser alvo de comportamentos assediantes. As entrevistadas relataram o seguinte:

- E1.** "Quando me começaram a mandar fazer trabalhos que não eram da minha responsabilidade e faziam-no para me humilhar perante os clientes."
- E2.** "Quando me retiraram os instrumentos que precisava para realizar as minhas tarefas e fiquei limitada a esse nível."
- E3.** "Percebi quando comecei a chegar a casa e sentia-me mal por ter ido para a empresa, e isso não era normal."
- E4.** "Quando regressei após um período de baixa, devido a um acidente de trabalho."
- E5.** "Depois do regresso da minha licença de maternidade (...) Demorou algum tempo para perceber o que é que se estava a passar (...) Quando regressei, encontrei um ambiente de trabalho diferente daquele que eu tinha deixado, com pessoas novas (...) nas diversas coisas que foram acontecendo, as que começaram não foram de assédio, mas sim de propostas de promoção, com vista a eu própria me encarregar de, entre aspas, assediar o meu superior hierárquico, o diretor geral. Como eu não compactuei com essa situação (...) a administração decidiu que eu seria uma pessoa a eliminar dos quadros."
- E6.** "Apercebi-me quando comecei a ser acusada de coisas que não eram verdade, como de ter preferência por utentes."

E7. "Fui-me apercebendo com o tempo, que estava constantemente a ser alvo de situações que me humilhavam ou me faltavam ao respeito."

E8. "Logo nos primeiros dias. O motivo da minha contratação não foi bem aceite pela minha superior e por esse motivo fui confrontada várias vezes sobre os meus métodos de trabalho, como o de ser perfeccionista, que não era do agrado da minha superior."

E9. "Quando começaram a colocar em causa todo o meu trabalho, sentia-me perseguida."

E10. "Quando comecei a ser confrontada com situações que anteriormente não era (...) eu durante 17 anos de trabalho tive a confiança da Direção, para poder agir com autonomia e, de repente, começaram a colocar em causa todos os meus métodos de trabalho sem motivo (...) a primeira situação que me alertou foi fecharem-me numa sala durante duas horas e meia a torturarem-me psicologicamente, não tem outro termo, foi tortura psicológica."

Através do relato dado pelas entrevistadas, pode-se afirmar que, as entrevistadas E1, E2, E6, E8, E9 e E10 se aperceberam dos comportamentos assediadores de que estavam a ser alvo, através de situações diretamente relacionadas com a sua função. A entrevistada E3 relatou que se apercebeu da situação, quando já não se sentia confortável ao trabalhar naquela organização. As entrevistadas E4 e E5 aperceberam-se, aquando do regresso de uma ausência por incapacidade de exercer a sua atividade laboral, baixa por acidente de trabalho e licença de parentalidade, respetivamente. A entrevistada 7 referiu que não foi uma situação em concreto que a alertou, mas sim o acumular de várias situações.

Quando questionadas por quanto tempo tinham sido alvo de comportamentos assediadores as respostas foram as seguintes: E1 "Um ano e meio."; E2 "Um ano"; E3 "Seis meses"; E4 "Cerca de um ano."; E5 "Quase um ano."; E6 "Cerca de um ano."; E7 "Até hoje, três anos"; E8 "Durante 15 anos fui alvo deste tipo de situações, umas mais graves do que outras"; E9 "Até à data, dois anos."; E10 "Continuo a ser, já se passaram três anos."

Como referido no Enquadramento Teórico, Leymann (1990) enuncia que apenas se deve considerar assédio moral, quando os comportamentos hostis são praticados durante, pelo menos, seis meses, o que se verifica em todos os casos que compõem esta amostra.

No estudo de Hirigoyen (2002), 3,5% dos inquiridos referem que sofreram de assédio durante um período inferior a seis meses, 11% durante seis meses a um ano, 45% durante um a três anos, 40,5% durante um período superior a três anos. No presente estudo, verifica-se que, contrariamente aos resultados obtidos por Hirigoyen (2002), existem mais casos de assédio com duração entre seis meses e um ano, correspondente aos casos de

cinco entrevistadas (E2, E3, E4, E5, E6). Duas entrevistadas relatam que sofreram de assédio moral durante um a três anos (E1 e E9) e três entrevistadas foram alvo de comportamentos hostis durante mais de três anos (E7, E8, E10), com destaque na entrevistada E8 que foi alvo de comportamentos hostis durante 15 anos.

Assim, de acordo com o relatado das entrevistadas, a situação vivida não se trata/tratou de um episódio isolado ou curtos períodos de perseguição e humilhação, mas sim situações contínuas em que as entrevistadas foram, repetidamente, alvo de agressões no local de trabalho.

A terceira questão desta dimensão de análise trata, em detalhe, os comportamentos hostis de que as entrevistadas foram alvo.

- E1.** "Fui humilhada, fui gozada, atribuíram tarefas que não eram da minha competência, falavam de mim nas minhas costas (...) estava lá a trabalhar uma pessoa, com quem eu fui casada, que tinha outra opção sexual, e eu era gozada por isso. E várias situações, (...) tiram-me o cargo que tinha, como cabeleireira, e passei a ser rececionista. E até me mandaram fazer limpezas, limpar vidros, casas de banho, tudo isto em frente a clientes, que estavam habituados a ver-me como cabeleireira."
- E2.** "Retiraram os instrumentos que precisava para trabalhar (...) a comunicação passou a ser, muitas vezes, aos gritos."
- E3.** "Gritava imenso, dava-me tarefas que eu não sabia fazer, para depois me poder humilhar e insultar, com nomes muitos feios, perseguia-me na minha vida pessoal e pedia-me justificações do que eu fazia fora do meu local de trabalho; desvaloriza um problema de saúde que me apareceu, não me permitindo faltar para fazer os exames, que o médico dizia ser essenciais."
- E4.** "Era chamada ao gabinete da enfermeira chefe, para ter conversas em que me insultava e insistia que me estava a fazer de coitadinha e não queria fazer as minhas tarefas (...) comentários ofensivos dos meus colegas (...) desde o acidente de trabalho, devido à minha incapacidade, eu não tolerava o toque no braço, mas, os meus colegas insistiam em testar-me e tocavam-me constantemente."
- E5.** "Começaram por me tirar regalias, como a viatura de serviço, que eu tinha a tempo inteiro, e diziam para eu ir visitar os clientes de autocarro. Limitaram-me o acesso a informação; limitaram-me o acesso a contactos internos; começaram a pressionar-me com objetivos inatingíveis. A determinada altura, admitiram uma pessoa que, supostamente, viria a ser quem iria implementar o sistema de qualidade da empresa (...) Falaram comigo e disseram que eu era a funcionária mais indicada para acompanhar essa pessoa (...) Essa pessoa é, nada mais, nada menos que, a minha substituta, a quem eu ensinei tudo. Lançavam muitas intrigas internamente (...) havia

muitas piadas, risos, sorrisinhos e cochichos (...). Eu fui posta de lado. (...) Queriam que eu me despedisse. Como resisti, veio um administrador e uma administradora; durante uma semana pressionaram-me, de todas as maneiras possíveis; fecharam-me num gabinete, horas a conversar comigo; fecharam-me num gabinete, sem nada para fazer. Diziam-me todos os dias: amanhã não precisa de vir trabalhar, não é bem-vinda, a não ser que venha entregar a sua carta de despedimento. Chegaram a impedir-me de entrar nas instalações da empresa (...). Chegou o fim da semana e eles disseram que, desse dia não passava e pressionaram-me a assinar a carta de despedimento."

- E6.** "Faziam-me acusações que não eram verdade; chamavam-me ao gabinete e passavam horas a acusar-me de coisas que eu não tinha feito; a gritar comigo; a serem rudes comigo. Mesmo quando eu comecei a ceder à pressão e comecei a chorar, continuaram a gritar comigo. Começaram a duvidar das minhas capacidades, a ignorar-me e deixaram de comunicar comigo. Alteraram-me as férias, apenas por maldade, não existia justificação para isso."
- E7.** "Prejudicam o desempenho das minhas tarefas, chamam-me a um gabinete, gritam e humilham-me durante imenso tempo; referem-se a mim com nomes ofensivos. Mas, isto acontece todas as semanas, são vezes sem conta. Mudaram-me do posto de trabalho onde estava há anos."
- E8.** "Os meus métodos de trabalho eram criticados, era demasiado perfeccionista e organizada; culpabilizaram-me de tarefas mal feitas, que não tinha sido eu a fazer; a ponto de ter de criar um método de trabalho, que identificasse todo o trabalho que eu tinha realizado e que documentos tinham sido arquivados por mim. (...) Existiu abuso de poder em várias situações, até a nível familiar. Quando a minha filha entrou para a escola primária, a minha superior ligou para a escola, para a colocarem numa turma da parte da tarde, porque iria conciliar com o meu horário, o que era mentira; (...), como não conseguiram que a escola altera-se o horário da minha filha, para a parte da tarde, alteraram o meu horário (...) de forma a prejudicar a conciliação de horários. Fui bastante humilhada, em privado, à frente de colegas e pessoas externas à organização."
- E9.** "Prejudicam, constantemente, as minhas tarefas, entregando, apenas, no final do prazo, os documentos que necessito para as realizar. (...) Muitas vezes ouço insultos e gritos. Inclusive, num desses dias, não me lembro de parte da discussão que a minha superior teve comigo, nem de ter saído do meu local de trabalho; tive de ser acompanhada por uma colega a casa, porque, segundo ela, não estava em condições de ir sozinha. (...) Não autorizaram a minha ida de férias, que já estavam marcadas, previamente autorizadas e em mapa de férias, sem justificação nenhuma,

apenas por maldade. (...) Sobcarregaram-me com trabalho, passei a realizar as tarefas de mais duas pessoas (...)."

E10. "Retiraram-me autonomia nas minhas tarefas; retiraram-me o material de trabalho, ou seja, não tinha como realizar as minhas tarefas; retiraram-me autoridade, muitas das vezes em público (...) atribuíram-me tarefas para as quais não tenho competências (...) estive fechada num gabinete cerca de duas horas e meia; sendo torturada psicologicamente; humilhada, com momentos de silêncio que causavam embaraço, como se tivesse cometido um crime (...) fui alvo de humilhações em vários momentos, em frente de elementos das equipas que coordeno (...) deixei de poder participar no processo de recrutamento e seleção de pessoas, que iriam fazer parte da minha equipa (...) as pessoas, com as quais eu trabalhava, foram avisadas que não deviam comunicar comigo (...) fui posta de parte (...) fui alvo de um processo disciplinar sem justificação e nesse mesmo processo sabotaram os depoimentos das testemunhas da minha parte (...) insinuaram que eu estava maluca.

Tendo em consideração as dimensões da "Lista de procedimentos hostis"⁵ de Hirigoyen (2002), podemos verificar que todas as entrevistadas foram alvo de atentados às condições de trabalho, tais como: retirar material ou instrumentos de trabalho necessários para o desempenho das tarefas (E2, E5, E10); atribuir tarefas incompatíveis com problemas de saúde (E4); atribuir tarefas para as quais não têm competências ou conhecimentos (E3, E10); atribuir tarefas que não eram da responsabilidade da vítima (E1); criticar o trabalho de forma injusta ou exagerada (E8); não facultar informações para desempenhar as tarefas (E9); retirar autonomia (E10); prejudicar de forma deliberada o desempenho das tarefas (E7, E9); colocar em causa as suas capacidades (E6) e propor objetivos inatingíveis (E5).

Quanto à dimensão do isolamento e recusa de comunicação, a entrevistada E6 relata que deixaram de ter qualquer tipo de comunicação, enquanto a entrevistada E10 refere que os seus colegas de trabalho não deviam estabelecer qualquer contacto com ela, de forma a isolá-la.

Relativamente aos atentados à dignidade, estes foram praticados através de humilhações (E1, E7, E8, E10); atribuição de tarefas humilhantes (E1); menosprezar a vítima em público (E8, E10); injuriar com termos degradantes (E3, E4, E7, E9); colocar a circular boatos (E5) e atribuir problemas de ordem psicológica, nomeadamente, insinuar que a vítima está "maluca" (E10).

Quanto à violência verbal, física ou sexual, esta ocorreu, essencialmente, sob a forma de "gritos" (E2, E3, E6, E7, E9, E10), mas também, através da invasão de privacidade (E3, E8),

⁵ Anexo 1

pressão psicológica (E5) e violência física, ainda que leve, podendo ser interpretada, como tal, uma vez que a entrevistada E4 refere que “os toques” eram realizados de forma intencional e lhe provocava dores.

A quarta questão tinha como intuito compreender como as entrevistadas se sentiam ao ser alvo de comportamentos hostis.

E1. "Chorava imenso à noite."

E2. "Inútil"

E3. "Comecei a aperceber-me que todos os nomes com que ele me insultava faziam sentido, realmente parecia que eu não estava a fazer nada"

E4. "Era desesperante (...) cada dia passado no hospital era angustiante"

E5. "(...) muito mal, há uma mistura de sentimentos muito grande, de insegurança, humilhação, tristeza, revolta (...) muita desconfiança. (...) eu cheguei a duvidar das minhas capacidades no início (...)."

E6. "Senti-me frustrada, triste, desmotivada (...) ao ponto de começar a procurar outro local de trabalho."

E7. "Sinto-me péssima, com raiva e ódio, por não conseguir reagir."

E8. "Senti-me injustiçada e que estava a ser alvo de uma perseguição por parte da minha superior."

E9. "Sinto-me mal, triste, exausta psicologicamente."

E10. "Senti-me muito mal, muito deprimida, angustiado (...) sentia medo."

É comum a todas as entrevistadas a tristeza que sentiam ao ser alvo de comportamentos assediadores. Salientam-se ainda sentimentos como a angústia, insegurança, humilhação, desespero e falta de motivação.

3.2. Perfil do agressor

A terceira dimensão de análise da entrevista semiestruturada teve como objetivo identificar o agressor de forma a caracterizar a tipologia de assédio moral, bem como compreender o seu perfil.

No que diz respeito à identidade do agressor, as entrevistadas referiram seguinte:

E1. "Superior hierárquico e três colegas, mas quem foi o impulsionador foi o superior hierárquico. (...) Feminino e masculino."

E2. "Dois superiores hierárquicos. (...) Feminino e masculino."

E3. "O meu superior hierárquico. (...) Masculino."

E4. "As minhas superiores hierárquicas e colegas. (...) Feminino e masculino."

- E5.** "Começou por ser praticado por superiores hierárquicos e depois começaram os colegas. (...) Feminino e masculino."
- E6.** "Foram os meus superiores hierárquicos. (...) Feminino."
- E7.** "Superior hierárquico. (...) Masculino."
- E8.** "Superior hierárquico. (...) Feminino."
- E9.** "Teve início com um colega e depois foi também um superior hierárquico. (...) Feminino."
- E10.** "Superiores hierárquicos. (...) Feminino e masculino."

Ao analisar as respostas dadas pelas entrevistadas, verifica-se que as entrevistadas E2, E3, E6, E7, E8 e E10, foram alvo de assédio moral vertical descendente, referido na literatura como o mais comum (Carvalho, 2017).

No caso da entrevistada E9., o tipo de assédio moral foi o misto, que começou por ser uma situação de assédio moral horizontal, praticado por um colega, contudo, o superior hierárquico nada fez perante esta situação e compactuou, de forma ativa, para o agravamento da mesma.

As entrevistadas E1, E4 e E5, foram também alvo de assédio moral misto, porém, este teve início por parte de superiores hierárquicos e, posteriormente, os colegas aproveitaram a situação para, também, o fazer. A literatura aponta para que, o assédio moral misto comece, na maioria das vezes, por parte de um colega (Carvalho, 2017; Hirigoyen, 2002; Pacheco, 2007). Contudo, a União Geral de Trabalhadores (UGT) refere que neste tipo de assédio, existe um agressor principal, enquanto os restantes são manipulados a agir de modo igualmente agressivo, ou por força das circunstâncias, ou por começarem a acreditar que a vítima é incapaz e desnecessária para a organização.

Neste sentido, é possível assumir que, um superior hierárquico tem poder para pregoar à restante equipa que certo indivíduo não é "bem-vindo" e que, por esse motivo, os colegas adotem uma postura semelhante à do superior hierárquico.

Quanto ao sexo dos agressores, verifica-se uma predominância do sexo feminino. Também Einarsen (2000), concluiu que as vítimas do sexo feminino foram intimidadas tanto por homens como mulheres, porém, na maioria das vezes, por mulheres.

Quanto aos traços de personalidade do agressor, segundo os relatos das entrevistadas, os agressores revelam-se indivíduos manipuladores, aparentemente simpáticos, porém, quando as vítimas deixam de responder aos seus propósitos perdem valor para os agressores. Para além do enunciado, a entrevista E1 acresce que os seus agressores "São pessoas que querem (...) a maior hierarquia que puderem ter (...) chegou a agressivo". A entrevistada E2 descreve os seus agressores como pessoas que "aparentam ser

simpáticas, agradáveis e educadas (...) corretas". A entrevistada E3 referiu que "No início ele parecia super prestável, super amigo (...). A entrevistada E4 descreveu da seguinte forma, "Pessoas dominantes, são pessoas que só se demonstram agradáveis e prestáveis quando nós fazemos o que elas querem". Já a entrevistada E5, revela que os seus agressores são pessoas "com pouca ética pessoal e profissional, com uma falta de sensibilidade extrema (...)". A entrevistada E6 descreve os seus agressores como indivíduos "vingativos e mentirosos". A entrevistada E7 descreve o seu agressor como sendo "(...) muito sorridente em frente a pessoas exteriores à empresa, mas muito agressivo para os trabalhadores.". Destaca-se, ainda, o relato da entrevistada E8 que demonstra desde o início ser "uma pessoa que não é simpática, é invejosa, manipuladora e má profissional.". A entrevistada E9 relata que "Inicialmente são pessoas que demonstram simpatia e que querem muito conviver, depois ficam arrogantes, manipuladoras e sentem-se superiores aos outros mesmo quando não o são, o caso de colegas.". A entrevistada E10 acresce que são indivíduos "egocêntricos, acham que sabem tudo e são os melhores, narcisistas, (...) hipócritas (...)".

Através da análise dos relatos das entrevistadas, verifica-se que tal como referido por Barreto (2007, *cit in* Carvalho, 2017) não existe um perfil típico do agressor, contudo, apresentam características comuns às referidas por Hirigoyen (1999).

A entrevistada E1 relata que os seus agressores anseiam um poder ilimitado. As entrevistadas E6, E7, E8, E9 e E10 descrevem os seus agressores como indivíduos que não têm empatia pelo outro. No caso das entrevistadas E6 e E9, foi perceptível a falta de empatia quando as entrevistadas relataram que, por pura maldade e sem justificação, os seus agressores alteraram a marcação de férias que já tinha sido aprovada. Este comportamento pode também remeter-nos à prática de comportamentos arrogantes. De acordo com o mencionado pelas entrevistadas E3 e E9, os seus agressores aparentam ser indivíduos que exploram a sua vítima através das relações interpessoais, uma vez que, inicialmente, demonstram querer conviver e ser amigos e, posteriormente, demonstram ser indivíduos completamente diferentes. A entrevistada E8 revela, ainda, que o seu agressor demonstrava ser uma pessoa invejosa. Por fim, a entrevistada E10 descreve os seus agressores como egocêntricos, narcisistas e que tudo lhes é devido.

Quando questionadas sobre se o agressor tinha consciência dos atos que praticava, as entrevistadas afirmaram: E1 "Sim sim, tinham plena consciência"; E2 "Não sei, ainda hoje tenho dúvidas sobre isso"; E3 "Acredito que ele não tinha noção do tão grave eram as atitudes dele"; E4 "Sim, sem dúvida"; E5 "Claro que sim, tinham e pretendiam ainda que tivesse mais."; E6 "Eu acho que sim, tendo em conta que até me viram emocionada,

nervosa e a chorar (...); E7 "Sim"; E8 "Sim, claramente que sim."; E9 "Sim, o objetivo era mesmo esse"; E10 "Sim."

Na questão seguinte perguntou-se qual seria a intenção do agressor ao praticar contra a entrevistada comportamentos assediantes, e as respostas foram as seguintes: E1."O intuito dele era fazer com que saísse da empresa, por mim própria"; E2 "Ela fazia só por convicção."; E3 "Ele achava aquilo normal, ele achava que nós lhe pertencíamos e por isso tratava-nos como queria"; E4 "Quebrar-me, de forma a eu ceder e despedir-me (...) a enfermeira chefe organizou tudo para a minha saída de serviço, sem me consultar."; E5 "Queriam que eu me desvinculasse da empresa."; E6 "Eu acho que o que eles pretendiam era que ficasse de tal modo frustrada, que acabasse por sair."; E7 "Ele quer que eu me vá embora, que eu me despeça."; E8 "Queriam que eu me fosse embora, que me despedisse."; E9 "Que eu não aguento a pressão e me despeça."; E10 "Pretendiam que eu me cansasse e viesse embora, era mais que evidente."

Com estas afirmações, podemos verificar que as entrevistadas E1, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10. Afirmam que o agressor tinha consciência dos seus atos e o impacto que os mesmos tinham e que, ao praticá-los, pretendia que as vítimas optassem por se despedir. Este cenário vai ao encontro com a literatura, que refere a prática de comportamentos hostis, de forma a promover a desvinculação com a empresa (CITE, 2013; Torres et al., 2016).

As entrevistadas E2 e E3 vivenciaram uma realidade distinta. A entrevistada E2 relata que, até à data, não consegue perceber se os seus agressores tinham consciência da gravidade dos seus atos e afirma que os praticavam por convicção. Através destas afirmações e contextualizando com o referido anteriormente pela mesma entrevistada, é possível compreender que o propósito dos agressores era destabilizar o ambiente de trabalho da vítima e interferir com o desempenho do seu trabalho. A entrevistada E3 acredita que o seu agressor não tinha consciência da gravidade dos seus atos e que os praticava com naturalidade, por ser a sua realidade. O assédio moral praticado deste modo pode ter como intenção afetar a autoestima da vítima e colocá-la numa posição de fraqueza psicológica.

3.3. Determinantes do assédio moral

Esta dimensão de análise teve como propósito compreender possíveis causas que possam ter dado origem aos comportamentos assediantes.

A primeira pergunta abordava possíveis causas organizacionais. A entrevistada E2 referiu "Uma reestrutura na organização", a entrevistada E6 mencionou que "A Diretora Técnica com a qual eu sempre trabalhei entrou de baixa, foi substituída e, desde aí, os comportamentos alteraram.", a entrevistada E7 referiu "A Direção mudou."; a entrevistada E8 "A minha contratação, uma vez que não foi aceite pela minha superior.", a entrevistada

E9 “A mudança de Direção da organização.” e a entrevistada E10 “A entrada da nova direção.”.

As causas organizacionais enunciadas pelas entrevistadas ocorreram no vértice estratégico da organização, como a mudança da Direção da organização. Nesse sentido, podemos interpretar que a prática deste fenómeno, constituía um comportamento estratégico, em várias situações vindo do topo da organização.

Quando questionadas se algum traço da sua personalidade possa ter sido mal interpretado e ter dado origem ao assédio moral, a entrevistada E2 considera que “(...) pode não ter sido só um (...) o meu trabalho toca várias áreas, vários serviços, e eles fizeram a leitura que eu tinha a mão em tudo”, a entrevistada E4 considera que o facto de “não ceder à desvalorização da minha incapacidade”, a entrevistada E6 “o facto de eu ser um pouco transparente (...)”, E8 relata que “Num primeiro momento não (...) posteriormente o facto de eu não ceder às provocações pode ter ajudado a que a situação evoluísse.” e a entrevistada E9 considera que o facto de ser “perfeccionista e muito organizada” possa ter influenciado.

Em suma, no ponto de vista das entrevistadas, as principais razões para terem sido alvo de comportamentos assediantes foram:

E1.“Eu comecei a não querer entrar nos jogos dele, de manipulação”

E2.“Essencialmente, a reestruturação que existiu”

E3.“Era uma situação recorrente com as mulheres, portanto, eu ser mulher”

E4.“Essencialmente, o meu acidente de trabalho que me deixou incapacitada de realizar as minhas tarefas (...) na área da saúde é muito mal visto”

E5.“Não compactuar com estratégias da empresa, como a de ser eu própria assediadora, e ter sido mãe.”

E6.“A substituição da antiga Diretora Técnica e discordar de algumas decisões.”

E7.“Foi com a mudança de Direção que eu comecei a ser um alvo para este tipo de situações.”

E8.“Essencialmente o facto de a minha contratação não ter sido aceite pela minha superior.”

E9.“Essencialmente a mudança de Direção.”

E10.“Sim, eu estava habituada a ter muita autonomia, apesar de, sempre, dar feedback aos meus superiores, com a entrada da nova Direção acharam que eu não tinha capacidade para tomar decisões, nem coordenar uma equipa, como fazia há 17 anos.”

Leymann (1993, cit in Einarsen, 1999) considera como principais causas a má organização do trabalho, uma liderança deficiente, a vítima com posição socialmente exposta e o baixo padrão moral da organização.

Analisando as respostas das entrevistadas, podemos verificar a existência de uma liderança deficiente nos casos das entrevistadas E1., E2., E6., E7., E.8, E9 e E10. Destaca-se o baixo padrão moral da organização nos casos da entrevistada E3 que aponta para possível causa o facto de ser do sexo feminino; da entrevistada E4 que, por ter tido um acidente de trabalho que a incapacitou, tornou-se descartável para a organização; da entrevistada E5 que revela ter sido assediada por não querer assediar um colega, por ter sido mãe e ter usufruído dos direitos que tinha.

3.4. Consequências do assédio moral

As consequências do assédio moral na ótica das vítimas, foi um dos temas abordados durante as entrevistas, com o intuito de compreender de que forma o assédio moral afetou a saúde da vítima, as suas relações pessoais e o seu desempenho profissional.

No que se refere à saúde física, as entrevistadas referiram o seguinte: E1 "Sim, tive perda de apetite e acabei por emagrecer"; E2 "Tive algumas dificuldades em dormir"; E3 "Fadiga, insónias"; E4 "Não"; E5 "Afetou bastante (...) não a curto prazo (...) eu tenho doenças autoimunes que se desencadearam a partir daí."; E6 "Não."; E7 "Tornei-me numa pessoa bastante ansiosa e foi-me diagnosticado taquicardia nervosa."; E8 "Tive alguns distúrbios alimentares, ansiedade, hipertensão nervosa que levou a um AVC."; E9 "Aumento de peso, ansiedade, insónias, hipertensão."; E10 "Emagreci muito, estava cadavérica agora já recuperei, tive insónias e tomava medicação.".

Na perspetiva de Hirigoyen (2002), a saúde física é a primeira a ser afetada, sob a forma de sintomas psicossomáticos, isto é, alterações emocionais que se refletem em sintomas físicos. De acordo com o descrito pelas entrevistadas, os sintomas psicossomáticos que afetam/afetaram a sua saúde a nível físico foram: insónias e dificuldades em dormir (E2, E3, E9 e E10), o aparecimento de doenças autoimunes (E5), taquicardia nervosa (E7) e hipertensão (E8 e E9). A entrevistada E8 refere que tem hipertensão com origem nervosa, que desencadeou um Acidente Vascular Cerebral. São, ainda, relatados pelas entrevistadas distúrbios alimentares (E1, E8, E9 e E10) que, segundo Cassito et al. (2003), são sintomas comportamentais evidentes nas vítimas de assédio moral.

Foi descrito pelas entrevistadas E7, E8, E9 e E10 a sensação de ansiedade, que embora seja um sintoma diretamente relacionado com a saúde mental das vítimas, causa extremo cansaço físico.

A saúde mental foi também tema abordado no decorrer da entrevista e as entrevistadas relataram o seguinte:

E1."Eu senti-me muito deprimida mesmo, chorava imenso"

E2."Tive um trauma a nível emocional muito forte (...) estive num estado depressivo"

E3."Eu senti-me muito depressiva"

E4."Sem dúvida, muitíssimo, eu chegava a sair do turno com a cara inchada de tanto chorar, chegava a casa e chorava (...) psicologicamente eu estava exausta, eu ponderei deixar a minha profissão pela qual eu tanto lutei sem olhar para trás"

E5."Não posso dizer que foi afetada, na altura sentia-me nervosa, angustiada. Ficaram marcas para sempre."

E6."Andava triste, deprimida, nervosa, ansiosa. Quando ia trabalhar sentia-me desconfortável."

E7."A minha saúde mental ficou bastante afetada, sofro de uma depressão profunda e na altura mais difícil, quando a médica psiquiatra achava que eu tinha condições de voltar ao trabalho, o meu desespero era tão grande que cheguei a mutilar-me para não ir trabalhar. Era um desespero muito grande pensar que tinha de voltar ao meu local de trabalho."

E8."Na fase final, tive uma depressão."

E9."Estou com uma depressão."

E10."Fiquei muito deprimida, não queria sair da cama, fumava imenso, e tive dois períodos muito maus em que pensei no suicídio."

Assim, torna-se evidente que o assédio moral afetou profundamente a saúde mental das entrevistadas. Hogg et al. (2012) mencionam que, o impacto na saúde mental das vítimas depende dos comportamentos associados ao assédio moral, sendo o relacionado com o trabalho o que causa maior impacto.

Relembra-se que todas as entrevistadas sofreram de atentados às condições de trabalho e à exceção da entrevistada E5 que refere ter-se sentido angustiada, contudo, o facto de ter sido vítima deste fenómeno não afetou a sua saúde mental, já às restantes entrevistadas indicam sentir-se num estado muito depressivo ou com uma depressão diagnosticada. A entrevistada E2 salienta que ter sido alvo destes comportamentos lhe causou um trauma emocional muito forte. Estes resultados vão ao encontro dos obtidos por Hirigoyen (2002) no seu estudo, no qual 69% dos inquiridos encontravam-se num estado depressivo grave, isto significa, um estado depressivo severo, que necessita de intervenção médica, uma vez que podem ser realizados atentados contra a própria vida. Esta situação é relatada pelas entrevistadas E7 e E10.

No caso da entrevistada E7, o seu ambiente de trabalho sofreu grandes alterações, seja pelo facto de prejudicarem as suas tarefas ou pelo facto de mudarem o seu posto de trabalho para a prejudicar. A entrevista foi diagnosticada com uma depressão profunda, provocada pelos comportamentos hostis de que foi alvo, e, quando confrontada com o regresso ao local de trabalho, o seu desespero demonstrou ser tão grande que a vítima se mutilava de forma a prolongar a baixa.

A entrevistada E10 relata que se sentiu num estado bastante depressivo e que aumentou, consideravelmente, o consumo de tabaco. Cassito et al. (2003) indicam que o tabagismo é uma alteração comportamental bastante comum a vítimas de assédio moral. A entrevistada revela, também, que passou por dois períodos em que se sentia esgotada e ponderou suicidar-se. Esta situação remete-nos ao mencionado por Pacheco (2007, p.127), que denomina o assédio moral no trabalho como “psicoterror ou assassinato psíquico” e, em situações extremas, leva ao suicídio. Soares (2011, cit in Soares & Oliveira, 2012) indica que a idealização do suicídio é superior em indivíduos que sofreram de assédio moral no local de trabalho, comparativamente a indivíduos que não experienciaram este fenómeno.

Quando questionadas se recorreram a baixas médicas, por estarem a ser alvo de assédio moral, apenas as entrevistadas E7 “Sim, por três vezes”, E8 “Sim.”, E9 “Sim.” e E10 “Sim, estive de baixa durante sete meses e meio”. Verifica-se que apenas quatro entrevistadas sentiram necessidade de se afastar do seu local de trabalho para recuperarem de algumas consequências enunciadas anteriormente. Contrariamente, Hirigoyen (2002) no seu estudo concluiu que 74% dos inquiridos estiveram de baixa por doença.

Neste sentido, Pacheco (2007) refere que, na maioria das vezes, as vítimas de assédio moral não são capazes de manter a produtividade no local de trabalho e, por isso, sentem necessidade de se ausentarem temporariamente.

Assim, foi também abordado se as entrevistadas consideravam que o seu desempenho profissional tinha sido afetado, ao qual responderam:

E1.“Foi afetado sim”

E2.“Em parte sim, porque fiquei encarregue de supervisionar uma equipa, o que eu já fazia antes, mas não daquela forma, e sentia-me um polícia”

E3.“Foi, sem dúvida nenhuma, visto que trabalhava com marketing a minha criatividade foi bastante afetada”

E4.“Sim, eu não conseguia fazer as minhas tarefas e os meus colegas também não me ajudavam”

E5.“Foi afetado durante o tempo que lá estive, eu todos os dias ia trabalhar sem vontade, que era uma coisa que nunca me tinha acontecido porque eu adorava o

que fazia. (...) Mas não sinto que, profissionalmente, eu tivesse perdido qualidades por causa disso ou que deixasse de ter responsabilidades ou capacidades por causa disso."

E6."Sim, não tinha qualquer entusiasmo e alegria para estar a trabalhar."

E7."Sim, claro, eu não queria ir trabalhar, e quando vou a minha angústia é tão grande que não sinto motivação nenhuma."

E8."Não, tentei ao máximo que não afetasse."

E9."Não, continuo a dar o meu máximo, sei que não posso falhar."

E10."No início sim, eu tinha muito medo (...) depois tive força para fazer sempre melhor, para não terem nada para me apontar."

É possível verificar que todas as vítimas demonstram uma diminuição de bem-estar no trabalho, contudo, as entrevistadas E8 e E9 demonstram que, apesar da situação vivida, o seu desempenho laboral não foi afetado. A entrevistada E10 relata que no início sentiu-se com medo de falhar, o trabalho desenvolvido durante 17 anos, mas conseguiu superar esse medo. Contrariamente, as restantes entrevistadas consideram que o seu desempenho foi afetado.

A entrevistada E1 considera que foi afetada, facto que pode ser justificado, uma vez que a mesma ficou como rececionista no salão de cabeleireiro onde trabalhava, e deixou de realizar a sua função principal. A entrevistada E2 considera que o facto de ficar constantemente perto da equipa que coordenava, o que não acontecia antes, por ter outras tarefas a desempenhar, colocou-a numa posição que não a deixava confortável. A entrevistada E3, que exercia tarefas diretamente relacionadas com publicidade e marketing, considera que a sua criatividade foi afetada e, consequentemente, o seu desempenho também. A entrevistada E4 considera que, com o apoio dos colegas de trabalho, conseguiria contornar a incapacidade que possuía; como tal não aconteceu, considera que o seu desempenho foi afetado. A entrevistada E5, E6 e E7 mencionam que o seu desempenho foi afetado pela falta de motivação que tinham ao trabalhar.

No que toca ao impacto que o assédio moral tem sobre as relações pessoais e privadas das vítimas, foi relata que: E1 "Teve impacto porque eu comecei a isolar-me (...) eu queria estar sozinha. Sempre sozinha, cada vez mais só"; E2 "Não, eu saía dali e desligava"; E3 "Não deixei que chegasse a esse ponto"; E4 "Sim, eu sinto que nessa altura a minha família é que tinha de cuidar de mim"; E5 "Sim, sem dúvida. Fiquei mais ansiosa, mais insegura. (...) Eu escondia-me dos amigos. Eu só consegui falar sobre isto com amigos dois anos após ter terminado."; E6 "Sim, porque eu acabava por descarregar a minha frustração nos meus familiares e até em colegas de trabalho."; E7 "Em certa parte sim, o meu marido e o meu filho acabaram por ter de lidar também com este meu problema."; E8 "Sim, distanciei-me da

minha família e amigos."; E9 "Afetou, eles passaram a viver este problema comigo."; E10 "Sim, houve um divórcio (...) alguns amigos afastaram-se (...) com o meu filho, houve uma altura que eu não tinha paciência para ele.

Em virtude das consequências na saúde enunciadas pelas entrevistadas, como o estado depressivo e ansioso, os indivíduos que mantêm contacto, mais próximo com a vítima, são também afetados pelo assédio moral. Verifica-se no caso das entrevistadas E1, E5, E8 e E10 a necessidade de se isolarem, o que demonstra que a capacidade de socialização da vítima foi afetada.

Na esfera familiar verifica-se igualmente repercussões que prejudicaram o bem-estar, como no caso da E4 que considera que, durante a vivência do assédio, os papéis familiares se inverteram, sendo os filhos e o marido a cuidar dela, sendo este, normalmente, o seu papel. As entrevistadas E6 e E9 admitem que, as suas pessoas mais próximas, passaram a experienciar o fenómeno com elas. Destaca-se o relato da entrevistada E10 que, relaciona o divórcio com o facto de se sentir depressiva devido ao assédio moral e, acrescenta, a certa altura, não dar a atenção devida ao seu dependente. Esta descrição coincide com a perspetiva de Pacheco (2007) e Carvalho (2017), que referem as ruturas de relações e outros distanciamentos como consequência do assédio moral. Salienta-se ainda que as entrevistadas E2. e E3. Não referiram qualquer interferência do assédio moral com as suas relações pessoais.

De um modo geral, é possível constatar que o assédio moral teve impactos severos na vida da vítima, como é o caso das entrevistadas E1 "Teve muito impacto (...) principalmente no querer distanciar-me de toda a gente (...)", E4 "Sim, neste caso sim.", E5 "Claro que sim, é uma marca que fica para sempre. (...) Eu nunca vou ter mais nenhuma relação laboral de dependência.", E6 "Sim, eu tive de reestruturar a minha vida, despedi-me de um trabalho em que já estava efetiva (...) Mudei toda a dinâmica de trabalho.", E7 "Sim, sim, sem dúvida.", E8 "Sem dúvida.", E9 "Sim, muito.", E10 "Sem dúvida.". Por outro lado, a entrevistada E2 considera que "Severos não, teve impacto sim, mas já ultrapassei essa fase." e a entrevistada E3 "Severos não, é tudo uma questão de tempo, na altura considerei, hoje em dia já não."

Tal como referido anteriormente, as consequências do assédio moral dependem, essencialmente, da capacidade psíquica da vítima. Contudo, fatores como a autoestima e a autoconfiança da vítima, o apoio prestado pela família e colegas de trabalho, a frequência dos comportamentos de assédio e a intensidade desses comportamentos podem influenciar o modo como as vítimas se sentem afetadas (Pacheco, 2007). Verifica-se no caso das entrevistadas E2 e E3, que consideram que o assédio não teve impactos severos na sua

vida, aparentam ter a sua capacidade psíquica, autoestima e autoconfiança estruturada. Noutra perspetiva encontram-se as entrevistadas E7 e E10 que, em desespero, cometeram atentados contra si mesmas e, por isso, entende-se que o seu estado psíquico não se encontra estável.

Quando questionadas de que forma tentaram ultrapassar as consequências que sentiram, as respostas foram diversas.

A entrevistada E1 revela ter procurado “(...) ajuda médica (...)” e “(...) acabei por sair da empresa.”. Quanto à ajuda médica, andou “(...) num psicólogo e também num psiquiatra.”. A entrevistada recorreu ainda a amigos e considera que as conjugações da mesma com a ajuda dos profissionais de saúde foram valiosas para a sua recuperação.

A entrevistada E2 procurou o apoio do marido e começou por ter “(...)a ajuda de um psicólogo em consultas individuais (...)” e posteriormente passou a “(...)fazer terapia de grupo (...)”, que mantém até à data. A entrevistada considera que, das ajudas, “Todas tiveram o seu quê de importância, mas a terapia foi fundamental.”

A entrevistada E3 optou por “(...) não terminar o estágio e procurei ajuda médica.”. Quanto à ajuda médica, aprofundou que procurou o seu médico de família e recorreu a “(...)medicação”. A entrevista contou ainda com o apoio da família, contudo, considera que a medicação foi a ajuda mais valiosa para si.

Por sua vez, a entrevistada E4 abraçou “as novas oportunidades e o novo tipo de vida da forma mais positiva”, optando por se desvincular da profissão que tinha. Admite que não recorreu a nenhuma ajuda por parte de profissionais de saúde e que o seu maior apoio foi o seu marido.

A entrevistada E5 considera que ultrapassou esta fase “Dando uma volta muito grande a minha vida, mudando de profissão. Fui trabalhar a *part time*, fui tirar o curso de Direito e dediquei-me à minha família.” A entrevistada recorreu ao seu médico de família e passou “(...)a tomar medicação e antidepressivos.”. Refere ainda que recorreu ao apoio seu marido, e que esta foi a ajuda mais valiosa para si.

A entrevistada E6 começou por procurar outro trabalho e “(...) despedi-me.”. A entrevistada refere que não necessitou de ajuda médica, e recorreu à sua família e amigos que se revelaram uma ajuda fundamental para a sua recuperação.

A entrevistada E7 refere que se isola, mas está consciente que tenta ultrapassar esta fase da “(...) pior maneira (...)”. A entrevistada revela que assim que começou a sofrer de assédio procurou ajuda de um “(...) psicólogo e psiquiatra (...)” e que esta ajuda tem sido a mais valiosa para si, pois não recorre ao apoio de amigos ou familiares.

A entrevistada E8 relata "Procurei ajuda médica e foquei-me no facto de ter uma filha e que ela precisava de mim.". Quanto a ajuda médica, a entrevistada referiu um "psicólogo e psiquiatra" que foi a sua maior ajuda.

A entrevistada E9 menciona ter procurado "(...) ajuda médica (...)" e está "(...) atualmente medicada.". A entrevistada aprofunda que a ajuda médica a que se refere é um psiquiatra, e conta ainda com o apoio da "(...) família mais próxima e uma amiga (...)" que, no seu conjunto, têm sido fundamentais para a sua recuperação.

A entrevistada E10 começou a praticar "meditação (...)" e considera que "os elogios que ouvia de colegas ou utentes" lhe davam muita força. Para além do apoio dos amigos e da irmã, a entrevistada recorre ainda a consulta com "(...) um psiquiatra.". Contudo, considera a meditação e o apoio dos amigos e da irmã, a sua ajuda mais valiosa.

Verifica-se que a ajuda médica tradicional e medicação foi um apoio procurado pelas entrevistadas E1, E3 e E8. As entrevistadas E2 e E10, apesar de terem iniciado também consultas em psicólogo e psiquiatra, respetivamente, optaram também por ferramentas de ajuda alternativas como a terapia de grupo e a meditação. A procura destas ferramentas alternativas aparenta estar relacionada com a preocupação de reerguer a autoestima das vítimas, uma vez afetadas pelo assédio moral.

As entrevistadas E1, E4, E5, e E6 optaram por aproveitar novas oportunidades e realizarem uma mudança de emprego.

Salienta-se ainda o facto de apenas as entrevistadas E7 e E8 não terem recorrido ao apoio da família. Torres et al. (2016) explicam que, por vezes, as vítimas ao serem confrontadas com uma situação anómala e desconhecida, não sabem a quem recorrer ou têm receio que o confidente não acredite na sua palavra.

A última pergunta da presente dimensão, aborda o facto pelo qual as entrevistadas não se terem demitido ou, no caso das que se demitiram, o porquê de não o terem feito mais cedo. Os relatos foram os seguintes:

E1. "Demiti-me apenas quando encontrei uma oportunidade para fazê-lo (...) tive de procurar emprego para conseguir pagar as minhas contas."

E2. "Não me despedi porque naquela altura já trabalhava na instituição há 20 anos, era a primeira vez que uma situação destas me acontecia. Consegui resolver a situação antes de ter de pensar em me despedir."

E3. "Assim que me apercebi o que me estava a acontecer rescindi o contrato de estágio."

E4. "Continuar a trabalhar no hospital era uma situação temporária devido ao meu grau de invalidez, por isso, esperei pela reforma por invalidez (...) era a minha luz ao fundo do túnel."

- E5.**“Demitir-me era o que a Administração queria, eu não achava justo ter de me demitir por ter sido mãe.”
- E6.**“Foi um choque o que me estava a acontecer, quando voltei a mim comecei por procurar um novo trabalho e assim que consegui demiti-me”
- E7.**“Não posso despedir-me (...) ali tenho um emprego onde recebo, não posso despedir-me e ficar sem dinheiro, tenho um filho e contas para pagar.”
- E8.**“Eu tinha de me sacrificar para poder sustentar a minha filha (...).”
- E9.**“É complicado, eu já não sou nova, não tenho facilidade de encontrar um trabalho, estou efetiva, aqui apesar de não ser bem tratada sei que não me conseguem despedir com tanta facilidade.”
- E10.**“Não sou eu que me tenho de demitir (...) tenho o caso em tribunal e espero que se resolva a meu favor. Eu iria perder o meu rendimento e os agressores continuavam na instituição.”

De acordo com o descrito pelas entrevistadas, apenas as entrevistadas E1, E3 e E6 se demitiram. Estes resultados vão ao encontro dos obtidos por Torres et al. (2006) no estudo, no qual uma pequena percentagem dos inquiridos afirma ter apresentado a demissão.

As entrevistadas E2 e E4 descrevem a sua situação como temporária e, por isso, sujeitaram-se a tal. É comum entre as vítimas de assédio moral não agirem perante um situação de assédio, Torres et al. (2016) conclui que a maioria dos seus inquiridos nada fez ao ser vítima de assédio. As entrevistadas E3 e E6 afirmam que, assim que se aperceberam que estavam a ser alvo de comportamentos hostis, começaram a procurar um novo emprego. As entrevistadas E1, E7, E8 e E9 referem que a necessidade de receber um salário é o que as prende/prendia ao seu emprego. Noutra perspetiva, as entrevistadas E5 e E10 consideram ser injusto, como vítimas, terem de sair do seu local de trabalho, uma vez que perderiam a sua fonte de rendimento e os agressores não seriam punidos.

3.5. Gestão do assédio

A dimensão “Gestão do assédio” teve como objetivo compreender, no ponto de vista da entrevistada, de que forma a organização atuou e geriu o caso de assédio moral no local de trabalho.

Deste modo, foi questionado se as entrevistadas, em algum momento, denunciaram os comportamentos de que estavam a ser alvo. As respostas foram as seguintes:

- E1.**“Não, não tinha conhecimento. Não fiz denúncia.”
- E2.**“Sabia, mas como disse eu até há pouco tempo não encarava isto como assédio, por isso não denunciei.”
- E3.**“Dentro da empresa não existia ninguém responsável para fazermos denúncias.”

E4."Dentro da organização não existe qualquer pessoa responsável por situações destas."

E5."Não sabia. Aliás, na altura, o termo assédio no trabalho para mim nem existia. Era muito pouco falado."

E6."Dentro da instituição não podia denunciar, quem praticava o assédio era a Presidente e a Diretora Técnica, não existia ninguém superior a ela."

E7."Na empresa não."

E8."Sim, denunciei à Direção da organização."

E9."Não."

E10."Tinha conhecimento, mas não tinha como denunciar o assédio moral à própria pessoa que o praticava."

Verifica-se que apenas a entrevistada E8 procedeu à realização da denúncia dos comportamentos de que estava a ser alvo, dentro da organização. As restantes entrevistadas E1, E5, E7, E9 referem não ter feito a denúncia por não terem conhecimento a quem poderiam fazer este tipo de denúncias. As entrevistadas E3 e E4 relatam que na organização onde laboravam não existia um indivíduo ou departamento encarregue do procedimento de denúncia. Por sua vez, as entrevistadas E6 e E10 referem que não realizaram nenhuma denúncia dentro da organização, pois, o indivíduo ao qual podiam denunciar, o membro mais alto da hierarquia, era o agressor. A entrevistada E2 admite que não fez denúncia por durante muito tempo negar ser uma vítima do fenómeno.

Torres et al. (2016) explicam que, por vezes, as vítimas sentem-se desorientadas, perante uma situação anómala e desconhecida, não sabendo a quem recorrer.

Assim, as perguntas relacionadas com as atitudes tomadas pela organização só se aplicaram à entrevistada E8.

A entrevistada E8 relata que a organização perante a sua denúncia "facilitou" o processo, contudo, teve receio de a fazer, com medo de que não acreditassem na sua palavra. A entrevistada refere que a organização se demonstrou "surpreendida (...)", mas que agiu em sua defesa. Quando questionada se o seu agressor foi punido, a entrevistada relata "Não propriamente, penso que existiu uma conversa para que o ambiente melhorasse.". O facto de o agressor não ter sido punido remete-nos ao mencionado por Salin (2003), uma das causas que leva a propagação de casos de assédio moral no trabalho é a perceção do agressor ao considerar as penalizações baixas em comparação com o benefício conseguido do caso.

A entrevista acresce ainda que não recebeu nenhum apoio por parte da organização que a ajudasse na recuperação.

As entrevistadas foram ainda questionadas se, em algum momento, realizaram denúncia a uma entidade externa à organização.

E1."Não."

E2."Não."

E3."Sim. Mas, não fiz a denúncia do assédio moral em si; enunciei outras situações que também me faziam sentir desconfortável e que o estágio não estava a cumprir o seu propósito, mas não denunciei o assédio em si com medo de represálias."

E4."Não."

E5."Denunciei o despedimento ilícito ao Tribunal do Trabalho (...) A entidade patronal foi punida pelo despedimento ilícito."

E6."Sim, fiz várias denúncias à Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) e, por receio, fiz como anónimo. Até ao momento em que trabalhei lá, a ACT não fez nada em relação às minhas denúncias."

E7."Sim, à ACT."

E8."Não."

E9."Sim, à ACT, nada foi feito."

E10."Sim, à ACT, mas não me foi dado qualquer feedback."

As entrevistadas E1, E2, E4e E8 negam ter realizado denúncia a entidades exteriores à organização. Contudo, a entrevistada E8 relatou a situação à organização, e esta encarregou-se da resolução do assédio moral.

A entrevistada E3 refere ter denunciado o contrato de estágio com algumas situações que estava insatisfeita e a colocavam numa posição desconfortável, mas nunca denunciou o assédio por medo de represálias.

A entrevistada E5 recorreu ao tribunal de trabalho para denunciar o seu despedimento ilícito, sem referir a situação de assédio moral.

As entrevistadas E6, E7, E9, E10, fizeram denuncia à Autoridade para as Condições do Trabalho, porém, nunca receberam feedback sobre a denúncia.

É esperado das vítimas de assédio moral que denunciem os seus agressores. Contudo, segundo o nº5 do Artigo 25º da Lei 7/2009, de 12 de fevereiro, que trata o tema da discriminação, em específico a sua proibição, explica que "Cabe a quem alega discriminação indicar o trabalhador ou trabalhadores em relação a quem se considera discriminado, incumbindo ao empregador provar que a diferença de tratamento não assenta em qualquer factor de discriminação.", ou seja, cabe à vítima apresentar factos que permitam fundamentar a alegada discriminação, enquanto que ao agressor, cabe apenas provar que tais factos não constituem qualquer discriminação porque se justificam por

razões objetivas (Pacheco, 2007). Relembra-se que o assédio moral se trata de atos subtis praticados contra a vítima e, por isso, o agressor tem consciência de que a prova de tais atos é praticamente impossível.

3.6. A prevenção do assédio moral no local de trabalho

A última dimensão de análise trata a prevenção do assédio moral no local de trabalho, e teve o intuito de compreender se as entrevistadas consideram que a organização detém ou se adotou, após o seu caso de assédio, mecanismos de prevenção de casos de assédio moral.

Quando questionadas se existe mais algum caso de assédio moral na organização onde laboram/laboravam, a resposta das entrevistadas foram idênticas ao revelar que sim. E1 "Sim"; E2 "Muitos mesmo"; E3 "Sim, é recorrente"; E4 "Muitos (...) é recorrente na área da saúde terem este tipo de atitudes com pessoas que devido a algum acidente ou doença ficaram parcialmente incapacitadas."; E5 "Sim claro."; E6 "Sim, vários."; E7 "Tenho, vários."; E8 "Alguns."; E9 "Vários."; E10 "Sim, vários, uns mais camuflados outros mais evidentes".

Assim, as organizações onde as entrevistadas trabalham/trabalhavam, demonstram ter uma cultura e políticas que promovem o aparecimento de casos de assédio moral. De acordo com Cassitto et al. (2003) e a CITE (2013), a implementação de uma cultura que não tolere comportamentos hostis entre os trabalhadores, é essencial para a prevenção do fenómeno.

Relativamente ao grau de preocupação que a organização atribui a casos de assédio moral, as entrevistadas relatam o seguinte: E1 "Zero"; E2 "Não existe grau de preocupação"; E3 "Nenhum"; E4 "Nenhum"; E5 "Nenhum."; E6 "Nenhum."; E7 "Nenhum."; E8 "Preocuparam-se na altura com meu caso apenas, portanto é pouco."; E9 "Nenhum, pelo contrário, eles adotam uma política que promove o assédio moral."; E10 "Eles acham que não é assédio moral, é o quero, posso e mando.".

Verifica-se mais uma vez, no relato de todas as entrevistadas, que se encontra incutida uma cultura de tolerância perante casos de assédio moral. A entrevistada E8 refere que apesar de considerar que foi dada atenção ao seu caso em particular, existem mais casos na organização que não lhes é dada a devida atenção.

Foi questionado, também, se as entrevistadas consideram que o seu caso de assédio moral possa ter sido um sinal de alerta para a organização, apenas a entrevistada E10 respondeu de forma afirmativa "Pode vir a ser, pelas repercussões que pode vir a ter (...)." uma vez que a entrevistada fez denúncia numa entidade externa à organização.

Em específico, foi questionado se a organização adotou medidas para a prevenção de casos de assédio moral, as entrevistadas responderam de forma unânime que não. E1

"Não, é o próprio patrão que promove o assédio."; E2 "Não."; E3 "Não."; E4 "Não, o assédio é bastante comum na área da saúde."; E5 "Não."; E6 "Não."; E7 "Nunca."; E8 "Nenhumas."; E9 "Não."; E10 "Não, antes pelo contrário.".

Destaca-se o relato das entrevistadas E1 e E10 que, uma vez mais, demonstra que a organização tem incutida uma cultura de tolerância perante o fenómeno do assédio moral.

Por fim, foi questionado se a organização promoveu alguma formação e/ou debate sobre o assédio. As entrevistadas relataram não se ter verificado qualquer evento com essa temática. As entrevistadas E4 e E5 acrescem que não é do interessa da organização promover a abertura e o debate para assunto como o do assédio.

A prevenção do assédio moral no local de trabalho é um procedimento estratégico que, de acordo com Cassitto et al. (2003), todas as partes da organização devem estar envolvidas e cooperar no controlo do assédio moral, para que seja bem sucedido. O Modelo de Abordagem Sistémica de Hubert (2003) explica que a política de prevenção de assédio moral inclui ações de comunicação sobre o fenómeno e as suas consequências. Também a CITE (2013) refere que distribuição regular de informação sobre a política de prevenção e o desenvolvimentos de ações de formação sobre o fenómeno são essenciais para o sucesso da sua prevenção.

Deste modo, através dos relatos das entrevistadas verifica-se a falta de interesse das organizações na prevenção de casos de assédio moral. Quando na organização existe uma cultura muito incutida que promove o assédio moral e os superiores hierárquicos compactuam e praticam o assédio moral, torna-se difícil prevenir o fenómeno.

Conclusão

O objetivo geral, que esteve na génese deste trabalho, consistiu em analisar o fenómeno do assédio moral no local de trabalho, na ótica das vítimas. Com base no objetivo geral foram definidos múltiplos objetivos específicos relacionados com diversas dimensões de análise do fenómeno.

De entre os objetivos específicos a atingir procurou-se: conhecer o perfil das vítimas de assédio moral; compreender o modo como as mesmas experienciaram a situação de assédio moral no local de trabalho; perceber quais os procedimentos hostis praticados pelo agressor; conhecer o perfil do agressor, bem como o tipo de assédio mais frequente; identificar possíveis causas do assédio moral; identificar as consequências, tanto a nível físico quanto psicológico, profissional, familiar ou social; compreender como a vítima considera que a organização interveio e geriu o caso de assédio moral; e, finalmente, compreender se a vítima considera que a organização adotou mecanismos de prevenção de novos casos de assédio moral.

Para concretizar a consecução dos objetivos recorreu-se a uma metodologia de natureza qualitativa, com recurso a entrevistas. As entrevistas foram de tipo semiestruturado, com um guião composto por sete dimensões de análise: dados sociodemográficos; comportamentos de assédio; perfil dos agressores; determinantes do assédio moral; consequências; gestão do assédio e ações de prevenção.

As entrevistas foram aplicadas a uma amostra, contruída através de um método não probabilístico denominado amostragem “bola de neve”. O tratamento de dados foi realizado tendo em conta a abordagem de análise de entrevistas através da análise do seu conteúdo.

Foram entrevistadas dez vítimas de assédio moral no local de trabalho, todas do sexo feminino, com idade compreendida entre os 22 e os 56 anos. As entrevistadas detêm habilitações literárias de níveis diferenciados, sendo a mínima o 9º ano e a máxima a pós-graduação. Quanto à situação profissional das entrevistadas, foi possível verificar que estas são dispersas, desde categorias profissionais com menor grau de complexidade funcional, até categorias profissionais com maior grau de complexidade funcional. As entrevistadas trabalham/trabalhavam em áreas de atividade diversas, como cabeleireiro e estética; instituições particulares de solidariedade social; comunicação; instituição pública de saúde e prestação de serviços. Quanto ao vínculo laboral, a maioria das entrevistadas têm/tinha um contrato de trabalho sem termo. A antiguidade foi, também, analisada, aspeto em que nos deparamos com relações laborais, das mais recentes até às que ultrapassaram duas décadas.

Esta análise, remete-nos ao defendido por Hirigoyen (2002), não existe um perfil tipo que defina a vítima. Qualquer trabalhador pode ser, ou vir a ser, vítima de assédio moral, independentemente, do cargo hierárquico ou profissão que desempenha, bem como a qualquer momento no curso da sua trajetória profissional.

Quanto aos comportamentos de assédio moral, de acordo com o relatado das entrevistadas, as situações vivenciadas não envolveram um episódio isolado ou curtos períodos de conflito, mas sim situações contínuas em que as entrevistadas foram, repetidamente, alvo de agressões no local de trabalho. Todas as entrevistadas foram alvo de atentados às condições de trabalho, tais como: retirar o material ou instrumentos de trabalho necessários para o desempenho das tarefas; atribuir tarefas incompatíveis com problemas de saúde existentes; atribuir tarefas para as quais não possuíam competências ou conhecimentos; prejudicar de forma deliberada o desempenho das tarefas, entre outros. A maioria das entrevistadas foi, também, alvo de atentados à sua dignidade, tais como: serem menosprezadas; ser alvo de injúrias, com termos degradantes; atribuir problemas de ordem psicológica, entre outros. Duas entrevistadas sofreram atos de isolamento e recusa de informação. Quanto à violência verbal, física ou sexual, esta ocorreu, na maioria das vezes, sob a forma de “gritos”. As entrevistadas relataram ter existido, ainda, invasão de privacidade, pressão psicológica e violência física, ainda que leve.

A investigação empírica realizada mostrou que, a maioria das entrevistadas, foi assediada moralmente pelos seus superiores hierárquicos, sendo que quatro das entrevistadas foram, também, assediadas por colegas. Deste modo, observa-se que a maioria das entrevistadas foi alvo de assédio moral vertical descendente, sendo que quatro entrevistadas foram alvo de assédio moral misto. Existe uma predominância do sexo feminino, enquanto agressor.

Através dos relatos das entrevistadas, foram identificados traços de personalidade do agressor, comuns com aquilo que Hirigoyen (1999) denomina por perversos narcísicos. Verifica-se que, na perspetiva das entrevistadas, grande parte dos agressores têm consciência da gravidade de seus atos e pretendiam, ao praticá-los, a desvinculação laboral das entrevistadas.

Quanto às causas do assédio moral, quando se trata de causas organizacionais, verifica-se que as mesmas ocorrem, predominantemente, a partir da gestão de topo da organização. De modo sintético, foi possível identificar como possíveis causas, essencialmente, uma liderança inadequada e um baixo padrão moral na organização.

As entrevistadas demonstram que o assédio trouxe consequências nefastas para a sua vida. A maioria das entrevistadas considera que, o facto de terem sido vítimas de assédio moral no local de trabalho, as marcou permanentemente. Ao nível da saúde física, foram muitos os

sintomas enunciados, tais como: distúrbios alimentares; insónias; doenças autoimunes; aumento do tabagismo; hipertensão, nomeadamente, nervosa, entre outros. Ressalta-se o facto de uma entrevistada, ter sofrido um acidente vascular cerebral. Ao nível da saúde mental, as entrevistadas descreveram estar num estado depressivo ou com uma depressão diagnosticada. Salienta-se o facto de uma entrevistada, desesperada por ter de voltar ao seu local de trabalho, após uma baixa, praticar atos de mutilação, de forma a prolongar a sua baixa. Salienta-se, ainda, que durante o período de assédio, uma das entrevistadas, pensou no suicídio como forma de escape.

Verifica-se, igualmente, que as relações pessoais e desempenho profissional das entrevistadas foram afetados. Quanto aos métodos que ajudaram as entrevistadas a recuperar das consequências provocadas pelo assédio moral, retêm-se três principais: o apoio de familiares e amigos, a ajuda de profissionais de saúde e a meditação.

Salienta-se, ainda, o facto de a maioria das entrevistadas não se demitir do trabalho onde era/é alvo de comportamentos hostis pela necessidade de uma remuneração ou por não acharem uma situação justa enquanto vítimas, uma vez que perderiam o seu emprego e nada seria feito aos agressores.

Quanto à dimensão “Gestão do assédio moral”, verifica-se que, apenas, uma entrevistada denunciou o seu agressor à organização e que, apesar de a mesma ter facilitado a denúncia, o agressor não foi punido. No que toca às denúncias realizadas a entidades externas à organização, verificou-se que quatro entrevistadas denunciaram o caso à Autoridade para as Condições de Trabalho, porém, nada foi feito.

Quanto à prevenção do assédio, verificou-se que, os casos de assédio das entrevistadas não são únicos nas organizações em que trabalham/trabalhavam. Estas organizações não demonstram qualquer interesse para a prevenção deste fenómeno e adotam-no como prática regular.

Como principal limitação do presente estudo, identifica-se o facto de não ter sido possível entrevistar vítimas do sexo masculino. Com vista a uma linha de investigação futura, sugere-se a comparação da experiência do assédio moral no local de trabalho, entre o sexo feminino e o sexo masculino. Outros aspetos relevantes, tratam o facto de, como pode uma vítima de assédio moral voltar para o local de trabalho onde foi assediada? Como pode uma vítima de assédio moral, após uma depressão, como consequência do assédio, voltar ao local de trabalho onde todo o seu sofrimento começou? Que apoios são dados às vítimas? Fomos confrontados com casos que fizeram denúncia na Autoridade para as Condições de Trabalho e nada foi feito.

É notória a emergência e relevância da realização de estudos sobre o tema, alertando, cada vez mais, a sociedade e pressionando as autoridades competentes, para a necessidade de medidas que minimizem e conduzam à erradicação das práticas agressivas associadas ao assédio moral no local de trabalho.

Este modesto estudo, talvez permita acrescentar mais uma voz de alerta, junto das entidades, que na respetiva carta de missão se assumem como defensoras dos direitos dos cidadãos trabalhadores, que extravasam as reivindicações salariais e os vínculos contratuais. A essência da dignidade humana é um fundamento da sociedade, sobretudo neste Estado de Direito Democrático, que não carece de ser objeto de negociação ou concertação. É basilar e intrínseco ao direito à vida.

Bibliografia

- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (4ª). Edições 70.
- Brito, D. F. M. (2018). *Assédio Moral no Local de Trabalho - O caso dos trabalhadores do Algarve*.
- Carvalho, N. (2017). *Assédio Laboral - Quando o Trabalho Aprosiona*. Chiado Editora.
- Cassitto, M. G., Fattorini, Emanuela; Gilioli, R., & Rengo, C. (2003). Raising awareness of Psychological Harassment at Work. *Protecting Workers' Health Series*, 4.
- CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (2013). Assédio no trabalho: conhecer, prevenir, combater. *Guia Informativo Para a Prevenção e Combate de Situações de Assédio No Local de Trabalho: Um Instrumento de Apoio à Autorregulação*.
- Constituição da República Portuguesa. Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10. <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/337/202109161738/73938514/diplomaExpandido>
- Einarsen, Ståle. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 16–27.
- Einarsen, Ståle. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379–401.
- Einarsen, Ståle, Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). The concept of bullying at work. In Ståle Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* (pp. 3–30). Taylor & Francis.
- Einarsen, Ståle, & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In Ståle Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* (pp. 127–144). Taylor & Francis.
- EU-OSHA - Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho. (2002). O assédio moral no local de trabalho. In *F a c t s*. <https://osha.europa.eu/pt/publications/factsheet-23-bullying-work/view>
- Eurofound. (2015). *Violence and Harassment in European Workplaces: Causes, Impacts and Policies*.

https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_comparative_analytical_report/field_ef_documents/ef1473en.pdf

- Filho, A. M., & Siqueira, M. V. S. (2008). Assédio Moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área da gestão de pessoas. *RAM - Revista Da Administração Mackenzie*, 9(5), 11–34.
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Monitor - Projetos e Edições, Lda.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- Freitas, M. E. de. (2001). Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8–19.
- Gil, A. C. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (2ª). Editora Atlas.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo*. Princípia Editora.
- Hirigoyen, M.-F. (1999). *Assédio, Coação e Violência no Quotidiano*. Pergaminho.
- Hirigoyen, M.-F. (2002). *O Assédio no Trabalho: Como distinguir a verdade*. Pergaminho.
- Hoel, H., Einarsen, S., & Cooper, C. L. (2003). Organisational effects of bullying. In Ståle Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* (pp. 145–161). Taylor & Francis.
- Hogh, A., Hansen, Â. M., Mikkelsen, E. G., & Persson, R. (2012). Exposure to negative acts at work, psychological stress reactions and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 73, 47–52.
- Hubert, A. B. (2003). To prevent and overcome undesirable - A systematic approach model. In Ståle; Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* (pp. 299–311). Taylor & Francis.
- Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. <https://data.dre.pt/eli/lei/7/2009/02/12/p/dre/pt/html>
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of*

Work and Organizational Psychology, 5(2), 165–184.

Marques, P. S., & Araújo, C. de A. C. de. (2015). No Title. *International Journal on Working Conditions*, 9, 63–81.

Myers, M. D. (2009). *Qualitative research in business & management*. Sage.

Organização das Nações Unidas. (1948). *Declaração Universal dos Direitos do Homem*.

Orr, D., & Seter, M. (2020). OD Strategies and Workplace Bullying - Approaches for Prevention, Existing Issues, and Post-Event Understanding. *Organization Development Review*, 52(3), 36–45.

Pacheco, M. G. de R. (2007). *O Assédio Moral no Trabalho: “O Elo Mais Fraco.”* Almedina.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.

Salin, D. (2003). Ways of Explain Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating, and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment. *Human Relations*, 56(10), 1213–1232.

Selye, H. (1956). *The stress of life* (McGraw-Hil).

Soares, A., & Oliveira, J. A. (2012). Assédio moral no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 37(126), 195–202.

Torres, A., Costa, D., Sant’Ana, H., Coelho, B., & Sousa, I. (2016). *Assédio sexual e moral no local de trabalho*. Comissão para a Igualdade no Trabalho - CITE.

UGT. (n.d.). *Assédio Moral no Trabalho: Riscos, Efeitos na Saúde e Prevenção*.

Verdasca, A. T. M. (2010). *Assédio Moral no Trabalho: Uma aplicação ao setor bancário português*. Universidade Técnica de Lisboa.

Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In Ståle Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* (pp. 165–184). Taylor & Francis.

Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In Ståle Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace* (pp. 103–126). Taylor & Francis.

Anexos

Anexo 1 – Lista de Procedimentos Hostis

1) Atentados às condições de trabalho
• Retirar autonomia à vítima; • Não lhe facultar informações úteis para a realização de uma tarefa; • Contestar todas as suas decisões de forma sistemática; • Criticar o seu trabalho injustamente ou exageradamente; • Retirar o acesso a instrumentos de trabalho; • Não lhe entregar o trabalho de que é incumbida; • Entregar-lhe constantemente novas tarefas; • Atribuir-lhe, voluntariamente e por sistema, tarefas superiores às suas competências; • Pressioná-la para que não faça valer os seus direitos; • Proceder de modo que não seja promovida; • Atribuir-lhe, contra a sua vontade, trabalhos perigosos; • Atribuir-lhe, tarefas incompatíveis com a sua saúde; • Provocar danos no seu posto de trabalho; • Encarregá-la deliberadamente de tarefas impossíveis de desempenhar; • Não ter em consideração os pareceres médicos formulados pela medicina do trabalho; • Coagi-la ao erro.
2) Isolamento e recusa de comunicação
• Interromper constantemente a vítima; • Os seus superiores hierárquicos e os seus colegas não lhe falarem; • Comunicar com ela unicamente por escrito; • Evitar qualquer contacto, mesmo só visual, com ela; • Instalá-la fora do contacto com os outros; • Ignorar a sua presença, dirigindo-se exclusivamente aos outros; • Proibir os colegas de lhe dirigirem a palavra; • Não lhe permitir que dirija a palavra aos outros.
3) Atentados à dignidade

- Utilizar propósitos de desprezo para a qualificar;
- Utilizar para com ela gestos que revelem desprezo (suspirar, olhares sobranceiros, encolher de ombros...);
- Menosprezá-la junto de colegas, superiores ou subordinados;
- Por a circular boatos a seu respeito;
- Atribuir-lhe problemas de ordem psicológica (dizem que é uma doente mental);
- Troçar das suas deficiências ou do seu físico: imitá-la ou caricaturá-la;
- Criticar a sua vida privada;
- Troçar da sua origem ou da sua nacionalidade;
- Atacar as suas crenças religiosas ou as suas convicções políticas;
- Atribuir-lhe tarefas humilhantes;
- Injuriá-la com termos obscenos ou degradantes.

4) Violência verbal, física ou sexual

- Ameaçar a vítima de violências físicas;
- Agredi-la fisicamente, ainda que levemente, empurrá-la, fechar-lhe a porta na cara;
- Gritar com ela;
- Invadir a sua vida privada com telefonemas e cartas;
- Segui-la na rua, espiá-la frente á sua residência;
- Causar danos na sua viatura;
- Assediá-la ou agredi-la sexualmente (gestos ou atitudes);
- Não fazer caso dos seus problemas de saúde.

Fonte: Hirigoyen (2002, pp. 95, 96)

Anexo 2 – Frequência do assédio moral por grupo etário - Inquérito de Hirigoyen (2002)

Faixa Etária	Percentagem das vítimas
≤ 25 anos	0%
Entre 26 e os 35 anos	8%
Entre 36 e 45 anos	29%
Entre 46 e 55 anos	43%
≥ 56 anos	19%
Total	100%

Fonte: Adaptado de Hirigoyen (2002, p. 83)

Anexo 3 – Frequência do assédio moral, por grupo etário e género - Inquérito



Fonte: Torres et al. (2016)

Apêndices

Apêndice 1 – Guião de Entrevista

Instituto Politécnico de Setúbal

Escola Superior de Ciências Empresariais

Guião da Entrevista no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Define-se Assédio como uma situação em que um ou vários indivíduos, persistentemente, durante um certo período de tempo, são submetidos ou alvo de atos negativos de uma ou várias pessoas, numa situação em que a vítima do assédio tem dificuldades de se defender contra essas ações. Um único incidente não pode ser considerado assédio.

Com base nesta definição, considera que foi vítima de assédio moral?

Nesse caso, está disponível para responder a um conjunto de perguntas sobre a situação que vivenciou, para efeitos de uma investigação no âmbito de um Mestrado?

Obrigada!

Dimensão de análise	Objetivos específicos de análise	Questões
1. Dados Sociodemográficos	Recolher dados sobre o perfil da vítima.	1.1. Sexo?
		1.2. Que idade tinha à data da ocorrência?
		1.3. Quais as suas habilitações académicas?
		1.4. Qual a sua categoria profissional à data da ocorrência de assédio moral?
		1.5. Pertencia/pertence ao setor público ou privado?
		1.6. Qual a área de atividade da organização?
		1.7. Qual a dimensão da organização à qual pertencia/pertence?
		1.8. Qual o seu vínculo laboral à data da ocorrência de assédio moral?
		1.9. Qual a sua antiguidade na organização à data da ocorrência do assédio moral?
2. Assédio moral no local de trabalho	Compreender a ocorrência, duração e que comportamentos assediadores foram praticados.	2.1. Quando percebeu que estava a ser alvo de comportamentos assediadores?
		2.2. Por quanto tempo foi alvo desses mesmos comportamentos?
		2.3. Descreva os comportamentos assediadores de que foi alvo.
		2.4. Como se sentiu ao ser alvo de comportamentos assediadores?

Dimensão de análise	Objetivos específicos de análise	Questões
3. Perfil do agressor	Identificar a tipologia de assédio moral e o perfil do agressor.	3.1. Quem praticou esses mesmos comportamentos? (Número e nível hierárquico) 3.2. De que sexo era(m) o(s) agressor(es)? 3.3. Consegue identificar alguns traços de personalidade do(s) agressor(es)? 3.4. Considera que os agressores têm consciência do impacto sobre si, desses atos que praticaram? 3.5. Na sua opinião, o que considera que o(s) agressor(es) pretendiam ao praticar tais atos?
4. Determinantes do assédio moral	Identificar possíveis causas do assédio moral	4.1. Existiu alguma mudança/ reestruturação /vagas a preencher /promoções ou outro fator na organização que considere que possa ter dado origem a esses comportamentos? 4.2. Considera que algum traço da sua personalidade possa ter sido mal interpretado e, por isso, possa ter influenciado o início dos comportamentos assediadores? 4.3. Em suma, quais podem ser, do seu ponto de vista, as principais razões para ter sido alvo desses comportamentos?
5. Consequências do assédio moral	Compreender de que forma o assédio moral afetou a saúde da vítima, as suas relações pessoais e o seu desempenho profissional.	5.1. De que forma considera que ter sido alvo de assédio moral afetou a sua saúde física? 5.1.1. Enuncie alguns sintomas. 5.2. De que forma considera que ter sido alvo de assédio moral afetou a sua saúde mental? 5.2.1. Enuncie alguns sintomas. 5.3. Recorreu a baixas médicas devido aos comportamentos hostis de que foi alvo? 5.4. O seu desempenho profissional foi afetado? 5.4.1. Se sim, de que forma? 5.5. Considera que o assédio moral teve impacto nas suas relações pessoais? Ex. Relações conjugais, família ou amigos? 5.5.1. Se sim, de que forma? 5.6. De um modo geral, considera que, ter sido vítima de assédio moral, teve impactos severos na sua vida? 5.7. Como tentou ultrapassar as consequências que enunciou? 5.8. Recorreu a algum médico, psicólogo ou outros profissionais? Se sim, quem? 5.9. Recorreu a amigos ou familiares para lhe prestarem ajuda? 5.10. Qual das ajudas foi, ou tem sido, mais valiosa para si? 5.11. Demitiu-se? Se sim, quando? Se não, porquê?
6. Gestão do assédio moral	Compreender como a vítima considera que a organização interveio e geriu o caso de assédio moral	6.1. Sabia a quem denunciar os comportamentos de que estava a ser alvo? Fez denúncia? Em caso afirmativo, a quem? 6.1.2. A organização facilitou ou dificultou a denúncia? 6.1.3. Teve receio de fazer a denúncia? (Em caso afirmativo ou negativo porquê?) 6.1.4. Quando denunciou o caso, qual foi a reação da organização? 6.1.5. Qual foi a atitude tomada pela organização? 6.1.6. O agressor foi punido? 6.1.7. Foi-lhe fornecido algum apoio? 6.2. Denunciou a situação a alguma entidade exterior à empresa? Em caso afirmativo qual?
7. Ações de prevenção	Compreender se a vítima considera que a organização adotou mecanismos de prevenção de novos casos de assédio moral	7.1. Tem conhecimento de mais algum caso de assédio moral na organização? 7.2. Na sua opinião, qual o grau de preocupação que a organização atribui a casos de assédio moral? 7.3. Considera que o seu caso de assédio moral foi um sinal de alerta para a organização? 7.4. Considera que a organização adotou medidas para a prevenção de mais casos de assédio moral? 7.4.1. Se sim, quais? 7.5. A organização promoveu alguma formação e/ou debate no sentido de alertar todos os trabalhadores para situações de assédio moral?