

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



## BULLYING: NÃO HÁ SÓ UMA VÍTIMA

EFEITOS SOBRE VÍTIMAS, TESTEMUNHAS, STRESS, SATISFAÇÃO  
DESEMPENHO E CONCILIAÇÃO TRABALHO – FAMÍLIA

**Christine Monteverde Esteves**

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Gestão de Recursos Humanos**

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE, Departamento de Gestão

Setembro 2009

BULLYING: NÃO HÁ SÓ UMA VÍTIMA

EFEITOS SOBRE VÍTIMAS, TESTEMUNHAS, STRESS, SATISFAÇÃO, DESEMPENHO,  
E CONCILIAÇÃO TRABALHO – FAMÍLIA

**Christine Monteverde Esteves**

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



## BULLYING: NÃO HÁ SÓ UMA VÍTIMA

EFEITOS SOBRE VÍTIMAS, TESTEMUNHAS, STRESS, SATISFAÇÃO DESEMPENHO  
E CONCILIAÇÃO TRABALHO – FAMÍLIA

**Christine Monteverde Esteves**

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Gestão de Recursos Humanos**

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE, Departamento de Gestão

Setembro 2009

## RESUMO

Há outras vítimas de *Bullying*, para além daquela que é o seu alvo? As testemunhas podem ser afectadas? A empresa, enquanto organização, sofre os seus efeitos? E a família?

O nosso estudo tem como objectivo principal a análise do *Bullying*, mas não esquece os seus danos, digamos, colaterais, uma área, até agora, pouco estudada. Procurámos perceber se o *Bullying* promove comportamentos desviantes, com as respectivas implicações ao nível organizacional, pessoal e familiar bem como as formas de enfrentamento encontradas para ultrapassar o desequilíbrio sentido.

Deste modo, considerámos uma amostra de 154 indivíduos dos dois sexos, diversas idades, formações académicas, sectores de actividade (público e privado) e distribuição geográfica. Este grupo respondeu a um questionário, enviado por email ou suporte papel, onde, com diversas questões, se procurou testar as dez hipóteses colocadas sobre o *Bullying*, enquanto vivido por testemunhas e vítimas, *stress*, satisfação, conciliação trabalho – família, mecanismos de *coping* e impactos no desempenho profissional.

Através deste estudo foi possível apurar os impactos do tempo na função e vinculação contratual sobre quem vive/presencia *Bullying*. Foi, igualmente, possível confirmar uma diferenciação significativa entre testemunhas e vítimas de *Bullying* em diversos domínios como o *stress* e o *coping*.

Por outro lado, comprovaram-se os efeitos negativos no desempenho profissional dos envolvidos, bem como o facto de o *stress* e a insatisfação poderem gerar comportamentos desviantes diferenciados entre ambas as categorias. Finalmente, tornou-se evidente que o *Bullying* afecta a percepção da conciliação do trabalho – família e tem implicações negativas no desempenho profissional.

**Palavras-chave:** Testemunha de *Bullying*, Conciliação Trabalho – Família, *stress*, satisfação, comportamentos cooperativos e contra produtivos.

M12 - Personnel Management

M14 - Corporate Culture; Social Responsibility

## **ABSTRACT**

Are there other bullying victims besides that which is its target? Can witnesses be affected? Can the organization, suffers its impacts? What about the family?

The main purpose of our study is to analyze Bullying, but without forgetting its side impacts: collateral damages, an area that has been little studied. We tried to understand if bullying promotes deviant behaviour, with organisational, personal and family level implications as well as the coping strategies that have been found to confront it and overcome the unbalance.

We considered a sample of 154 individuals of different sexes, ages, academic backgrounds, sector of activities (private or public) and geographical distribution. This group answered to a questionnaire, sent by e-mail or paper. We tried to test the ten hypotheses about bullying, while experienced by witnesses or victims, stress, satisfaction, work-family balance, coping strategies and impact on professional performance.

Through this study it was possible to establish the impacts of time in the job and the type of contract that the employee is working under, on those who live/presence Bullying. It was also possible to confirm a significant differentiation between the witnesses and bullying victims in several domains such as stress and coping.

On the other hand, we proved the negative impacts on the professional performance of those involved, as well as the fact that stress and dissatisfaction may generate different deviant behaviour between both categories. Finally, it became clear that bullying affects the perception of work-family conciliation and has negative implications on the professional performance.

**Key-words:** Witness to Bullying, Conciliation Work - Family, stress, satisfaction, counter productive and cooperative behaviors.

M12 - Personnel Management

M14 - Corporate Culture; Social Responsibility

### **Agradecimentos:**

Gostaria de começar por agradecer a Deus o ter-me dado a vida e inteligência necessária à realização deste Mestrado.

Em seguida agradeço ao INDEG e ao ISCTE a oportunidade de realizar este trabalho sobre uma temática tão actual e intelectualmente estimulante, permitindo-me um amadurecimento pessoal e profissional.

O meu agradecimento especial vai para o meu orientador Prof. Doutor Henrique Duarte, pela paciência, disponibilidade, incessante ajuda, orientação e estímulo.

Quero agradecer duma forma particular aos meus pais, pelo constante apoio e pelos momentos de ausência e falta de disponibilidade que suportaram.

Aos meus colegas de trabalho por terem sido as minhas primeiras “cobaias” e por terem gerido as minhas ausências, dando-me o apoio necessário para avançar.

Aos meus amigos e aos colegas de mestrado pelas sugestões, partilha de experiências e incentivo para continuar.

Por fim, gostaria de agradecer a todas as pessoas que colaboraram e tornaram possível a realização deste estudo, sem as quais o mesmo teria sido inviável.

## ÍNDICE

1. Introdução.....	1
2. O <i>Bullying</i> .....	4
2.1 - Características do <i>Bullying</i> .....	6
2.2 - Tipos principais de <i>Bullying</i> .....	12
3 - Efeitos do <i>Bullying</i> sobre o bem-estar pessoal.....	14
3.1 - Na Vítima.....	14
3.2 - Na Testemunha.....	15
3.3 - No Perpetrador.....	17
3.4 – Súmula.....	17
4 – Efeitos do <i>Bullying</i> sobre o <i>Stress</i> e Satisfação.....	19
4.1 – Efeitos sobre o <i>Stress</i> .....	19
4.2 – Efeitos sobre a Satisfação .....	21
5 - Conciliação Trabalho – Família.....	22
5.1 - Ligação entre Cuidado Parental, Trabalho e Satisfação na vida.....	27
6 - Enfrentamento (Mecanismos de <i>Coping</i> ).....	28
6.1 – Estratégias de <i>Coping</i> .....	29
6.2 - Comportamentos usados pelas vítimas.....	32
6.3 - Diferenças comportamentais entre vítimas e não vítimas.....	33
7 – Efeitos no local de Trabalho.....	36
8 – Método.....	39
8.1 – Amostra.....	39
8.2 – Medidas de Operacionalização.....	39
8.2.1 - Actos Negativos associados ao <i>Bullying</i> no local de trabalho: Vítimas....	40
8.2.2 - Actos Negativos associados ao <i>Bullying</i> no local de trabalho: Testemunhas.....	40
8.2.3 – Estatuto Testemunha / Vítima.....	41
8.2.4 - Stress Ocupacional.....	41
8.2.5 - Conciliação Trabalho - Família e Família – Trabalho.....	42
8.2.6 – Satisfação.....	42
8.2.7 – <i>Coping</i> .....	43
8.2.8 – Cooperação.....	44

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

8.2.9 - Comportamentos Desviantes ou Contra produtivos .....	44
9 – Resultados.....	45
10 – Discussão.....	55
11 - Conclusões, limitações e oportunidades para pesquisas futuras.....	59
Referências Bibliográficas.....	62
Anexos.....	69

## 1. Introdução

Existe, actualmente, um interesse crescente em compreender o *Bullying*, de que forma o mesmo se manifesta e os efeitos nefastos que trás para todos os envolvidos e para a própria organização. Prova disso são os estudos cuja preocupação com o impacto no desempenho profissional está patente, assim como as consequentes implicações na organização, Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007), Hoel et al. (2001), Keashly & Neuman (2005) e Barling (1996).

Porém, tal como acontece no caso dos despedimentos, os efeitos do *Bullying* não se restringem às vítimas, mas têm impactos por vezes até mais danosos em quem o presencia, Quinlan (2007). No entanto, esta preocupação tem sido frequentemente descurada.

Assim sendo, e porque a prevenção é a melhor e mais económica forma de resolver os problemas, urge compreender e evitar o aparecimento do mesmo devido aos efeitos nocivos que acarreta como sejam: climas de trabalho deteriorados (Câmara 2008); incremento de *stress* (Vartia (2003), Andrews (2006)); indivíduos com uma postura mais defensiva no local de trabalho (Withey & Cooper, (1989)); quais as formas que as pessoas encontram e utilizam para reencontrarem o seu equilíbrio, podendo algumas delas ser altamente prejudiciais para a produtividade da organização (Field 1996); e os percalços na conciliação trabalho – família, uma vez que neste lugar passamos tantas ou mais horas que na nossa casa (Cinamon 2006).

Ao longo deste trabalho propomo-nos analisar:

- Em que medida as relações contratuais de trabalho são afectadas pela exposição ao *Bullying*, e os impactos que a antiguidade na função tem para lidar com essa situação;
- Quais as diferenças dos impactos pelo facto de se ser vítima ou testemunha;
- Em que medida o *Bullying* fomenta o aparecimento de comportamentos desviantes na Organização;
- Quais os efeitos do *Bullying* na conciliação trabalho-família, bem como impactos no desempenho profissional;
- Em que medida quer o stress, quer a satisfação são afectados pela existência de *Bullying*, e respectivos impactos sobre o desempenho profissional.

Esquemáticamente o que nos propomos aprofundar é:

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

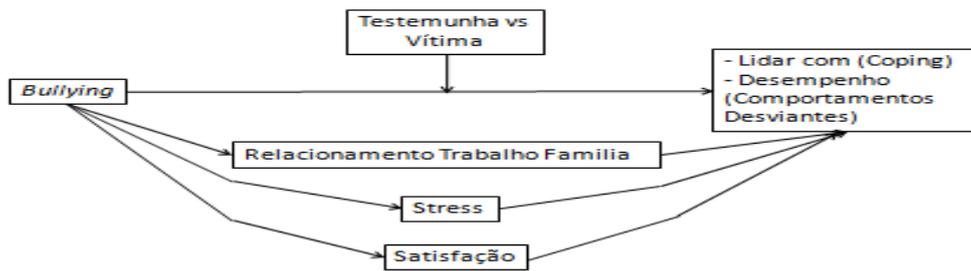


Figura 1

Precisamos ter presente que o Trabalho não é um “mal necessário”, mas sim uma actividade útil, necessária e importante para o desenvolvimento e maturidade do ser humano. É também através dele, que contribuimos para o desenvolvimento da sociedade em que vivemos e que podemos aprender e melhorar o que existe. É ainda com o Trabalho que obtemos os recursos necessários para adquirir bens e serviços importantes para a nossa sobrevivência e satisfação, contribuindo também desta forma para o funcionamento da economia.

O nosso local de trabalho é como o nosso segundo lar. Daí que assumam particular importância as condições que aí temos e os relacionamentos estabelecidos com as pessoas que nos rodeiam todos os dias, durante bastantes horas, isto é, os nossos colegas, chefias e subordinados.

Do equilíbrio entre as condições de trabalho e as relações existentes, entre outros factores, podemos aferir se a organização em causa reúne boas condições para poder triunfar no mercado, ou se por outro lado, poderá mais facilmente estar condenada a fracassar. Mesmo em situações de crise ou dificuldade, a atitude pode fazer a diferença. Não existe justificação, em tempo algum, para que situações de pressão, como prazos apertados ou excesso de trabalho, resultem em perseguição a colaboradores, gerando não só mau ambiente de trabalho, como relações laborais difíceis e impactos perigosos quer ao nível da saúde e relação familiar dos envolvidos, como também da produtividade e viabilidade da própria empresa.

As organizações actuais têm vindo a exigir cada vez mais disponibilidade dos seus colaboradores. Este facto traz crescentes implicações ao nível da conciliação entre os pólos trabalho e família, tornando-a não só mais débil, mas trazendo consequências importantes, por vezes materializadas em grandes custos sociais e de desenvolvimento das sociedades ao nível das suas gerações futuras, e que não podem ser considerados de uma forma leviana. O

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

exposto agrava-se ainda mais quando é exercida pressão sobre a forma de *Bullying*, afectando não só os alvos directos como terceiros.

É de salientar que o próprio contexto organizacional pode ser um promotor de *Bullying*, sendo que é mais fácil este manifestar-se em contextos onde existe um elevado grau de incerteza, onde existem desvios ou dificuldades na organização como um todo, ou exista caos organizacional que fomente a desigualdade de poder, conforme referem Jennifer et al (2003), Vartia (2003) e Hodson et al (2006). Contrariamente, onde a gestão é percebida como justa, os colaboradores estão mais receptivos à mudança e mais abertos às relações interpessoais salutares. Por outro lado, onde estas relações são negadas existe um impulso para o desenvolvimento de comportamentos negativos, típicos do *Bullying*.

Ao longo deste trabalho iremos fazer uma descrição de cada um dos principais conceitos que integram o objecto deste nosso estudo e a forma como os mesmos se relacionam. Seguidamente iremos categorizar os indivíduos que compuseram a nossa amostra e as formas de operacionalização utilizada. Passaremos à evidenciação dos resultados e à discussão dos mesmos, terminando com as conclusões face aos resultados obtidos e confirmação ou negação das hipóteses colocadas.

## **2 - O Bullying**

Muita pesquisa tem sido desenvolvida sobre o *Bullying* em ambiente escolar. Mais recentemente, no entanto, houve uma consciencialização de que esta temática tinha extrapolado o ambiente académico e passou a ser uma realidade, infelizmente cada vez mais presente, em contexto organizacional. A investigação avançou, então, no sentido de se analisarem os efeitos do *Bullying* na vítima e no perpetrador. No entanto, existe ainda uma grande lacuna ao nível de informação sobre as testemunhas, e no apuramento das diferenças dos impactos nas vítimas e nas testemunhas. É o que refere Vilas Boas (2005), ao explicitar que uma das áreas do assédio que tem sido pouco estudada refere-se ao papel da interacção das testemunhas para agravar ou minimizar uma situação de assédio por um lado, e por outro, a análise que os efeitos do próprio assédio podem ter sobre elas.

Daí que um dos objectivos da nossa análise se prenda, à semelhança de Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007), com o apuramento do impacto na qualidade do trabalho das testemunhas que vêem os seus colegas a serem alvo de manifestações de *Bullying*, face aos colaboradores não sujeitos a estas situações.

Por nos parecer pertinente esta análise, nomeadamente pelos custos directos e indirectos que este fenómeno acarreta para qualquer organização, particularmente ao nível do desempenho profissional dos envolvidos, propusemo-nos a fazer alguma pesquisa nesta área.

Para podermos, no entanto, estudar de forma mais consistente este fenómeno, existe a necessidade de clarificarmos o mesmo, sobretudo devido à panóplia alargada de conceitos utilizados para descrever a generalidade de comportamentos abusivos regulares existentes no local de trabalho, o que dificulta a sua diferenciação (Keashly & Jagatic, 2003, citado por Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts 2007).

Seguidamente passamos a referir e a explicar resumidamente alguns desses conceitos:

- *Bullying* no local de trabalho: é um problema que se manifesta nalguns locais de trabalho, com alguns colaboradores. Caracteriza-se pela manifestação de comportamentos destrutivos como agressões físicas e verbais, que ocorrem com frequência, num determinado período de tempo, e pela disparidade de poder entre o alvo, individual ou colectivo, e o perpetrador, individual ou colectivo, que faz com que o primeiro se sinta impotente. Não são considerados casos que ocorram isoladamente ou em que haja igualdade de força na cadeia de poder dos envolvidos. (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003);

- *Mobbing*: também definido como Terror Psicológico no local de trabalho por alguns autores, do qual destacamos Leymann (1996). Inclui comunicação hostil e não ética dirigida

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

de forma sistemática por um indivíduo, ou um grupo de indivíduos, direccionada essencialmente a um alvo que, por ser o foco deste tipo de manifestações, é colocado numa situação desprotegida, que vai sendo agravada à medida que vai sofrendo mais ataques deste género. À semelhança do *Bullying*, estas acções ocorrem com a frequência de pelo menos uma vez por semana, e num período de tempo de pelo menos seis meses;

- Comportamento abusivo ou abuso emocional: Integra comunicação verbal e comportamentos hostis, não relacionados com conteúdos sexuais ou éticos mas que, à semelhança dos conceitos anteriores, são movidos por um indivíduo ou por um grupo de indivíduos, a um alvo, de forma a prejudicá-lo conseguindo assim angariar a admiração e respeito de outros. (Lutgen-Sandvik, 2003; Keashly 1998; Keashly, Trott & MacLean 1994);
- Diminuição Social: Comportamentos sociais que visam travar, ao longo do tempo, os esforços para estabelecer e manter uma reputação e relações interpessoais positivas. É um tipo de comportamento anti-social e desviante. (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002);
- Vitimização: situação em que um indivíduo é sistematicamente maltratado e vitimizado por outros colaboradores que se servem de actos negativos repetidos como comentários insultuosos e de exposição ao ridículo, abuso verbal, exclusão social, isolamento e minimização contínua do trabalho e esforço alheio (Einarsen & Raknes 1994);
- Abuso generalizado no local de trabalho (Richman, Rospenda, Flaherty, & Freels, 2001);
- Assédio no local de trabalho: À semelhança da generalidade dos conceitos anteriores, consiste na realização repetida de actividades com vista a infligir pressão mental, e por vezes também física, a um ou mais indivíduos, que se encontram em inferioridade de poder, não tendo como se defender, (Björkqvist, Osterman, & Hjelt-Back 1994, Brodsky 1976). Vartia (2003) especifica este conceito como Assédio Psicológico enquanto que Zapf & Einarsen (2001) o especifica em Assédio de cariz não sexual. Ainda segundo os autores Leymann (1996), Hubert & Veldhoven (2001), Niedl (1996) e Zapf, Knorz & Kula (1996), pode considerar-se como sinónimo de assédio o *Bullying*, a ofensa, a exclusão social, ou atribuição propositada de funções de menor responsabilidade do que as adequadas à capacidade da vítima. Este conceito teve a sua origem num termo usado para descrever a agressão animal e comportamentos “de manada”; e
- Maus-tratos no local de trabalho (Meares et al., 2004).

Ao longo deste trabalho optámos por utilizar apenas o termo *Bullying*, até por parecer ser neste sentido que a pesquisa bibliográfica mais recente se tem encaminhado.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Apesar do abuso no trabalho poder ser categorizado segundo o género (Lee, 2002) ou raça (Schneider, Hitlan, & Radhakrishnan, 2000), o *Bullying* no local de trabalho por definição, não se encontra especificamente relacionado com indicadores demográficos como o sexo e a origem étnica. Hoel et al (2001) constataram na sua pesquisa que pessoas de diferentes níveis organizacionais são alvo de manifestações de *Bullying* com igual frequência, não havendo diferenciação a este nível. Mas, conforme refere Quinlan (2007), um número significativo de estudos relacionou outros fenómenos como o *downsizing* e reestruturação organizacional como promotores de manifestações de *Bullying* e violência ocupacional por parte de chefias, clientes ou pares.

Desta forma, o *Bullying* pode ser definido como uma forma de abuso no trabalho persistente e duradoura, que pode ser contrastada com outras acções e interacções negativas que ocorrem, igualmente, no local de trabalho, segundo Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007).

Para se constatar que o indivíduo ou grupo está(ão) a ser alvo de manifestações de *Bullying*, tem de existir um sentimento de inferioridade na sua defesa desta situação. Mas como podemos definir se determinado indivíduo está a ser alvo ou a testemunhar manifestações de *Bullying* ou se se trata apenas de uma manifestação esporádica de actos negativos? Os autores são unânimes em reconhecer que se está perante este fenómeno, quando são verificadas um conjunto de características.

## **2.1 - Características do *Bullying***

Da revisão bibliográfica que Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007) fizeram, puderam constatar que o *Bullying* é um tipo de agressão interpessoal no trabalho que vai para além da simples incivilidade e possui algumas características determinantes como a frequência, intensidade, duração e disparidade de poder percebida que geram um ambiente de trabalho hostil. Possuem ainda, a juntar ao já mencionado e de acordo com Price Spatlan (1995), a característica de serem manifestações repetitivas. De seguida, vamos aprofundar individualmente as características que determinam a existência de *Bullying*:

- Intensidade: podemos defini-la como o número de diferentes manifestações das quais os alvos se reportam como vítimas; Leyman citado por Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007), refere que é suficiente um único tipo de manifestação, enquanto outros autores incluindo os já referidos, defendem no mínimo a existência de duas, como mais adequada;

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

- Repetição ou Frequência: Estas manifestações negativas devem ocorrer com frequência, pelo menos semanal ou superior;
- Duração: Têm ainda de ocorrer durante um período de tempo, academicamente definido como pelo menos de seis meses, para poderem ser distinguidas de outro tipo de manifestações. Se um indivíduo foi alvo somente de uma interação hostil, por mais desagradável que tenha sido, não se pode qualificar como *Bullying*.
- Disparidade de poder entre a vítima e perpetrador: De alguma forma a vítima deve sentir-se impotente para parar ou prevenir o abuso. Vartia (2003) refere que a vítima se sente incapaz de se defender a si própria das acções negativas. Já Leymann (1990) e Rayner et al., (2002), referem que as vítimas indicaram serem incapazes de fazer cessar o abuso uma vez estabelecido o modo de interacção.
- Atribuição de significado: Os trabalhadores deverão ter percepção de que foram alvos de *Bullying*, enquanto esforço para maltratar, controlar ou retirá-los do local de trabalho (Lutgen-Sandvik, 2005).
- Fenómeno interpessoal: ocorre entre dois indivíduos, entre um/vários indivíduos e um grupo, ou num grupo de pessoas. Habitualmente superiores e colegas são vistos como perpetradores potenciais.
- Intencionalidade ou até prazer conforme identificam Björkqvist et al (1994) e O'Moore et al (1998) citado por Vartia (2003).
- Manifestação através de diversos actos negativos: seja por manipulação das vítimas, pelo desempenho no trabalho por parte das mesmas, pela comunicação da vítima com os seus pares no local de trabalho, ataques à sua vida social ou ameaças físicas que podem ou não incluir violência. Estes comportamentos são comuns a todos os trabalhadores na sua vida laboral quotidiana, mas passam a ser considerados *Bullying*, quando passam a ser sistematicamente repetidos.

Na identificação de *Bullying* no local de trabalho, tem sido possível constatar-se um facto interessante: existe um conjunto de actos negativos tais como insinuações falsas, comunicação hostil, e actos de violência, que motivam mecanismos de resposta por parte das vítimas, enquanto outro tipo de actos tais como sobrecarga de trabalho, realização de trabalho abaixo das suas responsabilidades/competências, normalmente não induzem mecanismos de resposta, (Hoel & Cooper (2000), citado por Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007)).

A ocorrência não só de factores ambientais mas, igualmente, determinadas características da própria vítima e do perpetrador contribuem para tornar uma situação

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

potenciadora da ocorrência de *Bullying*. É o que podemos constatar nos estudos conduzidos por Zapf & Einarsen (2001) relativamente às vítimas, os quais parecem indicar a existência de características das mesmas que podem potenciar que o sejam. Características como a depressão, a ansiedade, a desconfiança, a insegurança e a confusão, para além do facto de poderem já ter sido vítimas outras vezes, fazem com que sejam susceptíveis de se aperceberem mais facilmente do facto de estarem a ser alvo de *Bullying*, mais rapidamente que as testemunhas e potenciais vítimas que nunca o foram anteriormente. Estes autores defendem a existência de uma certa vulnerabilidade, e também de um tipo específico de personalidade identificado na forma como reagem.

No entanto, há que ter em conta que o *Bullying* não se manifesta de forma estanque, mas apresenta um conjunto de fases progressivas, desde a embrionária que a ser detectada e travada poderá estancar a marcha galopante deste fenómeno, até às repercussões que o mesmo tem, mesmo bastante tempo após ter terminado.

Assim, e de acordo com Vartia (2003), o *Bullying* no local de trabalho pode passar por várias fases, desde um comportamento agressivo, à exclusão da vítima do seu local de trabalho e à criação de traumas graves.

Já de acordo com Lutgen-Sandvik (2003) são identificáveis três fases:

- 1ª Pré *Bullying*: iniciam-se o uso de táticas abusivas. Este é um período de alguma confusão para todos, em que as vítimas que sofreram *Bullying* diversas vezes se apercebem que o são novamente, as vítimas pela primeira vez e as testemunhas estão a tentar racionalizar se estão efectivamente perante manifestações de *Bullying* ou se o que se está a passar no seu local de trabalho são apenas manifestações de actos negativos aos quais não estavam habituadas, mas em que mantêm a expectativa que a culpa dos mesmos até se deva a alguém com características doentias que os impulsionem, e por isso devam ser ultrapassados num curto período de tempo, parece ser clara a existência de um hiato temporal, até que todos estejam convictos da existência do problema.

Os mecanismos de *coping*, que irão ser definidos e explicados mais detalhadamente em capítulo próprio, passarão por procurar reduzir o desconforto, aumentar a previsibilidade e relativizar os incidentes do dia de trabalho, identificar as causas de abuso e solucioná-las, sensibilizar-se do seu valor próprio.

- 2ª *Bullying*: nesta fase as vítimas são, indiscutivelmente, alvos de actos abusivos mais agressivos com o intuito de danificar seriamente a sua imagem. Os outros, incluindo os órgãos de gestão, acreditam no perpetrador e culpam a vítima de ser responsável por aquelas

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

manifestações. Nesta fase as vítimas estão bem cientes do que se está a passar. Isto leva à destruição da segurança individual, dos valores e crenças importantes para o indivíduo.

Os referidos mecanismos de *coping* passam pela necessidade de reduzir a dissonância entre o que se sente face às manifestações de que se é alvo e à racionalização do seu valor próprio, relembrando os sucessos passados. Existe também a necessidade de reconstrução social, das percepções dos outros sobre a situação, impugnando o perpetrador. Muitas vezes as vítimas optam por mudar a sua relação laboral com a organização, com impacto no seu *commitment*.

- 3ª Pós *Bullying*: esta fase ocorre após a saída do indivíduo, voluntária ou involuntária, daquela organização ou daquele grupo de trabalho. Consiste num processo sustentado de cura, embora a dolorosa humilhação possa ainda ser recordada uma década mais tarde. Os desafios a enfrentar nesta fase passam pela perda da reputação profissional, identidade organizacional e auto confiança. Acresce ainda a perda da confiança, a longo prazo, na justiça, equidade e poder pessoal.

Aqui os mecanismos de *coping* assentam no processamento e aceitação da perda, bem como reestruturar a experiência através de narrativas de vida e percepções próprias, com vista a tornar-se mais atento e mais forte. Nalguns casos poderá ser necessário recorrer-se a apoio terapêutico. É também nesta fase que se fala na interacção desta experiência com outros sectores de vida, essencialmente lar e família.

De acordo com outra perspectiva, as manifestações de *Bullying* que têm lugar num ambiente organizacional, passam por quatro diferentes estágios, iniciando-se num conflito que origina um incidente crítico (1º) que envolve diversos actos negativos, manifestações de *Bullying* e estigmatização. A frustração com origem ambiental ou situacional é projectada no indivíduo, que se transforma na vítima (2º). Esta é encarada como estando em falta para com a organização (3º) e acaba por ser compelida a abandoná-la (4º), (Leymann 1996). Estes estágios tendem a aumentar o seu grau de gravidade com o decorrer do tempo. Levam em conta a personalização do conflito, bem como a natureza colectiva do *Bullying*. O processo tem início com um comportamento negativo indirecto (um boato, maledicência ou história falsa), que com o tempo se transforma numa acção mais directa, a ponto de isolar e ridicularizar a vítima. A mensagem que é passada é a de que o conflito é resultado da personalidade da vítima, a qual deixa de ter a mesma dignidade dos restantes colaboradores, personificando a culpa da situação e o merecimento do tratamento recebido. Por fim, torna-se

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

objecto de formas directas de agressão e é alvo de violência psíquica e física, nomeadamente à sua vida privada e saúde mental.

Relativamente à ocorrência do *Bullying*, Vartia (2003) constatou que apesar das manifestações adversas serem reportadas com maior frequência pelas vítimas, do que pelas testemunhas e pelos que não estão expostos, as testemunhas também são afectadas pelas mesmas. A percepção das manifestações e dos tipos das mesmas são reportadas de forma similar nas vítimas e nas testemunhas. O que difere são os impactos directos na sua satisfação e estado de saúde, e o momento em que se aperceberam da situação, bem como o grau/intensidade em que as mesmas ocorrem. Isto é, as vítimas parecem aperceber-se muito mais rápida e convictamente de que existe algo errado e focalizado na sua pessoa. Porém as testemunhas e colaboradores não expostos só terão essa percepção algum tempo mais tarde. Quando todos estes agentes estão cientes destas manifestações, e ao contrário da precisão temporal, não parece haver diferença na identificação das mesmas.

O mesmo não se passa relativamente às formas como a satisfação e a saúde dos indivíduos são afectados, nomeadamente, o aparecimento e/ou agravamentos de problemas de tensão arterial, cardiovasculares, afecções no sono e sistema nervoso, entre outras, que são geralmente mais fortes e gravosas nas vítimas do que nas testemunhas e não expostos. Também o grau ou intensidade em que essa degradação ocorre poderá variar de acordo com o estar-se directamente envolvido ou ser-se uma testemunha, conforme pudemos ver na fase do Pré *Bullying*, onde é perceptível a confusão na identificação dos actos negativos de que se é alvo.

Assim sendo, parece-nos haver uma clara distinção sobre a intensidade e frequência da sintomatologia, medida pelo aumento da tensão no local de trabalho e *stress* individual, entre uma vítima que sabe que está a ser alvo de manifestações de *Bullying* (verbais, psicológicas ou físicas), e uma testemunha que reconhece mais tardiamente que está a presenciar essas mesmas manifestações no seu local de trabalho.

O fenómeno do *Bullying* é demasiado complexo para poder ser estigmatizado de forma simplista. Para além de ser progressivo, como já tivemos oportunidade de ver, integra nele próprio um conjunto amplo de actos negativos que vão afectar o normal funcionamento do local e ambiente de trabalho. Devido ao facto das consequências, formas, frequências e intensidades de manifestações serem distintas, surge a necessidade de categorizá-las.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007), fraccionaram o *Bullying* no local de trabalho em três categorias, consoante o tipo de comunicação negativa e de conduta: Supra ordenada, Intermédia e Subordinada.

A Supra ordenada é a categoria mais abrangente que generaliza os comportamentos que integram um conjunto de acções e interacções danosas, e das quais o *Bullying* é apenas um exemplo. A este nível as manifestações passam por: agressão (Baron & Neuman 1998, 2005; Schat et al 2006), comportamentos contraproducentes (Fox & Spector 2005; Fox, Spector & Miles 2001), injustiça organizacional (Cropanzano & Randall 1993; Harlos & Pinder 1999), maus comportamentos organizacionais (Vardi & Weitz 2004), comportamento anti-social (O’Leary-Kelly et al 2000), comportamentos desviantes (Bennett & Robinson 2000) e violência (Kelloway, Barling & Hurrell 2006).

A categoria Intermédia deriva da Supra ordenada e inclui dois tipos de abuso no local de trabalho, as formas gerais e as específicas.

- Gerais: *Bullying* (Adams & Crawford 1992; Rayner et al 2002), *Mobbing* (Leymann 1990; Zapf & Einarsen 2005), diminuição social (Duffy, Ganster & Pagon 2002), abuso emocional (Keashly 1998 e 2001; Lutgen-Sandvik 2003), assédio generalizado (Richman et al 2001) e maus tratos (Meares, Oetzel, Derkacs & Ginossar 2004);

- Específicas: Assédio ao nível sexual (Dougherty & Smythe 2004; Pryor & Fitzgerald 2003) ou étnico (Schneider, Hitlan & Radhakrishnan 2000), supervisão abusiva (Tepper 2000) e discriminações específicas (p.e. idade, raça, deficiência, religião – Diversos Autores).

A categoria Subordinada consiste em formas e tipos, a um nível mais específico, de comportamentos intermédios ou elementos característicos desses comportamentos. Inclui vitimização (Aquino & Bradfield 2000), comportamentos não cívicos (Pearson, Andersson & Porath 2004), *petty tyranny* (Ashforth 1994), ostracismo social (Williams & Sommer 1997), abuso verbal (Cox 1991) e agressividade verbal (Infante & Rancer 1996).

As manifestações de *Bullying* não se limitam, no entanto, a formas activas (Williams & Sommer (1997), Baron & Neuman (1998), Einarsen et al, (2003)), mas incluem também formas passivas tais como, ostracismo, e outras formas de ‘tratamento silencioso’, exclusão de participação em reuniões ou o aparente ignorar de pedidos (Rayner, Hoel, & Cooper, (2002)).

Na maior parte das vezes o *Bullying* no local de trabalho reflecte-se numa combinação de tácticas nas quais diversos tipos de comunicação e comportamentos hostis são utilizados.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Parece-nos agora oportuno clarificar e especificar um pouco mais os principais tipos de *Bullying* existentes, ou seja, as principais manifestações deste fenómeno, que ocorrem sobre a forma de actos negativos, os quais têm lugar no local de trabalho e afectam os diversos actores sociais envolvidos, directos e indirectos, bem como a própria progressão da Organização.

## **2.2 - Tipos principais de *Bullying***

Jennifer et al (2003) inclui nos comportamentos negativos repetidos do *Bullying*:

- Ameaça ao estatuto profissional (e.g. humilhação pública, acusações de falta de empenho);
- Ameaça ao estatuto pessoal (e.g. observações ofensivas, insultos, “chamar nomes”, intimidação, desmoralização associada à idade);
- Isolamento (e.g. exclusão físico social, impedir acesso a oportunidades, reter informação importante);
- Excesso de trabalho irrealístico (e.g. tarefas e prazos impossíveis, interrupções desnecessárias);
- Destabilização (e.g. retirar responsabilidades, falhar em dar crédito quando devido, atribuição de tarefas sem significado, motivação de fracassos);
- Contacto físico indesejado.

Já de acordo com a pesquisa de Vartia (2003) são referidos diversos actos negativos, nos quais podemos rever os principais tipos de *Bullying* existentes, já que são mais abrangentes. São eles:

- Calúnias, boatos e rumores;
- Isolamento social e retenção de informação importante, mantendo as pessoas desinformadas;
- Atribuir a um colaborador muito poucas tarefas ou de complexidade muito abaixo do seu perfil;
- Crítica contínua do trabalho e resultados atingidos por determinado colaborador;
- Ameaças ou actos de violência física;
- Insinuações sobre a saúde mental do indivíduo;
- Assédio relacionado com o trabalho (crítica persistente ao esforço, tentativas de identificar culpa);
- Assédio pessoal (insultos ou acções ofensivas);
- Assédio organizacional (remoção de áreas críticas de responsabilidade, ou substituição das mesmas por outras tarefas desagradáveis ou mais simples);

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

- Intimidação (utilização de comportamentos intimidatórios como apontar o dedo, e exposição a manifestações de ira).

O fenómeno do *Bullying* tem, ainda, tido diferente peso de manifestação conforme o tipo de cultura vigente (masculina/feminina) e distâncias de poder associadas à mesma, sendo que culturas mais femininas/igualitárias detêm menor distância nas cadeias de poder e estatuto profissional, e apostam na qualidade dos relacionamentos interpessoais, havendo menos registos de manifestações deste tipo. Nas culturas masculinas, por outro lado, existe um grande foco na ambição, competição e individualismo, o que promove a existência de relações de poder organizacional que permitem manifestações de *Bullying* com relativa impunidade.

Surge-nos, no entanto, a questão das implicações que o tipo de contrato laboral terá ao nível da existência de *Bullying*, quer no papel de vítima, quer como testemunha, uma vez que não é algo facilmente encontrável na teoria. Acreditamos que as relações contratuais mais precárias, aquelas em que os indivíduos se encontram mais vulneráveis perante as chefias e pares, são as que serão mais passíveis de manifestações de *Bullying*. As relações contratuais em que a expectativa de uma vinculação está patente tornam-se também mais vulneráveis.

Esta precariedade advém do facto do indivíduo ter a expectativa de se manter na organização, melhorando e, preferencialmente efectivando o seu vínculo contratual, o que o leva a sujeitar-se a determinado tipo de pressões e abusos. Também a necessidade de manter o emprego por compromissos financeiros ou familiares, é um motivo que poderá justificar a aceitação e sujeição a uma situação precária. Isso levantou-nos a nossa primeira hipótese:

Hipótese 1: A exposição ao *Bullying* no local de trabalho tem um impacto diferente conforme o tipo de relação contratual que liga o indivíduo ao mesmo.

Apesar de uma análise mais superficial parecer focar a nossa atenção específica para os elevados custos pessoais da ocorrência do *Bullying* em contexto organizacional, iremos analisar de forma mais detalhada os efeitos que o mesmo acarreta ao nível do bem estar individual, de forma a compreendermos o quão nocivas estas manifestações podem ser, bem como os seus custos implícitos e explícitos. Porque é na prevenção que deve ser feita a principal aposta, passaremos seguidamente a analisar em maior detalhe estes efeitos como forma de aumentar a nossa compreensão do que deverá ser feito para despistar e corrigir a existência sistemática e continuada deste tipo de manifestações nas Organizações.

### **3 - Efeitos do *Bullying* sobre o bem-estar pessoal**

Compreender os efeitos que o *Bullying* no local de trabalho acarreta, é fundamental para evitar repercussões ao nível da saúde física e psicológica dos que o presenciam e os consequentes efeitos na produtividade organizacional.

Barling (1996) salienta a existência de vítimas primárias e secundárias de violência no local de trabalho. As vítimas primárias são os alvos directos das manifestações de *Bullying* repercutidos num dos seus comportamentos agressivos e prejudiciais com as respectivas consequências físicas, psicológicas, familiares e sociais, enquanto as vítimas secundárias são colaboradores que, não sendo eles próprios alvos destas manifestações, vêm as suas percepções, medos e expectativas transformadas, como resultado de serem sistematicamente expostas a este tipo de violência. Estes são identificados no nosso estudo como testemunhas.

#### 3.1 - Na Vítima

De acordo com Zapf e Einarsen (2003), citados por Vartia (2003), existem traços de personalidade por parte da vítima que podem desencadear manifestações de *Bullying*, seja a sua posição exposta, a sua incompetência social e auto estima, ou conflitos com o grupo por existir dificuldades de integração no mesmo.

Vários factores contribuem para esta situação. É o que se verifica quando se procura recolher e analisar as narrativas das vítimas, o que pode ser emocionalmente esgotante e moroso, aliado ao facto de ser problemático as vitimas relatarem as suas histórias de forma lógica e coerente. Muitas vezes as vítimas culpam-se a si próprias, o que acresce a dificuldade em narrar o sucedido de forma coerente e sucinta.

O *Bullying* aterroriza, humilha e desumaniza as vítimas, isolando-as e expondo-as a sérios riscos de saúde (Leymann, 1990; Leymann & Gustafsson, 1996). Entre os danos deste tipo de manifestações salientam-se os impactos na auto-estima, saúde física - disfunções músculo-esqueléticas (Einarsen, Raknes, & Mattheisen, 1994) - funções cognitivas, saúde emocional - raiva, desespero e estado de choque (Janus-Bulman, 1992) - depressão, distúrbio de sono, fadiga crónica e perda de forças (Brodsky, 1976), *stress* crónico, abuso de álcool, pressão arterial elevada, risco acrescido de doenças coronárias e suicídio. Também afecta significativamente as relações interpessoais e estruturas familiares.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Conforme já mencionámos, este fenómeno não envolve apenas alguns trabalhadores problema, mas é um processo dinâmico com impacto negativo em todo o grupo.

De acordo com Jenifer et al (2003), as vítimas reportam níveis acrescidos de forças de destabilização no trabalho, excessivas cargas de trabalho, ambiguidade de papel e conflitos de relacionamento no trabalho.

Os vários autores que têm estudado este assunto são unânimes em constatar que o *Bullying* é exercido com mais frequência por supervisores, tornando-o mais doloroso que as agressões manifestadas por colegas.

### 3.2 - Na Testemunha

Para além das vítimas, também a qualidade do trabalho das testemunhas é afectado negativamente, com impacto acrescido ao nível do *stress* e reacções ao mesmo. Treviño citado em Wilkerson (2001), de acordo com Vilas Boas (2005), afirma que mesmo colegas que não testemunharam o assédio mas ouviram falar dele são afectados negativamente.

Vartia (2003) e Wilkerson (2001) citado em Vilas Boas (2005), também referem que as consequências adversas do *Bullying* afectam outros colaboradores. Destas, salientamos os sentimentos de *stress* e insatisfação no trabalho, apesar de, aparentemente não existirem repercussões sobre a auto-estima dos mesmos.

O papel de todos os membros da unidade de trabalho é crucial na escalada de um processo de *Bullying*, conforme salienta a autora atrás indicada, pois podem pará-la num nível inicial, ou podem optar por não se oporem ao perpetrador, nem darem apoio à vítima.

Também Andrews (2006) alerta para o facto das testemunhas que não intervêm quando pensam que deveriam, sentirem maior ansiedade, pela potencial perda do seu estatuto social entre pares, e ficarem receosos de poderem ser elas próprias as próximas vítimas.

É, por isso, frequente que colaboradores no papel de testemunhas acabem por deixar os seus trabalhos com mais frequência que os não expostos. Até porque se sentem culpados pela sua inabilidade em defender os colegas vítimas. (Lutgen-Sandvik, et al, 2006).

As testemunhas podem assumir várias posturas perante as manifestações que assistem, seja uma postura pró-perpetrador, pró-vítima, de evitação ou ambivalente, conforme referem Andrews & Chen (2006) a propósito do modelo de sistemas sociais de Twemlow et al (2001).

Goldstein (2002), defende que a testemunha tem um papel em relação à vítima, próximo do defendido por estes autores, mas mais sistematizado, ou seja, poderá:

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

- Não começar o assédio mas participar nele;
- Apoiar o assédio mas sem ter um papel activo;
- Consentir com o assédio sem participar nele directamente;
- Observar o que se passa e não tomar uma posição;
- Não gostar do assédio e pensar que deveria fazer alguma coisa;
- Não gostar e ajudar/tentar ajudar a vítima.

Já uma outra autora, Guedes (2003), numa visão mais assertiva, agrupa as possíveis posturas das testemunhas em três grupos:

- Ajudar a vítima;
- Não fazer nada para parar a violência, é conformista passivo;
- Actuar activamente favorecendo a acção do agressor, é conformista activo.

De salientar que quanto maior a necessidade de trabalho em equipa ou de cooperação, maior o efeito de onda de choque (*ripple effect*) e piores as consequências para a organização.

Rayner et al (2002), afirmam que este efeito pode também ser encontrado, de forma dramática na família e amigos do assediado. É o que refere a literatura que cita um investigador italiano, Ege, o qual dá o exemplo da sua cultura onde este efeito é muito forte – conceito de assédio duplo (*double-mobbing*). A família participa activamente na vida social, laboral e particular dos seus membros. Ao ser assediado o indivíduo procura apoio na família, a qual absorve essa negatividade e dá o suporte necessário. Isto leva a um desequilíbrio na relação, prolongado no tempo. A família vai acumulando *stress* até entrar, igualmente, em crise. A vítima torna-se uma ameaça à integridade e saúde da família e passa a ser também assediada na mesma.

Vartia (2001), refere que 42% dos indivíduos alvo da sua análise perderam o entusiasmo pelo trabalho e passaram a fazer estritamente o necessário, 21% decidiram mudar de trabalho e 44% preocupavam-se com a possibilidade de serem as próximas vítimas.

No entanto, as testemunhas podem ter dificuldade em identificar o assédio devido ao efeito actor-observador, de acordo com a citação que a literatura faz de Neto (1998). As percepções dos indivíduos implicados no comportamento (actores) tendem a ser diferentes das daqueles que só o observam (observadores). Os actores associam o seu comportamento a causas externas ou situacionais enquanto os observadores fazem atribuições internas ao comportamento dos outros, ou seja, uma vítima tende a culpar elementos externos a si própria pelo que se está a passar (um colega, um chefe, a crise, as condições socioeconómicas, entre

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

outras), enquanto os observadores tendem a ser mais pragmáticos e identificar as causas internas na origem do problema.

É de realçar o carácter insidioso do assédio. A generalidade dos comportamentos do assédio são subtis e aparentemente inócuos, sendo que a testemunha pode sentir que algo está mal e até sentir-se ameaçada e tensa mas não é capaz de dizer exactamente o que se passa e considera estar a exagerar. Esta situação é agravada se o assédio for frequente na organização, ou seja, visto como um comportamento normal.

As testemunhas podem ser um meio eficiente na divulgação de que o assediador é poderoso, aumentando o seu poder, Randall et al (1999).

### 3.3 - No Perpetrador

O seu comportamento tem sido caracterizado ao nível de diversos enviesamentos de personalidade, por vezes com origem na sua infância. Ao degradar e diminuir a vítima, o perpetrador justifica o seu comportamento e repele sentimentos de culpa, transferindo-a para a vítima como resultado do seu próprio comportamento.

Zapf et al (2003), sugerem que identifiquemos três tipos principais de *Bullying* associados à personalidade do perpetrador:

- Processos de auto regulamentação concernentes ao sentimento de auto estima ameaçada (relaciona-se com a sua ansiedade, impulsividade, egoísmo e agressividade);
- Falta de competências sociais, como controlo emocional e auto reflexão, e
- Manifestações de *Bullying* como resultado de comportamentos micro políticos, geralmente associados ao uso do poder.

Vítimas de *Bullying* entrevistadas identificaram os seus perpetradores como autocráticos, num ambiente organizacional competitivo, tenso e stressante, O'Moore et al (1998) citado por Vartia (2003). Salienta-se ainda que os perpetradores identificados são, em regra, homens.

### 3.4 – Súmula

Algumas das consequências que as manifestações de *Bullying* trazem para os indivíduos, particularmente vítimas e testemunhas, e consequentes repercussões organizacionais são, de acordo com os autores citados anteriormente:

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

- Reduzidos níveis de satisfação no trabalho;
- Sintomas acrescidos ao nível de *stress* psicológico, depressão, ansiedade e queixas psicossomáticas, com reduzido nível de bem-estar psicológico;
- Problemas motivados por *stress* pós-traumático;
- Queixas músculo-esqueléticas;
- Absentismo motivado por doença, intenções de demissão e suicídio;
- Degradação da auto-imagem e do respeito próprio.

Os trabalhadores persistentemente expostos a agressão evidenciavam maiores sinais de prejuízo que os ocasionalmente expostos, e os expostos a cinco ou mais actos negativos persistentes demonstravam maiores danos que os exposto a menos de cinco actos destes, (Keashly & Neuman (2002), citados em Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007)).

Niedl (1996) constatou que os colaboradores não lidam/reagem ao *Bullying* tendo reacções simples de fuga ou luta, passando por uma sequência mais complexa de reacções, influenciadas por diversas razões pessoais e ambientais.

Vartia (2001) salientou ainda que quer as vítimas, quer as testemunhas de *Bullying* no local de trabalho, sofrem quando alguém é alvo deste comportamento. Segundo esta perspectiva o *Bullying* deve ser encarado como um problema de toda a empresa e não como um problema que só diz respeito à vítima.

À luz deste estudo, foi observado que presenciar *Bullying* no trabalho constitui uma ameaça para o bem-estar psicológico não só das vítimas, mas também das testemunhas, as quais reportam igualmente elevados níveis de *stress*, conceito este que será abordado em seguida, em capítulo próprio.

Há ainda a salientar que tanto as vítimas como as testemunhas evidenciaram mais *stress* que os trabalhadores não sujeitos a manifestações de *Bullying*. Muitos autores constataram uma associação significativa entre a exposição a manifestações de *Bullying* no trabalho, saúde e satisfação, conforme refere Vartia (2001).

Assim, uma vez que o *Bullying* não anda isolado, iremos analisar seguidamente, a forma como este se relaciona com o *stress* e com os restantes conceitos a ser alvo de estudo nesta pesquisa: satisfação e conciliação trabalho – família.

#### **4 – Efeitos do *Bullying* sobre o *Stress* e a Satisfação**

Já tivemos a oportunidade de observar os impactos que o *Bullying* pode ter sobre o bem – estar dos indivíduos, sejam estes as vítimas, testemunhas ou mesmo os próprios perpetradores.

No entanto, a existência de *Bullying* vai interferir com outros domínios como é o caso do *stress* sentido por quem está envolvido ou tem conhecimento das suas manifestações, bem como com a própria satisfação do indivíduo.

Neste sentido iremos analisar seguidamente estes dois conceitos, *stress* e satisfação e respectivas inter-relações com a prevalência de *Bullying*.

##### **4.1 – Efeitos sobre o *Stress***

O *stress* pode ser definido como um tipo particular de relação entre a pessoa e o(s) seu(s) meio(s), marcada pela percepção de exigências que cobrem ou excedem os seus recursos de *coping* e que pode perigar o seu bem-estar; Esta discrepância – entre o que a pessoa sente que lhe é pedido e o que julga poder dar – é sinalizada pelo organismo, em toda a sua globalidade e totalidade, isto é, aos níveis fisiológico (imunológico, neuronal, hormonal), psicológico (emocional, cognitivo, comportamental) e social (família, trabalho, comunidade), Ramos (2001). Nesta pesquisa, focar-nos-emos essencialmente nas vertentes psicológica e social.

O *stress* pode ainda ser visto como uma “Situação na qual o indivíduo se sente tenso, inquieto, nervoso ou ansioso, em que não é capaz de dormir à noite porque a sua mente está perturbada a todo o momento.”, conforme pesquisa efectuada e relatada por Vartia (2001).

O *Bullying* tem sido visto como um stressor social grave no trabalho e como um evento crítico de vida, causando baixa satisfação no trabalho, reduzido índice de satisfação e desordens de stress pós-traumático, conforme revisão bibliográfica efectuada por Vartia (2001). A existência de um nível elevado de stress é essencialmente encarada como uma consequência e não um antecedente, do processo de *Bullying*.

A mesma autora acrescenta ainda que as vítimas e as testemunhas, reportam um índice mais elevado de stress e insatisfação no trabalho que colaboradores que exercem a sua actividade em locais onde não se manifesta o *Bullying*.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

As testemunhas de *Bullying* também referiram a existência de *stress* acrescido depois da exposição a um elevado ritmo de trabalho, ambiguidade de papéis, tarefas de dificuldade excessiva e escassez de reuniões que coordenam processos de mudança.

Justamente por já terem presenciado o que sucede às vítimas, as testemunhas vivem na constante incerteza de poderem ser, elas próprias, as próximas vítimas. Esse período temporal é vivido em permanente ansiedade e níveis elevados de *stress*, aumentados sempre que passam por uma situação, como as referidas no parágrafo anterior, que poderá indicar que se encontram nessa mesma transição.

Enquanto isso, as vítimas, conscientes de o serem, apesar de registarem elevados níveis de *stress*, fazem-no de forma linear, motivadas pelas manifestações de que são alvo, e não pela ansiedade de mudança de papel, (Vartia 2001). Neste sentido parece-nos pertinente a seguinte hipótese:

Hipótese 2: O nível de *stress* manifestado por uma testemunha de *Bullying* é superior ao de uma vítima ou alguém não exposto ao mesmo.

Se é verdade que o *stress* pode ser positivo em situações pontuais de alerta, quando este é vivido de forma permanente em picos elevados, tem impactos negativos no bem – estar do indivíduo e na sua satisfação profissional, (Vartia 2001). Em consequência, o seu desempenho profissional é também afectado de forma negativa. Nesse sentido propusemos a hipótese que se segue:

Hipótese 3: Um indivíduo exposto a *stress* tem pior desempenho profissional que um indivíduo não exposto.

Até agora já tivemos oportunidade de verificar os diversos actos negativos que têm lugar em consequência das manifestações do *Bullying*, os quais têm impactos significativos ao nível dos indivíduos sejam eles vítimas ou testemunhas das mesmas. Apurámos ainda mais alguns factos sobre a já considerada por muitos a doença do século: o *stress*. De seguida iremos ter a oportunidade de estudar a Satisfação e a forma como esta se relaciona com estes conceitos.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

#### 4.2 – Efeitos sobre a satisfação

Hoje em dia os indivíduos tentam alcançar a satisfação na vida através da conjugação de múltiplos papéis: carreira, casamento, paternidade e comunidade, contudo se não distribuírem o seu tempo de forma congruente com os seus valores, não irão encontrar a felicidade que procuram, Perrone et al (2005). O conflito de papéis pode influenciar negativamente a satisfação na vida. Por outro lado, este estudo constatou que uma forte ligação entre a satisfação conjugal e satisfação no trabalho, influencia a satisfação na vida, o que sugere que a felicidade na vida individual ao nível dos papéis no trabalho e família pode contribuir para a felicidade global na vida.

Como ameaças à satisfação temos, no entanto, tudo aquilo que possa fazer perigar o bem-estar e equilíbrio do indivíduo. É o que sucede quando se está na presença de *Bullying*, uma vez que este passa a estar debaixo de tensões e pressões contínuas, não controláveis pelos seus próprios recursos, e que se tornam, por isso, ameaças à sua satisfação. Neste sentido, a hipótese que colocamos é a seguinte:

Hipótese 4: A exposição ao *Bullying* no local de trabalho tem um impacto negativo na satisfação laboral de um indivíduo.

Também os desvios no local de trabalho manifestados por comportamentos voluntários que violam, de forma significativa, normas organizacionais ameaçam a satisfação organizacional, dos seus membros, ou de ambos, conforme referem Robinson & Bennett (1995). É nesse sentido que propomos a seguinte hipótese:

Hipótese 5: Níveis baixos de satisfação com o trabalho reflectem-se em comportamentos contra produtivos.

Igualmente a violência no local de trabalho tem-se comprovado estar relacionada com o *stress* e bem-estar psicológico, conforme analisaram diversos autores citados por Vartia (2003) na sua dissertação.

Pesquisas médicas recentes, relacionam os elevados níveis de justiça percebida com um menor risco de doenças coronárias, o que traz evidência que ser tratado de forma justa no trabalho é crucial para a saúde e satisfação dos trabalhadores. As manifestações de *Bullying*

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

acarretam prejuízos que implicam elevados custos a vários níveis: das organizações, comunidades e famílias.

Estudos realizados focando a satisfação no local de trabalho, sugerem que a saúde organizacional a nível social está mais dependente das percepções de camaradagem e comunicação dos colaboradores entre pares, com os seus supervisores e a sua família, Farrell & Geist-Martin (2005).

Por ser um fenómeno camuflado, negado e de grande sensibilidade para os envolvidos, Jennifer et al (2003) sugere que as testemunhas funcionem como o barómetro para a saúde mental e satisfação de uma organização, já que é a nível organizacional e não individual que este fenómeno precisa ser compreendido, analisado e ajustado.

Existem, por vezes, quer na organização quer na sua conjuntura externa, factores que podem danificar seriamente a satisfação individual e organizacional e até potenciar manifestações de *Bullying*. É o caso da insegurança no/do emprego e contratos de trabalho precários, os quais se associam a vários efeitos adversos relacionados com a segurança no trabalho, a saúde e o bem-estar mental, conforme refere Quinlan (2007).

Vartia (2003) refere ainda que doenças psicológicas que surgem como consequência do *Bullying*, como é o caso da depressão, podem igualmente ser predictoras de *Bullying* subsequente.

Antes de se começarem a desenvolver pesquisas na área do *Bullying* e satisfação, Cooper e Marshall (1976), investigaram o impacto do *stress* no trabalho e chegaram à conclusão que relacionamentos pobres entre colegas e com chefias estavam associados com baixa satisfação no trabalho e bem-estar entre os colaboradores.

Assim sendo, e após esta incursão sobre a forma como o colaborador pode ver afectada a sua satisfação, derivado quer à exposição ao *Bullying*, quer ao *stress*, iremos analisar agora outra área sensível neste domínio e que pode, por um lado ser a “incubadora” da realização de actos negativos associados ao *Bullying*, sendo que, por outro, pode ser a principal receptora dos mesmos.

## **5 - Conciliação Trabalho - Família**

O'Connor (2005) encara a Família como a instituição em melhor posição para assegurar a coesão social, mesmo face às restantes crises sociais e laborais, de forma a

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

providenciar segurança. A família nuclear é vista como a base para a produção e reprodução que suporta a economia industrial.

Só que na conjuntura actual, as organizações têm vindo a apostar em mercados de trabalho mais flexíveis e na reestruturação dos contratos sociais com os seus trabalhadores. Ao abrigo disto, os empregados trabalham mais horas e deparam-se com exigências mais intensas, menor segurança no emprego, ordenados estagnados, aumento de desigualdades, exigências de mobilidade / disponibilidade constante e aumento da responsabilidade associada ao trabalho, ou seja, maior exigência por parte de capital humano de forma a garantir emprego e progredir na carreira. É esta a posição de diversos autores conforme citado pela mesma autora.

Um stressor fortemente associado à combinação de papéis na conciliação trabalho - família, é o que advém do facto das pressões entre os papéis trabalho e família serem incompatíveis, conforme refere Cinamon (2006) no seu estudo. Isto pode trazer impactos destrutivos ao nível comportamental e emocional em ambos os domínios: laboral e familiar.

Sturm (2001) sublinha ainda que as organizações têm vindo a eliminar a maioria das formas de discriminação explícitas, mas as veladas ainda prevalecem, como é o caso das pressões exercidas junto do colaborador que pede um horário mais flexível de forma a melhor cumprir as suas responsabilidades mantendo a conciliação família - trabalho.

Fenómenos como o *downsizing* e a insegurança no trabalho podem, também, incrementar um conflito relacional entre trabalho e família, e a taxa de absentismo, de acordo com Quinlan (2007). Este autor chama ainda a atenção para o facto do problema não se centrar apenas no excessivo número de horas passado no trabalho, mas também na implicação que, o trazer trabalho e pressões para casa, o que começa a ocorrer com cada vez mais regularidade, acarreta para a conciliação trabalho - família.

O trabalho desenvolvido no seio familiar é fulcral para o desenvolvimento de aptidões e conhecimentos necessários à nova geração, para que esta esteja apta a assumir o seu lugar na nova economia. Os novos contratos de trabalho causam grandes restrições à vida familiar, devido ao estilo de trabalho predominantemente stressante, e a uma maior jornada laboral, o que significa um menor número de horas passadas pelos pais com os seus filhos, sendo esta exigência laboral maior, particularmente, na infância destes. As crianças ressentem-se do actual sistema, reflectindo-se isso na aquisição e desenvolvimento de aptidões cognitivas e sociais.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Tracy, Lutgen-Sandvik e Alberts (2006), alertam para o facto de, por vezes, as vítimas de *Bullying* repercutirem as manifestações de *Bullying* sentidas, noutras áreas das suas vidas, e especialmente ao nível familiar. Estes autores citam Davenport et al (2002) e Wyatt & Hare (1997), referindo que, quando os trabalhadores são vítimas no seu local de trabalho e apenas conseguem vir para casa “despejar o lixo”, isto certamente terá impactos familiares negativos. Isto levanta-nos a seguinte hipótese:

Hipótese 6: A exposição ao *Bullying* no local de trabalho tem um impacto negativo nas percepções que os indivíduos têm sobre a relação que existe entre a família e o trabalho.

Por outro lado Olweus, citado por diversos dos autores revistos, identifica quatro factores no ambiente familiar que se relacionam positivamente com o desenvolvimento de comportamentos agressivos:

- Negativismo;
- Indiferença, negligência e rejeição pelas pessoas mais próximas e encarregues de tomar conta do indivíduo desde a sua mais tenra infância;
- Permissividade a actos agressivos e
- Agressividade e utilização de métodos punitivos excessivos.

Os perpetradores adultos, muitas vezes são-no em consequência da sua vida familiar na infância, conforme também refere Randall (1997) citado por Jennifer et al (2003). Assim, foi perguntado a um conjunto de crianças identificadas como perpetradoras, sobre a natureza da sua vida familiar e relacionamento com os seus pais. As mesmas referiram que os seus pais não gostavam muito delas ou não passavam muito tempo a conversar com elas. Os métodos punitivos utilizados eram também muito duros. Referiram ainda a existência de desarmonia familiar e problemas financeiros no lar, com bastante frequência. Estas crianças ao tornarem-se adultas tendem a ser mais violentas, abusivas com os seus cônjuges e a dar punições muito severas aos seus filhos, estando, com isso, a contribuir para a formação de mais perpetradores. A conclusões semelhantes chegaram Andrews & Chen (2006), que acrescentaram que muitos perpetradores foram, eles próprios, vítimas de abuso físico ou de *Bullying*.

Quando as crianças se sentem rejeitadas nas suas próprias famílias, isto traz consequências sérias e graves na sua vida adulta. Importa questionar em que extensão estas são rejeitadas pelas suas famílias porque são diferentes (ou têm comportamentos desviantes), ou se se tornaram diferentes (ou com comportamentos desviantes) em virtude de terem sido,

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

ou se terem sentido, rejeitadas? (Williams et al (2005)). Sem dúvida existe uma relação bidireccional aqui.

Um outro perigo real manifesta-se quando os indivíduos trabalham mais e durante mais tempo de forma a fugir a pressões de outras partes das suas vidas.

O actual relacionamento laboral provoca bloqueios às famílias, ao mesmo tempo em que, com a entrada da mulher no mercado de trabalho de forma cada vez mais generalizada, se tem assistido à aceleração e redimensionamento da família do seguinte modo:

- Tendências, como o rompimento do círculo familiar e laços comunitários, que salientam os efeitos nocivos das condições laborais actuais;
- Muitas mulheres trabalham não apenas por uma questão de emancipação, mas para aumentar os rendimentos familiares e precaverem-se contra uma hipotética situação de divórcio.

A bidireccionalidade das relações entre trabalho e vida familiar também se manifesta na antecipação de conflitos, Cinamon (2006). Esta autora constatou que as mulheres antecipavam níveis mais elevados de interferências do trabalho com a família e vice-versa, e demonstravam menor eficácia na gestão destes conflitos que os homens.

Segundo estudos efectuados sobre a vida doméstica, as mulheres continuam a sentir-se responsáveis pelo bem-estar dos membros da família e acabam sentindo-se mais compelidas a ajustarem as suas agendas de trabalho e familiares, do que os homens.

Um facto é certo, as mudanças laborais trazem dificuldades aos trabalhadores, sejam homens ou mulheres, no desempenho do seu papel como pais, apesar de, de um modo geral, as mulheres terem de sacrificar mais do que os homens para serem bem sucedidas no seu local de trabalho, face ao que é esperado delas como mães. Isto motiva a que muitas vezes se sintam falhadas no seu local de trabalho e em casa. Por outro lado, tradicionalmente o homem tende a envolver-se mais com o trabalho, o que o deixa a sentir-se alienado da família e cria na mulher o sentimento de acarretar com um fardo maior no cuidado da mesma.

No cuidado familiar podem ser incluídos, para além das crianças, pais idosos, ou qualquer outro familiar dependente. Esta situação é particularmente exigente porque normalmente ocorre nos anos mais importantes do desenvolvimento de uma carreira, mas é crucial para a garantia da sustentabilidade da economia futura, principalmente no caso das crianças.

Perrone et al (2005) puderam constatar, no seu estudo, que as mulheres participavam mais nas actividades paternas e de trabalhos domésticos, mesmo nos casos em que o seu salário era superior ao do seu cônjuge, enquanto os homens dedicavam-se mais à carreira e

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

actividades de lazer. No entanto, ambos reconhecem que as actividades parentais são as mais recompensadoras, diferindo a opinião entre géneros no que diz respeito a ser o papel desempenhado mais stressante. Isto verificou-se no caso das mulheres, tendo, no caso dos homens, sido a carreira que ocupou este lugar.

Desse modo, uma das principais formas de um perpetrador incidir os seus actos negativos, visando afectar a todos os níveis um determinado indivíduo e o que o rodeia, é focalizando-se na relação trabalho / família, fazendo o colaborador sentir-se culpado de ser um mau colaborador, perante a empresa, e de assumir deficitariamente o seu papel numa relação familiar, em consequência do que vai procurar fazer para alterar a sua má imagem profissional.

O bem-estar psicológico do indivíduo tem sido considerado quer como predecessor, quer como consequência da qualidade do trabalho e da vida familiar.

Sintetizando o que foi dito atrás, dentro da Conciliação Trabalho - Família existem dois indicadores, ou tipos de conflitos, que são subdivisões da mesma, os quais são referidas por Cinamon (2006):

- 1) A Família a interferir no Trabalho: aqui a vertente família domina e inclui stressores como baixos níveis de apoio conjugal, número de horas semanais devotadas a actividades em família e número e idade dos filhos;
- 2) O Trabalho a interferir na Família: domina aqui a vertente Trabalho e os stressores são o número de horas semanais devotadas ao trabalho, flexibilidade das horas de trabalho, e conflito do papel laboral.

Este segundo tipo de conflito tem prevalecido sobre o primeiro e tem um impacto muito mais gravoso na família que o inverso.

A existência de um desequilíbrio entre estes dois pólos só terá impactos reais se for percebida pelos indivíduos. É essa percepção que influirá quer na forma como estes lidarão com a família, quer na forma como realizarão a sua actividade profissional. Por nos parecer que uma percepção desequilibrada entre a relação trabalho – família tenha impactos significativos ao nível do desempenho profissional, levantamos a seguinte hipótese:

Hipótese 7: A forma como as pessoas percebem a relação Trabalho - Família tem impactos negativos no desempenho profissional do indivíduo no seu local de trabalho.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Ao reconhecermos a importância da estrutura familiar na sociedade, temos de rejeitar a ideia que os indivíduos devem assumir a responsabilidade total por resolver as incongruências no balanceamento das exigências laborais / familiares.

Assim, se procurar a conciliação entre Trabalho e Família não é fácil, particularmente pelos conflitos latentes ou reais entre estes dois domínios, a situação agrava-se exponencialmente quando se é vítima de *Bullying*, pelo que conjugar esse mesmo equilíbrio com a satisfação global na vida pode tornar-se um alvo quase inatingível. É sobre isso que iremos falar em seguida.

### **5.1 - Ligação entre Cuidado Parental, Trabalho e Satisfação na vida**

A longa carga laboral, as agendas de trabalho, a complexidade do trabalho e o tempo disponível para as tarefas domésticas para ambos os cônjuges, estão relacionados com a angústia psicológica, estabilidade conjugal e problemas comportamentais nas crianças, de acordo com Glass & Fujimoto (1994) e Parcel & Menaghan (1993).

Perrone et al (2007) propuseram-se a analisar os relacionamentos entre o cuidado parental e a satisfação com o trabalho e papéis familiares, assim como as relações destas com a satisfação na vida. Assim, começaram por efectuar um estudo empírico constatando o que outros autores tinham referido sobre a satisfação na vida e o bem-estar em geral estarem empiricamente ligados à satisfação no trabalho e na família.

Muitos indivíduos apreendem os papéis a ter no trabalho e na família por observarem os seus pais enquanto crianças. Esta influência dos pais pode continuar a ter um profundo impacto sobre os diversos papéis que venham a desempenhar na sua vida adulta.

Este estudo refere ainda que indivíduos com ligações paternas padrão fortes, eram mais propensos a vivenciar os efeitos positivos do trabalho em casa e vice-versa. Indivíduos com ligações paternas fracas, por outro lado, tinham grandes preocupações acerca da sua vida familiar, relacionamentos amorosos e parentais.

Interessante é ainda notar que os participantes cujos pais eram casados, detinham uma maior ligação continuada com estes, referindo a maioria que gostariam de ter um relacionamento semelhante ao deles, do que aqueles cujos pais eram divorciados ou não casados.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Esta pesquisa confirmou estudos anteriores no que diz respeito ao impacto positivo das relações de cuidado parental, exploração de carreira e satisfação no trabalho. Esta relação de cuidado parental também serve de modelo, com frequência, para futuras relações.

Mas hoje em dia quando falamos em família, não podemos mais cingir-nos ao conceito tradicional de família. Existem diversas estruturas familiares com impactos bastante significativos na sociedade:

- As novas mães cada vez regressam mais cedo aos seus empregos;
- As taxas de divórcio dispararam quando a independência económica das mulheres lhes permitiu deixar relacionamentos insatisfatórios;
- Com o aumento da taxa de divórcios as mulheres passaram a empregar-se em maior número, como forma de se protegerem economicamente caso os seus casamentos terminassem;
- Os divórcios têm impactos muito negativos nas crianças quer a nível económico quer de desenvolvimento;
- Aumento do número de pais sozinhos como resultado do crescente número de divórcios e nascimentos fora de casamentos.

Apesar das consequências negativas que o *Bullying* traz para toda a organização e para cada um dos indivíduos que a integra, estas consequências não têm de ser permanentes e inalteráveis, ou seja, os envolvidos devem e buscam frequentemente, alternativas para resolver ou escapar aos problemas que estão a presenciar ou viver. A essas acções, que podem assumir comportamentos mais activos ou passivos, dá-se o nome de enfrentamento ou mecanismos de  *coping*  e é este conceito distinto, mas inter-relacionado e igualmente muito importante, que passaremos a analisar em seguida.

## **6 - Enfrentamento (Mecanismos de Coping)**

*Coping* – Podemos defini-lo como “o conjunto de esforços cognitivos e comportamentais destinados a dominar, reduzir ou tolerar as exigências internas e/ou externas que são criadas por transacções stressantes” (González et al 2002).

“*Coping* é um termo que se aplica às estratégias que uma pessoa utiliza para lidar com as situações de dano, ameaça e desafio com que se depara e para as quais não tem respostas de rotina preparadas.” (de acordo com a revisão bibliográfica que faz referência a Serra 1998 p.301)

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Os mecanismos de resposta às manifestações do *Bullying* podem inserir-se numa de três categorias possíveis: exercer uma acção, ficar inactivo ou desenvolvimento de um processo associativo que vise comportamentos opostos e que frustrem os propósitos da cadeia de poder tradicional.

As manifestações de *Bullying* podem gerar nas vítimas, ou nas testemunhas, mecanismos de defesa e de resposta que geram comportamentos de vandalismo, sabotagem, absentismo e furto, entre outros. Estes mecanismos são uma forma de resistência ao poder organizacional, de acordo com Lawrence & Robinson (2007).

De acordo com os autores acima mencionados, podem ser percebidas pelo menos três tipos de disparidades na cadeia de poder organizacional que motivem manifestações desviantes: a disparidade entre a necessidade de autonomia e o senso de perda de liberdade; disparidade entre a identidade social do indivíduo e armadilhas percebidas a essa mesma identidade; e a disparidade entre a necessidade de justiça e experiências de injustiça. Estas formas de resistência podem ser variadas e a sua força, influência e intensidade variam e mudam ao longo do tempo, Brown (1992) citado por Lawrence & Robinson (2007). Naturalmente, que o comportamento desviante utilizado como forma de resistência depende da natureza do poder que o provoca.

A preocupação no reconhecimento do *Bullying* no local de trabalho, como um problema sério dados os seus efeitos na saúde e satisfação dos indivíduos, estende-se já à própria União Europeia.

Deverá, cada vez mais, procurar apurar-se em que medida é crítico o papel dos superiores hierárquicos na motivação desses comportamentos desviantes com consequências nefastas a tantos níveis, de forma a proactivamente se poderem promover os ajustes necessários às cadeias de poder.

Mas quais as estratégias escolhidas por cada indivíduo quando este sente o seu equilíbrio ameaçado? É isso que iremos ver com mais detalhe, em seguida.

## **6.1 – Estratégias de Coping**

Sempre que um indivíduo sente que há algo errado no seu ambiente, seja pessoal, social ou laboral, gera em si próprio um sinal de alerta que o irá motivar a responder a essas ameaças.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

O facto das vítimas de assédio tenderem a ir adoptando estratégias de *coping* variadas e distintas à medida que o processo de assédio vai evoluindo, aponta para a existência de dois conceitos (estilos e mecanismos de *coping*), ou seja, os indivíduos começam por usar a estratégia habitual, mas quando vêem que esta não resulta mudam de estratégia.

Diversos autores dedicaram-se a estudar as estratégias de *coping* utilizadas, categorizando-as. Lazarus e Folkman (1984 cit in Kendal, Murphy, O’neill e Bursnall 2000) mencionam:

- As estratégias focalizadas no problema (ocorrem quando o individuo confronta o acontecimento ou altera a situação – estas estratégias são do tipo estratégias de ambiente; quando o individuo adquire competências, informação e/ou assistência necessárias – está a adoptar estratégias do tipo auto dirigidas)
- As estratégias focalizadas nas emoções (traduzem-se em tentativas de evitar as emoções negativas associadas a uma situação problemática através de estratégias como supressão, *wishful thinking* e distração).

Já Pearlin e Schooler (1978 in Kendal, Murphy, O’neill e Bursnall 2000) referem a existência de estratégias focalizadas nas percepções: reavaliação positiva, minimização e procura de sentido.

Para Withey e Cooper (1989) as reacções estão agrupadas em quatro categorias:

- *Exit*: saída da organização, transferência, procurar um novo emprego ou pensar em mudar;
- *Voice*: tentativas activas e construtivas para melhorar as condições discutindo os problemas com a chefia / pares, agir para resolver problemas, sugerir soluções, procurar ajuda fora da organização ou denunciar a organização;
- *Neglect*: redução do esforço, empenhamento organizacional e compromisso com o trabalho ao mínimo. Foca o seu interesse em assuntos não ligados ao trabalho;
- *Loyalty*: permanência na organização com a esperança passiva de que as condições melhorem e o problema se resolva, apoiando pública e particularmente a organização, e tendo comportamentos de cidadania.

De acordo com o estudo que Niedl (1996) desenvolveu aplicando o modelo anterior, a maioria dos analisados reagiu inicialmente com mecanismos de *coping* construtivo (voz, lealdade) mas após perceberem que não era possível a resolução do problema, as reacções no que diz respeito a efeitos organizacionais, passaram a assumir a forma destrutiva (saída, negligência), sendo a maioria das reacções finais deste tipo.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Leymann (1996) refere outras quatro formas de reagir a uma situação opressora: fugir, submeter-se procurando uma situação de substituição, persistir aceitando os inconvenientes e defender-se.

As estratégias de *coping* identificadas por Cohen (1998) incluem:

- O suporte social;
- A procura de informação;
- A religiosidade;
- A redefinição da situação;
- O evitamento;
- A redução da tensão e
- A resolução do problema.

As estratégias geralmente vistas como forma de lidar com o conflito (solução de conflitos e compromisso) podem ser impossíveis no caso do assédio, ineficazes ou até piorarem a situação. As geralmente vistas como inadequadas (submissão ou afastamento) podem ser as mais ajustadas às necessidades e recursos das vítimas de assédio.

Entre os factores que afectam a escolha da estratégia a utilizar destacam-se:

- O nível geral de satisfação anterior ao problema;
- A magnitude do investimento e
- A qualidade das alternativas de emprego.

Antes de passarmos, no entanto, aos comportamentos adoptados pelas vítimas, surge a dúvida sobre se, independentemente de se ser vítima ou testemunha, haverá diferença entre os mecanismos de *coping* utilizados, face ao tempo que a pessoa está na sua actual função, ou seja, se indivíduos que se encontram há mais tempo numa função, evidenciando uma certa estabilidade e segurança contratual, reagem ao *Bullying* de forma diferente dos que se encontram há menos tempo e que são, por isso, detentores de maior vulnerabilidade.

Parece-nos que uma maior antiguidade na função deverá estar associada a um *coping* de habituação, por um lado, mas ao mesmo tempo mais positivo na forma de enfrentar as dificuldades, pois a segurança quanto à sua vinculação e situação futura confere aos envolvidos essa mesma postura, assim como o facto de, por já estarem há bastante tempo no cargo e terem passado por diversas situações ao longo da sua vida profissional, terem a expectativa desta situação ser passageira. Esta temática levou-nos a formular a seguinte hipótese:

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Hipótese 8: O tipo de mecanismos de *coping* utilizados difere conforme o tempo no cargo actual.

## 6.2 - Comportamentos usados pelas vítimas

Field (1996) identifica os comportamentos seguintes, como os que mais se verificam para fazer face a actos negativos, como é o caso do *Bullying*:

- Não fazer nada;
- Capitulação (*yes man*) associado a tentativas de minimização;
- Baixa médica;
- Permanecer no posto de trabalho e ser racional com o perpetrador;
- Permanecer no posto de trabalho e fazer algo para melhorar a situação;
- Transferência dentro da empresa;
- Obter a protecção de alguém;
- Enfrentar o perpetrador;
- Responder/lutar com os mesmos meios do perpetrador;
- Apresentar queixa formal/informal na organização ou sindicato;
- Reforma por doença;
- Sair da organização;
- Apelar para os tribunais;
- Contar ao chefe;
- Contar a colegas;
- Contar à família e amigos;
- Dizer ao perpetrador para parar;
- Procurar aconselhamento psicológico;
- Fazer de conta que nada ocorreu;
- Relatar o incidente por escrito;
- Busca de apoio/suporte (preferência por redes informais de apoio, exteriores)

As diferenças de quem já foi assediado para quem nunca o foi são: os assediados referem menos acções e acções menos proactivas. Leymann (1990 citado in Einarsen e Mikkelsen 2003) refere que o assédio drena todos os recursos de enfrentamento da vítima de tal forma que esta fica incapaz de lidar com os requisitos da vida quotidiana e se torna apática e conformada.

### **6.3 - Diferenças comportamentais entre vítimas e não vítimas**

De acordo com a revisão de literatura feita e face aos problemas, as reacções de vítimas, de testemunhas e indivíduos não expostos não são iguais, diferindo também no tipo de mecanismos de *coping* utilizados.

As Vítimas: optam por menos acções e acções menos proactivas. Escolhem preferencialmente o não fazer nada e sair da organização.

As Testemunhas: optam mais pela confrontação com o perpetrador e por pedir ajuda em várias fontes.

Os indivíduos não expostos: ou aqueles que nunca foram assediados, antecipam uma resposta mais assertiva (proactiva) quando confrontados com a situação, que aquela que é efectivamente dada pelos assediados.

Zapf e Gross (2001), utilizando o modelo dos estilos de gestão de conflito, chegaram às mesmas conclusões. O grupo de controlo usava a confrontação com o perpetrador mais do que as vítimas, enquanto estas usavam mais o estilo do evitamento que as não vítimas. Não foram encontradas diferenças nos outros estilos.

Num estudo semelhante desenvolvido na Dinamarca os resultados foram semelhantes: as vítimas usavam menos estratégias de resolução de problemas que as não vítimas e mais estratégias de evitamento e resignação. Esta tendência é explicada pelos autores: a estratégia de resolução de problemas é mais utilizável quando a situação é controlável, o que não é o caso do assédio (Hogh e Dofradottir, 2001).

Verificaram também que não é a quantidade de actos negativos a que a pessoa é exposta que altera as suas estratégias de *coping*, mas mais o facto de ter sido exposta a esses actos, pois as diferenças notavam-se mesmo naqueles que tinham sido pouco expostos a comportamentos negativos.

No inquérito UMIST (Hoel e Cooper, 2000), comparando as respostas comportamentais dos que estão a ser assediados com as dos que o foram, os primeiros dizem-se mais activos na procura de suporte. Segundo os autores, esta diferença sugere que a resposta organizacional está a mudar e a ser mais favorável às vítimas, que não se inibem tanto de procurar ajuda. Mas também pode dar-se o caso de que os que são vítimas neste momento tenham necessidade de se retratarem a si mesmos como mais proactivos, para melhorarem a sua auto-estima.

Rayner, Hoel e Cooper (2002) defendem que as vítimas são apanhadas numa situação sem saída/entre a espada e a parede:

- Se desafiam a situação podem correr o risco de parecer que estão a exagerar e serem vistas como indivíduos difíceis, que são merecedoras da situação na qual estão envolvidos.
- A estratégia oposta (a passividade) de forma a evitar qualquer confronto, pode fazer com que sejam vistas como indivíduos que não se encontram bem identificados com a sua organização, manifestando falta de espírito de equipa, sendo individualistas, etc.

Num estudo desenvolvido pela UNISON, referido por Vilas Boas (2005), que procurou medir o impacto das estratégias escolhidas pelas vítimas foi possível verificar que, em 41% dos casos “não aconteceu nada”, tendo até piorado a situação (16%). Confrontar o perpetrador só foi eficaz em 13% dos casos. Geralmente quem o fazia era encarado como “provocador de problemas” (43%) ou “ameaçado com despedimento” (19%). “Fazer uma queixa em grupo” era a opção que tinha as consequências mais negativas, com 96% dos que a fizeram a serem ameaçados de despedimento. Pedir ajuda ao sindicato foi a opção com resultados mais positivos, pois embora em 38% dos casos nada tenha sucedido, em 12% o perpetrador foi disciplinado e não houve ameaças de despedimento. Este estudo mostrou, igualmente, que as vítimas que conseguiram acabar com o assédio foram as que tomaram acções mais rapidamente: assim que os comportamentos negativos passaram a ocorrer mostraram logo que não os iam aceitar.

Resultados semelhantes foram obtidos no estudo sobre a escalada do conflito que ocorre durante os processos de assédio, desenvolvido por Zapf e Gross (2001). Concluíram eles que, não eram só os assediadores que contribuíam para a escala de conflito, em vários casos as vítimas não tinham consciência do potencial provocador e ameaçador das suas opções comportamentais. Este tipo de comportamento não foi encontrado nas vítimas que resolveram a situação de assédio com sucesso.

As vítimas que conseguiram melhorar a sua situação foram aquelas que melhor reconheciam os comportamentos de escalada e foram capazes de evitar a sua utilização, enquanto as vítimas que lutaram por justiça contribuíram frequentemente para a escalada do assédio.

Zapf e Gross (2001) concluíram que a utilização de estratégias activas de resolução de problemas em conflitos escalados ia, de facto, aumentar a vitimização. A discussão e troca de informação aberta com o assediador aumentam a probabilidade deste retaliar contra a vítima.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Nas fases finais, os conflitos só se resolvem com intervenção de terceiros com poder, o que passa por afastar as partes.

Também Richman et al (2001), concluíram que as estratégias de *coping* activas não só não travam a ocorrência destas manifestações como ainda as aumentam.

As conclusões de Barker, McCarthy, Grice e Sheehan (2003), confirmam as do estudo de Zapf e Gross (2001). Estes autores concluíram que as estratégias vistas como sendo as menos bem sucedidas eram a confrontação directa com o assediador e o pedir a terceiros para confronta-lo em nome da vítima. As estratégias mais bem sucedidas eram falar com os colegas (ao contrário do que constataram os estudos indicados a seguir), falar com um representante sindical (apesar de ser uma opção pouco escolhida) e preparar-se para lidar com o perpetrador. Para além disso, todas as acções tidas fora da organização tiveram consequências positivas: falar com a família e amigos, fazer relaxamento ou opção por outras formas de diminuir o *stress*.

No Inquérito da CAWB (2001) também foram nos contactos extra laborais que as vítimas obtiveram resultados mais positivos.

Enquanto neste estudo o contactar um colega, o chefe do perpetrador ou os Recursos Humanos só teve sucesso entre 15 a 18% dos casos, o cônjuge e os amigos extra laborais apoiaram em 80% dos casos. A solução que evidenciou resultados mais negativos foi falar com um colega (57%) e com o chefe do perpetrador (42%) que ajudaram directamente o perpetrador ou puniram a vítima.

A falta de acção face à situação foi maior nos Recursos Humanos (51%) e no Chefe do perpetrador (40%), o que levou a que o trauma provocado pelo assediador fosse ainda mais agravado pelas acções negativas de chefe do perpetrador e pelos recursos humanos.

Só em 7% dos casos o perpetrador teve consequências negativas (censura, transferência ou despedimento). O assédio parou em 11% dos casos porque a vítima foi transferida para outra função na mesma empresa: 38% saíram voluntariamente, 44% foram expulsos.

Apenas 37% das vítimas consultaram um advogado e 19% apresentou queixa, o que contraria a ideia de que as vítimas são pessoas desequilibradas focalizadas em processar.

A mesma ineficácia do contacto com colegas e Recursos Humanos foi encontrada no estudo de Viaud e Bernaud (Debout, 2001): em menos de 30% dos casos, os colegas tiveram uma atitude simpática relativamente à vítima; 5,7% tiveram-na dos Recursos Humanos, que apoiaram o assediador em 43% dos casos ou ficaram indiferentes em 33% das situações.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

No nosso estudo, quisemos igualmente apurar se em Portugal os mecanismos de *coping* utilizados por vítimas eram diferentes dos usados pelas testemunhas, ou seja, se face a situações de *Bullying* existe diferença na forma de lidar com a situação, conforme se é alvo dela ou apenas se presencia. Neste caso, as conclusões seriam semelhantes às apuradas noutros contextos. Ou se, contrariamente, não existe uma diferença significativa na reacção destes dois grupos, perante as adversidades. Assim, propusémos a seguinte hipótese:

*Hipótese 9*: Perante a exposição ao *Bullying*, uma testemunha usa formas de *coping* diferentes de uma vítima.

Parece-nos que, pelo menos num estágio inicial, uma testemunha tenderá a negar o que se está a passar, arranjando mecanismos que compensem a sensação de desconfiança e de desconforto que está a sentir, enquanto as vítimas tenderão a perceber, de forma mais clara, que estão a ser alvo de *Bullying*.

Apesar de o indivíduo recorrer aos mecanismos de *coping* com vista a ultrapassar a situação de insatisfação com que se depara, muitas vezes apercebe-se que a solução não está propriamente na sua mão, e que as coisas não são passíveis de ser resolvidas exactamente como ele pretendia ou imaginava. Esta situação tem impactos no próprio, que para os minimizar poderá passar a deixar de ser cooperativo, focando-se apenas no essencial da sua tarefa, ou seja, não indo além do que é esperado dele, e, num estágio mais avançado, poderá motivá-lo a ter comportamentos desviantes ou contra produtivos para com a própria organização onde trabalha.

## **7 – Efeitos na Organização**

De todos nós, enquanto colaboradores de determinada organização, é esperado que nos comportemos de acordo com a sua visão, missão e também de acordo com as suas normas. É ainda desejado, que face às condições que a mesma nos concede para o desenvolvimento do nosso trabalho, estejamos motivados, procurando constantemente novas formas para fazer mais e melhor, não só pela nossa própria formação e função, mas estabelecendo relações de cooperação com outros colegas e equipas.

Quando isto não se verifica, nomeadamente porque o outro lado contratual falhou face às expectativas que nos havia criado, isto pode levar a que, conforme referido na secção

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

referente aos mecanismos de *coping*, possamos tomar uma de três atitudes: exercer uma acção, ficar inactivo ou desenvolvimento de alguns tipos de comportamentos não expectáveis, aos quais chamamos comportamentos desviantes ou contra produtivos. Este tipo de comportamentos pode assumir a forma de vandalismo, sabotagem, absentismo ou furto, entre outros, e mais não são de que uma forma de resistência ao poder organizacional, de acordo com Lawrence & Robinson (2007). Estes mesmos autores chamam ainda a atenção para o facto de estes comportamentos poderem ser motivados pela diferença percebida entre a autonomia e perda de liberdade, diferença percebida entre a sua identidade social e ameaças à mesma, e a necessidade de justiça face ao senso de ausência da mesma.

Naturalmente que, quer a existência de *Bullying*, quer os comportamentos contra produtivos, trazem custos para a empresa, os quais não são passíveis de fácil contabilização. A nível organizacional precisamos ter em atenção a existência de dois tipos de custos: custos directos e facilmente identificáveis, e custos indirectos, ou não imediatamente perceptíveis.

Os custos directos do *Bullying* incluem um incremento significativo dos custos médicos, (Bassman, 1992), risco de despedimento sem justa causa (Yamada, 2000) com o consequente aumento de custos com processos judiciais (Matusewitch, 1996), entre outros. Wilkerson (2001) citado em Vilas Boas (2005), reforça ainda a ideia de que quanto maior a necessidade de trabalho em equipa ou de cooperação piores as consequências para a organização.

Os custos indirectos do *Bullying*, manifestados através de comportamentos contra produtivos, incluem baixa qualidade dos produtos ou serviços representados e desgaste da imagem pública, deterioração das relações com o cliente, perdas de produtividade, potencial perda de clientes, não falando nos custos de pessoal (elevada rotatividade de pessoal e aumento do absentismo), (Hoel et al., 2001 e 2003; Keashly & Neuman, 2005).

Todos estes custos não são facilmente mensuráveis, nem com uma calendarização possível de ser elaborada.

A pesquisa existente relaciona o *Bullying* com os custos organizacionais e com os efeitos nefastos causados. No entanto, a maior parte da investigação que pretende elencar os custos do *Bullying* dá realce à dor emocional provocada pelo abuso.

No caso dos comportamentos contra produtivos há a salientar que, normalmente, os indivíduos tendem numa fase inicial a utilizar mecanismos activos, construtivos, e optam pelos destrutivos apenas quando se apercebem que não é possível a resolução dos problemas, de acordo com Niedl (1996).

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Vartia (2003) salienta, no entanto, que se um indivíduo manifesta comportamentos desviantes negativos e de agressão, como é visível com o *Bullying*, e não lhe é imposta nenhuma sanção, a mensagem passada aos restantes actores organizacionais poderá ser que tais comportamentos são aceitáveis para a organização. A medida em que a rede social tolera ou rejeita estes comportamentos desviantes causará profundas implicações para todos: o actor e os restantes membros do grupo.

Assim, uma vez que o *Bullying* além de frustrar as expectativas iniciais do indivíduo, tem consequências no seu bem – estar laboral e pessoal, acreditamos também que traz impactos bastante negativos na forma como desenvolve a sua actividade profissional, pois o indivíduo procurará reagir face à ameaça sentida, mesmo que isso incida na relação com o seu trabalho. Este raciocínio levou-nos a propor a seguinte hipótese:

Hipótese 10: A exposição ao *Bullying* no local de trabalho tem um impacto negativo no desempenho profissional do indivíduo.

Ao longo deste trabalho pudemos analisar e inter-relacionar diversos conceitos, subjacentes ao impacto do *Bullying* no local de trabalho. Numa fase inicial tivemos a oportunidade de aprofundar um pouco mais o conceito do *Bullying* em si mesmo, os seus tipos, principais características fases e consequências. Para se poder ultrapassar esta situação há que arranjar mecanismos de enfrentamento ou *coping*, com vista a lidar com o *stress* e manter um nível equilibrado de satisfação. Um deles é, certamente o apoio que se obtém da família. No entanto, na busca da conciliação Trabalho – Família, podem surgir novas manifestações de *Bullying* que agravam todos os factores já mencionados, bem como impactos bastante relevantes na própria sociedade, gerados pela dissolução das famílias e impactos muito negativos nos filhos. Sendo, de certa forma, tudo isto um ciclo que se vai influenciando e tendo impactos sucessivamente, gera no colaborador uma reacção, que frequentemente se materializa em ausência de cooperação e comportamentos contra produtivos, com as já mencionadas graves implicações não só no ambiente relacional da empresa mas na própria produtividade da mesma. Deste modo, do estudo que levámos a efeito conjugando estas temáticas, procuramos apresentar as principais conclusões em seguida.

## **8 – Método**

### **8.1 – Amostra**

Os participantes que constituíram a amostra do presente estudo foram seleccionados aleatoriamente, tendo sido incluídos indivíduos afectos a diversos sectores de actividade desde comércio (9,74%), construção civil e imobiliário (2,60%), ensino ou investigação (9,09%), saúde e outros serviços de protecção civil (10,39%), banca e seguros (28,57%), hotelaria ou restauração (3,25%), indústria (5,84%), novas tecnologias (9,09%), tempos livres ou cultura (1,30%), administração pública (8,44%) e outros (11,69%), totalizando 154 participantes. Destes, 68 são homens e 86 mulheres, cerca de 54% têm até 35 anos, 36% entre 36 e 50, e perto de 10% acima de 51 anos. Ao nível da formação académica, cerca de 10% têm até ao 10º/11º ano, 16% o 12º ano, 56% bacharelato ou licenciatura, 14% mestrado ou doutoramento e cerca de 4% outros tipos de formação.

Os questionários foram enviados via e-mail, nalguns casos, e entregues em suporte de papel noutros, tendo tido aplicação ao nível de todo o território de Portugal (Continental e Regiões Autónomas). Foram respondidos individualmente, tendo sido assegurado o anonimato das respostas dadas e elementos fornecidos. No início do preenchimento foi comunicado aos participantes que se tratava de um estudo sobre a existência ou não de fenómenos que interferem com a satisfação organizacional e desempenho profissional.

### **8.2 – Medidas de Operacionalização**

O instrumento utilizado para a recolha e análise de resultados foi a aplicação de um questionário, a todos os participantes (Anexo I). Como se poderá constatar, inicialmente foram aplicadas um conjunto de medidas mais abrangentes, tendo-se decidido, no entanto, apenas apresentar as relações entre as variáveis que apresentaram valores mais relevantes e que assumiram um cariz principal, pois foi dessas que foi possível extrair conclusões e resultados com relevo para o nosso estudo. Passaremos a expô-las em seguida.

### 8.2.1 - Actos Negativos associados ao *Bullying* no local de trabalho: Vítimas

Para analisar em que medida uma pessoa é vítima de *Bullying* no local de trabalho, utilizámos uma escala de Lutgen-Sandvick, Tracy, & Alberts (2007) com 22 afirmações numa escala de 6 pontos, posteriormente reduzida por nós para 5 pontos, em que os valores mais elevados representam maior concordância com as afirmações referenciadas (1 – Raramente ou Nunca; 5 – Diariamente).

A utilização desta escala permitiu identificar diversos tipos de actos de *Bullying* que podem ocorrer no local de trabalho.

Fizemos uma análise exploratória (Anexo 2 – Tabela 4) que evidenciou uma boa adequação ( $KMO = ,82$ ) e para uma melhor comparação com a escala seguinte identificámos um factor denominando-o como vítimas (e.g. “O seu trabalho foi super-supervisionado”; “Chamaram-lhe nomes insultuosos”).

Este factor apresentou uma boa fiabilidade,  $\alpha$  de Cronbach = ,89.

### 8.2.2 - Actos Negativos associados ao *Bullying* no local de trabalho: Testemunhas

Para se poder analisar em que medida uma pessoa é testemunha de *Bullying* no local de trabalho, e por não termos encontrado uma escala para ser aplicada às testemunhas, utilizámos a mesma escala de Lutgen-Sandvick, Tracy, & Alberts (2007) com 22 afirmações numa escala de 6 pontos, posteriormente reduzida por nós para 5 pontos, em que os valores mais elevados representam maior concordância com as afirmações referenciadas (1 – Raramente ou Nunca; 5 – Diariamente).

De salientar, no entanto, que esta escala não existia ainda para ser aplicada no caso das testemunhas, apenas existia para as vítimas, daí que a sua adaptação para as testemunhas foi da nossa responsabilidade. Nessa adaptação foram usadas as mesmas afirmações, alterando o sujeito passivo das mesmas da 1ª pessoa para a 3ª, mantendo tudo o resto igual.

A utilização desta escala permitiu identificar diversos tipos de actos de *Bullying* que podem ocorrer no local de trabalho.

Fizemos uma análise exploratória (Anexo 2 – Tabela 5) que evidenciou uma boa adequação ( $KMO = ,86$ ) e para uma melhor comparação com a escala anterior identificámos um factor denominando-o como testemunhas (e.g. “Alguns dos seus colegas foi exposto a

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

uma carga de trabalho não gerível e/ou exagerada”; “Algum dos seus colegas foi intimidado com ameaças”).

Este factor apresentou uma boa fiabilidade,  $\alpha$  de Cronbach = ,92.

### 8.2.3 – Estatuto Testemunha / Vítima

Neste estudo, e para as duas escalas que acabámos de apresentar, sentimos ainda a necessidade de proceder a uma recodificação dos resultados obtidos, identificando os indivíduos que apenas são testemunhas, aqueles que apenas são vítimas, aqueles que são vítimas e testemunhas em simultâneo e os que não estão expostos ao *Bullying*, a fim de podermos aferir a existência de resultados diferentes passíveis de comparação para cada um dos grupos.

Para isso, começámos por apurar as medianas de cada um dos factores, testemunhas e vítimas (1,1818 e 1,5 respectivamente). Posteriormente, e por uma questão de simplificação, assumimos que não era considerado como exposição ao *Bullying* os valores obtidos até à mediana. Desse modo foram recodificados todos os resultados em vítima e não vítima; e testemunha e não testemunha, respectivamente.

Por fim, efectuámos uma análise *crosstabs* com os novos factores recodificados, a fim de apurar quais os indivíduos que eram em simultâneo vítimas e testemunhas, os que apenas eram vítimas, os que apenas eram testemunhas e os que não reportaram exposição ao *Bullying*. Foi possível apurar que, das 151 respostas validadas, 61 indivíduos presenciam e vivenciam *Bullying* com regularidade (40,40%), 14 indivíduos são apenas testemunhas regulares de *Bullying* (9,27%), 12 são exclusivamente vítimas regulares de *Bullying* no local de trabalho (7,95%) e 64 não reportaram exposição ao *Bullying* (42,38%).

### 8.2.4 - Stress Ocupacional

Para medirmos o impacto do *stress* ocupacional no dia-a-dia dos inquiridos, utilizou-se a escala proposta por House, McMichael, Wells, Kaplan, & Landerman (1979), composta por 15 afirmações, em que três avaliam a pressão da responsabilidade, outras três a preocupação com a qualidade, as três seguintes o conflito de papéis, mais três o conflito de trabalho versus não trabalho e as últimas três relacionadas com a carga de trabalho. As afirmações foram

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

respondidas através de uma escala de Likert em que os valores mais elevados representam maior concordância com as afirmações referenciadas (1 – Nunca; 5 – Sempre).

Uma análise factorial exploratória (Anexo 2 – tabela 6) deu origem a dois factores que incluíram afirmações das anteriores 5 categorias, e que redenomínamos *stress* de tarefa (e.g. “Ter de fazer ou decidir coisas em que erros podem custar muito”; “Pensar que a quantidade de trabalho que tem, interfere com a qualidade do que realiza”) e *stress* emocional (e.g. “Sentir-se inapto(a) para influenciar as decisões e acções do seu chefe hierarquicamente superior, que o(a) afectam”; “Sentir-se encurralado(a) num trabalho que não gosta e não pode largar”).

Esta análise revelou uma boa adequação ( $KMO = ,75$ ) e a consistência interna de cada factor apresentou uma boa fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach do factor *stress* tarefa =  $,77$ ;  $\alpha$  de Cronbach do factor *stress* emocional =  $,69$ ).

#### 8.2.5 - Satisfação

A satisfação global quer relativamente ao trabalho, quer relativamente à vida em geral, foi inquirida num único item: “Globalmente estou satisfeito(a) com o meu trabalho” e “Globalmente estou satisfeito(a) com a minha vida em geral”. As respostas foram obtidas usando uma escala Likert de 5 pontos, onde os valores mais elevados representam maior concordância com as afirmações referenciadas (1- Nunca; 5 – Sempre).

#### 8.2.6 - Conciliação Trabalho - Família e Família - Trabalho

A fim de aferir em que medida o trabalho interfere na família e esta no trabalho utilizámos uma escala de Gutek, Searle & Klepa (1991), posteriormente tendo sido alvo de alteração através da inclusão de mais quatro itens por Carlson & Perrewé (1999) totalizando 12 afirmações. As respostas foram obtidas usando uma escala Likert de 5 pontos, onde os valores mais elevados representam maior concordância com as afirmações referenciadas (1- Discordo fortemente; 5- Concordo fortemente).

Os factores apurados através da análise factorial exploratória coincidiram com os propostos pelos autores e traduziram-se, naturalmente, em trabalho prejudica família (e.g. “O meu trabalho tira-me tempo que eu gostava de passar com a família/amigos”; “No trabalho tenho tanto para fazer que me afasto dos meus interesses pessoais”) e família prejudica

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

trabalho (e.g. “A minha vida pessoal toma-me tempo que eu gostaria de passar no trabalho”); “Com frequência estou demasiado cansado(a) no trabalho por causa das coisas que tenho para fazer em casa”).

Esta análise exploratória (Anexo 2 – Tabela 7) revelou possuir uma boa adequação (KMO = ,77) e uma boa consistência interna de cada um dos factores, que apresentaram uma boa fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach do factor trabalho prejudica família = ,83;  $\alpha$  de Cronbach do factor família prejudica trabalho = ,78).

### 8.2.7 - Coping

A fim de analisarmos quais os mecanismos de coping utilizados pelos inquiridos, para lidar com as vicissitudes e o *stress* diários, utilizámos a escala de Evers, Frese & Cooper (2000), a qual contém 25 afirmações, em que 6 avaliam o apoio social, outras 6 a negação, as 7 seguintes a atitude positiva activa e as últimas seis de comportamentos compensatórios.

A análise factorial confirmou as quatro dimensões propostas pelos autores: apoio social (e.g. “Quando tenho problemas discuto-os com o(a) meu(inha) parceiro(a) ou com os meus amigos”; “Falo com colegas que me possam realmente ajudar com um problema”), negação (e.g. Quando há problemas finjo que não está a acontecer nada”; “ Evito confrontações difíceis com os meus chefes e/ou colegas”), atitude positiva activa, red denominada por nós para maior simplificação como optimismo (e.g. “Quando há problemas fico optimista acerca do futuro”; “Tento ver os problemas numa perspectiva diferente de forma a que tentem parecer mais positivos”) e comportamentos compensatórios (e.g. “Quando estou com problemas tendo a ver mais TV”; “Apercebo-me que bebo mais bebidas alcoólicas quando tenho problemas”). As afirmações foram respondidas através de uma escala de Likert em que os valores mais elevados representam maior concordância com as afirmações referenciadas (1 – Nunca; 5 – Sempre).

Esta análise factorial (Anexo 2 – Tabela 8) revelou possuir uma boa adequação (KMO = ,61) e a consistência interna de cada factor apresentou uma boa fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach do factor apoio social = ,68;  $\alpha$  de Cronbach do factor negação = ,70;  $\alpha$  de Cronbach do factor optimismo = ,52 e  $\alpha$  de Cronbach do factor comportamentos compensatórios = ,47).

### 8.2.8 - Cooperação

Para analisar em que medida existe cooperação entre colaboradores, pares e chefias, recorreu-se à escala de Lambooj, Sanders, Koster & Zwiers (2006), com 10 afirmações. As respostas na escala inicial eram obtidas mediante uma escala de 7 pontos, tendo, no nosso caso a mesma sido reduzida para 5 pontos, a fim de se manter um melhor ajuste com as restantes escalas. Assim, novamente os valores mais elevados dizem respeito a uma maior concordância com as afirmações apresentadas (1- Nunca; 5 – Sempre).

A análise factorial exploratória evidenciou um único factor (Anexo 2 – tabela 9) que conjugou a cooperação de um colaborador com os colegas e com a chefia, com 10 afirmações (e.g. “Procuro sempre chegar a acordos com a minha chefia”; “Peço desculpa aos membros da minha equipa quando algo corre mal), o qual reflectiu uma boa adequação (KMO = ,85). A consistência interna desta escala evidenciou uma boa fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach = ,90).

### 8.2.9 - Comportamentos Desviantes ou Contra produtivos

Para analisarmos em que medida os trabalhadores utilizam comportamentos contra produtivos no seu local de trabalho, que podem ser intencionais ou não mas que afectam a produtividade e têm impactos no ambiente de trabalho usámos a escala de Skarlicki & Folger (1997), com um conjunto de 17 afirmações que referem comportamentos de oposição (e.g. “Desobedece às instruções da chefia”; “Responde de forma desafiadora ao(à) chefe”) e de boicote (e.g. “Trabalha devagar de propósito”; “Tenta parecer ocupado(a) enquanto desperdiça tempo”). As respostas foram dadas através de uma escala de Likert em que os valores mais elevados representam maior concordância com as afirmações referenciadas (1 – Nunca; 5 – Sempre).

A análise factorial exploratória (Anexo 2 – tabela 10) revelou ser detentora de uma boa adequação (KMO = ,84) e a consistência interna de cada um dos dois factores apurados, comportamentos contra produtivos de oposição e comportamentos contraprodutivos de boicote, revelou uma boa fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach do factor boicote = ,83;  $\alpha$  de Cronbach do factor oposição = ,65).

## **9 - Resultados**

Na tabela 1 podemos analisar os valores das médias, desvios padrões e correlações entre as diversas variáveis em análise no nosso estudo, bem como os respectivos  $\alpha$  de Cronbach na diagonal. Existiu uma razoável associação entre as variáveis dependentes e independentes do nosso estudo.

Ao nível das correlações a mais forte é entre os dois tipos de *Bullying* ( $r = ,66, p < ,01$ ), indicando que com frequência uma testemunha de *Bullying* é também uma vítima e vice versa. Ambos os tipos de *stress* estão significativamente correlacionados com ambos os tipos de *Bullying*, sendo no entanto o *stress* emocional o que apresenta maiores valores de correlação ( $r = ,41, p < ,01$ ) para as testemunhas e ( $r = ,43, p < ,01$ ) para as vítimas.

Quanto às correlações que relacionam os mecanismos de coping utilizados, é de salientar a correlação negativa que o optimismo apresenta face às vítimas de *Bullying* ( $r = -,20, p < ,05$ ).

Relativamente à conciliação trabalho - família, e aos conflitos que por vezes se geram entre estes dois pólos, salienta-se a correlação positiva entre ser a família a prejudicar o trabalho e ser-se testemunha de *Bullying* ( $r = ,18, p < ,05$ ). Quando é o trabalho que prejudica a família as correlações mais significativas são perante ambos os tipos de *Bullying*: ( $r = ,29, p < ,01$ ) para as testemunhas e ( $r = ,23, p < ,01$ ) para as vítimas.

Na cooperação, salientamos a correlação positiva com o *stress* tarefa ( $r = ,16, p < ,05$ ), indicando que quando o *stress* é motivado pela conclusão de uma tarefa os indivíduos cooperam mais, de forma a alcançar o objectivo. Pela parte das correlações negativas, salientamos a existente para com o *stress* emocional ( $r = -,28, p < ,01$ ), o que indica que indivíduos que estejam a ser alvo de *stress* emocional têm menor propensão a serem cooperativos.

Nos comportamentos contra produtivos quer de boicote, quer de oposição, salientamos as correlações positivas com o *stress* emocional ( $r = ,28, p < ,01$ ) e ( $r = ,45, p < ,01$ ), respectivamente, assim como com a família prejudicar o trabalho ( $r = ,17, p < ,05$ ) e ( $r = ,22, p < ,01$ ), respectivamente.

As hipóteses foram testadas recorrendo a diversos métodos: à utilização de análises de médias, através do método *One-way ANOVA*, para as hipóteses 1, 2, 7, 8; à utilização de regressões lineares simples, as quais deram origem aos modelos 1 a 6 (tabela 2), onde para

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

cada uma das variáveis dependentes ou de controlo aí referidas, foram apenas estudadas como variáveis independentes o *Bullying* nas suas duas vertentes: vítima e testemunhas; por fim utilizámos, para cada uma das variáveis dependentes ou de controlo aí indicadas, vários blocos de variáveis simultaneamente procurando apurar efeitos de mediação. Isto encontra-se representado nos modelos 9 ao 30 (tabela 2).

Para testar a hipótese 1 “*A exposição ao Bullying no local de trabalho tem um impacto diferente conforme o tipo de relação contratual que liga o indivíduo ao mesmo*”, recorremos a uma análise de variância *ANOVA*, onde os resultados mostraram significância quer ao nível das testemunhas ( $F(2,149)=6,42$ ,  $p<,00$ ,  $\eta^2=,02$ ), quer ao nível das vítimas ( $F(2,150)=3,16$ ,  $p<,05$ ,  $\eta^2=,05$ ). Pudemos verificar que, com efeito, os trabalhadores a prazo evidenciam maior exposição ao *Bullying* ( $M=2,00$  como testemunhas e  $M=1,45$  como vítimas) do que os colaboradores que se encontram com vínculo efectivo ( $M=1,58$  como testemunhas e  $M=1,27$  como vítimas), sendo que são os trabalhadores com recibos verdes os que reconhecem menor exposição ao *Bullying* ( $M=1,46$  como testemunhas e  $1,19$  como vítimas). De salientar que também no caso do *stress* de tarefa foram detectados resultados significativos ( $F(2,150)=2,77$ ,  $p<,07$ ,  $\eta^2=,07$ ) e um comportamento semelhante ao mencionado acima, com os colaboradores a prazo a ser quem mais refere tê-lo ( $M=3,15$ ), seguidos dos colaboradores efectivos ( $M=2,92$ ), e no fim os trabalhadores a recibos verdes ou sem vínculo ( $M=2,59$ ). Face ao exposto acima, parece-nos ser de aceitar a hipótese 1 como verdadeira, uma vez que os resultados obtidos apontam para que, o reconhecimento da exposição ao *Bullying* aumente, conforme aumenta a expectativa de um vínculo contratual de maior duração com a entidade patronal.

A hipótese 2 “*O nível de stress manifestado por uma testemunha de Bullying é superior ao de uma vítima ou alguém não exposto ao mesmo*” foi testada também recorrendo a uma *ANOVA*, sendo que, para o *stress* de tarefa, as testemunhas apresentam valores mais significativos ( $F(3,150)=7,53$ ,  $p<,00$ ,  $\eta^2=,001$ ), quer no caso das testemunhas que não se reportam como vítimas ( $M=3,44$ ), quer no daquelas que também se reportam como tal ( $M=3,16$ ). O mesmo sucede com o *stress* emocional, em que as testemunhas também apresentam valores mais significativos ( $F(3,150)=15,82$ ,  $p<,00$ ,  $\eta^2=,00$ ), quer nas que não se identificam como vítimas ( $M=2,75$ ), assim como com as que o fazem ( $M=2,76$ ). Deste modo, podemos aceitar esta hipótese como verdadeira.

De modo a estudar se se verificava a hipótese 3 “*Um indivíduo exposto a stress tem pior desempenho profissional que um indivíduo não exposto*” verificámos, através de

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

regressões lineares, se a cooperação, comportamentos contra produtivos de oposição e comportamentos contra produtivos de boicote resultavam das diferenças de exposição ao *stress*, quer como vítimas quer como testemunhas de *Bullying*. Para isso, foram criados 3 modelos, conforme consta na tabela 3 das regressões. Para a cooperação (modelo 22), comportamentos contra produtivos de oposição (modelo 23) e comportamentos contra produtivos de boicote (modelo 24). Através destes pudemos verificar que o *stress* tarefa explica a existência de cooperação, com um beta significativo ( $\beta=,16$ ,  $p<,0,10$ ). Também o *stress* emocional é preditor, de forma inversa, da cooperação, com um beta muito significativo ( $\beta=-,26$ ,  $p<,05$ ).

Relativamente à segunda variável dependente mencionada, os comportamentos contra produtivos de oposição, podemos ver que esta é explicada pelo *stress* emocional, com um beta muito significativo ( $\beta=,36$ ,  $p<,05$ ), indicando que quanto maior a exposição a este tipo de *stress*, mais os comportamentos de oposição usados. De referir, ainda, que os comportamentos de oposição, são explicados pelo facto de se ser testemunha de *Bullying*, com um beta ( $\beta=,26$ ,  $p<,05$ ).

Analisando a última variável de controlo indicada, os comportamentos contra produtivos de boicote, podemos constatar que são explicados pelo *stress* emocional, que evidencia um beta muito significativo ( $\beta=,26$ ,  $p<,05$ ), e que nos indica que quanto maior a exposição a este tipo de *stress*, mais os comportamentos de boicote usados.

Antes de se concluir o estudo desta hipótese, testámos ainda se, ao nível do *stress* quer de tarefa quer emocional, haveria uma mediação por parte da variável ser testemunha de *Bullying*, mas esta análise não nos permitiu chegar a resultados significativos, pelo que concluímos que deverão existir outras causas de *stress* para além do *Bullying*, que nos terão levado a não termos conseguido apurar essa mediação.

Face ao exposto, pareceu-nos pertinente aceitar esta hipótese como verdadeira.

Para testar a hipótese 4 “A exposição ao *Bullying* no local de trabalho tem um impacto negativo na satisfação laboral de um indivíduo” foi utilizada uma regressão linear que teve como variável dependente a satisfação com o trabalho (modelo 5). Os resultados permitem-nos aferir que a variável Testemunhas de *Bullying* é preditora, de forma inversa, da satisfação no trabalho, apresentando um beta muito significativo ( $\beta=-,27$ ,  $p<,05$ ), sendo que para as vítimas não se obtiveram resultados significativos. Neste caso, só é possível confirmar a hipótese 4 parcialmente, porque os resultados apenas permitiram verificar que a exposição ao

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

*Bullying* no local de trabalho tinha um impacto negativo na satisfação das testemunhas, não sendo possível retirar as mesmas conclusões para as vítimas.

A hipótese 5 “Níveis baixos de satisfação com o trabalho reflectem-se em comportamentos contra produtivos” foi testada também recorrendo a regressões lineares onde verificámos, se a cooperação, comportamentos contra produtivos de oposição e comportamentos contra produtivos de boicote resultavam, ou não, dos baixos níveis de satisfação dos indivíduos para com os seus trabalhos. Para o fazer foram criados 3 modelos, conforme consta na tabela 3 das regressões, onde: para a cooperação (modelo 28), para os comportamentos contra produtivos de oposição (modelo 29) e para os comportamentos contra produtivos de boicote (modelo 30). Relativamente à cooperação, esta é fortemente explicada pela satisfação no trabalho, apresentando um beta muito significativo ( $\beta=,27$ ,  $p<,05$ ). De salientar ainda, conforme visto anteriormente na hipótese 3, que o *stress* tarefa também explica a existência da cooperação, com um beta significativo de ( $\beta=,14$ ,  $p<,10$ ), e que no caso do *stress* emocional existe uma predição de forma inversa, com um beta significativo ( $\beta=-,16$ ,  $p<,10$ ).

Relativamente à segunda variável dependente mencionada, os comportamentos contra produtivos de oposição, podemos constatar que estes são preditos, de forma inversa, pela satisfação com o trabalho, evidenciando um beta muito significativo ( $\beta=-,30$ ,  $p<,05$ ). De salientar, ainda, que o ser-se testemunha de *Bullying* explica a utilização de comportamentos contra produtivos de oposição, com um beta muito significativo ( $\beta=,21$ ,  $p<,05$ ), e que o *stress* emocional é preditor da utilização deste mesmo tipo de comportamentos, com um beta igualmente muito significativo ( $\beta=,24$ ,  $p<,10$ ).

Analisando a última variável de controlo indicada, os comportamentos contra produtivos de boicote, podemos constatar que também a satisfação com o trabalho prediz de forma inversa este tipo de comportamentos, evidenciando um beta muito significativo ( $\beta=-,24$ ,  $p<,05$ ). De salientar, ainda, que o *stress* emocional explica os comportamentos de boicote, com um beta significativo ( $\beta=,17$ ,  $p<,10$ ). Face ao exposto, podemos concluir que quanto menor a satisfação com o trabalho, menor a cooperação existente e maior a prática de comportamentos contra produtivos,

Antes de se concluir o estudo desta hipótese, testámos ainda se, ao nível da satisfação com o trabalho, haveria uma mediação por parte da variável ser testemunha de *Bullying*, mas esta análise não nos permitiu chegar a resultados significativos, pelo que concluímos que

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

deverão existir outras causas de insatisfação no trabalho para além do *Bullying*, que nos terão levado a não termos conseguido apurar essa mediação.

Assim sendo, somos de opinião que os resultados evidenciados permitem aceitar esta hipótese como verdadeira.

Foram usadas duas regressões lineares para testar a hipótese 6 “*A exposição ao Bullying no local de trabalho tem um impacto negativo nas percepções que os indivíduos têm sobre a relação que existe entre a família e o trabalho*”. A primeira regressão foi calculada tendo como variável dependente o ser a família a prejudicar o trabalho, e a segunda o ser o trabalho a prejudicar a família. No caso da primeira, a percepção de que é a família a prejudicar o trabalho é explicada pela variável vítimas de *Bullying* (modelo 3) tendo produzido um beta significativo ( $\beta=,20$ ,  $p<,10$ ). Relativamente a esta variável de controlo, é ainda interessante constatar que também é explicada pela existência do stress emocional (modelo 9) o qual apresenta um beta muito significativo ( $\beta=,21$ ,  $p<,05$ ), assim como, ainda no mesmo modelo, é explicada de forma significativa pela variável ser-se vítima de *Bullying* ( $\beta=,18$ ,  $p<,10$ ). No caso da segunda regressão assente no ser o trabalho a prejudicar a família, esta é explicada pelo facto de se ser testemunha de *Bullying* (modelo 4) e produziu um beta significativo ( $\beta=,18$ ,  $p<,10$ ). Relativamente a esta variável de controlo, é ainda interessante constatar que, apesar de também ser explicada pelo stress de tarefa (modelo 10), com um beta muito significativo ( $\beta=,21$ ,  $p<,05$ ), nesse modelo deixa de ser significativa a relação com o ser-se testemunha de *Bullying*. Face ao exposto, e apesar de ser de forma parcelada mas complementar, podemos considerar verdadeira a hipótese 4.

Para testar a hipótese 7 “*A forma como as pessoas percebem a relação Trabalho - Família tem impactos negativos no desempenho profissional do indivíduo no seu local de trabalho*” verificámos, através de regressões lineares, se a cooperação, comportamentos contra produtivos de oposição e comportamentos contra produtivos de boicote resultavam das diferenças do modo como é percebida a relação trabalho – família. Para isto foram criados 3 modelos, conforme consta na tabela 3 das regressões: para a cooperação (modelo 25), comportamentos contra produtivos de oposição (modelo 26) e comportamentos contra produtivos de boicote (modelo 27). Assim, relativamente à cooperação, podemos verificar que as relações encontradas não são significativas. Já quanto aos comportamentos contra produtivos de oposição, estes são explicados pela percepção da família prejudicar o trabalho, com um beta muito significativa ( $\beta=,19$ ,  $p<,05$ ). Salienta-se, ainda, que ser testemunha de *Bullying* é preditora deste tipo de comportamentos, com um beta ( $\beta=,39$ ,  $p<,05$ ).

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Analisando a última variável de controlo indicada, os comportamentos contra produtivos de boicote, podemos constatar que são explicados pela percepção da família poder estar a prejudicar o trabalho, que evidencia um beta muito significativo ( $\beta=,21$ ,  $p<,05$ ). Por outro lado, podemos constatar que a percepção do trabalho estar a prejudicar a família prediz de forma inversa os comportamentos de boicote, com um beta muito significativo ( $\beta=-,18$ ,  $p<,05$ ), o que reflecte que quando um indivíduo tem a percepção de que o trabalho está a prejudicar a família, menos comportamentos de boicote ele utiliza. Assim, podemos confirmar a hipótese 5 parcialmente, porque os impactos negativos sobre o desempenho profissional só acontecem quando existe a percepção de ser a família a prejudicar o trabalho, a percepção contrária não permite, de forma significativa, assumir as mesmas conclusões.

De modo a verificar se se confirmava a hipótese 8 “*O tipo de mecanismos de coping utilizados difere conforme o tempo no cargo actual*”, recorremos a uma ANOVA, através da qual foi possível apurar que os indivíduos com mais de 7 anos na função apresentavam valores significativos ao nível do *coping* de negação ( $F(4,148) = 2,43$ ,  $p<,05$ ,  $\eta^2=,07$ ), sendo a sua média mais elevada, conforme mais anos registavam na função, ou seja, entre 7 a 15 anos de tempo na função ( $M=2,71$ ) e os com mais de 16 anos na mesma ( $M=3,23$ ). Pôde-se verificar o mesmo com o *coping* de optimismo ( $F(4,148) = 3,38$ ,  $p<,01$ ,  $\eta^2=,05$ ), em que no caso dos indivíduos com 7 a 15 anos de função ( $M=3,32$ ) e os com mais de 16 anos na mesma ( $M=3,78$ ). Deste modo, podemos aceitar esta hipótese como verdadeira, devido à distinção de mecanismos usados por quem está acima de 7 anos na função, e abaixo desse tempo.

Relativamente à hipótese 9 “*Perante a exposição ao Bullying uma testemunha usa formas de coping diferentes de uma vítima*”, através do recurso à ANOVA podemos aceitar que esta hipótese é verdadeira no caso do *coping* de negação ( $F(3,150) = 2,37$ ,  $p<,07$ ,  $\eta^2=,45$ ), quer para o caso das testemunhas que não se identificam como vítimas ( $M=2,73$ ) quer para as que se encaixam nas duas situações ( $M=2,70$ ). O mesmo é verídico para os comportamentos compensatórios ( $F(3,150) = 4,53$ ,  $p<,01$ ,  $\eta^2=,29$ ), quer no caso das testemunhas que não se identificam como vítimas ( $M=.2,19$ ), quer para as que o fazem ( $M=1,83$ ). Apesar das diferenças entre médias não serem significativas entre as testemunhas e as vítimas, há uma ligeira tendência para que as testemunhas apresentem mais negação e mais comportamentos compensatórios, sobretudo quando se é testemunha e não se é vítima.

Finalmente, para apurar a veracidade da hipótese 10 “*A exposição ao Bullying no local de trabalho tem um impacto negativo no desempenho profissional do indivíduo*” verificámos, através de regressões lineares, se a cooperação, comportamentos contra

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

produtivos de oposição e comportamentos contra produtivos de boicote resultavam das diferenças de exposição ao *Bullying* no local de trabalho, quer como vítimas quer como testemunhas do mesmo. Para isso foram criados 3 modelos, conforme consta na tabela 3 das regressões. Para a cooperação (modelo 19), comportamentos contra produtivos de oposição (modelo 20) e comportamentos contra produtivos de boicote (modelo 21). Assim, relativamente à cooperação e aos comportamentos contra produtivos de boicote, podemos verificar que as relações encontradas não são significativas. Já em relação aos comportamentos contra produtivos de oposição, estes são explicados por se ser testemunha de *Bullying*, com um beta muito significativo ( $\beta=,38$ ,  $p<,05$ ). Deste modo, e uma vez que se verificou a existência de pelo um tipo de comportamentos contra produtivos, podemos aceitar como verdadeira a hipótese 10.

Das 10 hipóteses levantadas todas se confirmaram, ainda que algumas parcialmente.

**Tabela 1 - Correlações**

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Bullying Testemunha	1,63	,56	<b>(,92)</b>														
2.Bullying Vitima	1,29	,35	,66**	<b>(,89)</b>													
3.Stress Tarefa	2,92	,75	,34**	,30**	<b>(,77)</b>												
4.Stress Emocional	2,40	,68	,41**	,43**	,23**	<b>(,69)</b>											
5.Coping Negação	2,57	,68	,12	,05	-,05	,33*	<b>(,70)</b>										
6.Coping Apoio Social	3,42	,66	-,30	-,10	,00	-,07	-,06	<b>(,68)</b>									
7.Coping Optimismo	3,15	,71	-,11	-,20*	-,10	-,25**	,05	,23**	<b>(,52)</b>								
8. Coping Comportamentos Compensatórios	1,72	,56	,14	,17*	,22**	,25**	,33**	-,00	,06	<b>(,47)</b>							
9-Familia Prejudica Trabalho	1,86	,61	,18*	,14	,02	,24**	,24**	-,08	,05	,18*	<b>(,78)</b>						
10.Trabalho prejudica Familia	3,01	,82	,29**	,23**	,38**	,20*	,07	,05	-,09	,18*	,27**	<b>(,83)</b>					
11.Cooperação	3,91	,68	-,14	-,21*	,16*	-,28**	-,29**	,26**	,22**	-,16*	-,11	,04	<b>(,90)</b>				
12.Contra Produtivos Boicote	1,45	,50	,15	,09	,02	,28**	,23**	,00	-,19*	,16	,17*	-,14	-,22**	<b>(,83)</b>			
13.Contra Produtivos Oposição	1,57	,58	,43**	,30**	,18*	,45**	,27**	-,07	-,14	,21*	0,22**	,06	-,42**	,39**	<b>(,65)</b>		
14.Satisfação com trabalho	3,66	,81	-,37**	-,41**	-,03	-,56**	-,32**	,18*	,30**	-,26**	-,19*	-,10	,35**	-,31**	-,45**	<b>(r=,47**)</b>	
15.Satisfação com vida em geral	3,93	,72	-,21*	-,19*	-,01	-,25**	-,28**	,02	,23**	-,27**	-,23**	-,28	,19*	-,15	-,24**	,47**	<b>(r=,47**)</b>

Notas: \*p<0,05; \*\*p<0,01. Os valores entre parênteses referem-se ao  $\alpha$  de Cronbach, exceptuando o caso da Satisfação em que se refere ao índice de Pearson

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

**Tabela 2 - Análises de Regressão**

Modelos Explicativos	Regressão das variáveis dependentes					
	Stress Tarefa	Stress Emocional	Família Prejudica Trabalho	Trabalho Prejudica Família	Satisfação com o Trabalho	Satisfação com a vida em geral
	<b>Modelo 1</b>	<b>Modelo 2</b>	<b>Modelo 3</b>	<b>Modelo 4</b>	<b>Modelo 5</b>	<b>Modelo 6</b>
Bullying Vítimas	-,03	,12	,20*	,05	-,14	-,09
Bullying Testemunhas	,36**	,40**	,02	,18*	-,27**	-,14
R <sup>2</sup>	,11	,22	,03	,03	,13	,03
	<b>Modelo 7</b>	<b>Modelo 8</b>	<b>Modelo 9</b>	<b>Modelo 10</b>	<b>Modelo 11</b>	<b>Modelo 12</b>
Bullying Vítimas	-	-	,18*	-,02	-,09	-,05
Bullying Testemunhas	-	-	-,05	,10	-,16	-,06
Stress Tarefa	-	-	-,05	,21**	,08	,03
Stress Emocional	-	-	,21**	,13	-,39**	-,25**
R <sup>2</sup>	-	-	,05	,07	,25	,07
	<b>Modelo 13</b>	<b>Modelo 14</b>	<b>Modelo 15</b>	<b>Modelo 16</b>	<b>Modelo 17</b>	<b>Modelo 18</b>
Bullying Vítimas	-	-	-	-	-,08	-,02
Bullying Testemunhas	-	-	-	-	-,17*	-,07
Stress Tarefa	-	-	-	-	,07	,07
Stress Emocional	-	-	-	-	-,37**	-,17*
Trabalho prejudica Família	-	-	-	-	-,07	-,16**
Família Prejudica Trabalho	-	-	-	-	,06	-,18**
R <sup>2</sup>	-	-	-	-	,25	,12

Notas: ; \*p<,10; \*\*p<,05

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

**Tabela 3 - Análises de Regressão**

Modelos Explicativos	Regressão das variáveis dependentes		
	Cooperação	Comportamentos Contra produtivos: Oposição	Comportamentos Contra produtivos: Boicote
	<b>Modelo 19</b>	<b>Modelo 20</b>	<b>Modelo 21</b>
Bullying Vítimas	,01	-,04	,01
Bullying Testemunhas	-,15	,38**	,12
R <sup>2</sup>	,01	,11	,00
	<b>Modelo 22</b>	<b>Modelo 23</b>	<b>Modelo 24</b>
Bullying Vítimas	,02	-,12	-,03
Bullying Testemunhas	-,09	,26**	,04
Stress Tarefa	,16*	,07	-,02
Stress Emocional	-,26**	,36**	,26**
R <sup>2</sup>	,08	,21	,05
	<b>Modelo 25</b>	<b>Modelo 26</b>	<b>Modelo 27</b>
Bullying Vítimas	,03	-,09	-,03
Bullying Testemunhas	-,15	,39**	,15
Trabalho prejudica Família	,04	-,06	-,18**
Família Prejudica Trabalho	-,11	,19**	,21**
R <sup>2</sup>	,01	,14	,05
	<b>Modelo 28</b>	<b>Modelo 29</b>	<b>Modelo 30</b>
Bullying Vítimas	,05	-,14	-,05
Bullying Testemunhas	-,05	,21**	-,02
Satisfação com Trabalho	,27**	-,30**	-,24**
Stress Tarefa	,14*	,10	,00
Stress Emocional	-,16*	,24**	,17*
R <sup>2</sup>	,13	,27	,09

Notas: \*p<,05; \*\*p<,10

## **10 – Discussão**

O *Bullying*, em contexto laboral, apesar de só há relativamente pouco tempo ter passado a ser alvo de um estudo mais intenso, tem assumido um interesse crescente por parte dos investigadores, da literatura e até dos meios de comunicação social. Isto deve-se ao facto das suas implicações na saúde e satisfação dos indivíduos, ao impacto no desempenho profissional e nas relações interpessoais entre os colaboradores, e também aos efeitos directos nos custos e produtividade das organizações.

Levámos a cabo este estudo com o intuito de apurar quais os impactos naqueles que, podendo não ser vítimas directas do mesmo, o testemunham regularmente, dada a ainda insuficiente pesquisa sobre este grupo de indivíduos. Deste modo procurámos não só compreendermos melhor a dimensão, extensão e complexidade do conceito *Bullying*, mas também analisarmos os efeitos em todos os actores envolvidos, assim como as respectivas consequências para a organização.

A fim de comprovarmos, através de um estudo feito com indivíduos activos em empresas localizadas em contexto português, o já apurado noutras realidades culturais, levámos a efeito um estudo que abrangeu indivíduos de diversos sectores de actividade, incluindo público e privado, idades, género, formação académica e vinculação laboral, seleccionados aleatoriamente, procurando assim abranger o mais possível, dada a amostra existente, toda a realidade existente no nosso país e de que modo o *Bullying* já vai sendo uma realidade na generalidade das organizações ou se é ainda uma realidade restrita. Para garantia de confidencialidade, e pela facilidade de recolha do maior número de dados comparáveis, as respostas foram obtidas por preenchimento de questionários individuais.

Foram elaboradas um conjunto de hipóteses sendo que a primeira pretendia apurar diferenças na relação entre o *Bullying* e a vinculação contratual. Pôde-se apurar que indivíduos em que a relação laboral é mais precária (recibos verdes) são os que apresentam uma atitude mais despreocupada face ao *Bullying*, uma vez que a sua ligação com a empresa é tão reduzida que a qualquer momento poderão ser dispensados ou eles próprios saírem. Relativamente a quem possui um vínculo contratual, os efectivos, estes estão, de certa forma, salvaguardados face à sua estabilidade, sendo quem tem a maior expectativa de ter vínculo, ou seja quem está com um contrato a prazo, que é mais afectado com o *Bullying*. Nestes casos e face à expectativa do

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

contratado em aumentar a sua vinculação, as organizações sabem que podem manipular estes indivíduos a favor dos seus objectivos.

Ao testarmos a hipótese 2, ficou clara uma tendência significativa para que, quando um indivíduo é testemunha, independentemente de ser ou não vítima, apresente valores mais significativos de *stress*, em ambas as suas vertentes (tarefa e emocional), o que vem ao encontro do que Vartia (2001) referiu sobre as testemunhas, nomeadamente quando estes indivíduos estão sobre exposição a um elevado ritmo de trabalho, ambiguidade de papéis, tarefas de dificuldade, entre outros. A mesma autora chamou a atenção disto acontecer como consequência e não como antecessor do *Bullying*.

A hipótese 3 permitiu-nos verificar que quando o *stress* é motivado pela necessidade de se concluir uma tarefa as pessoas cooperam em torno do objectivo comum, mas pelo contrário quando o *stress* é de cariz emocional e vai aumentando, os indivíduos cooperam menos. Neste caso, este estudo permitiu-nos ficar com a ideia de que os comportamentos contra produtivos, quer de oposição quer de boicote, associados ao *stress* emocional, se reflectirem numa forma de reacção no desempenho profissional essencialmente usado por quem é testemunha de *Bullying*. Uma vez que, apenas o *stress* emocional apresentou resultados significativos passíveis de serem comparados para as três variáveis, podemos concluir que quanto maior este tipo de *stress*, menor a cooperação existente e maior a prática de comportamentos contra produtivos. Foram efectuados testes de mediação os quais não nos permitiram chegar a resultados significativos, o que nos leva a concluir que deverão haver outras causas de *stress* para além do *Bullying*, daí não ser possível apurar a existência de mediação. Os impactos do *stress* na vida do indivíduo, incluindo o seu desempenho, vêm ao encontro do referido, nomeadamente, por Vartia (2001).

De acordo com as premissas que estiveram na origem da hipótese 4, foi possível verificar que quanto mais um indivíduo testemunha manifestações de *Bullying* no seu local de trabalho, mais insatisfeito se sente na realização do trabalho. Curioso foi, no entanto, verificar que não foi possível apurar resultados significativos no caso das vítimas de *Bullying*, o que poderá dar indícios de que estas se conformam mais rapidamente com a situação. Estas conclusões vêm ao encontro das de Jennifer et al (2003), que sugerem que as testemunhas sejam usadas como barómetro da satisfação organizacional.

A relação entre nível de satisfação no trabalho e desempenho profissional, que esteve na origem da hipótese 5, permitiu-nos ter evidências de que quanto mais um indivíduo está satisfeito com o seu trabalho, mais ele tenderá a cooperar mas, por outro lado, quanto mais insatisfeito estiver com o seu trabalho, mais comportamentos contra produtivos, quer de oposição, quer de boicote, tenderá a usar. De forma indiferenciada pudemos observar que quanto mais insatisfeito um indivíduo se sentir e quanto maior a exposição ao *stress* emocional a que se sujeite, mais comportamentos de boicote ele usará. Adicionalmente, foi interessante verificar que quem é testemunha de *Bullying* e se sente insatisfeito com o seu trabalho e em *stress* emocional tende a usar mais comportamentos de oposição. Foram efectuados testes de mediação os quais não nos permitiram chegar a resultados significativos, o que nos leva a concluir que deverão haver outras causas que influenciem a satisfação no trabalho para além do *Bullying*, daí não ser possível apurar a existência de mediação. De referir que, Perrone et al (2005), relativamente à forma como os múltiplos papéis desempenhados por um indivíduo se influenciam mutuamente na satisfação do mesmo, e Robinson & Bennett (1995) no caso dos desvios organizacionais e impacto no bem-estar e satisfação, estão de acordo com o que foi possível apurar neste estudo.

Ao testarmos a hipótese 6 foi possível verificar que as vítimas de *Bullying* tendem a perceberem que, na relação entre o trabalho e a família, esta estará a prejudicar o seu trabalho. Os resultados evidenciaram ainda, neste campo, uma mediação do *stress* emocional, a vertente do *stress* com maior preponderância no nosso estudo. Já as testemunhas de *Bullying* percebem que é o trabalho que interfere negativamente com a sua vida familiar. Neste caso, e apesar da associação positiva quando analisamos uma possível mediação do *stress* de tarefa, o ser-se testemunha de *Bullying* deixa de apresentar resultados significativos, indicando que as mesmas, em situações de *stress* de tarefa, deixam de considerar que estão perante *Bullying*. Isto reflecte o que em teoria Tracy, Lutgen-Sandvik e Alberts (2006), Davenport et al (2002) e Wyatt & Hare (1997) referiram sobre a matéria da conciliação trabalho – família, e os impactos entre estes dois pólos, assim como os cuidados a ter a fim de se evitar a degradação deste tipo de relacionamentos.

Perante a hipótese 7, foi possível verificar que não foram encontradas relações significativas entre a relação trabalho – família e a cooperação. Por outro lado, um indivíduo tenderá a usar mais comportamentos de oposição no trabalho, quando se

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

percepciona como testemunha de *Bullying* e tem a percepção que a sua família poderá estar a prejudicar o mesmo. Já quando um indivíduo tem a percepção de que o trabalho está a prejudicar a família, vai utilizar menos comportamentos de boicote. Cinamon (2006), Williams et al (2005) e Perrone et al (2005) foram alguns dos autores que reflectiram sobre estas interferências, nomeadamente apurando diferenças entre géneros. Assim, as nossas conclusões foram ao encontro das suas linhas de pensamento.

Na hipótese 8, que relacionava os mecanismos de *coping* usados com o tempo na função, pôde ser confirmado, de forma bastante significativa, que as pessoas que estão há mais tempo no cargo actual (acima dos 7 anos), lidam melhor com o *Bullying*, do que as que se encontram à menos que 6 anos. Fazem-no recorrendo em especial à negação, o que revela uma certa habituação à situação rejeitando que a mesma seja *Bullying*, e ao optimismo, pois acredita-se que tudo não passa de uma fase que em breve estará ultrapassada.

Quando se testaram as diferenças entre os mecanismos de *coping* usados por vítimas e testemunhas (hipótese 9), apurou-se uma ligeira tendência para que as testemunhas apresentem mais negação e mais comportamentos compensatórios, sobretudo quando se é testemunha e não se é vítima. Isto verifica-se porque, particularmente no início existe uma certa tendência de desculpabilização da situação e procura-se rejeitar a mesma encontrando um mecanismo de escape em comportamentos compensatórios, de forma a reencontrar o equilíbrio. Estas conclusões parecem indicar uma alteração de comportamentos de acordo com o estudado nomeadamente por Zapf e Gross (2001), em que as testemunhas usavam mais confrontação e menos negação ou evitamento, mas aproxima-se do estudo UMIST (Hoel e Cooper, 2000), que constatou estarem a haver mudanças nas posturas comportamentais consideradas tradicionais para estes dois segmentos.

Por fim, ao testarmos a hipótese 10, pudemos verificar que as relações encontradas face à cooperação e aos comportamentos contra produtivos de boicote, não foram significativas, o mesmo não se passando com o restante tipo de comportamentos contra produtivos, o que nos permitiu concluir que quando um indivíduo testemunha *Bullying*, o mesmo tende a usar comportamentos contra produtivos de oposição no seu desempenho profissional.

Fazendo a ponte entre a revisão de literatura e os resultados obtidos por meio deste estudo, gostaríamos de salientar as significativas associações manifestadas pelas

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

testemunhas de *Bullying* que desde o início se pretendeu que fossem um factor diferenciador no mesmo. Foi interessante verificar a relevância que o *stress* emocional assumiu, particularmente com a conciliação trabalho – família e as variáveis de satisfação. O papel assumido pela própria conciliação trabalho – família e a forma como os indivíduos percebem estas relações. De realçar, ainda, as associações significativas entre os comportamentos de cooperação e contra produtivos quer com o próprio *Bullying*, mas também com o *stress* emocional, com a conciliação trabalho – família, e ainda com a satisfação com o trabalho. Por fim, salientar o impacto diferenciado do *Bullying* face à vinculação contratual, e as diferentes formas como os indivíduos o buscam ultrapassar quer tendo em conta o tempo de função, quer se são testemunhas ou vítimas.

## **11 – Conclusões, limitações e oportunidades para pesquisas futuras**

O nosso estudo permitiu retirar conclusões em diversos domínios. Primeiramente, quanto à forma como o tipo de relação contratual reage à exposição ao *Bullying*. Neste campo foi possível verificar que relações contratuais precárias em que exista a expectativa de uma vinculação permanente no futuro, estão mais sujeitas a este tipo de manifestações. Já relações contratuais estáveis, assim como aquelas que são de tal forma precárias que não pressupõem outro tipo de vinculação mais permanente no futuro, não manifestam grande exposição ao *Bullying*.

Foi, igualmente, possível determinar que indivíduos com mais tempo na função reagem ao *Bullying* de modo muito mais pacífico, quer por negação quer por optimismo, do que aqueles que estão há menos tempo, e poderão sentir uma maior vulnerabilidade perante a situação.

Relativamente às diferenças dos impactos entre vítimas e testemunhas, no nosso estudo foi possível verificar a existência de diferenças entre estes dois grupos, tendo sido alguns destes pontos abordados por Vartia (2001 e 2003) e Andrews (2006). Dessas diferenças destacamos:

- Tendência significativa para que o nível de stress sentido pelas testemunhas seja superior ao das vítimas;
- Na conciliação trabalho – família, as vítimas de *Bullying* tendem a perceber que, na relação entre o trabalho e a família, esta estará a prejudicar o seu trabalho, enquanto

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

as testemunhas de *Bullying* percebem que é o trabalho que interfere negativamente com a sua vida familiar;

- Ao nível dos mecanismos de *coping* utilizados, as testemunhas apresentam mais negação e mais comportamentos compensatórios, sobretudo quando se é testemunha e não se é vítima.

Sentimos, no entanto, que estes resultados carecem de maior exploração. Assim, parece-nos importante sugerir que se continuem a aprofundar, em estudos futuros, as diferenças entre testemunhas e vítimas e, nomeadamente, quer em amostras de maior amplitude, quer noutros contextos laborais.

Ainda que existam alguns estudos que se tenham preocupado em aflorar o papel das testemunhas perante o *Bullying*, estas mantêm-se ainda como um campo de estudo a desenvolver. Prova disso é a diferença temporal na percepção deste fenómeno por parte das testemunhas, que o fazem com desfasamento temporal face às vítimas. Este ponto de análise encontra-se, ainda, em fase embrionária. (Vilas Boas (2005), Lutgen-Sandvik, Tracy e Alberts (2007), Zapf et al (2003), Vartia (2003), Andrews (2006) e Jennifer et al (2003)).

Também nos parece pertinente sublinhar a necessidade de se desenvolverem melhores formas de operacionalização da diferença entre vítima e testemunha, de forma a se poder tornar esta distinção mais clara, e menos sujeita a enviesamento de interpretação do inquirido. Isto porque, nalguns casos apercebermo-nos e.g. de uma certa tendência de “desculpabilização” de práticas, o que poderá ter levado ao seu não reconhecimento como estando na presença de *Bullying*.

Já quanto à manifestação de comportamentos contra produtivos, e de acordo com os objectivos propostos, foi possível verificar que a existência de *Bullying* fomenta o aparecimento deste tipo de comportamentos por parte dos envolvidos, com destaque para as testemunhas que reagem essencialmente ao nível da oposição.

Relativamente à conciliação trabalho - família, como vimos vítimas e testemunhas têm percepções diferentes, tendendo as primeiras a perceberem que é a família que está a prejudicar o trabalho, enquanto as segundas percebem a inversa. Esta percepção, ao criar a sensação de desequilíbrio entre estes dois pólos, poderá influir no desempenho profissional do indivíduo, levando a que este deixe de ser cooperante e passe a manifestar comportamentos desviantes quer de boicote quer de oposição, com vista a reencontrar o equilíbrio que sente ameaçado.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Perante a existência de *Bullying*, o *stress* emocional é a vertente do *stress* que ganha realce. Quanto mais se manifesta o *stress* emocional, menos comportamentos de cooperação têm lugar e ganham relevo os comportamentos desviantes, assim como a insatisfação no local de trabalho.

Futuramente seria, ainda, interessante aprofundar-se os diversos tipos de *stress* associados quer às testemunhas quer às vítimas de *Bullying* (Vartia 2001 e 2003), assim como o modo como ambos os grupos reagem na conciliação trabalho – família, nomeadamente na busca do equilíbrio entre estes dois pólos, (Sturm (2001), Tracy, Lutgen-Sandvik e Alberts (2006) e Cinamon (2006)). Também os mecanismos de *coping* utilizados por ambos os grupos são variáveis a aprofundar, (Niedl (1996) e Leymann (1996)). Sentimos que neste campo apenas levantámos uma ponta do véu, e que poderão ser encontradas ilações, extremamente interessantes e relevantes.

Sugerimos, ainda, o aprofundamento futuro da existência de *Bullying* relacionado ao facto de se ter género igual ao dominante na equipa de trabalho, ao da chefia, ao do género predominante na organização, à existência ou não de associação com faixa etária e formação académica, e continuar a explorar-se a sua ligação ao vínculo contratual.

Ao concluirmos este estudo, não podemos deixar de manifestar uma certa satisfação pelo facto das conclusões a que chegámos irem ao encontro dos objectivos propostos, e terem aberto caminho para pesquisas futuras que, estamos certos, poderão continuar a desvendar os meandros deste amplo conceito, bem como as suas múltiplas inter-relações que, a serem clarificadas, poderão servir de amplo impulso na prevenção do seu aparecimento. Deste modo, esperamos ter contribuído um pouco mais para a promoção da satisfação e bem – estar individual, bem como da saúde organizacional.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

### **Referências bibliográficas:**

- Adams, A., & Crawford, N. (1992). *Bullying at work: How to confront and overcome it*. London: Virago Press.
- Andrews, G. J., & Chen, S. (2006), The Production of Tyrannical Space. *Children's Geographies* 4(2): 239-250.
- Aquino, K. & Bradfield, M. (2000), Perceived Victimization in the Workplace: The role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science Sep/Oct 2000* 11(5): 525-537.
- Ashforth, B. (1994), Petty Tyranny in Organizations. *Human Relations* 47(7): 755-778.
- Barling, J., Dekker, I., Loughlin, C.A., Kelloway, E.K., Fullagar, C. & Johnson, D., (1996), Prediction and replication of the organizational and personal consequences of workplace sexual harassment. *Journal of Managerial Psychology* 11(5): 4-25.
- Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1998), Workplace Agression – The Iceberg beneath the tip of workplace violence: evidence on its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly Winter 1998* 21(4): 446-464.
- Bassman, E. (1992). *Abuse in the Workplace*. Quorum Books, Westport, CT.
- Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2000), Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology* 85(3): 349-360.
- Björkqvist, K., Österman, K. & Hjelt-Bäck, M., (1994), Aggression Among University Employees. *Aggressive Behaviour* 20: 173-184.
- Brodsky, C. (1976). *The harassed worker*. Lexington, MA: D.C. Health and Company
- Câmara, S., (2008), Efeitos dos climas organizacionais, dos tipos de confiança e das formas de gestão de conflitos pela chefia sobre o assédio moral horizontal em profissionais da educação pré-escolar. *ISCTE* 1-55.
- Carlson, D.S. & Perrewé, P.L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: na examination of work-family conflict. *Journal of Management* 25: 513-40.
- Cinamon, R.G., (2006). Anticipated Work-Family Conflict: Effects of Gender, Self-Efficacy, and Family Background. *The Career Development Quarterly* 54: 202-215.
- Cohen (1998) *Life Events and Psychological Functioning*. Newburg park, CA: Sage Publications.
- Cooper, C.L. & Marshall, J. (1976), Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology* 49(1): 11-28.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

- Cox, H. (1991). Verbal abuse nationwide, part II: Impact and modifications. *Nursing Management*, 22: 66-67.
- Cropanzano, R., & Randall, M. L. (1993). Injustice and work behavior: A historical review. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 3-20). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., & Elliott, G. P. (2002). *Mobbing: Emotional abuse in the American workplace* (2nd ed.). Ames, IA: Civil Society Publishing.
- Debout, M. (2001). Le Harcelement moral au travail. *Assemblée plénière des 10 et 11 avril 2001*. Publication 01 44 43 61 66 Service de la communication et de la presse \_n Diffusion 01 44 43 63 30 Service des Archives et de la Distribution \_n Attachée de presse 01 44 43 61 25/21.
- Dougherty, D.S. & Smythe, M.J. (2004), Sensemaking, Organizational Culture, and Sexual Harassment. *Journal of Applied Communication Research* 32(4): 293-317.
- Duffy, M.K., Ganster, D.C., Pagon, M. & Lobnikar, B. (2002), Social Undermining in police and military contexts: A cross-cultural comparison. *Policing in Central and Eastern Europe: Deviance, Violence and Victimization*. 395-409.
- Einarsen, S. (2000), Harassment and Bullying at Work: a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behaviour* 5(4): 379-401.
- Einarsen, S., Raknes, B.I. & Matthiesen, S.B. (1994), Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 4(4): 381-401.
- Einarsen & Mikkelsen, (2003). Individual Effects of Exposure to Bullying at Work. In Einarsen S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper c l eds *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace – International Perspectives in Research and Practice* pp 127-144 London: Taylor e Francis.
- Evers, A., Frese, M. & Cooper, C.L. (2000). Revisions and further developments of the Occupational Stress Indicator : LISREL results from four Dutch studies. *Journal of occupational and organizational psychology* 73(2): 221-240.
- Farrell, A. & Geist-Martin, P. (2005), Communicating Social Health: Perceptions of Wellness at Work. *Management Communication Quarterly may2005* 18(4): 543-592
- Field, (1996). *Bully in Sight – How to Predict, Resist, Challenge and Combat Workplace Bullying*. London Success unlimited.
- Fields, D.L., (2002), *Taking the Measure of Work - A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. Sage Publications, California.
- Fox, S., & Spector, P. (Eds.). (2005). *Counterproductive work behavior*. Washington DC: American Psychological Association.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behaviors (cwb) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Glass, J. & Fujimoto, T. (1994), Housework, Paid work, and depression among husbands and wives. *Journal of Health & Social Behaviour* 35(2): 179-191.
- Goldstein, A. P., (2002). *The Psychology of Group Aggression*. New York: Wiley.
- González, E.M., Sánchez, J.I.R., Amor, J.L.M., Gancedo, J.L. & Ochoa, J. (2002). Planificación y principios de intervención en catástrofes. *Servicio de Psiquiatría, Hospital Militar Central "Gómez Ulla", Madrid (España)*.
- Guedes, M.N., (2003). *Terror Psicológico no Trabalho*. São Paulo: LTr.
- Gutek, B.A., Searles, S. & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role expectations for work family conflict. *Journal of Applied Psychology* 76: 566-568.
- Harlos, K. P., & Pinder, C. (1999). Patterns of organizational injustice: A taxonomy of what employees regard as unjust. In J. Wagner (Ed.), *Advances in qualitative organization research* (Vol. II, pp. 97 - 125). Stamford, CT: JAI Press.
- Hodson, R., Roscigno, V. J., & Lopez, S. (2006), Chaos and the Abuse of Power: Workplace Bullying in Organizational and Interactional Context. *Work and Occupations* 33(4): 382-416.
- Hoel, H. & Cooper, C.L. (2000), Destructive Conflict and Bullying at Work. *Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST)*.
- Hoel, H., Cooper, C.L. & Faragher, B. (2001), The experience of Bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10(4): 443-465.
- Hogh, A. & Dofradottir, A. (2001). Coping with Bullying in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10(4): 485-495.
- House, J.S., McMichael, A.J., Wells, J.A., Kaplan, B.H., & Landerman, L.R. (1979). Occupational stress and health among factory workers. *Journal of Health and Social Behaviour* 20:139-160.
- Hubert, A.B. & Veldhoven, M.V. (2001), Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10(4): 415-424.
- Infante, D. A., & Rancer, A. S. (1996). Argumentativeness and verbal aggressiveness: A review of recent theory and research. *Communication Yearbook*, 19: 319-351.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

- Janus-Bulman, R. (1992). *Shattered assumptions: Toward a new psychology of trauma*. New York: Free Press.
- Jennifer, D., Cowie, H., & Ananiadou, K. (2003), Perceptions and Experience of Workplace Bullying in Five Different Working Populations. *Aggressive Behaviour* 29: 489-496.
- Keashly, L., Trott, L. M., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9: 125-141.
- Keashly, L. (1998), Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues. *Journal of Emotional Abuse* 1(1): 85-117.
- Keashly, L., & Neuman, J. H. (2005). Bullying in the workplace: Its impact and management. *Employee Rights and Employment Policy Journal*, 8, 335-373.
- Kelloway, E. K., Barling, J., & Hurrell, J. J. J. (2006). *Handbook of workplace violence*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kendal, Murphy, O’neill e Bursnall, (2000). Occupational Stress – Factors That Contribute to its Occurrence and Effective Management. Western Austrália: Griffith University.
- Lambooj, M., Sanders, K., Koster, F. & Zwiers, M. (2006). Human Resource Practices and Organisational Performance: Can the HRM-Performance Linkage be Explained by the Cooperative Behaviours of Employees? *Management Revue* 17(3): 223-240.
- Lawrence, T.B. & Robinson S.L. (2007). Ain’t Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance. *Journal of Management* 2007 33:378-394.
- Lee, D. (2002). Gendered workplace bullying in the restructured UK Civil Service. *Personnel Review*, 31: 205-222.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5: 119-126.
- Leymann, H. (1996), The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 165-184.
- Leymann, H. & Gustafsson, A. (1996), Mobbing at Work and the Development of Post-Traumatic stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 251-275.
- Lutgen-Sandvik, P. (2003). The communicative cycle of employee emotional abuse: Generation and regeneration of workplace mistreatment. *Management Communication Quarterly*, 16: 471-501.
- Lutgen-Sandvik, P. (2005). Water smoothing stones: Subordinate resistance to workplace bullying (Doctoral dissertation, Arizona State University, 2005). *Dissertation Abstracts International*, 66/04, 1214.

- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts J. K. (2007), Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree, and Impact. *Journal of Management Studies* 44(6): 837-862.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts J. K. (2006), Nightmares, Demons, and Slaves: Exploring the Painful Metaphors of Workplace Bullying. *Management Communication Quarterly*, 20 (2): 148-185.
- Lutgen-Sandvik, P., (2008), Intensive Remedial Identity Work: Responses to Workplace Bullying Trauma and Stigmatization. *University of New Mexico, Department of Communication and Journalism*, Albuquerque, NM, USA pp 96-119.
- Matusewitch, E. (1996). Constructive discharge: When a resignation is really a termination. *Employment Discrimination Report*, 6(7), 1-5.
- Meares, M.M., Oetzel, J.G., Torres, A., Derkacs, D., & Ginossar, T., (2004). Employee mistreatment and muted voices in the culturally diverse workplace. *Journal of Applied Communication Research* 32(1): 4-27.
- Niedl, K. (1996), Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 239-249.
- O'Connor, M.A., (2005), Corporate Social Responsibility for Work / Family balance. *St. John's Law Review*, 79(4): 1193-1220.
- O'Leary-Kelly, A., Paetzold, R.L. & Griffin, R.W., (2000). Sexual Harassment as Aggressive Behaviour: an actor-based perspective. *Academy of Management Review* 25(2): 372-388.
- Parcel, T.L. & Menaghan, E.G. (1993), Family Social Capital and Children's Behaviour Problem. *Social Psychology Quarterly Jun93* 56(2): 120-135.
- Pearson, C., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2004). Workplace incivility. In P. Spector & S. Fox (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 177-200). Washington, DC: American Psychological Association.
- Perrone, K.M., Webb, L.K., & Jackson, Z.V. (2007). Relationships Between Parental Attachment, Work and Family Roles, and Life Satisfaction. *The Career Development Quarterly* 55: 237-248.
- Perrone, K.M., Webb, L.K., & Blalock, R.H. (2005), The Effects of Role Congruence and Role Conflict on Work, Marital, and Life Satisfaction. *Journal of Career Development* 31(4):225-238.
- Price Spatlan, L. (1995). Interpersonal conflict which includes mistreatment in a university workplace. *Violence and Victims*, 10: 285-297.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

- Pryor, J. B., & Fitzgerald, L. F. (2003). Sexual harassment research in the U.S. In K. M. Eisenhardt, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace* (pp. 79-100). London: Taylor & Francis.
- Quinlan, M. (2007), Organisational restructuring/downsizing, OHS regulation and worker health and wellbeing. *International Journal of Law and Psychiatry* 30: 385-399.
- Ramos, M. (2001), Desafiar o Desafio. *Prevenção do Stresse no Trabalho*. Lisboa: Editora RH.
- Randall, M.L. Cropanzano, R., Borman, C.A. & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Occupational Behaviour* 20: 159-74.
- Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2002). *Workplace bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?* London: Taylor & Francis.
- Richman, J.A., Rospenda, K.M., Flaherty, J.A. & Freels, S. (2001), Workplace Harassment, Active Coping, and Alcohol-Related Outcomes. *Journal of Substance Abuse* 13:347-366.
- Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995), A Typology of Deviant Workplace Behaviours: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal* 38(2): 555-572.
- Schat, A. (2006), Going Postal. *HR Professional Jun/Jul* 23(3): 50.
- Schneider, K. T., Hitlan, R. T., & Radhakrishnan, P. (2000). An examination of the nature and correlates of ethnic harassment experiences in multiple contexts. *Journal of Applied Psychology*, 85: 3-12.
- Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology* 82: 416-425.
- Sturm, S. (2001). Second Generation Employment Discrimination: A Structural Approach, *101 Colum. L. Rev.* 458, 478, 489, 550-553.
- Tepper, B.J. (2000), Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal* 43(2): 178-190.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Vartia, M. (1993), Psychological harassment (bullying, mobing) at work. In K. Kauppinen-Toropainen (ed), *OECD panel group on women, work and health. National report: Finland*. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health, Publications 6/1993: 149-152.

*Bullying: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, stress, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.*

- Vartia, M. (2001), Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health* 27: 63-69
- Vartia, M. (2003). Workplace bullying: A study on the work environment, well-being and health (No. 56): *Finnish Institute of Occupational Health, People and Work Research Reports*.
- Vilas Boas, M. M. G., (2005), Assedio Psicológico no Trabalho: Abordagem Empírica a alguns dos seus antecedentes, consequências e características. *ISCTE*, 878.
- Williams, K. D., & Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by co-workers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23: 693-706.
- Williams, K. D., Forgas, J. P. & Hippel, W. V. (2005), The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying. *Taylor & Francis Group, LLC, NY, USA*
- Withey & Cooper, (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Administrative Science Quarterly* 34:521-539.
- Wyatt, J., & Hare, C. (1997). *Work abuse: How to recognize it and survive it*. Rochester, VT: Schenkman Books.
- Yamada, D. (2000). The phenomenon of "workplace bullying" and the need for status-blind hostile work environment protection. *Georgetown Law Journal*, 88: 475-536.
- Zapf, D., Knorz, C. & Kulla, M. (1996), On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(2): 215-237.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2001), Bullying in the Workplace: Recent Trends in research and practice – an introduction. *European Journal of Work and Organizational Workplace* 10(4): 369-373.
- Zapf, D. & Gross, C. (2001), Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 10(4): 497-522.
- Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2003). Empirical findings on bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 103-126). London: Taylor Francis.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at work: Escalated conflicts. In S. Fox & P. Spector (Eds.), *Counterproductive work behaviors*. Washington DC: American Psychological Association.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

## ***ANEXOS***

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

## ***Anexo 1***

## **Questionário à existência de fenómenos que interferem com a satisfação organizacional e o desempenho profissional.**

A satisfação organizacional é fundamental não só para um bom desempenho profissional dos colaboradores e progresso das organizações, mas também para a vida pessoal dos próprios colaboradores. Assim, é importante compreender os fenómenos que poderão alterar essa satisfação e apurar as medidas a tomar a fim de se preservar a mesma.

Este trabalho surge no âmbito duma tese de mestrado, tendo por isso fins meramente académicos. A sua colaboração é pedida para o preenchimento de um questionário que visa apurar a existência ou não de fenómenos que interferem com a sua satisfação organizacional e o seu desempenho profissional. Assim, é garantida a confidencialidade de todos os dados que nos fornecer, não sendo os mesmos revelados à sua organização e servindo meramente para efeitos estatísticos.

Lembramos que não existem respostas certas ou erradas às questões que se seguem, por isso, e uma vez que o que nos interessa mesmo é a sua opinião, pedimos-lhe apenas que seja sincero (a).

Muito obrigado pela sua colaboração! Em caso de dúvidas não hesite em contactar-me.

Christine Esteves

[christine.esteves@gmail.com](mailto:christine.esteves@gmail.com)

Muitas vezes verificam-se nos ambientes de trabalho interações sociais desfavoráveis, conflitos, pessoas que manifestam comportamentos inconvenientes e desagradáveis. O que gostaríamos de saber é em que medida

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

assistiu, **nos últimos 12 meses**, às situações abaixo expostas, não consigo próprio(a), mas relativamente aos seus colegas. Ou seja gostaríamos de conhecer com que frequência assistiu aos comportamentos abaixo descritos nas relações entre os seus colegas, ou entre colegas e superiores.

Frequência	Com que frequência assistiu a este tipo de comportamentos / situações?				
	Raramente ou Nunca	1x por semana	Varias x por semana	Quase Diariamente	Diariamente
1. Alguém na sua empresa reteve informação que seria necessária para algum dos seus colegas realizar as suas tarefas					
2. Algum dos seus colegas foi exposto a uma carga de trabalho não gerível e / ou exagerada					
3. Foi dado, a algum dos seus colegas, trabalho para fazer abaixo do seu nível de competências					
4. Foram dadas tarefas com tempos limite irrazoáveis e impossíveis a algum dos seus colegas					
5. Ignoraram as opiniões e pontos de vista de algum dos seus colegas					
6. O trabalho de algum dos seus colegas foi super-supervisionado					
7. Os erros de algum dos seus colegas foram-lhe recordados repetidamente					
8. Os esforços relativamente ao trabalho de algum dos seus colegas foram julgados de forma ridícula e humilhante					
9. Existiram rumores e boatos a circular sobre algum dos seus colegas					
10. Chamaram nomes insultuosos a algum dos seus colegas					
11. Algum dos seus colegas foi ignorado, excluído ou isolado dos outros					
12. Foram dadas, a algum dos seus colegas, dicas ou sinais de outros de que se deveria demitir					
13. Algum dos seus colegas foi intimidado com ameaças					
14. Algum dos seus colegas recebeu crítica constante acerca do seu trabalho e dos seus esforços					
15. Algum dos seus colegas foi ignorado ou experienciou reacções hostis quando se aproximava					
16. Foram retiradas, a algum dos seus colegas, tarefas chave e substituídas por tarefas triviais e desagradáveis					
17. Disseram mentiras sobre algum dos seus colegas					
18. Algum dos seus colegas foi alvo de chacota e sarcasmo em demasia					
19. Gritaram ou ralharam com ira ou raiva a algum dos seus colegas					
20. Algum dos seus colegas foi pressionado a não reclamar como seu, algo que fez					
21. Algum dos seus colegas foi alvo de piadas					
22. Algum dos seus colegas foi agredido fisicamente					

Iremos, em seguida, procurar apurar em que medida o **stress** é um fenómeno presente com maior ou menor intensidade na sua vida e qual a área da mesma onde este assume uma maior preponderância. Para isso pedimos-

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

le a sua colaboração no sentido de assinalar com uma cruz (X), como se tem sentido relativamente às afirmações indicadas, **nos últimos 12 meses**.

Com que frequência, cada um destes itens o incomoda no seu trabalho?

<b>Frequência</b>	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
23. Sentir que tem demasiada responsabilidade pelo trabalho de outros					
24. Ter de fazer ou decidir coisas em que erros podem custar muito					
25. Não ter ajuda ou equipamento suficiente para se fazer o trabalho bem feito					
26. Pensar que a quantidade de trabalho que tem, interfere com a qualidade do que realiza					
27. Sentir que tem de fazer coisas com as quais não concorda					
28. Sentir-se inapto (a) para influenciar as decisões e acções do seu chefe hierarquicamente superior, que o (a) afectem.					
29. Pensar que não é capaz de dar resposta aos diversos pedidos conflituantes das várias pessoas com quem trabalha					
30. Não saber o que as pessoas com quem trabalha esperam de si					
31. Ter de lidar ou satisfazer demasiadas pessoas					
32. Sentir que o seu trabalho tende a interferir com a sua vida familiar					
33. Ser-lhe pedido que faça horas extras quando não o deseja					
34. Sentir-se encurralado (a) num trabalho que não gosta mas que não pode largar					
35. Com que frequência o seu trabalho requer que trabalhe muito rápido					
36. Com que frequência o seu trabalho requer que trabalhe afincadamente (física ou mentalmente)					
37. Com que frequência o seu trabalho o (a) deixa com pouco tempo para ter tudo feito					

O ambiente de trabalho assume uma importância crucial no nosso bem-estar. Para isso, contribuem de uma forma especial, as relações interpessoais que se estabelecem. Seguidamente pedimos que assinale com uma cruz

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

(X) em que medida concorda ou discorda das afirmações abaixo expostas, relativamente ao que se passa no seu local de trabalho.

<b>Frequência</b>	Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
38. Todas as pessoas no meu local de trabalho são ouvidas					
39. Os problemas no trabalho e as diferenças de opinião são discutidos abertamente					
40. Todos os colaboradores têm coragem de expressarem a sua opinião					
41. A independência é apreciada e encorajada					
42. As diferenças pessoais são aceites					
43. Existe inveja no meu local de trabalho					
44. Os meus colegas de trabalho competem entre si					
45. Existem subgrupos que falam e subestimam os outros colegas no local de trabalho					

Quando estamos desmotivados (as) ou desiludidos (as) com a nossa função, empresa, chefia, colegas ou com o trabalho, podemos evidenciar algumas atitudes e comportamentos que reflectem essa nossa insatisfação. Do conjunto de afirmações seguintes, gostaríamos que assinalasse os comportamentos que, no seu caso, tem adoptado com maior ou menor frequência **nos últimos 12 meses**, assinalando-os com uma cruz (X) no espaço correspondente.

<b>Frequência</b>	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
46. Estraga equipamento ou afecta o processo de trabalho, de propósito					
47. Leva material para casa sem permissão					
48. Desperdiça material da empresa					
49. Falta por doença quando não está doente					
50. Fala mal da empresa a outros					
51. Recusa-se a trabalhar ao fim de semana ou para além do horário quando lhe é solicitado					
52. Deixa o seu ambiente de trabalho numa confusão desnecessariamente (não limpa / arruma)					
53. Desobedece às instruções da chefia					
54. Responde de forma desafiadora ao (à) chefe					
55. Lança boatos sobre o (a) chefe					
56. Espalha rumores sobre colegas					
57. Inflinge a um colega um “tratamento silencioso”					
58. Retém dos colegas informação necessária					
59. Tenta parecer ocupado (a) enquanto desperdiça tempo					
60. Demora muito tempo no período do café ou no almoço					
61. Trabalha devagar de propósito					

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

62. Passa tempo a tratar de assuntos pessoais enquanto está no trabalho					
---	--	--	--	--	--

Para realizar o seu trabalho, provavelmente estará integrado (a) numa equipa ou necessitará conjugar esforços com outros a fim de o concluir com sucesso. O que lhe pedimos que assinale em seguida é o grau em que essa cooperação existe e está presente entre si e o seus colegas e entre si e a sua chefia. Para isso solicitamos-lhe que assinale com uma cruz (X) o quadrado com que mais se identifica, face ao que se passou **nos últimos 12 meses**.

<b>Frequência</b>	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
63. Ajudo os membros da minha equipa a terminar o trabalho					
64. Estou desejoso (a) de ajudar os membros da minha equipa quando algo corre mal e mais ninguém pode ser responsabilizado					
65. Peço desculpa aos membros da minha equipa quando algo corre mal					
66. Tento partilhar as tarefas agradáveis e desagradáveis com os membros da minha equipa, de forma tão justa quanto possível					
67. Procuo chegar sempre a acordos com os membros da minha equipa					
68. Ajudo a minha chefia a terminar o trabalho					
69. Estou desejoso (a) de ajudar a minha chefia quando algo corre mal e mais ninguém pode ser responsabilizado					
70. Peço desculpa à minha chefia quando algo corre mal					
71. Tento partilhar as tarefas agradáveis e desagradáveis com a minha chefia de forma tão justa quanto possível					
72. Procuo chegar sempre a acordos com a minha chefia					

Seguidamente iremos apresentar-lhe um conjunto de afirmações que são formas possíveis de lidar com problemas ou situações que lhe causem stress ou tensão. Pretendemos apurar aquelas com que mais se identifica, pelo que lhe pedimos que as classifique de acordo com o que se passou nos **últimos 12 meses**.

<b>Frequência</b>	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
73. Peço conselho aos meus colegas quando discordo do meu chefe					
74. Quando existem dificuldades finjo que está tudo bem					
75. Penso que também posso aprender com certas experiencias desagradáveis					
76. Apercebo-me que bebo mais bebidas alcoólicas quando tenho problemas					
77. Pergunto a pessoas que tiveram o mesmo problema que eu, sobre como fizeram para o resolver					
78. Quando surgem problemas evito pensar neles					
79. Em alturas de stress tento pensar nos aspectos agradáveis do meu trabalho					
80. Quando tenho problemas tendo a ver mais TV					
81. Falo com colegas que me possam realmente ajudar com um problema					
82. Sempre que possível tento afastar-me dos problemas					

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

83. Quando há problemas fico otimista acerca do futuro					
84. Saio com mais frequência quando estou com problemas					
85. Quando tenho problemas discuto-os com o (a) meu (inha) parceiro (a) ou com os meus amigos					
86. Evito confrontações difíceis com os meus chefes e/ou colegas					
87. Tento ver os problemas numa perspectiva diferente de forma a que tentem parecer mais positivos					
88. Sob pressão perco-me em sonhos ou fantasias					
89. Falo sobre como me sinto acerca do meu trabalho					
90. Em situações problemáticas apenas espero e vejo o que irá acontecer					
91. Em situações problemáticas tento convencer a pessoa responsável					
92. Quando existem problemas tendo a assumir mais riscos					
93. Quando há problemas procuro compreensão e simpatia					
94. Quando há problemas finjo que não está a acontecer nada					
95. Em alturas de stress consigo planear bem o meu trabalho					
96. Sob pressão torno-me implicativo (a)					
97. Organizo o meu trabalho de modo a que não tenha de me preocupar.					

Pense agora em que grau a sua vida familiar interfere no seu trabalho, ou este na sua vida familiar e responda assinalando com uma cruz (X) a situação com que mais se identifica em cada afirmação, face ao que sucedeu nos últimos 12 meses.

<b>Frequência</b>	Discordo fortemente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo fortemente
98. Depois do trabalho, venho para casa demasiado cansado (a) para fazer coisas que gostaria					
99. No trabalho tenho tanto que fazer que me afasto dos meus interesses pessoais					
100. A minha família/amigos não gostam da frequência com que estou preocupado (a) com o meu trabalho enquanto estou em casa					
101. O meu trabalho tira-me tempo que eu gostava de passar com a família/amigos					
102. Com frequência estou demasiado cansado (a) no trabalho por causa das coisas que tenho para fazer em casa					
103. Os meus assuntos pessoais são tantos que me mantêm afastado (a) do trabalho					
104. Os meus superiores e colegas não gostam de quão frequentemente estou preocupado (a) com a minha vida pessoal enquanto estou no trabalho.					
105. A minha vida pessoal toma-me tempo que eu gostaria de passar no trabalho					
106. O meu trabalho ou carreira interfere com as minhas responsabilidades em casa como jardinagem, cozinhar, limpezas, reparações, compras, pagar as contas, ou cuidado das crianças					

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

107. O meu trabalho ou carreira impede-me de passar a quantidade de tempo que eu gostaria de passar com a minha família					
108. A minha vida pessoal interfere com as minhas responsabilidades no trabalho, como chegar a horas, conclusão das tarefas diárias, ou trabalhar para além da hora					
109. A minha vida pessoal impede-me de passar a quantidade de tempo que gostaria de passar no trabalho ou actividades relacionadas com a carreira					

Em seguida, iremos apresentar-lhe um conjunto de pessoas integrantes da sua rede social, e para cada uma é-lhe pedido que assinale em que medida pode contar com a ajuda de cada uma delas quando atravessa um problema, assinalando, para o efeito, com uma (X) o quadrado que melhor corresponde à sua situação.

<b>Frequência</b>	Não se aplica	Nada	Um pouco	Algum a coisa	Muito
110. Em que medida cada uma destas pessoas deixam as suas próprias actividades e despendem tempo consigo para fazer coisas que tornem mais fácil a sua vida no trabalho?					
A. O seu chefe imediato					
B. Outras pessoas no trabalho					
C. A sua mulher/o seu marido					
D. A sua família					
E. Os seus amigos					
111. Quão acessível ou fácil é falar com cada uma das seguintes pessoas?					
A. O seu chefe imediato					
B. Outras pessoas no trabalho					
C. A sua mulher/o seu marido					
D. A sua família					
E. Os seus amigos					
112. Em que medida é que cada uma destas pessoas pode ser procurada como suporte, quando as coisas no trabalho complicam?					
A. O seu chefe imediato					
B. Outras pessoas no trabalho					
C. A sua mulher/o seu marido					
D. A sua família					
E. Os seus amigos					
113. Quão disponível está cada uma das pessoas seguintes para ouvir os seus problemas pessoais?					
A. O seu chefe imediato					
B. Outras pessoas no trabalho					
C. A sua mulher / o seu marido					
D. A sua família					
E. Os seus amigos					

Gostaríamos de apurar o seu grau de satisfação com o seu trabalho e com a sua vida, **nos últimos 12 meses**, pelo que lhe pedimos que assinale com uma cruz (X) a hipótese com que mais se identifica.

<b>Frequência</b>	Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Sempre
114. Globalmente estou satisfeito (a) com o meu trabalho					
115. Globalmente estou satisfeito (a) com a minha vida em geral					

Seguidamente, gostaríamos que nos fornecesse alguns dados pessoais, pelo que lhe pedimos que possa assinalar com uma cruz (X) a opção que mais se adequa na sua situação. Nas situações de preenchimento livre indicadas por ....., ou sempre que assinale “outros”, queira, por favor, escrever de forma sintética o que mais se adequa no seu caso.

116. Sexo: Masculino  Feminino

117. Ano de Nascimento: 19...

118. Nacionalidade: .....

119. Indique-nos, por favor, qual o seu grau de formação académica:

- 4º ano de escolaridade (antiga 4ª classe)  
 9º ano de escolaridade (antigo 5º ano)  
 12º ano  
 Mestrado ou Doutoramento

- 6º ano de escolaridade (antigo 2º ano do ciclo)  
 10º/11º ano  
 Bacharelato ou Licenciatura  
 Outros graus. Qual?.....

120. Assinale a opção que se aplica ao seu Estado Civil:

Solteiro (a) /Divorciado (a) /Viúvo (a)

Casado (a) /União de Facto

121. Tem Filhos?:

Sem Filhos

Com Filhos

122. Quantos empregos teve antes do actual?

- Nenhum  Um  
 Três a Cinco

- Dois  
 Mais do que cinco

123. Há quantos anos trabalha nesta empresa?

- Menos de um ano  
 Entre 4 e 6 anos

- Entre 1 e 3 anos  
 Entre 7 e 15 anos

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Mais de 16 anos

124. Há quantos anos iniciou a sua vida profissional (nesta e noutras empresas)?

Menos de um ano

Entre 1 e 3 anos

Entre 4 e 6 anos

Entre 7 e 15 anos

Mais de 16 anos

125. Qual é o sector de actividade da sua empresa actual?

Agricultura, pescas ou minas

Comércio

Construção civil e imobiliário

Ensino ou investigação

Saúde e outros serviços de protecção social

Banca e Seguros

Hotelaria ou restauração

Indústria

Novas Tecnologias (informática, comunicação e biotecnologias)

Tempos livres ou cultura

Administração Pública ou outros serviços públicos

Outra. Qual?.....

126. Quantas pessoas, aproximadamente, trabalham na sua equipa ? (equipa é o conjunto de pessoas sob a mesma chefia)

Menos de 4

Entre 5 e 8

Entre 8 e 12

Mais de 12

127. Quantas pessoas, aproximadamente, trabalham na sua empresa?

Menos de 10

Entre 10 e 50

Entre 51 e 100

Entre 101 e 250

Entre 251 e 500

Mais de 500

128. Na sua Equipa de trabalho/ existem mais homens ou mulheres? (equipa é o conjunto de pessoas sob a mesma chefia)

Praticamente só mulheres

Mais mulheres

+/- tantas mulheres como homens

Mais homens

Praticamente só homens

129. No seu Departamento de trabalho/ existem mais homens ou mulheres?

Praticamente só mulheres

Mais mulheres

+/- tantas mulheres como homens

Mais homens

Praticamente só homens

130. Na sua Empresa/Organização existem mais homens ou mulheres?

Praticamente só mulheres

Mais mulheres

+/- tantas mulheres como homens

Mais homens

Praticamente só homens

131. Nos últimos 12 meses, a sua empresa sofreu grandes alterações que afectaram o seu trabalho (reestruturações, instalação de novos equipamentos, etc.)?

Sim

Não

Se sim, em que medida estas alterações afectaram o trabalho que desempenha diariamente?

Afectaram muito

Afectaram pouco

132. Há quanto tempo ocupa o seu cargo actual?

Menos de um ano

Entre 1 e 3 anos

Entre 4 e 6 anos

Entre 7 e 15 anos

Mais de 16 anos

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

133. Qual a área da função que desempenha?

- Área Comercial (por exemplo, vendas, assistência pós venda e marketing)  
 Área Administrativa (por exemplo, finanças, contabilidade, recursos humanos, logística)  
 Área da Produção (por exemplo, manutenção, projecto, planeamento)  
 Outra (por exemplo, médico, professor)

134. Clarifique a Posição Hierárquica do seu cargo

Tem subordinados?

- Não  Sim. Quantos?..... Se sim, os seus subordinados têm subordinados?  
 Não  Sim

135. Na sua Empresa/Organização as posições de Direcção e Chefia superior são ocupados por:

- Praticamente só mulheres  Mais mulheres  +/- tantas mulheres como homens  Mais homens  
 Praticamente só homens

136. Que tipo de contrato o (a) une à empresa?

- Contrato sem termo (efectivo)  Vínculo através de uma Agência de Trabalho Temporário  
 Contrato a prazo  
 Prestador de serviços (“recibos verdes”)  Outro. Qual? .....

Por fim, gostaríamos de saber em que medida alguém no seu local de trabalho (colegas, superiores hierárquicos ou subordinados), **nos últimos 12 meses**, manifestaram algum comportamento inconveniente para consigo próprio. Para o efeito solicitamos-lhe que assinale com uma cruz (X), a opção que mais se verifica no seu caso pessoal.

Frequência	Com que frequência viveu as seguintes situações				
	Raramente ou Nunca	1x por semana	Várias x por semana	QuaseDiariamente	Diariamente
137. Alguém na sua empresa reteve informação que seria necessária para as suas tarefas					
138. Foi exposto (a) a uma carga de trabalho não gerível e / ou exagerada					
139. Foi-lhe dado trabalho para fazer, abaixo do seu nível de competências					
140. Foram-lhe dadas tarefas com tempos limite irrazoáveis e impossíveis					
141. Ignoraram as suas opiniões e pontos de vista					
142. O seu trabalho foi super-supervisionado					
143. Os seus erros foram-lhe recordados repetidamente					
144. Os seus esforços relativamente ao seu trabalho foram julgados de forma ridícula e humilhante					
145. Teve rumores e boatos sobre si a circular					
146. Chamaram-lhe nomes insultuosos					

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

147. Foi ignorado (a), excluído (a) ou isolado (a) dos outros					
148. Recebeu dicas ou sinais de outros de que se deveria demitir					
149. Foi intimidado (a) com ameaças					
150. Recebeu crítica constante acerca do seu trabalho e dos seus esforços					
151. Foi ignorado (a) ou experienciou reacções hostis quando se aproximava					
152. Foram-lhe retiradas tarefas chave e substituídas por tarefas triviais e desagradáveis					
153. Disseram mentiras sobre si					
154. Foi alvo de chacota e sarcasmo em demasia					
155. Gritaram-lhe ou ralharam-lhe com ira ou raiva					
156. Foi pressionado (a) a não reclamar como seu, algo que fez					
157. Foi alvo de piadas					
158. Foi agredido (a) fisicamente					

Muito obrigado pela sua colaboração!

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

## ***Anexo 2***

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

**Tabela 4** – Análise Factorial exploratória da escala de Actos Negativos associados ao *Bullying* no local de trabalho – Vítimas

Item	Factor 1
Recebeu crítica constante acerca do seu trabalho e dos seus esforços	,56
Foi alvo de piadas	,53
Os seus esforços relativamente ao seu trabalho foram julgados de forma ridícula e humilhante	,53
Foi alvo de chacota e sarcasmo em demasia	,50
Teve rumores e boatos sobre si a circular	,45
Recebeu dicas ou sinais de outros de que se deveria demitir	,44
Foram-lhe retiradas tarefas chave e substituídas por tarefas triviais e desagradáveis	,43
Ignoraram as suas opiniões e pontos de vista	,41
Os seus erros foram-lhe recordados repetidamente	,40
Disseram mentiras sobre si	,40
Foram-lhe dadas tarefas com tempos limite irrazoáveis e impossíveis	,37
Chamaram-lhe nomes insultuosos	,37
Foi pressionado (a) a não reclamar como seu, algo que fez	,34
O seu trabalho foi super-supervisionado	,32
Foi ignorado (a), excluído (a) ou isolado (a) dos outros	,28
Gritaram-lhe ou ralharam-lhe com ira ou raiva	,27
Alguém na sua empresa reteve informação que seria necessária para as suas tarefas	,24
Foi ignorado (a) ou experienciou reacções hostis quando se aproximava	,23
Foi-lhe dado trabalho para fazer, abaixo do seu nível de competências	,23
Foi exposto (a) a uma carga de trabalho não gerível e / ou exagerada	,19
Foi intimidado (a) com ameaças	,13
Foi agredido (a) fisicamente	,12

Nota: N = 150. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = ,84. O factor *Bullying* Vítimas explica 35,10% do total da variância, . Os pesos factoriais foram obtidos por rotação Varimax.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

**Tabela 5** – Análise Factorial exploratória da escala de Actos Negativos associados ao *Bullying* no local de trabalho – Testemunhas

Item	Factor 1
Algum dos seus colegas recebeu crítica constante acerca do seu trabalho e dos seus esforços	<b>,82</b>
Os esforços relativamente ao trabalho de algum dos seus colegas foram julgados de forma ridícula e humilhante	<b>,76</b>
Disseram mentiras sobre algum dos seus colegas	<b>,75</b>
Algum dos seus colegas foi alvo de chacota e sarcasmo em demasia	<b>,73</b>
Foram retiradas, a algum dos seus colegas, tarefas chave e substituídas por tarefas triviais e desagradáveis	<b>,72</b>
Algum dos seus colegas foi alvo de piadas	<b>,71</b>
Ignoraram as opiniões e pontos de vista de algum dos seus colegas	<b>,68</b>
Gritaram ou ralharam com ira ou raiva a algum dos seus colegas	<b>,67</b>
Chamaram nomes insultuosos a algum dos seus colegas	<b>,66</b>
Os erros de algum dos seus colegas foram-lhe recordados repetidamente	<b>,64</b>
Algum dos seus colegas foi ignorado ou experienciou reacções hostis quando se aproximava	<b>,63</b>
Existiram rumores e boatos a circular sobre algum dos seus colegas	<b>,63</b>
Alguém na sua empresa reteve informação que seria necessária para algum dos seus colegas realizar as suas tarefas	<b>,62</b>
Foram dadas, a algum dos seus colegas, dicas ou sinais de outros de que se deveria demitir	<b>,62</b>
Algum dos seus colegas foi ignorado, excluído ou isolado dos outros	<b>,59</b>
Foi dado, a algum dos seus colegas, trabalho para fazer abaixo do seu nível de competências	<b>,55</b>
Algum dos seus colegas foi pressionado a não reclamar como seu, algo que fez	<b>,53</b>
O trabalho de algum dos seus colegas foi super-supervisionado	<b>,53</b>
Foram dadas tarefas com tempos limite irrazoáveis e impossíveis a algum dos seus colegas	<b>,53</b>
Algum dos seus colegas foi exposto a uma carga de trabalho não gerível e / ou exagerada	<b>,47</b>
Algum dos seus colegas foi intimidado com ameaças	<b>,40</b>
Algum dos seus colegas foi agredido fisicamente	<b>,18</b>

Nota: N = 146. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = ,86. O factor *Bullying* Testemunha explica 38,94% do total da variância total. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação Varimax.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

**Tabela 6** – Análise Factorial exploratória da escala de Stress Ocupacional

Item	Factor 1	Factor 2
<b>1 – Stress Tarefa</b>		
Ter de fazer ou decidir coisas em que erros podem custar muito	<b>0.74</b>	-0.11
Sentir que tem demasiada responsabilidade pelo trabalho de outros	<b>0.73</b>	-0.08
Pensar que a quantidade de trabalho que tem, interfere com a qualidade do que realiza	<b>0.72</b>	0.28
Com que frequência o seu trabalho o(a) deixa com pouco tempo para ter tudo feito	<b>0.70</b>	0.18
Ter de lidar ou satisfazer demasiadas pessoas	<b>0.70</b>	0.30
<b>2 – Stress Emocional</b>		
Sentir-se inapto(a) para influenciar as decisões e acções do seu chefe hierarquicamente superior, que o(a) afectam	-0.03	<b>0.80</b>
Sentir que tem de fazer coisas com as quais não concorda	0.10	<b>0.79</b>
Sentir-se encurralado(a) num trabalho que não gosta mas que não pode largar	0.04	<b>0.68</b>
Não saber o que as pessoas com quem trabalha esperam de si	0.24	<b>0.55</b>

Nota: N = 151 e 152 respectivamente. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = ,75. O factor stress tarefa explica 29% e o factor stress emocional explica 25% da variância total. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação Varimax.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

**Tabela 7** – Análise Factorial exploratória da escala de Conciliação Trabalho - Família e Família - Trabalho

Item	Factor 1	Factor 2
<b>1 – Trabalho Prejudica Família</b>		
O meu trabalho tira-me tempo que eu gostava de passar com a família/amigos	<b>0.84</b>	0.05
O meu trabalho ou carreira impede-me de passar a quantidade de tempo que eu gostaria de passar com a minha família	<b>0.78</b>	0.12
O meu trabalho ou carreira interfere com as minhas responsabilidades em casa como jardinagem, cozinhar, limpezas, reparações, compras, pagar as contas ou cuidado das crianças	<b>0.74</b>	0.18
No trabalho tenho tanto para fazer que me afasto dos meus interesses pessoais	<b>0.70</b>	0.00
Depois do trabalho, venho para casa demasiado cansado(a) para fazer coisas que gostaria	<b>0.68</b>	0.12
A minha família/amigos não gostam da frequência com que estou preocupado(a) com o meu trabalho enquanto estou em casa	<b>0.61</b>	0.09
<b>2 - Família prejudica Trabalho</b>		
A minha vida pessoal impede-me de passar a quantidade de tempo que gostaria de passar no trabalho ou actividades relacionadas com a carreira	0.03	<b>0.77</b>
A minha vida pessoal interfere com as minhas responsabilidades no trabalho, como chegar a horas, conclusão das tarefas diárias, ou trabalhar para além da hora	0.07	<b>0.75</b>
A minha vida pessoal toma-me tempo que eu gostaria de passar no trabalho	0.06	<b>0.73</b>
Os meus assuntos pessoais são tantos que me mantêm afastado(a) do trabalho	0.07	<b>0.70</b>
Com frequência estou demasiado cansado(a) no trabalho por causa das coisas que tenho para fazer em coisa	0.25	<b>0.64</b>

Nota: N = 151 e 153 respectivamente. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = ,77. O factor trabalho prejudica família explica 30% e o factor família prejudica trabalho explica 24% da variância total. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação Varimax.

**Tabela 8** – Análise Factorial exploratória da escala de *Coping*

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
<b>1 - Negação</b>				
Quando há problemas finjo que não está a acontecer nada	<b>0.70</b>	-0.09	-0.07	0.09
Evito confrontações difíceis com os meus chefes e/ou colegas	<b>0.70</b>	0.05	0.05	-0.04
Quando surgem problemas evito pensar neles	<b>0.66</b>	0.00	0.08	0.02
Em situações problemáticas apenas espero e vejo o que irá acontecer	<b>0.65</b>	0.05	-0.20	0.18
Sempre que possível tento afastar-me dos problemas	<b>0.62</b>	-0.15	0.18	0.27
<b>2 – Apoio Social</b>				
Pergunto a pessoas que tiveram o mesmo problema que eu, sobre como fizeram para o resolver	0.05	<b>0.76</b>	-0.05	0.10
Quando tenho problemas discuto-os com o(a) meu(inha) parceiro(a) ou com os meus amigos	0.07	<b>0.73</b>	0.03	-0.83
Falo com colegas que me possam realmente ajudar com um problema	-0.16	<b>0.72</b>	0.13	-0.03
Falo sobre como me sinto acerca do meu trabalho	-0.09	<b>0.53</b>	0.37	0.16
<b>3 - Optimismo</b>				
Em alturas de stress tento pensar nos aspectos agradáveis do meu trabalho	0.02	0.27	<b>0.69</b>	0.00
Quando há problemas fico optimista acerca do futuro	-0.14	-0.10	<b>0.68</b>	-0.01
Tento ver os problemas numa perspectiva diferente de forma a que tentem parecer mais positivos	0.27	0.13	<b>0.63</b>	-0.20
<b>4 – Comportam. Compensatórios</b>				

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

Saio com mais frequência quando estou com problemas	0.17	-0.33	0.24	<b>0.70</b>
Quando estou com problemas tendo a ver mais TV	0.23	0.21	-0.05	<b>0.68</b>
Apercebo-me que bebo mais bebidas alcoólicas quando tenho problemas	0.01	0.09	-0.29	<b>0.63</b>

---

Nota: N = 153 para os primeiros 3 factores e 154 para o último, respectivamente. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = ,61. O factor *coping* de negação explica 16%, o factor *coping* de apoio social explica 15%, o factor *coping* de optimismo explica 11% e o factor *coping* de comportamentos compensatórios explica 10% da variância total. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação Varimax.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

**Tabela 9** – Análise Factorial exploratória da escala de Cooperação

Item	Factor 1
Estou desejoso(a) de ajudar a minha chefia quando algo corre mal e mais ninguém pode ser responsabilizado	<b>0.83</b>
Tento partilhar as tarefas agradáveis e desagradáveis com a minha chefia de forma tão justa quanto possível	<b>0.80</b>
Procuro chegar sempre a acordos com a minha chefia	<b>0.77</b>
Tento partilhar as tarefas agradáveis e desagradáveis com os membros da minha equipa de forma tão justa quanto possível	<b>0.77</b>
Estou desejoso(a) de ajudar os membros da minha equipa quando algo corre mal e ninguém pode ser responsabilizado	<b>0.74</b>
Procuro chegar sempre a acordos com os membros da minha equipa	<b>0.73</b>
Ajudo a minha chefia a terminar o trabalho	<b>0.71</b>
Peço desculpa aos membros da minha equipa quando algo corre mal	<b>0.70</b>
Peço desculpa à minha chefia quando algo corre mal	<b>0.67</b>

Nota: N = 148. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = ,85. O factor cooperação explica 54% da variância total. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação Varimax.

*Bullying*: Não há só uma vítima - Efeitos sobre vítimas, testemunhas, *stress*, satisfação, desempenho e conciliação trabalho – família.

**Tabela 10** – Análise Factorial exploratória da escala de Comportamentos Desviantes ou Contra produtivos

Item	Factor 1	Factor 2
<b>1 - Boicote</b>		
Trabalha devagar de propósito	<b>0.83</b>	0.19
Tenta parecer ocupado(a) enquanto desperdiça tempo	<b>0.80</b>	0.21
Demora muito tempo no período do café ou no almoço	<b>0.79</b>	0.10
Passa tempo a tratar de assuntos pessoais enquanto está no trabalho	<b>0.69</b>	0.26
Falta por doença quando não está doente	<b>0.63</b>	0.02
Leva material para casa sem permissão	<b>0.60</b>	0.11
<b>2 - Oposição</b>		
Desobedece às instruções da chefia	0.06	<b>0.77</b>
Recusa-se a trabalhar ao fim de semana ou para além do horário quando lhe é solicitado	0.00	<b>0.73</b>
Fala mal da empresa a outros	0.35	<b>0.71</b>
Responde de forma desafiadora ao(à) chefe	0.19	<b>0.53</b>

Nota: N = 152 e 150, respectivamente. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = ,84. O factor boicote explica 34% e o factor oposição explica 21% da variância total. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação Varimax.