

Instituto Superior da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

Mobbing e vulnerabilidade ao *stress* como fatores dissociativos no
envolvimento com o trabalho

Dissertação apresentada como exigência
parcial para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos,
conferido pelo Instituto Superior da Maia.

Aluna:

Luísa Emanuela Ferreira de Carvalho

Orientação:

Professora Doutora Maria João Cunha

Novembro de 2014

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu agradecimento à Professora Doutora Ana Rita Conde por me dar a conhecer este tema e por toda a motivação e ajuda que inicialmente me proporcionou, bem como todo o conhecimento que me transmitiu.

Agradeço igualmente ao Professor Doutor João Paulo Pereira que foi o orientador de grande parte desta dissertação, pela sua colaboração, disponibilidade e pelas valiosas contribuições para este trabalho.

De igual modo agradeço à Professora Doutora Maria João Cunha pela disponibilidade para orientar um trabalho já em fase final que, decerto, exigiu um esforço extra para a compreensão do percurso deste trabalho e sua orientação.

O meu reconhecimento vai para todos os docentes e colegas que me acompanharam, em especial para o coordenador do curso de mestrado o Professor Doutor Célio Sousa que foi também meu professor na licenciatura e que me despertou vontade de seguir esta área de estudo.

Agradeço ao Instituto Superior da Maia pela excelência da formação prestada ao longo do meu percurso académico e sua utilidade para a realização desta dissertação.

Estou muito grata a todos os meus familiares pelo amor, paciência, apoio e por serem incansáveis, especialmente agradeço ao meu pai e à minha mãe por me proporcionarem e incentivarem desde cedo nesta jornada.

Agradeço a todos os meus amigos pelas longas conversas de incentivo e pelas alegrias e tristezas que partilhamos na nossa amizade.

A todos, espero que esta dissertação vos dignifique.

“De tudo que existe, nada é tão estranho como as relações humanas, com suas mudanças, sua extraordinária irracionalidade.”

Virgínia Woolf

Resumo

O *mobbing* é um fenómeno destrutivo e debilitador para os trabalhadores, as organizações e a sociedade em geral. O objetivo deste estudo foi investigar globalmente a eventual relação entre *mobbing*, vulnerabilidade ao *stress*, género e se estas variáveis influenciam ou não a variável dissociação no envolvimento com o trabalho. A amostra é composta por 8824 trabalhadores do setor da educação e foi utilizada uma metodologia de investigação de natureza quantitativa. Os resultados sugerem uma prevalência de *mobbing* na ordem dos 4%, sendo que as mulheres apresentam uma prevalência maior, no entanto, esta diferença não é estatisticamente significativa. Verificou-se que os trabalhadores do setor público apresentam um maior índice de vulnerabilidade ao *stress* comparativamente aos trabalhadores do setor privado. No sistema público a vulnerabilidade ao *stress* explica 16% do *mobbing*, enquanto no sector privado não há qualquer relação estatisticamente significativa. Os resultados demonstram que o setor público apresenta um risco psicossocial mais elevado do que o setor privado. Para além disso, indicam a existência de uma relação direta entre *mobbing* e dissociação no envolvimento com o trabalho. Não foram encontradas diferenças quanto ao género em relação à vulnerabilidade ao *stress* e à dissociação no envolvimento com o trabalho. No geral estes resultados confirmam investigações anteriores e sugerem outros que ainda não foram estudados adequadamente. Assim, as suas implicações são úteis para os investigadores da área. São também explicitadas neste estudo algumas limitações e sugestões para futuras investigações. O gestor de recursos humanos deve desempenhar um papel ativo na prevenção e intervenção *mobbing*.

Palavras-chave: *Mobbing*, assédio moral, *bullying* no trabalho, vulnerabilidade ao *stress*, *engagement*.

Abstract

Mobbing is a destructive and debilitating phenomenon for workers, organizations and general society. The aim of this study was to globally investigate the eventual relation between mobbing, stress vulnerability, gender and whether or not these variables influence the variable dissociation in job involvement. The sample consists of 8824 workers from the education sector and the research methodology used had quantitative nature. Findings suggest a prevalence of mobbing in the order of 4%; while women have a higher prevalence, however, this difference is not statistically significant. It was found that public sector workers have a higher stress vulnerability index compared to private sector workers. In the public system stress vulnerability explains 16% of mobbing, while in the private sector no relationship statistically significant was found. The results show that the public sector has a higher psychosocial risk than the private sector. Also, they indicate that there is a direct relationship between mobbing and dissociation in job involvement. No differences were found in terms of gender in relation to stress vulnerability and dissociation in job involvement. Overall, these results confirm prior research and suggests some new ones not yet studied properly, so that their implications are useful to the researchers in the field. Also, these research and paper, explains some limitations and there are made some suggestions to further investigations. The human resources manager should play an active role in mobbing's prevention and intervention.

Keywords: mobbing, moral haressement, workplace bullying, stress vulnerability, engagement.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	2
Resumo	4
Abstract	5
INTRODUÇÃO.....	9
Parte I – Revisão Teórica	11
1. <i>MOBBING</i>	122
1.1 Conceito de <i>mobbing</i>	122
1.2 Prevalência do <i>mobbing</i>	14
1.3 Modelos situacionais de desenvolvimento do <i>mobbing</i>	15
1.4 Modelos integradores de desenvolvimento do <i>mobbing</i>	16
1.5 Vítimas de <i>mobbing</i>	19
1.6 Perpetradores de <i>mobbing</i>	22
1.7 Estudos comparativos entre vítimas e perpetradores	23
1.8 Características organizacionais associadas ao fenómeno.....	24
1.9 Consequências do <i>mobbing</i>	25
1.9.1 Consequências para as vítimas	26
1.9.2 Consequências para as organizações.....	27
1.9.3 Consequências para a sociedade	27
1.10 Género e <i>mobbing</i>	28
2. VULNERABILIDADE AO <i>STRESS</i>	30
2.1 Conceito de <i>stress</i>	30
2.2 <i>Mobbing</i> e <i>stress</i>	31
2.3 Conceito de vulnerabilidade ao <i>stress</i>	32
2.3.1 Fatores de natureza física	33
2.3.2 Fatores de natureza psicológica.....	33
2.3.3 Fatores de natureza social	35
3. DISSOCIAÇÃO NO ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO.....	36

3.1 Conceito de <i>engagement</i>	36
3.2 Mobbing e dissociação no envolvimento com o trabalho.....	36
4. PREVENÇÃO E INTERVENÇÃO	38
Parte II – Parte Prática	41
5. METODOLOGIA.....	42
5.1 Tipo de estudo	42
5.2 Problemática e objetivos de investigação	42
5.2.1 Questão inicial de investigação.....	44
5.2.2 Objetivo geral	44
5.2.3 Objetivos específicos.....	44
5.3 Participantes	45
5.4 Instrumentos de recolha de dados	45
5.5 Procedimentos	47
6. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	48
7. DISCUSSÃO.....	56
8. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	58
9. CONCLUSÃO.....	59
BIBLIOGRAFIA	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo das variáveis em análise.....	43
Figura 2: Quadro de percepção de risco das 6 áreas da vida laboral no setor privado ...	49
Figura 3: Quadro de percepção de risco das 6 áreas da vida laboral no setor público ...	50
Figura 4: Quadro geral de percepção de risco das 6 áreas da vida laboral.....	51
Figura 5: Gráfico de pontuações do setor privado e do setor público.....	52
Figura 7: Relação entre perfil da função, perfil pessoal e as variáveis em estudo	53
Figura 6: Relação entre as 6 áreas da vida laboral, <i>mobbing</i> e <i>stress</i>	54

INTRODUÇÃO

A participação laboral é muito importante para os indivíduos, tanto a nível económico como social e psicológico, pois permite sustento, relacionamento interpessoal e realização pessoal e profissional (Cunha *et al.*, 2013). No entanto, fatores, como a globalização e o capitalismo, constituem a sociedade neoliberal e patriarcal atual. A crise económica, financeira e social que se instalou em 2007/2008 trouxe uma deterioração das condições de vida e do trabalho, desemprego em massa, precaridade generalizada, aumento da competitividade e as posições sociais tornaram-se descendentes (Burgi, 2014). Teve múltiplas expressões: o medo da perda de posição social, a brutalização das relações interpessoais no trabalho, o aumento dos problemas psicológicos e somáticos, assim como o aumento das taxas de mortalidade, de suicídios e de suicídios relacionados com o trabalho (WHO, 2006). A transformação social na Europa segue uma doutrina de supremacia dos mercados defendendo a subordinação de toda a vida social e da esfera pública, o estado incluído, para o mercado. Os trabalhadores são tratados como coisas, como partículas elementares de uma máquina competitiva (Burgi, 2014). Esta sociedade facilita e tolera a ocorrência de *mobbing* que, conseqüentemente provoca graves prejuízos tanto para as vítimas como para as organizações e para a sociedade em geral.

Estes prejuízos e custos apenas recentemente se tornaram evidentes e, por isso, o interesse na investigação, prevenção e intervenção do *mobbing* apenas na última década se intensificou (Bentley *et al.*, 2009; Georgakopoulos *et al.*, 2011). A investigação tem procurado descrever a natureza do *mobbing*, bem como os seus impactos devastadores (Duffy, 2009; Notelaers *et al.*, 2012), a sua prevalência, antecedentes (Notelaers *et al.*, 2012), entre outros (e.g., reff; (Tracy *et al.*, 2006; Matthiesen & Einarsen, 2007; Nolfé *et al.*, 2008; Baillien & De Witte, 2009; Nielsen *et al.*, 2010; Baillien *et al.*, 2011; Baillien *et al.*, 2011; Hauge *et al.*, 2011; Jenkins *et al.*, 2012; Baillien *et al.*, 2013)). Infelizmente, ou os gestores não reconhecem os efeitos negativos do *mobbing*, ou não sabem como intervir de forma positiva (Salin, 2003).

Como resultado, os perpetradores continuam os comportamentos de *mobbing* e as vítimas, aos poucos, perdem a confiança nas organizações e eventualmente abandonam o posto de trabalho (Georgakopoulos *et al.*, 2011). Não podemos esquecer que quando as vítimas de *mobbing* optam por deixar a organização, os perpetradores e a organização não são obrigados a mudar (Heugten, 2012), levando a que se crie uma situação cíclica que se perpetua no tempo. Por estes motivos, é necessária uma mudança imediata no sentido de aumentar o reconhecimento deste problema e de serem tomadas medidas para se alcançar uma solução.

O presente trabalho tem, como objetivo geral, analisar a relação entre *mobbing*, *stress* e dissociação no envolvimento com o trabalho. Como objetivos específicos, este estudo pretende medir a prevalência do *mobbing*; perceber quais os comportamentos de *mobbing* mais frequentes; analisar a vulnerabilidade dos inquiridos ao *stress*; medir o grau de dissociação dos indivíduos no envolvimento com o trabalho; e, ainda, perceber se existem diferenças quanto ao género. Para isso, foi formulada a seguinte questão inicial de investigação: qual a relação entre *mobbing*, vulnerabilidade ao *stress* e dissociação no envolvimento com o trabalho?

A investigação realizada é de natureza quantitativa e consistiu num estudo comparativo, correlacional e transversal.

O estudo é apresentado da seguinte forma: uma primeira parte de revisão teórica, composta por quatro capítulos, *mobbing*, vulnerabilidade ao *stress*, dissociação no envolvimento com o trabalho e prevenção e intervenção. Uma segunda parte, a parte prática, composta por cinco capítulos, a metodologia, a apresentação dos resultados estatísticos obtidos, discussão desses resultados, limitações e sugestões de investigação e conclusão. Por fim, apresenta-se a bibliografia.

Parte I – Revisão Teórica

1. **MOBBING**

1.1 Conceito de *mobbing*

Não existe uma única e universal definição de *mobbing*. De acordo com Cahú *et al.* (2012), as expressões, para definir a violência no local de trabalho, diferem de acordo com o país. Existem diversos termos como assédio moral, assédio psicológico, *mobbing*, abuso psicológico, *workplace bullying*, psicoterror e violência psicológica. É importante salientar que, para alguns autores, estas expressões não se referem todas ao mesmo tipo de violência.

Mobbing ou terror psicológico no trabalho implica falta de ética, designadamente comunicação hostil. É direcionada por um ou vários indivíduos sobre outro, de forma sistemática, com o objetivo de destruir as suas redes de comunicação, a sua reputação, bem como perturbar a sua atividade laboral, na expectativa de que a vítima abandone o seu posto de trabalho. Estas ações ocorrem de modo muito frequente, uma ou duas vezes por semana, e exercem-se durante um longo período de tempo, pelo menos seis meses (Leymann, 1990, 1996).

Segundo Hirigoyen (2002:14-15),

O assédio moral no trabalho define-se como sendo qualquer comportamento abusivo (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, pela sua repetição ou pela sua sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, pondo em perigo o seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Ainda de acordo com Hirigoyen (2002) não se pode considerar qualquer ato como assédio moral. Por exemplo, uma gressão verbal ocasional é um ato de violência mas não é assédio moral. Apenas quando existem anteriormente várias pequenas agressões estamos perante assédio moral. Ou seja, quando existe repetição prolongada.

Para Einarsen e Skogstad (1996), *workplace bullying* é uma situação em que um ou vários indivíduos percebem-se como alvos de ações negativas por um ou mais indivíduos de forma persistente e durante um período de tempo. As vítimas

apresentam dificuldade em se defender contra estas ações. Estes autores não consideram uma ação isolada como *workplace bullying*.

Leymann (1997) faz a distinção entre *bullying* e *mobbing*. Para ele, o conceito de *bullying* é proveniente da investigação realizada em escolas e é muitas vezes caracterizado por atos de violência física. Por outro lado, o fenómeno que se encontra nos locais de trabalho caracteriza-se por comportamentos mais sofisticados, como o tratamento hostil ou o excesso de pressão sobre a vítima, ou seja, o *mobbing*.

Segundo Agervold (2007), o *bullying*, para além de ser frequente, tem de ocorrer durante um longo período de tempo. Também para Bentley *et al.*, (2009), é na duração, frequência e perceção da vítima quanto aos comportamentos que reside a natureza destrutiva do *bullying* e não nos comportamentos em si. Como afirma Leymann (1990), é a persistência dos comportamentos indesejados que acaba por drenar os recursos de *coping**1 da vítima.

A maior parte dos investigadores adotaram a perspetiva de Leymann (1990, 1996) que, como referi acima, definiu a frequência dos comportamentos como semanais e com uma duração mínima de seis meses.

Para Leymann (1990, 1996), as diferenças de poder, principalmente quando a vítima se encontra numa posição em que não se pode defender contra o perpetrador, é uma das características que diferencia o conflito do *mobbing* que constitui um abuso do poder. Também, de acordo com Hirigoyen (2002), o assédio moral não se trata de uma relação simétrica, como no caso do conflito, mas de uma relação dominador-dominado que constitui um abuso do poder. Mesmo quando o assédio se verifica entre colegas ou de forma ascendente, é sempre precedido de uma dominação psicológica do agressor e de uma submissão forçada da vítima. De acordo com Shallcross *et al.*, (2008), quando existem diferenças de poder, qualquer trabalhador, independentemente do nível hierárquico, pode ser vítima de *mobbing*. No entanto, alguns investigadores afirmam que as diferenças de poder não representam uma

*1 Entende-se que “*coping*” refere-se às estratégias ou métodos utilizados pelas vítimas para evitar ou reduzir os efeitos do *mobbing*.

caraterística-chave do *mobbing*. Apesar das diversas opiniões, as diferenças de poder continuam a ser uma das caraterísticas estudadas na investigação sobre *mobbing* (Vandekerckhove & Commers, 2003), principalmente em estudos sobre prevalência (Bentley *et al.*, 2009).

Não existir uma lista definitiva dos comportamentos de *mobbing*. No entanto, ele envolve principalmente hostilidade verbal, humilhação, obstrução no trabalho e exclusão do grupo. Individualmente estes incidentes podem parecer apenas medianamente ofensivos ou toleráveis. No entanto, cumulativamente as vítimas podem experienciar instabilidade, aumento exponencial do *stress*, podendo-se revelar um evento traumático (Nielsen & Einarsen, 2012).

No sentido de facilitar a leitura, neste estudo, *mobbing*, *workplace bullying*, assédio moral e *harassment* são considerados fenómenos iguais. Por isso, todas as diferentes denominações serão abordadas como sendo *mobbing*. No entanto, existiu o cuidado de apenas incluir estudos que, embora com outras denominações, caracterizam o fenómeno de acordo com a perspetiva de Leymann.

1.2 Prevalência do *mobbing*

Segundo Matthiesen e Einarsen (2007), a prevalência de *mobbing* situa-se entre 5 e 10%. Notelaers *et al.*, (2012) apontam para 2,8%. Um estudo de Agervold (2007) aponta para comportamentos de *mobbing* na ordem dos 3,3%. Já Matthiesen e Einarsen (2007) obtiveram, no seu estudo, uma prevalência de 8%. Outro estudo revela uma prevalência de 28% (Pedro *et al.*, 2008). Yapici-Akar *et al.*, (2011) obtiveram uma prevalência de 56,2%. No seu estudo, Tomic (2012) obteve 80,9% de prevalência. Sahin *et al.*, (2012) indicam uma prevalência de 87,7%. Já Carvalho (2010) obteve 89,5% de prevalência de *mobbing*.

Nielsen *et al.*, (2010) analisaram diversos estudos com o objetivo de fornecer uma estimativa quanto à prevalência de *mobbing*. Os resultados indicam uma prevalência média de 14,6%. No entanto, os autores referem que esta estimativa deve

ser interpretada com cuidado, uma vez que a prevalência depende do método de medida e do tipo de amostra recolhida.

De acordo com o IV Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho, realizado em 2005 com uma amostra de 30.000 trabalhadores europeus, um em cada 20 trabalhadores (5%) foi alvo de *mobbing* nos últimos 12 meses, embora este número esconda amplas variações entre os países (desde 17% na Finlândia até 2% na Itália e Bulgária). Em Portugal, de acordo com este relatório, regista-se um nível de prevalência de aproximadamente 4%. Em termos setoriais, são os setores da educação, da saúde, dos serviços sociais e da hotelaria/restauração que registam níveis de incidência de *mobbing* acima da média europeia.

1.3 Modelos situacionais de desenvolvimento do *mobbing*

Estes modelos procuram explorar o desenvolvimento do *mobbing* e envolvem características situacionais, ou seja, relacionadas com as características do trabalho.

Leymann (1996) desenvolveu um modelo linear sobre o *mobbing* em quatro fases. Na primeira fase, acidente crítico, algum evento atrai atenção negativa para uma pessoa. A segunda fase, *mobbing* e estigmatização, envolve comportamentos de *mobbing* sobre a vítima. Numa terceira fase, gestão das pessoas, a gestão entra em ação e culpabiliza a vítima. A quarta e última fase, expulsão, a vítima é expulsa ou deixa a organização.

Lutgen-Sandvik (2003), com base no modelo de Leymann, desenvolveu o modelo “*Employee Emotional Abuse*” (EEA) composto por seis fases. A primeira fase, incidente inicial, um evento dá início ao abuso. Na segunda fase, disciplina progressiva, o poder da gestão para construir e controlar os discursos dominantes alteram e distorcem as experiências dos trabalhadores e definem a realidade. Na terceira fase, ponto de viragem, ocorrem comportamentos de *mobbing*. A vítima descreve a sua experiência. No entanto, o perpetrador relata a situação de forma diferente e acusa a vítima de causar problemas. Na quarta fase, ambivalência organizacional, os gestores de topo juntam-se ao perpetrador para redefinir a situação no sentido de diminuir e

desvalorizar as experiências da vítima. Na quinta fase, isolamento e silenciamento, a intimidação e o medo silenciam as vítimas, enquanto os perpetradores manipulam a reputação das vítimas e procuram o apoio dos gestores de topo. O medo silencia os restantes colaboradores. Por fim, na sexta fase, expulsão e regeneração do ciclo, as condições de trabalho são construídas para forçar a vítima a deixar a organização. A expulsão alivia a tensão do ambiente de trabalho. No entanto, aumenta o silenciamento e o medo dos colaboradores. O período de alívio de tensão é de curta duração, pois o perpetrador irá recomeçar o ciclo com outra vítima. O facto de o ciclo se regenerar sugere que o problema não reside no perpetrador, mas sim na cultura organizacional.

O “*Job Demand Control Model*” foi testado por Notelaers *et al.*, (2012) para o *mobbing*. Os autores concluíram que muito altas ou muito baixas exigências de trabalho aumentam a probabilidade de ser vítima de *mobbing*. Estes resultados estão de acordo com um estudo realizado por Baillien *et al.*, (2011) em que foi utilizado o mesmo modelo.

Baillien *et al.*, (2011), através de um estudo longitudinal e utilizando o “*Job Demand-resources Model*”, estudaram a relação entre características do trabalho (exigências e recursos) e perspetivas das vítimas e dos perpetradores. Os resultados indicam que altas exigências de trabalho aumentam a probabilidade de ser vítima, enquanto altos níveis de recursos previnem a ocorrência de *mobbing*. Altas exigências e poucos recursos parecem estar na origem do *mobbing*.

1.4 Modelos integradores de desenvolvimento do *mobbing*

Estes modelos procuram também explicar o desenvolvimento do *mobbing*. No entanto, são integradores, pois envolvem tanto características organizacionais como pessoais.

Baillien *et al.*, (2009) procuraram, através de um estudo qualitativo, construir um modelo que explicasse como se desenvolve o *mobbing*. Os resultados indicam três formas possíveis de desenvolvimento do *mobbing* (*Three Way Model*). Uma das

hipóteses é que o *mobbing* resulta de estratégias de *coping* ativas e ineficientes em relação à frustração; ou seja, o indivíduo converte a frustração em atitudes negativas contra um trabalhador, tornando-se perpetrador. No entanto, se o indivíduo opta por uma estratégia de *coping*, face à frustração, passiva e ineficiente, pode vir a tornar-se vítima de *mobbing*. Outra hipótese sugere que conflitos interpessoais não resolvidos podem originar *mobbing*. Nesta situação, o indivíduo, com mais poder, torna-se perpetrador; e o indivíduo, com menos poder, torna-se vítima. Os autores referem que estas duas hipóteses estão relacionadas, uma vez que a frustração contribui para o desenvolvimento de conflitos interpessoais e que os conflitos resultam, por norma, em frustração. Uma terceira hipótese indica que o *mobbing* tem origem direta na equipa de trabalho ou nas características organizacionais. Fatores individuais e organizacionais podem influenciar as três hipóteses em dois aspetos. Estes fatores são a origem da frustração, conflitos e incentivo ao *mobbing*, influenciando as estratégias de *coping* que o indivíduo irá utilizar.

Um estudo, desenvolvido por Balducci *et al.*, (2011), pretendeu testar o “*Job Demands-resources Model*” para o *mobbing*. Características organizacionais e de personalidade foram consideradas como hipóteses de antecedentes de *mobbing* e PTSD - Perturbação Pós-Traumática do *Stress* - consequências para as vítimas. Os resultados demonstram que, independentemente das características organizacionais, quanto maior a disposição para comportamentos neuróticos, maior a probabilidade de ser vítima de *mobbing*. No entanto, os autores afirmam, a partir dos resultados, que fatores de personalidade não são suficientes para compreender o *mobbing*. Características psicossociais do trabalho, exigências e recursos, (*Job Demands-resources Model*) podem ativar experiências negativas e facilitar conflitos interpessoais, resultando em *mobbing*. Os resultados indicam também uma forte relação entre *mobbing* e PTSD. Os autores sugerem que se explore um modelo em que características organizacionais facilitam o *mobbing* que, por sua vez, dá origem a PTSD, ou seja, em que o *mobbing* desempenha um papel mediador.

Yapici-Akar *et al.*, (2011) realizaram um estudo com o objetivo de explorar a perceção de causas e dimensões do *mobbing*, bem como a sua relação com duas

consequências organizacionais, a satisfação no trabalho e o abandono da organização. Em primeiro lugar, os indivíduos indicam, como principal causa de *mobbing*, as características organizacionais. Em segundo lugar, apontam os perpetradores como causa de *mobbing*. Em terceiro lugar, indicam os fatores sociais; e em quarto, as vítimas. A fraqueza e incerteza, transmitidas pela gestão, excesso de trabalho e falta de comunicação organizacional são percebidas como causas. Outra causa de *mobbing* percebida é o medo dos perpetradores de perderem poder ou o posto de trabalho. Os resultados evidenciam uma relação negativa entre satisfação no trabalho e *mobbing*, e entre satisfação no trabalho e o abandono da organização.

Um estudo qualitativo recente, conduzido por Ciby e Raya (2014), desenvolve um modelo conceptual baseado nas experiências das vítimas. Este modelo é composto por três fases e explica os antecedentes de *mobbing*, os comportamentos de *mobbing* e métodos de *coping* das vítimas. Na fase antecedente, o estudo concluiu que as exigências do trabalho, como objetivos irrealistas e excesso de trabalho, são percebidas como fatores facilitadores do *mobbing*. Os supervisores foram identificados como autocráticos, pouco apoiantes e pouco profissionais. Estes estilos de comportamento revelam-se também facilitadores de *mobbing*. Também o conflito interpessoal é considerado, neste estudo, como antecedente de *mobbing*. À medida que se dá a escalada do conflito, aqueles que têm mais poder tornam-se perpetradores. A inadaptabilidade da vítima à mudança estimula a fase antecedente a passar para a fase do *mobbing*. Como comportamentos negativos do *mobbing* relacionados com o trabalho, este estudo identifica: provocar excesso de trabalho; forçar o trabalho para além do horário; controlo excessivo; retirar responsabilidades; definir objetivos irrealistas; ataques ao estatuto profissional; julgar o trabalho erradamente; fazer críticas injustas e bloquear as promoções. Os comportamentos pessoais de *mobbing* identificados são: menosprezar; criticismo persistente; intimidar; olhar fixamente; manipular; ameaçar; isolar; falar mal e falsas acusações. No entanto, a maioria das vítimas não estava ciente do fenómeno de *mobbing*, pois considera que este comportamento negativo é normal na cultura da organização. A persistência dos

comportamentos de *mobbing* resulta na fase dos resultados. Nesta fase, as vítimas apresentam reações emocionais imediatamente após o *mobbing*, como frustração, raiva, humilhação, preocupação, tortura emocional e variações de humor. A nível pessoal, o *mobbing* afeta o bem-estar físico e psicológico, como dores de cabeça, distúrbios de sono e alteração dos hábitos e dos horários alimentares. Aqueles que são casados referem que o *mobbing* afetou a paz e a felicidade da família. A nível das consequências, relacionadas com o trabalho, foram identificadas a diminuição da satisfação com o trabalho, do compromisso com a organização, da qualidade dos *outputs* e da *performance* e também vontade de deixar a organização. Os métodos de *coping* mais utilizados pelas vítimas são partilhar as experiências emocionais com amigos e familiares; apresentar uma atitude de que está tudo bem; e reportar aos gestores de recursos humanos. Na maioria dos casos, os gestores de recursos humanos não souberam lidar com a situação, revelando-se esta estratégia de *coping* como ineficiente e as vítimas perceberam esta resposta como injusta e nada apoiante. Os investigadores concluem que o apoio organizacional percebido é um método de *coping* importante com implicações para as vítimas e para a organização, pois influencia o sentimento de pertença, compromisso e esperança na organização.

1.5 Vítimas de *mobbing*

De acordo com o estudo de Carvalho (2010), as vítimas experienciam bloqueio à comunicação, desprestígio laboral e manipulação pessoal e profissional.

Quanto maior o tempo de exposição às condutas de *mobbing*, menor será a sociabilidade das mesmas. Ou seja, quanto maior a intimidação, maior o sentimento de fragilidade nas relações interpessoais.

Alguns estudos indicam que as vítimas de *mobbing* sentem pouco apoio social, têm poucas competências sociais e utilizam diversas estratégias de *coping* em comparação com pessoas que não foram vítimas de *mobbing* (Trijueque & Gómez, 2010a). Um estudo qualitativo, realizado por Andrade e Baptista (2010), que tinha como objetivo perceber quais as estratégias de *coping* mais utilizadas pelas vítimas de *mobbing*, revela que a estratégia de confrontação com o agressor é a mais utilizada,

seguida da estratégia de distanciamento. O autor conclui que a combinação destas duas estratégias e a procura de suporte social permitiram às vítimas aguentarem a violência a que foram submetidas. De acordo com Heugten (2012), as estratégias de *coping* utilizadas são a confrontação, denunciar o perpetrador, tirar um tempo de férias ou abandonar a organização. Aceder à informação e pensar sobre *mobbing* ajuda as vítimas a ganharem um sentimento de controlo, de autoconfiança, bem como a exteriorizarem não só as causas do abuso, mas também a distanciarem-se cognitivamente e emocionalmente do comportamento do perpetrador, proporcionando, assim, uma melhor abordagem para solucionar o problema. Em casos extremos de ansiedade e solidão, o apoio social dos colegas, da família e de supervisores externos é fulcral. Quando estas estratégias são ineficazes, as vítimas acabam por se resignar à situação. Depois da pesquisa que realizou, Heugten concluiu que a intervenção da organização desempenha um papel fundamental no sentido de facilitar a resiliência das vítimas, nomeadamente melhorando a comunicação dentro da organização. Para ter sucesso, a intervenção exige que os gestores assumam um compromisso no sentido de combater a cultura e práticas de *mobbing*.

De acordo com Hoel e Cooper (2000), 34,4% das vítimas reportam que confrontaram o perpetrador. Por outro lado, 12,5% nada fizera para resolver a situação. O método mais utilizado pelas vítimas para lidar com a situação é recorrer aos colegas de trabalho para discutir o problema. Depois deste método, o mais utilizado é recorrer aos amigos e família para discutir o problema. Os autores concluem que, para muitas das vítimas de *mobbing*, reportar o problema, por exemplo, à gestão de recursos humanos ou à organização não é uma opção válida.

Um estudo qualitativo, realizado por Lutgen-Sandvik (2006), examinou as narrativas de trabalhadores que foram alvo ou testemunhas de *mobbing*. O objetivo era perceber quais as formas de resistência e como são experienciados os comportamentos abusivos pelas vítimas e pelas testemunhas. Os entrevistados falam na complexidade do poder inerente às situações de *mobbing*, salientando, ainda, que as vítimas possuem pouco poder. Alguns trabalhadores aperceberam-se da situação de *mobbing* e rapidamente deixaram a organização. Outros resistiram. No entanto, se a

resistência não parar o comportamento abusivo, acabam por deixar a organização. Os participantes defendem que a resistência desencadeou uma escalada do comportamento, piorando a situação. Aquela investigadora concluiu que as formas de resistência mais comunicativas podem ser tanto ações coletivas como coação desorganizada. Segundo Lutgen-Sandvik, a tensão dialética de resistência e controle é evidente, uma vez que vítimas, testemunhas e aqueles que são perseguidos, como perpetradores, tentam modificar o significado discursivo das interações.

Tracy *et al.*, (2006) exploraram quais as metáforas utilizadas pelas vítimas para descrever o *mobbing*, o perpetrador e a vítima. O *mobbing*, enquanto processo, é visto como um jogo, batalha, pesadelo, tortura da água e substância nociva. O perpetrador é associado a um ditador narcisista, a um ator com duas faces e a um demônio. As vítimas vêem-se como escravas, animais, prisioneiras, crianças e com o coração partido. Baillien *et al.*, (2008) realizou entrevistas a indivíduos vítimas de *mobbing*. Estes indivíduos identificam a ausência de controle social, a alta autonomia e a baixa insegurança no posto de trabalho do perpetrador como fatores que estimulam e sustentam o *mobbing*.

Glaso *et al.*, (2007) procuraram perceber se existe um tipo de personalidade comum às vítimas de *mobbing*. Os resultados indicam que as vítimas tendem a ser instáveis emocionalmente, mais ansiosas e neuróticas, e menos agradáveis, conscientes e extrovertidas do que as pessoas que não são vítimas de *mobbing*. Também Brousse *et al.*, (2008) confirmam a existência de traços neuróticos em vítimas de *mobbing*. De acordo com Pranjic *et al.*, (2006), as pessoas com o tipo de personalidade A, ou seja, que têm um sentimento crônico de não perder tempo, usualmente são muito ocupadas e competitivas. Estas pessoas são mais facilmente vítimas de *mobbing* e também são mais suscetíveis aos efeitos do *stress* e do *mobbing*. Contudo, convém lembrar que alguns autores contestam a ideia de que características da personalidade podem indicar, ou não, se uma pessoa é vítima de *mobbing*. Leymann (1996) é um destes autores. Para ele, os fatores organizacionais, relacionados com a organização do trabalho e com a qualidade dos comportamentos de liderança, são as causas fundamentais para a ocorrência de *mobbing*.

1.6 Perpetradores de *mobbing*

Um estudo, realizado por Hauge *et al.*, (2009), analisou os fatores individuais e situacionais que estão na origem de ser perpetrador de *mobbing*. Os resultados revelam que ser homem e já ter sido vítima de *mobbing* aumentam a probabilidade de ser perpetrador. Conflitos de papéis e conflitos interpessoais também aumentam esta probabilidade.

Jenkins *et al.*, (2012) realizaram um estudo qualitativo que se focou na perspectiva dos perpetradores, avaliando o que é considerado *mobbing*, as alegações de *mobbing*, bem como a justificação dos perpetradores para o seu comportamento. A maioria dos perpetradores, que neste estudo são gestores, não percebe os seus comportamentos como *mobbing*, mas sim como aspetos não populares que fazem parte do papel que desempenham. Após uma análise das entrevistas aos perpetradores, surgiram quatro temas principais. Em primeiro lugar, o ambiente de trabalho contribui para alegações de *mobbing*. Os entrevistados referem um ambiente de trabalho com altos níveis de *stress* que estão fora do seu controlo. Alguns indicam estas condições como causas para o seu comportamento. Em segundo lugar, referem as práticas organizacionais denominadas de *mobbing*. Os participantes referem que conflitos interpessoais, relacionados com comportamentos discretos ou com comentários sobre a *performance* do trabalho, contribuem para alegações de *mobbing*. Outros mencionam que as alegações de *mobbing* resultam de processos e práticas organizacionais. Em terceiro lugar, a maior parte dos participantes disse que o seu comportamento foi adequado, dadas as circunstâncias. Alguns falam de uma história prévia de conflitos que resultam da tentativa de gerir uma *performance* fraca e comportamentos inadequados. Por isso, a alegação de *mobbing* surge devido a um colaborador difícil de gerir. Por fim, apresenta-se o perpetrador como vítima de *mobbing*. Alguns participantes mencionaram já terem sido ou serem vítimas de *mobbing* por parte dos seus subordinados. Disseram sentir-se desconfortáveis para denunciar a situação.

Segundo o estudo de Shallcross *et al.*, (2008), os perpetradores apresentam falta de empatia para com os outros, fazem críticas de forma excessiva e injustificada,

estão em constante escrutínio, espalhando rumores maliciosos excluindo e ostracizando socialmente os outros.

1.7 Estudos comparativos entre vítimas e perpetradores

Matthiesen e Einarsen (2007) realizaram um estudo comparativo entre indivíduos que não estiveram envolvidos em situações de *mobbing*, perpetradores, vítimas e vítimas problemáticas (*provocative victims*) em relação a fatores de *stress* e diferenças individuais. Os autores caracterizam as vítimas problemáticas como sendo vítimas e perpetradoras de *mobbing*. Os resultados demonstram que as vítimas problemáticas sofreram mais experiências como vítimas de *mobbing*. Algumas referem ter sido vítimas e/ou perpetradoras de *bullying* na escola, sendo também o grupo com mais baixa autoestima e menores competências sociais. Os perpetradores apresentam o maior índice de agressividade e uma elevada autoestima, acompanhada de instabilidade emocional. Todos os grupos, envolvidos em situações de *mobbing*, apresentam elevados níveis de *stress*. No entanto, as vítimas e as vítimas problemáticas são as que manifestam o nível mais elevado de *stress*. Associada ao *stress*, no caso dos perpetradores, está a indefinição das funções laborais.

Através de um estudo longitudinal, Baillien *et al.*, (2013) procuraram saber se existe uma relação entre conflitos, estilo de gestão de conflitos e *mobbing*. Os resultados demonstram que a ocorrência de conflitos está positivamente relacionada com ser perpetrador ou vítima de *mobbing* no futuro. Uma gestão de conflitos, baseada no compromisso, ou seja, que procura criar situações em que ambas as partes ganham, não está relacionada com *mobbing*. No entanto, uma gestão de conflitos, assente na competição, ou seja, em que apenas uma parte ganha, normalmente a que possui mais poder, está associada a ser perpetrador de *mobbing*. O tipo de gestão de conflitos não está relacionado com ser vítima de *mobbing* no futuro, mas sim com ser perpetrador.

1.8 Características organizacionais associadas ao fenómeno

As características do trabalho, da organização e da gestão de recursos humanos estão relacionadas com o *mobbing* e, por isso, têm vindo a ser estudadas. Uma cultura organizacional orientada para as pessoas, a presença de políticas anti-*mobbing* e justiça processual estão associadas a baixos níveis de *mobbing* (Baillien *et al.*, 2011a). A autonomia no posto de trabalho não está associada ao *mobbing* (Notelaers *et al.*, 2010; Baillien *et al.*, 2011b). No entanto, se existir também excesso de trabalho, então há uma forte probabilidade de comportamentos de *mobbing* (Baillien *et al.*, 2011b). Segundo Baillien *et al.*, (2008) o excesso de trabalho é facilitador e moderador do *mobbing*. Na sua investigação, Leymann (1996) identificou a existência de um ambiente de trabalho pobre como um antecedente-chave de *mobbing*. Para outros investigadores, um ambiente de trabalho que envolve *stress*, uma infraestrutura que permite pouco controlo social, a ambiguidade de funções, a complexidade do trabalho, os conflitos de papéis, a insegurança percebida e o excesso de trabalho são os principais antecedentes de *mobbing* (Baillien *et al.*, 2008; Baillien & De Witte, 2009; Notelaers *et al.*, 2010; Baillien *et al.*, 2011b). Outros fatores, como a falta de *feedback*, a falta de participação na tomada de decisões e de utilização de competências podem ser antecedentes de *mobbing* (Notelaers *et al.*, 2010). No entanto, todos estes antecedentes podem também ser consequências (Hauge *et al.*, 2011). Há estudos que indicam existir uma relação de causa-efeito entre mudança organizacional e *mobbing* (Hoel & Cooper, 2000; Baillien *et al.*, 2011a; Baillien & De Witte, 2009; Skogstad *et al.*, 2007). Por outro lado, Vandekerckhove e Commers (2003) defendem que não é a mudança organizacional que causa o *mobbing*, mas sim uma inadequada transformação da liderança e do poder em reação a essa mudança.

Um estudo realizado por Hoel *et al.*, (2010) procurou compreender a relação entre estilos de liderança e percepção de vítimas e dos observadores do *mobbing*. O castigo não contingente, ou seja, um estilo de liderança imprevisível surge como principal preditor para os indivíduos que se percebem como vítimas. “Não vítimas” associam a liderança autocrática ao *mobbing*. No entanto, todos os estilos de liderança estão associados a percepções de *mobbing*. De acordo com Hauge, Skogstad e Einarsen

(2007), a liderança construtiva não está relacionada com *mobbing*, enquanto a liderança tirânica, *laissez-faire* e passiva estão associadas ao *mobbing*. Uma investigação, conduzida por Cooper-Thomas *et al.*, (2013) sobre fatores contextuais, revelou que uma liderança construtiva, um suporte organizacional percebido e uma eficácia percebida de iniciativas organizacionais *anti-mobbing* estão negativamente relacionadas com *mobbing*. De acordo com Ertureten (2013), a liderança transformacional e a liderança transacional diminuem a probabilidade de *mobbing*, enquanto a liderança autoritária aumenta a probabilidade de *mobbing*.

Baillien *et al.*, (2008) realizou entrevistas a pessoas vítimas de *mobbing*. Grande parte das vítimas identifica uma cultura de *mobbing*, uma cultura de reclamar e uma cultura de espalhar boatos, como principais fatores encorajadores do *mobbing* ao promover este tipo de atos na organização. Um estudo qualitativo, realizado por Shallcross *et al.*, (2008), analisa a perspectiva de mulheres vítimas de *mobbing*, forçadas a deixar o seu trabalho no setor público e que sofreram um dano psicológico grave de longa duração. As vítimas focaram-se essencialmente no tema da cultura organizacional no setor público, definindo este como tóxico e destrutivo. Para além disso, a gestão encoraja os comportamentos de *mobbing* ao dar credibilidade aos perpetradores e ao juntar-se a eles nas acusações infundadas, aumentando assim as diferenças de poder para com as vítimas. Este estudo conclui também que aqueles que são diferentes do grupo dominante apresentam um maior risco de serem vítimas no setor público, pois este encoraja a conformidade ao invés de valorizar as diferenças.

1.9 Consequências do *mobbing*

De acordo com um estudo realizado por Cahú (2012), podemos dividir os efeitos do *mobbing* em três categorias: distúrbios psicossomáticos; problemas empresariais; e problemas sociais. Os distúrbios psicossomáticos referem-se à saúde mental e física das vítimas. Os problemas empresariais são provenientes da diminuição do desempenho das vítimas, aumento do absentismo, queda da produtividade e do lucro da organização. Os problemas sociais advêm do aumento do desemprego, da criminalidade, dos gastos públicos com auxílio-doença da vítima e das reformas

antecipadas. Neste estudo, segundo Cahú, foram consideradas: consequências para as vítimas; consequências para as organizações e consequências para a sociedade.

1.9.1 Consequências para as vítimas

Alguns estudos procuraram entender os efeitos psicopatológicos em vítimas de *mobbing*. Para Leymann e Gustafsson (1996), o *mobbing* é altamente destrutivo para o indivíduo, podendo levar ao desenvolvimento de PTSD – Perturbação Pós-Traumática do *Stress*. Tanto Matthiesen e Einarsen (2004) como, mais recentemente, Nielsen e Einarsen (2012), confirmam os resultados obtidos por Leymann e Gustafsson, quanto ao desenvolvimento de PTSD. Vítimas de *mobbing* apresentam, no geral, problemas de saúde mental e física (Hoel & Cooper, 2000; Nielsen & Einarsen, 2012). Nolfé *et al.*, (2008) concluíram que os transtornos de adaptação, de humor e de ansiedade são os mais frequentes. Para além disso, a ocorrência deste tipo de transtornos, provenientes do *mobbing*, é maior nos homens, e o risco aumenta com a idade, altos com o nível de formação e de trabalho. As vítimas podem também manifestar sintomas de depressão, experienciar altos níveis de *stress*, (Pranjic *et al.*, 2006; Brousse *et al.*, 2008; Heugten, 2012; Nielsen & Einarsen, 2012; Celep & Konakli, 2013) *burn-out**2 (Nielsen & Einarsen, 2012), ataques de ansiedade, tremores nas mãos, problemas de sono, dores musculares (Celep & Konakli, 2013) sentir medo ou ter pensamentos obsessivos com tendência a evitar situações que relembrem os atos abusivos; ou então, a vítima pode torna-se hipervigilante, ter dores de cabeça, dificuldades de concentração, problemas digestivos (Nolfé *et al.*, 2008; Celep & Konakli, 2013), problemas de pele e de memória, isolamento, perda ou ganho de peso (Nolfé *et al.*, 2008), raiva, fadiga, diminuição da autoconfiança e da autoestima (Pranjic *et al.*, 2006). Para além disso, segundo o estudo de Heugten (2012), as vítimas de *mobbing* perdem significativamente o controlo da sua vida laboral. No entanto, sentem recuperar esse controlo quando consideram que o perpetrador é o responsável. Existem ainda alguns estudos que revelam que ser vítima do fenómeno *mobbing* aumenta o risco de suicídio

*2 Entende-se que o “*burn-out*” significa exaustão provocada por uma via de *stress*.

(Pompili *et al.*, 2008; Yildirim & Yildirim, 2007; Celep & Konakli, 2013). As consequências psicológicas do *mobbing* provocam problemas económicos e socio-familiares e organizacionais (Trijueque & Gómes, 2010b; Celep & Konakli, 2013).

1.9.2 Consequências para as organizações

Ao nível das consequências para a organização, verifica-se que o *mobbing* provoca insatisfação com o trabalho e com a organização (Hoel & Cooper, 2000; Hauge *et al.*, 2007; Nielsen & Einarsen, 2012; Ertureten, 2013). Antep (2012) conclui, através do seu estudo, que o *mobbing* diminui a motivação e cria um clima negativo no trabalho. Pelit (2014) analisou os efeitos do *mobbing* e concluiu que este aumenta o cinismo organizacional. Para além disso, o *mobbing* tanto provoca absentismo (Hoel & Cooper, 2000; Pranjic *et al.*, 2006; Pedro *et al.*, 2008; Nielsen & Einarsen, 2012), como vontade de deixar a organização (Hoel & Cooper, 2000; Lutgen-Sandvik, 2006; Shallcross *et al.*, 2008; McCormack *et al.*, 2009; Yuksel & Tunçsiper, 2011; Nielsen & Einarsen, 2012; Ertureten, 2013). Acresce que o *mobbing* origina publicidade negativa para a organização (Duffy, 2009).

1.9.3 Consequências para a sociedade

Um estudo, desenvolvido nos Estados Unidos pelo Instituto do Bullying no Trabalho, revela que o *mobbing* custa aos às organizações 250 milhões de euros por ano em gastos com cuidados de saúde, rotatividade dos trabalhadores, entre outros.

Jiménez (2002) estudou as consequências do *mobbing* para a sociedade e estimou o seu custo em Espanha. Ao analisar uma amostra de 6500 casos por incapacidade temporária, conclui que as vítimas de *mobbing* representam 1.71% desses casos. Ou seja, durante o ano de 2002 foram gastos 52 milhões de euros em compensações aos trabalhadores que foram vítimas.

Numa época de globalização, de reestruturação e de fusão de organizações, o *mobbing* despoleta um clima de inquietação, de medo e de precarização que se estende à sociedade no seu todo (Hirigoyen, 2002).

1.10 Gênero e *mobbing*

Alguns estudos revelam não existir uma relação entre gênero e *mobbing* (e.g., reff; (Pranjic, *et al.*, 2006; Martins, 2011; Baillien *et al.*, 2011)). No entanto, Leymann (1996), Einarsen e Skogstad (1996), Hoel e Cooper (2000), Hirigoyen (2002), Trijueque e Gómez (2010b), Tonini *et al.*, (2011) e Tomic (2012) indicam que as mulheres apresentam maior probabilidade de serem vítimas de comportamentos de *mobbing*.

No entanto, Carvalho (2010), através do seu estudo, revela que os homens são mais facilmente vítimas de *mobbing*. Carneroa *et al.*, (2010) concluem que os homens são mais facilmente vítimas de violência física, enquanto as mulheres são silenciadas, ignoradas e isoladas. Para além disso, a frequência dos comportamentos é maior nas mulheres. Eriksen e Einarsen (2004) investigaram exposição ao *mobbing* em homens que desempenhavam a função de enfermeiros assistentes, concluindo que as minorias de gênero apresentam um maior risco de *mobbing*.

De acordo com o IV Inquérito Europeu para as Condições de Trabalho, as mulheres evidenciam uma taxa de incidência de *mobbing* superior à dos homens. Segundo o estudo de Hoel e Cooper (2000), as mulheres são mais facilmente vítimas de *mobbing*. No entanto, esta diferença não é significativa. Por outro lado, quando o período de tempo é aumentado para experiências de *mobbing* nos últimos cinco anos, a diferença entre homens e mulheres é maior. Os autores concluíram que existe mais violência contra as mulheres no setor da educação, no setor dos bombeiros e no voluntariado. Já Shallcross *et al.*, (2008) concluem que as mulheres apresentam maior risco de serem tanto vítimas como perpetradoras de *mobbing*, particularmente em organizações dominadas predominantemente por mulheres. Segundo o estudo que realizaram, o índice mais baixo de *mobbing* encontra-se em organizações em que o número de mulheres e de homens é idêntico. Uma investigação, conduzida por Trijueque e Gómez (2010b), revela que 44% das vítimas de *mobbing* indicam que o perpetrador era um homem; 32% indicam que uma mulher era a perpetradora; e 24% afirmam que os perpetradores eram tanto homens como mulheres. Quando o *mobbing* acontece de forma mais frequente, este estudo conclui que as mulheres apresentam uma maior taxa de vitimação. Carnero *et al.*, (2010), no seu estudo, revela

que as mulheres são mais facilmente vítimas de mobbing. Para além disso, existem diferenças significativas em algumas variáveis que explicam o fenómeno de acordo com o género da vítima. As características pessoais e do trabalho são mais relevantes para os homens enquanto as condições de trabalho são mais relevantes para as mulheres.

Convém referir que, de acordo com Hirigoyen (2002), estes diferentes resultados podem estar condicionados ao contexto sócio-cultural dos diferentes países. Em alguns países, principalmente nos mais desenvolvidos, as diferenças entre géneros são mais atenuadas, enquanto noutros a disparidade é maior (Martins, 2011).

2. VULNERABILIDADE AO *STRESS*

2.1 Conceito de *stress*

De acordo com “o Inquérito às Condições de Trabalho ”, aplicado em 2009, o *stress* foi experienciado em 22% dos trabalhadores. A pesquisa sobre *stress* tem vindo a aumentar, pois tornou-se um fenómeno relevante e reconhecido a nível social. A pesquisa incide nos efeitos que o *stress* tem na saúde, no bem-estar individual e, com especial relevância, no âmbito laboral. De notar que muitos estudos salientam que a classe docente insere-se nas profissões que apresentam níveis mais elevados de *stress* (Pocinho & Capelo, 2009).

O *stress* no trabalho pode afetar qualquer pessoa, a qualquer nível. Pode ocorrer em qualquer setor, independentemente da dimensão da organização. O *stress* afeta a saúde e a segurança das pessoas, mas também a saúde das organizações e das economias nacionais. O número de pessoas que sofrem de doenças, relacionadas com o *stress*, causado ou agravado pelo trabalho, tende a aumentar (Castanheira, 2013).

Existe uma grande dificuldade em definir o termo *stress*. Os modelos que definem o conceito, ao longo dos anos, diferem, do tipo de estudo realizado, pois o estudo das vertentes acerca do *stress* e seu desenvolvimento é extremamente complexo, bem como do foco e área de investigação dos autores (Santos, 2012). O *stress* pode ser observado em qualquer ser humano e em qualquer situação. Uma situação pode ser indutora de *stress* para um indivíduo. No entanto, pode impulsionar e ser entendida como desafiadora para outro. O mesmo indivíduo pode, em determinada altura, considerar uma situação como indutora de *stress* e noutra altura não (Santos, 2012).

Segundo Selye (1950), todos os organismos vivos podem sofrer de *stress*. Para ele, os acontecimentos que colocam em perigo ou em desequilíbrio o organismo causam *stress*. A resposta do organismo ao *stress* é sempre a mesma, independentemente da situação que o causou. De acordo com o mesmo autor, esta resposta denomina-se de “Síndrome de Adaptação Geral”. A adaptabilidade e resistência são fundamentais, são pré-requisitos fundamentais para a vida.

De acordo com Chrousos *et al.*, (1988), cit. por Santos e Castro (1998), os organismos vivos sobrevivem por conseguirem manter um harmonioso equilíbrio, muito complexo e dinâmico ou homeostasia, que é constantemente contrariada e posta em causa por fatores de distúrbio intrínsecos e/ou extrínsecos, os fatores de *stress*. Ou seja, pode-se definir o *stress* como um estado de desarmonia ou de homeostasia ameaçada, onde as respostas adaptativas podem ser específicas ao agente de *stress* ou não específicas e generalizadas.

Para Santos e Castro (1998), o *stress* é a condição que resulta quando as trocas, entre o indivíduo e o meio ambiente, levam o indivíduo a perceber ou sentir uma discrepância, que pode ser real ou não, entre as exigências de uma determinada situação e os recursos do indivíduo, tanto ao nível biológico como psicológico social. Pelos conceitos atrás definidos, constata-se que os acontecimentos traumáticos de vida ou agentes de *stress* produzem tensão nas pessoas ao nível biológico, psicológico e social, surgindo aquilo a que se chama “Reações Biopsicossociais ao *Stress*”.

2.2 Mobbing e stress

Muitos estudos focaram-se na relação do *stress* com o *mobbing*. As vítimas de *mobbing* estão sujeitas a maiores níveis de *stress* (Agervold & Mikkelsen, 2004; Matthiesen & Einarsen, 2004; Celep & Konakli, 2013). Um estudo, desenvolvido por Hauge *et al.*, (2007), demonstra que o *mobbing* ocorre mais facilmente em ambientes de trabalho que envolvem *stress*, e nos quais a gestão não procura solucionar o problema. De acordo com Heugten (2012), os impactos negativos que o *mobbing* provoca nas vítimas parecem surgir através de uma via de *stress*. Hauge, Skogstad e Einarsen (2011), num estudo longitudinal, concluíram que o *stress*, relacionado com o trabalho, não é uma condição antecedente de *mobbing*, mas sim a sua consequência. De acordo com Bentley *et al.*, (2009), os maiores índices de *mobbing* e *stress* encontram-se no setor da educação e é, por isso, o setor alvo deste estudo.

2.3 Conceito de vulnerabilidade ao *stress*

Na literatura científica poucas são as definições precisas sobre vulnerabilidade. As abordagens ao tema diferem entre os autores. Para uns, a vulnerabilidade é genética; para outros, é psicológica, ou social; ou, então, uma combinação destes fatores. Segundo Ingram e Luxton (2005), a vulnerabilidade é conceptualizada como um ou vários fatores de predisposição que tornam possível um estado de desordem. Pode ser um traço de personalidade estável, mas passível de mudança. É endógeno aos indivíduos porque, independentemente desta característica ser adquirida psicologicamente ou geneticamente, reside no indivíduo. Ou seja, a vulnerabilidade nada tem a ver com fatores externos ao indivíduo, como o *stress*. A maior parte das abordagens psicológicas defendem que uma aprendizagem disfuncional está na base da vulnerabilidade, mas que a mudança é possível. No entanto, algumas experiências negativas podem aumentar o grau de vulnerabilidade.

Vaz-Serra (2000) defende uma teoria que abrange vários fatores. Para ele, os efeitos que o *stress* exerce no indivíduo dependem de variáveis de natureza biológica, psicológica e social. Ou seja, o facto de um indivíduo se sentir, ou não, em *stress* é mediado pelo seu grau de vulnerabilidade. Assim, a vulnerabilidade ao *stress* é variável de indivíduo para indivíduo. Por isso, alguns indivíduos facilmente descompensam, face à menor contrariedade, enquanto outros resistem a um maior número de situações desagradáveis.

Convém perceber que o conceito de vulnerabilidade se refere a uma relação específica que se estabelece entre o indivíduo e uma situação. O indivíduo representa o componente objetivo e a situação representa o componente subjetivo. Um indivíduo sente que está vulnerável quando comprova, ou pensa, que lhe faltam competências ou recursos para resolver os problemas criados por uma situação específica. Alguns fatores facilitam o aumento da vulnerabilidade, nomeadamente: fatores de natureza física, psicológica e social.

2.3.1 Fatores de natureza física

Estes fatores dizem respeito à combinação genética de cada um. A combinação genética, com que cada pessoa nasce, determina a forma de reagir a acontecimentos aversivos, quer em termos de rapidez de resposta, quer na intensidade que a mesma atinge. A eventual vulnerabilidade genética que existe num indivíduo pode determinar que uma situação, considerada menor, provoque uma alteração psicopatológica. Um indivíduo geneticamente vulnerável não só descompensa mais facilmente perante situações aversivas, como tende a desenvolver transtornos crónicos. Por outro lado, um indivíduo não vulnerável precisa que ocorram situações graves para desenvolver os mesmos efeitos. Neste caso, os transtornos costumam ser breves e delimitados à circunstância indutora de *stress* (Vaz-Serra, 2000).

2.3.2 Fatores de natureza psicológica

Estes fatores têm a ver com a perceção, com a forma como o indivíduo percebe o mundo que o rodeia. Normalmente a perceção resulta das circunstâncias ocorridas no desenvolvimento da vida dos indivíduos. Mediante a perceção de cada um, esta pode induzir uma distorção da realidade que predispõe e facilita que um indivíduo se sinta em *stress* (Vaz-Serra, 2000).

A respeito dos fatores de natureza psicológica, vamos abordar dois aspetos; a personalidade e os esquemas mentais.

2.3.2.1 A personalidade

Segundo um estudo de Stone e Neale (1984), quando a mesma situação aversiva ocorre várias vezes, os indivíduos tendem a ser consistentes no método de *coping* que utilizam para resolver essa situação. Logo, e de acordo com Vaz-Serra (2000), a personalidade, ou alguns dos seus traços, influencia o modo como um indivíduo reage perante uma situação indutora de *stress*. Por exemplo, um indivíduo que possua, na sua personalidade o traço de rigidez, tende a reagir de forma intensa perante situações a que é sensível. O traço de personalidade deste indivíduo facilita o

aparecimento de estados psicopatológicos prolongados que poderiam ser evitados, caso o indivíduo fosse mais flexível. Uma pessoa, com baixa auto-estima, tem receio de confrontos e exposição de ideias pessoais. Perturba-se quando se sente criticado ou rejeitado. Isto leva a criar situações desnecessárias de *stress*. No entanto, indivíduos, com um *locus* de controlo interno, admitem que as consequências de uma situação dependem do seu comportamento e fazem uso das suas aptidões para resolver a situação. Neste caso, estes indivíduos, perante situações de *stress*, sentem um maior bem-estar e um menor número de efeitos desagradáveis. Indivíduos mais vulneráveis ao *stress* costumam ruminar em relação às vivências que atravessam e tendem a exprimir, compreender e lidar mal com situações emocionais, ou seja, são maus reguladores das emoções.

2.3.2.2 Os esquemas mentais

A relação do indivíduo com o meio ambiente estabelece-se através da percepção. A percepção é um fenómeno ativo e complexo, constituído por aspetos sensoriais, cognitivos, conceptuais, afetivos e motores. Estes são influenciados pelas memórias afetivas que o indivíduo tem interiorizado. Aquilo que é percebido por um indivíduo não é necessariamente uma realidade indiferenciada. O que é percebido depende daquilo que o observador seleciona em relação aos estímulos do meio ambiente. Existem alguns pormenores a que o indivíduo dá relevância e outros que ignora. Devido a experiências passadas e a memórias armazenadas, o indivíduo atribui significado específico às suas sensações. Os esquemas mentais são representações generalizadas de experiências que surgiram com regularidade. Permitem organizar e atribuir um significado às experiências nos diferentes contextos que o indivíduo atravessa. Definem o que é de esperar que seja visto, ouvido ou recordado. Quando são criados, os esquemas mentais podem persistir durante toda a vida (Vaz-Serra, 2000).

2.3.3 Fatores de natureza social

De acordo com Kohn *et al.*, (1998), cit. por Vaz-Serra (2000), o estatuto sócio-económico tem muito que ver com a vulnerabilidade dos indivíduos. Estes autores comprovam que quanto mais baixo é estatuto sócio-económico, maior é a tendência para surgirem alterações psicopatológicas. Dohrenwend (1998), citado por Vaz-Serra (2000), concluiu que os transtornos psiquiátricos são mais numerosos nos estratos sociais mais desfavorecidos porque existe, no meio ambiente, maior número de condições de vida adversas.

O *stress* é uma condição inerente à vida e é próprio das interações entre os indivíduos e do desenrolar da vida quotidiana. Por isso não podemos pensar em retirar o *stress* da vida do ser humano. No entanto, podemos ensinar estratégias que ajudem os indivíduos a lidar com as suas dificuldades (Vaz-Serra, 2000).

Na pesquisa realizada não foram encontrados estudos que relacionem *mobbing* e vulnerabilidade ao *stress*.

3. DISSOCIAÇÃO NO ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO

3.1 Conceito de *engagement*

Para Maslach e Leiter (1997), citados por Schaufeli *et al.*, (2001), o conceito de *engagement* caracteriza-se por energia, envolvimento e eficácia. De acordo com Maslach e Leiter estas três dimensões são o oposto das três dimensões do *burn-out* caracterizado por exaustão, cinismo e falta de eficácia profissional. Trabalhadores “*engaged*” ou trabalhadores com um compromisso afetivo tem um sentido energético e estabelecem uma conexão afetiva com as atividades do trabalho. Estes trabalhadores sentem-se capazes de lidar com as exigências do seu trabalho.

Neste estudo “*engagement*”, compromisso afetivo e compromisso organizacional são considerados fenômenos iguais. Dissociação no envolvimento com o trabalho refere-se à falta ou inexistência de “*engagement*”, de compromisso afetivo ou de compromisso organizacional. Por se tratar de um capítulo de pouca extensão as denominações permanecem iguais às que foram encontradas nos diferentes artigos.

3.2 Mobbing e dissociação no envolvimento com o trabalho

Hoel e Cooper (2000), bem como Nielsen e Einarsen (2012), nos estudos que realizaram, concluem que existe uma associação significativa entre *mobbing* e baixo compromisso organizacional.

Um estudo longitudinal, realizado por Rodríguez-Munoz *et al.*, (2009), pretendeu investigar a relação entre *mobbing*, satisfação no trabalho e *engagement*. Os resultados indicam que o *mobbing*, ao longo do tempo, causa um baixo nível de satisfação e de *engagement*.

Yuksel e Tunçsiper (2011) encontraram uma relação negativa e significativa entre *mobbing* e compromisso afetivo com a organização. Neste estudo concluiu-se também que um compromisso afetivo com a organização diminui a intenção de sair da organização. Estes resultados vão de encontro a um estudo realizado por Hoel e seus colegas, citados por Nielsen e Einarsen (2012), o qual concluiu que os efeitos do *mobbing* quanto à intenção de sair da organização eram, em parte, mediados pelo

compromisso afetivo. Ou seja, existe uma relação negativa e significativa entre *mobbing* e compromisso afetivo e também entre compromisso afetivo e intenção de sair da organização.

Também Ertureten (2013) concluiu que o *mobbing* está associado a um baixo compromisso afetivo com a organização.

4. PREVENÇÃO E INTERVENÇÃO

Esta área, em particular da prevenção do *mobbing*, é ainda muito recente, por isso, existem poucos modelos de políticas anti-*mobbing* que foram implementados, testados e avaliados. No entanto, existem alguns elementos fundamentais para se estabelecer uma política anti-*mobbing*: esclarecer o objetivo e incluir referências aos valores da organização que as políticas pretendem apoiar; esclarecer o que é o *mobbing* e quais as suas consequências para as vítimas, as organizações e a sociedade; dar exemplos de comportamentos de *mobbing*; identificar quais as pessoas a que se deve recorrer, em todos os níveis da organização, para relatar casos de *mobbing*; criar uma opção informal de resolução do problema; criar uma opção de resolução alternativa; definir procedimentos para uma acusação formal; existir uma declaração que garanta a confidencialidade de todo o processo; definir um período-limite para resolver o problema; providenciar, a todas as partes interessadas, os resultados da investigação; existir sanções formais e informais para punir os perpetradores; ter acesso ao recurso dos resultados (Duffy, 2009).

De acordo com Baillien *et al.*, (2008) um equilíbrio saudável entre os desejos da organização e dos trabalhadores é essencial tanto para prevenir como para descontinuar o *mobbing* e a violência no geral. Para além disso deve também existir um equilíbrio nos níveis da hierarquia, nem demasiados nem muito poucos.

Segundo Cassito *et al.*, (2003), o gestor deve adotar métodos para identificar fatores na organização que facilitam a ocorrência de *mobbing* e que podem resultar em riscos psicossociais. Para estes autores, no sentido de prevenir o *mobbing*, todos os trabalhadores devem ser informados sobre este problema e as suas consequências. A gestão deve também ser informada sobre como resolver o problema e implementar campanhas de alerta, bem como desenvolver uma política anti-*mobbing*, um guia que contenha informação sobre a natureza, a extensão, efeitos para a saúde e para qualidade de vida das vítimas. Deve ser criado um código, informando que a organização não irá tolerar atos de discriminação. Também nos contratos devem ser incluídos termos que regulem e apliquem sanções às infrações.

De acordo com Ciby e Raya (2014) e Bortoluzzi (2014), deve-se optar por uma liderança participativa para assim reduzir o *mobbing* e aumentar o envolvimento e a dedicação para com a organização.

Shallcross *et al.*, (2008) sugerem que, em caso de intervenção, se procurem, em primeiro lugar, soluções para aqueles que foram vítimas. É necessário estabelecer um compromisso para alcançar uma cultura inclusiva na qual as diferenças são reconhecidas, respeitadas e valorizadas, bem como definir estratégias de prevenção.

De acordo com Carvalho (2010), o primeiro passo para a prevenção e intervenção consiste em informar acerca do que significa o fenómeno em si e das suas consequências. Para isso, devem-se implementar programas de formação e informação para todos os trabalhadores com o objetivo de formar grupos de apoio ou auto-ajuda psicossocial, desenvolvendo uma cultura organizativa baseada no respeito e na empatia. Convém também estabelecer programas permanentes de avaliação, investigação e análise dos riscos psicossociais. A gestão de recursos humanos deve proporcionar um ambiente de trabalho com baixo nível de *stress*, com suficiente autonomia e desenvolver competências para identificar os sinais e sintomas de *mobbing*.

De acordo com Duffy (2009), é do interesse da organização levar a sério as questões da cultura organizacional para prevenir o *mobbing*. Só assim se poderão evitar os altos custos do absentismo, da saída dos trabalhadores da organização, da rotatividade do pessoal e da má publicidade que o *mobbing* acarreta. De acordo com Filho e Sequeira (2008) as organizações que possuem políticas claras quanto ao assunto, canais adequados de comunicação, estruturas de trabalho menos hierarquizadas e um clima organizacional de confiança e respeito, os trabalhadores sentem-se mais seguros para denunciar os casos de *mobbing*. Uma organização caracterizada pelo medo, pela desconfiança mútua, baixa moral, altos níveis de competitividade, falta de abertura e de transparência e em que a estrutura e as políticas organizacionais são pouco disseminadas e compreendidas, em que existe pouca oportunidade para a inovação e para criar uma política anti-*mobbing* é pouco

provável que resulte na prevenção e redução do *mobbing*. Por isso, deve-se primeiro tentar melhorar, de forma geral, a moral e a cultura da organização. É importante recorrer a um consultor, conhecedor do *mobbing* para ser assistente no desenvolvimento de uma política anti-*mobbing* para que a organização formule políticas efetivas que resultem na prevenção do *mobbing*, não aumentando o fenómeno.

Saraiva e Pinto (2011) sugerem que seja realizado um plano de estratégias para avaliação dos riscos psicossociais da organização e a criação e execução de projetos e planos de desenvolvimento da qualidade de vida profissional.

Celep e Konakli (2013) sugerem que para prevenir o *mobbing*, os trabalhadores devem ser informados sobre a dinâmica do fenómeno e assim, supervisionarem-se uns aos outros. Devem ser aplicadas sanções para os perpetradores. Podem ser criados comités, debates e seminários no sentido de criar consciência social. Devem ser realizadas avaliações para determinar se existe e qual o grau de *mobbing*.

Parte II – Parte Prática

5. METODOLOGIA

Apresentamos, a seguir, os aspetos metodológicos desta investigação. Descrevemos o tipo de estudo, a problemática e objetivos de investigação, os participantes, bem como os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos adotados nas diferentes etapas do estudo.

5.1 Tipo de estudo

Esta investigação pretende estudar as relações entre as variáveis *mobbing*, vulnerabilidade ao *stress*, dissociação no envolvimento com o trabalho e género através de uma análise quantitativa sobre os resultados obtidos. Utilizou-se uma metodologia de investigação de natureza quantitativa, pois esta permite uma descrição rigorosa dos dados recolhidos e a análise de relações entre as variáveis pretendidas. Esta metodologia visa a obtenção de relações e explicações científicas, assegurando a validade e a fidelidade dos dados recolhidos.

Este é um estudo correlacional e transversal, uma vez que analisa vários instrumentos e a recolha de dados foi realizada num único momento.

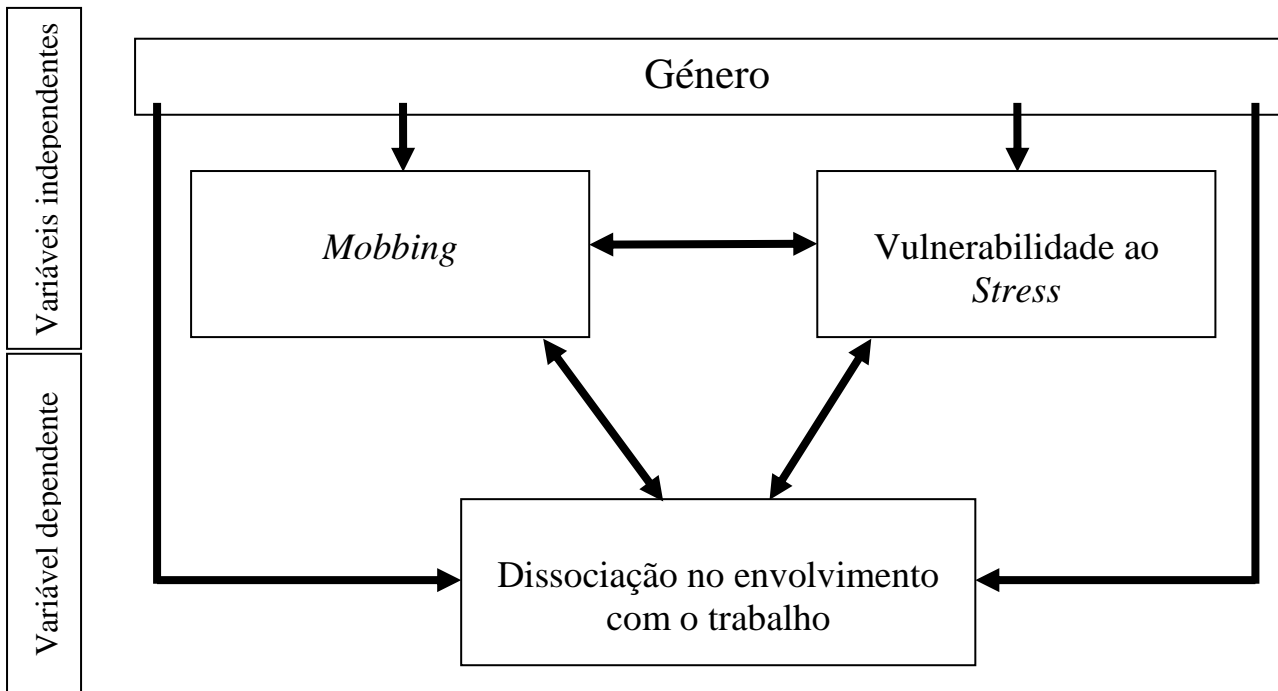
5.2 Problemática e objetivos de investigação

Na parte da revisão teórica foram definidas as principais linhas orientadoras desta investigação. Descreveu-se a problemática a que nos propomos estudar, definimos os conceitos em análise e enquadrámos esta pesquisa no contexto atual da investigação científica na área. Identificámos as variáveis *mobbing*, vulnerabilidade ao *stress*, dissociação no envolvimento com o trabalho e género. Existem já estudos que relacionam as variáveis *mobbing* e dissociação no envolvimento com o trabalho (e.g., reff; (Rodríguez-Munoz *et al.*, 2009)), bem como *mobbing* e género (e.g., reff; (Eriksen & Einarsen, 2004; Pranjic, *et al.*, 2006; Shallcross *et al.*, 2008; Carneroa *et al.*, 2010; Martins, 2011; Baillien *et al.*, 2011; Tonini *et al.*, 2011; Tomic, 2012)). No entanto, apenas se verificam estudos que relacionam *mobbing* e *stress* (e.g., reff; (Agervold & Mikkelsen, 2004; Matthiesen & Einarsen, 2004; Hauge *et al.*, 2007; Hauge *et al.*,

2011)), pelo que não foram encontrados estudos que relacionem a vulnerabilidade ao *stress* e o *mobbing*, nem estudos que relacionem as quatro variáveis.

Na figura 1 é apresentado um modelo com as variáveis em estudo e pretende demonstrar os objetivos a atingir.

Figura 1: Modelo das variáveis em análise



As variáveis deste estudo foram agrupadas de acordo com as dimensões a que pertencem:

1. Variáveis sócio-demográficas (género);
2. *Mobbing*;
3. Vulnerabilidade ao *stress*;
4. Dissociação no envolvimento com o trabalho.

1 – Neste estudo apenas nos interessa analisar, a nível sócio-demográfico, a variável género.

2 – A variável independente, *mobbing*, é analisada em função das pontuações obtidas através da aplicação da Escala Portuguesa de *Mobbing* (EPM; Vaz-Serra *et al.*, 2005).

3 – A variável independente, vulnerabilidade ao *stress*, é analisada em função das pontuações totais obtidas através da aplicação do Questionário de Vulnerabilidade ao Stress (23 QVS; Vaz Serra, 2000).

4 – A variável dependente, dissociação no envolvimento com o trabalho, é analisada em função das pontuações obtidas em seis dimensões do trabalho através da aplicação da Escala das Seis Áreas da Vida do Trabalho desenvolvida por Michel Leiter.

5.2.1 Questão inicial de investigação

Qual a relação entre *mobbing*, *stress* e dissociação no envolvimento com o trabalho?

5.2.2 Objetivo geral

Globalmente, nesta investigação pretende-se estudar a eventual relação entre *mobbing*, vulnerabilidade ao *stress* e género, bem como se estas variáveis influenciam ou não, a variável dissociação no envolvimento com o trabalho.

5.2.3 Objetivos específicos

Após a formulação do objetivo geral de investigação, definiu-se, como guia orientador deste estudo, um conjunto de objetivos específicos que enumeramos:

- Medir a prevalência do *mobbing*;
- Analisar a vulnerabilidade dos inquiridos ao *stress*;
- Medir o grau de dissociação dos indivíduos no envolvimento com o trabalho;
- Verificar se existe correlação entre vulnerabilidade ao *stress* e *mobbing*;
- Verificar se existe correlação entre *mobbing* e dissociação no envolvimento com o trabalho;

- Verificar se existe correlação entre vulnerabilidade ao *stress* e dissociação no envolvimento com o trabalho;
- Averiguar quais os comportamentos de *mobbing* mais frequentes;
- Perceber se existem diferenças quanto ao género.

5.3 Participantes

Os participantes desta amostra são provenientes de um estudo realizado entre janeiro de 2008 e dezembro de 2013. Neste estudo foram envolvidas instituições públicas e privadas, bem como avaliações individuais inseridas em processos de desenvolvimento de competências dos setores da educação, saúde, serviços e distribuição.

Do total da amostra foram incluídos, neste estudo em particular, 8824 indivíduos do setor da educação. Destes, 4453 pertencem ao setor público e 4371 pertencem ao setor privado. No que se refere às funções desempenhadas, no setor privado: 52% são professores; 39% são auxiliares e 9% são outros funcionários. No setor público: 59% são professores; 37% são auxiliares e 4% são outros funcionários. A média de idades é de 45 anos, observando-se uma idade mínima de 40 anos e máxima de 58 anos.

5.4 Instrumentos de recolha de dados

Os dados foram recolhidos através da plataforma eletrónica do PPJM – Positive Psychology on the Job Model (<http://www.ppjm.pt>). Foi utilizada a metodologia PPJM constituída por 19 escalas que perfazem 7 dimensões de avaliação de riscos psicossociais e identificação de recursos pessoais e organizacionais. Especificamente, neste estudo e com o objetivo de responder às questões de investigação, utilizaram-se:

Dados demográficos – Foi construída uma escala no início do questionário que pretende avaliar a idade, sexo, estado civil e dados laborais; no entanto, para este estudo apenas foi analisada a variável género.

Mobbing – Escala Portuguesa de Mobbing (EPM; Vaz-Serra *et al.*, 2005). Este instrumento permite medir o *mobbing*. Trata-se de uma escala de tipo Likert, constituída por 27 itens com cinco opções de resposta entre 0 (nunca me aconteceu nos últimos 12 meses) e 4 (acontece-me todos os dias). A pontuação mais elevada corresponde aos aspetos mais negativos do que acontece ao indivíduo. Um estudo realizado por Vaz-Serra *et al.*, (2005) apresentou, para esta escala, um Coeficiente α de Cronbach para todos os itens no valor de .896. Esta escala, de acordo com o mesmo autor, avalia os seguintes fatores: fator 1: Depreciação e desconfiança; fator 2: Pressão ligada às tarefas; fator 3: Ofensas à dignidade do indivíduo; fator 4: Agressão verbal e inibição directa; fator 5: Isolamento e ostracização; fator 6: Ofensas à qualidade profissional; fator 7: Exigências que afetam a saúde do indivíduo; e fator 8: Ofensas à situação de vida.

Vulnerabilidade ao stress - Questionário de Vulnerabilidade ao Stress (23 QVS; Vaz Serra, 2000). É um instrumento psicométrico de auto-avaliação que permite avaliar a vulnerabilidade psicológica que dado indivíduo apresenta perante uma situação indutora de *stress*. A escala 23 QVS é uma escala original, elaborada, construída e validada para a população portuguesa. Trata-se de uma escala de tipo Likert, constituída por 23 itens com cinco opções de resposta, que variam entre 0 (concordo em absoluto) e 4 (discordo em absoluto). É uma escala unidimensional concebida para que, quanto mais elevada for a nota global, mais previsível se torna que um indivíduo reaja de forma desajustada a um acontecimento indutor de *stress*. Um estudo realizado por Vaz-Serra *et al.*, (2005) apresentou, para esta escala, um coeficiente α de Cronbach para todos os itens no valor de .824. De acordo com o mesmo autor, esta escala avalia os seguintes fatores: fator 1: Perfeccionismo e intolerância à frustração; fator 2: Inibição e dependência funcional; fator 3: Carência de apoio social; fator 4: Condições de vida adversas; fator 5: Dramatização da existência; fator 6: Subjugação; e factor 7: Privação de afeto e rejeição.

Dissociação no envolvimento com o trabalho – Escala das Seis Áreas da Vida do Trabalho desenvolvida por Michel Leiter. Trata-se de uma escala de tipo Likert, constituída por 38 itens com cinco opções de resposta, que variam entre 1 (discordo

em absoluto) e 5 (concordo em absoluto). Um estudo realizado por Gascón *et al.*, (2013) apresentou, para esta escala, um coeficiente α de Cronbach entre .71 e .85. Esta escala considera que existem seis fatores que mais influenciam a saúde dos trabalhadores (seis áreas da vida laboral): sobrecarga; controlo; recompensa; comunidade; justiça e valores. Avalia a percepção dos inquiridos quanto à congruência ou incongruência entre o indivíduo e os aspetos-chave do seu ambiente organizacional. Uma vez que a percepção dos trabalhadores face às 6 áreas da vida laboral condicionam o seu envolvimento com o trabalho, então quanto maior for a incongruência entre eles, maior será a probabilidade de *burnout*; e quanto maior a congruência, maiores serão o *engagement* e a saúde do trabalhador (Cunha *et al.*, 2013).

5.5 Procedimentos

Uma vez que não foi possível recolher dados, recorreu-se a um estudo que visa a avaliação de riscos psicossociais realizado através da plataforma *online* "PPJM". Os dados foram consultados no relatório de avaliação de perfil de riscos psicossociais consequente da avaliação PPJM em Cunha *et al.*, (2014). Posteriormente, os dados foram analisados, interpretados e discutidos.

6. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

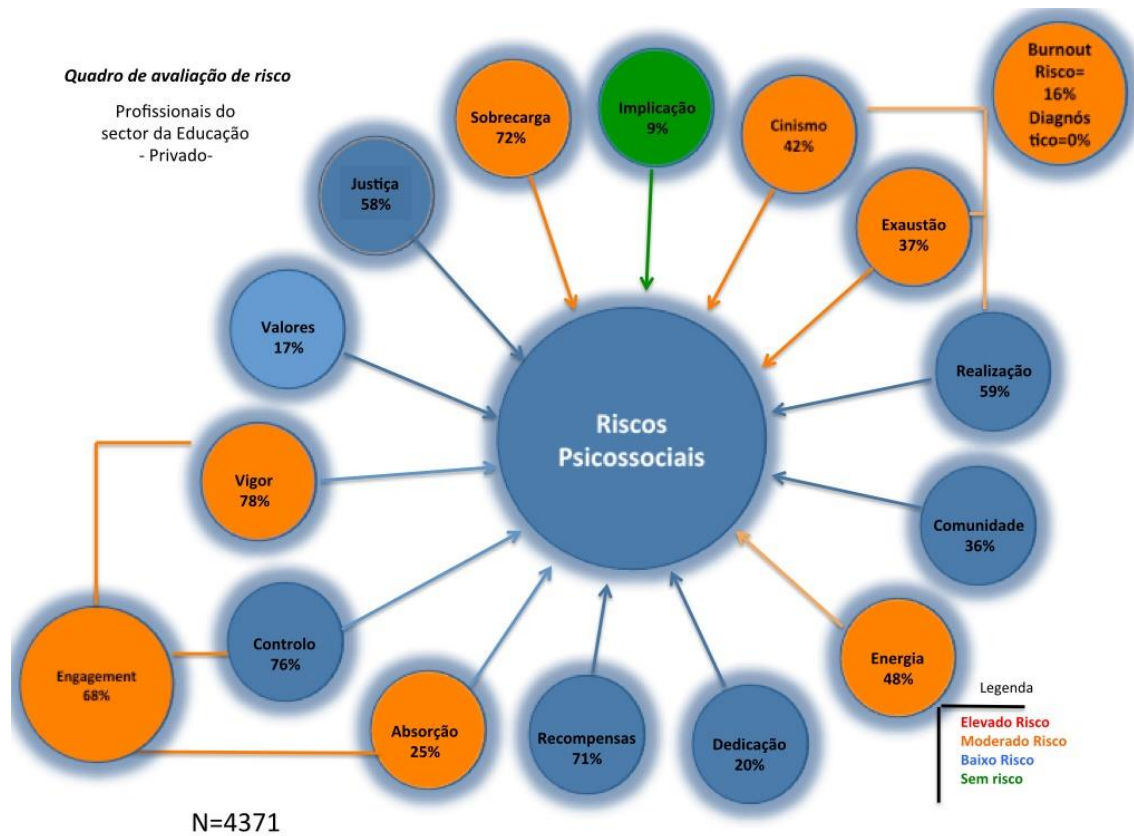
Neste estudo, que envolve profissionais da educação do setor público e do setor privado, encontrou-se uma prevalência de *mobbing* de 4%, sendo que no setor público a prevalência é de 3% e no setor privado é de 2%. No total a prevalência de *mobbing* nas mulheres é de 3,6%, enquanto nos homens é de 3,2%. As mulheres são mais facilmente vítimas de *mobbing*. No entanto, esta diferença não é significativa.

Quanto à vulnerabilidade ao *stress* verificou-se que no setor público esta é de 72%, enquanto no setor privado é de 49%. No sistema público a vulnerabilidade ao *stress* explica 16% do *mobbing*, enquanto no setor privado não há qualquer relação estatisticamente significativa. Também não existe uma relação estatisticamente significativa quanto ao gênero.

Ao nível da dissociação no envolvimento com o trabalho não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas quanto ao gênero.

Nas páginas que se seguem vão ser apresentados mais resultados através de algumas figuras e sua interpretação.

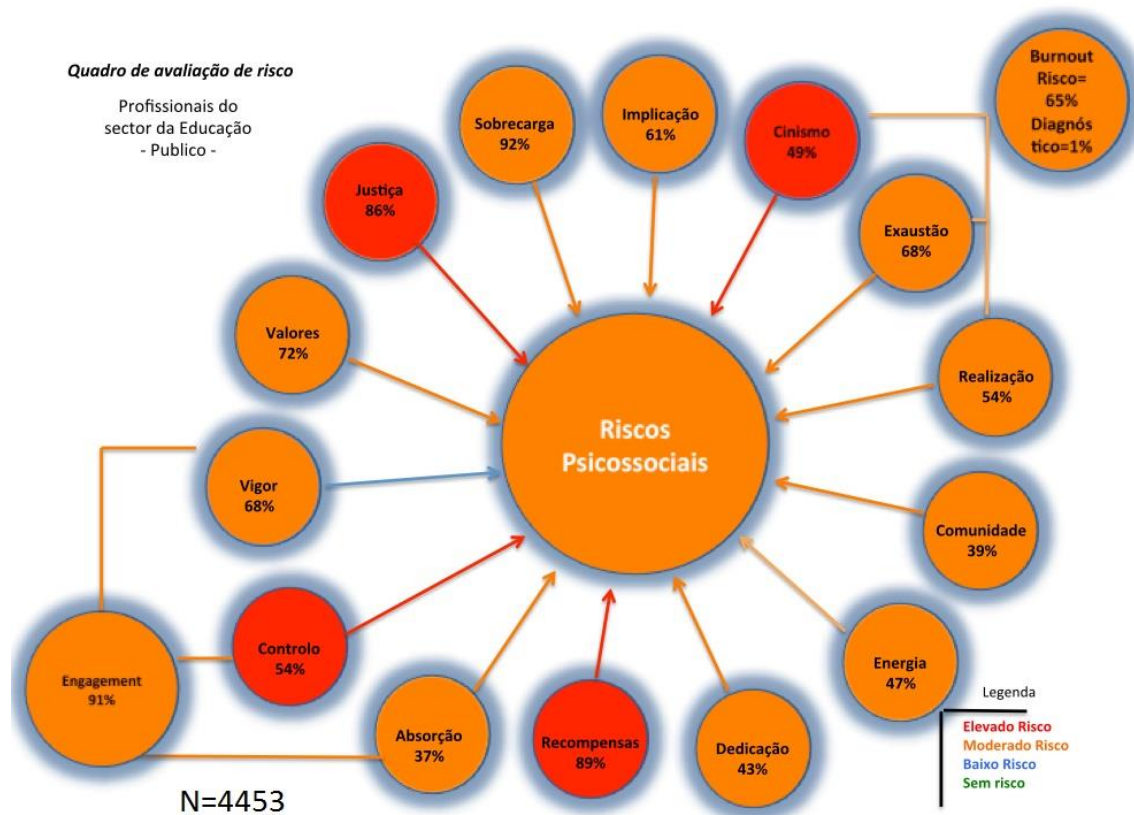
Figura 2: Quadro de percepção de risco das 6 áreas da vida laboral no setor privado



Fonte: Relatório de avaliação de perfil de riscos psicossociais (2014)

Este quadro permite analisar, no setor privado, a percepção dos inquiridos os quanto às seis áreas da vida laboral (sobrecarga, controlo, recompensa, comunidade, justiça e valores) bem como outros fatores de risco psicossocial são, por isso, indicadores de risco. A sobrecarga (72%), o controlo (76%), as recompensas (71%) e a justiça (58%) são as áreas que os inquiridos percebem como mais incongruentes no seu ambiente de trabalho. Por isso, estas quatro áreas em particular, representam um risco psicossocial elevado, sendo facilitadoras de *burn-out* e, conseqüentemente, da dissociação no envolvimento com o trabalho pois influenciam o contrato psicológico que os trabalhadores têm com a organização. É nítido que a percepção dos inquiridos quanto à congruência/incongruência de valores pessoais e organizacionais (17%) e comunidade (36%) não representam um risco elevado no setor privado.

Figura 3: Quadro de percepção de risco das 6 áreas da vida laboral no setor público

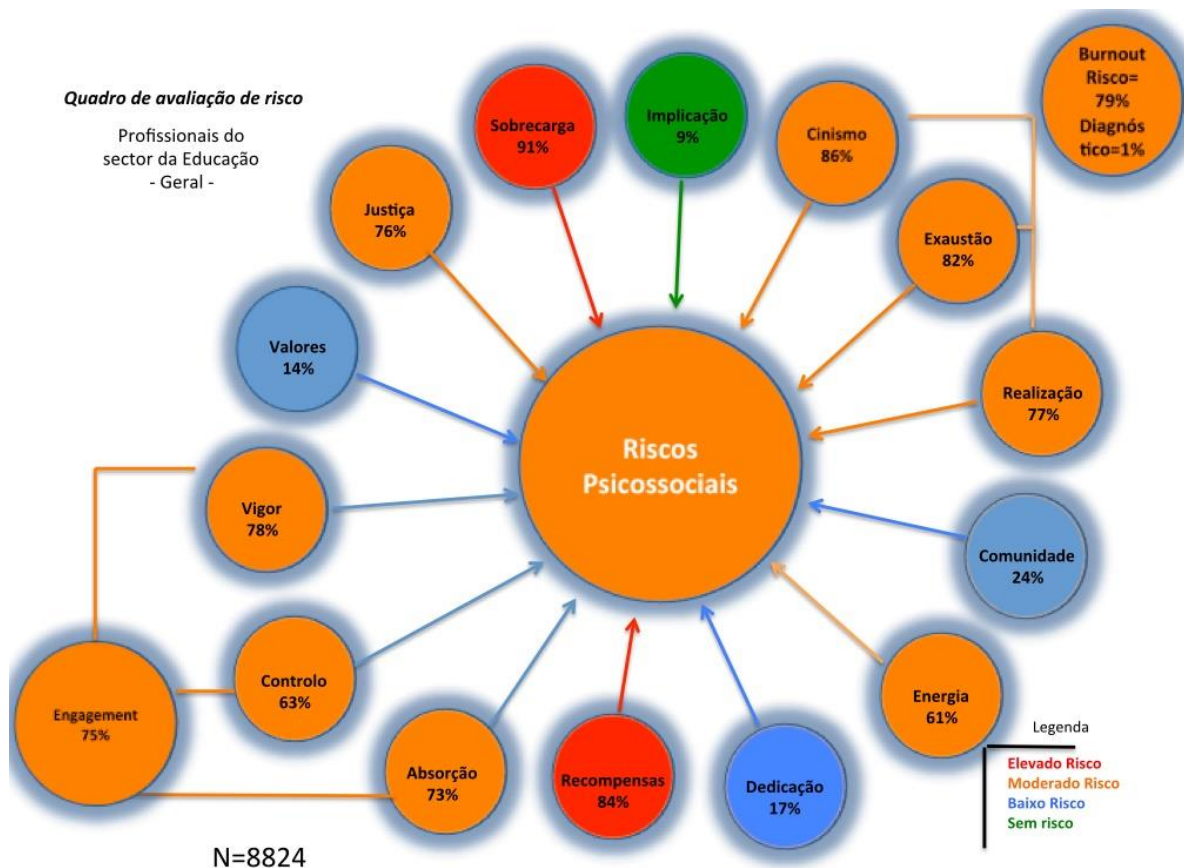


Fonte: Relatório de avaliação de perfil de riscos psicossociais (2014)

Este quadro permite analisar, no setor privado, a percepção dos inquiridos quanto às seis áreas da vida laboral (sobrecarga, controlo, recompensas, comunidade, justiça e valores) bem como outros fatores de risco psicossocial. A sobrecarga (92%), as recompensas (89%), a justiça (86%), os valores (72%) e o controlo (54%), são as áreas que os inquiridos percecionam como mais incongruentes no seu ambiente de trabalho. Por isso, estas quatro áreas em particular, representam um risco psicossocial elevado, sendo facilitadoras de *burn-out* e, conseqüentemente, da dissociação no envolvimento com o trabalho pois influenciam o contrato psicológico que os trabalhadores têm com a organização. Comparando este quadro, do setor público, com o quadro do setor privado, ao nível das 6 áreas da vida laboral, percebe-se que a percepção dos inquiridos quanto à congruência de valores pessoais e organizacionais apresenta um risco muito

mais elevado no setor público face ao setor privado, bem como a perceção de justiça. Das 6 áreas da vida laboral, apenas a perceção do controlo apresenta menor risco no setor público. Fica claro que o setor público apresenta, de um modo geral, um maior risco psicossocial.

Figura 4: Quadro geral de perceção de risco das 6 áreas da vida laboral

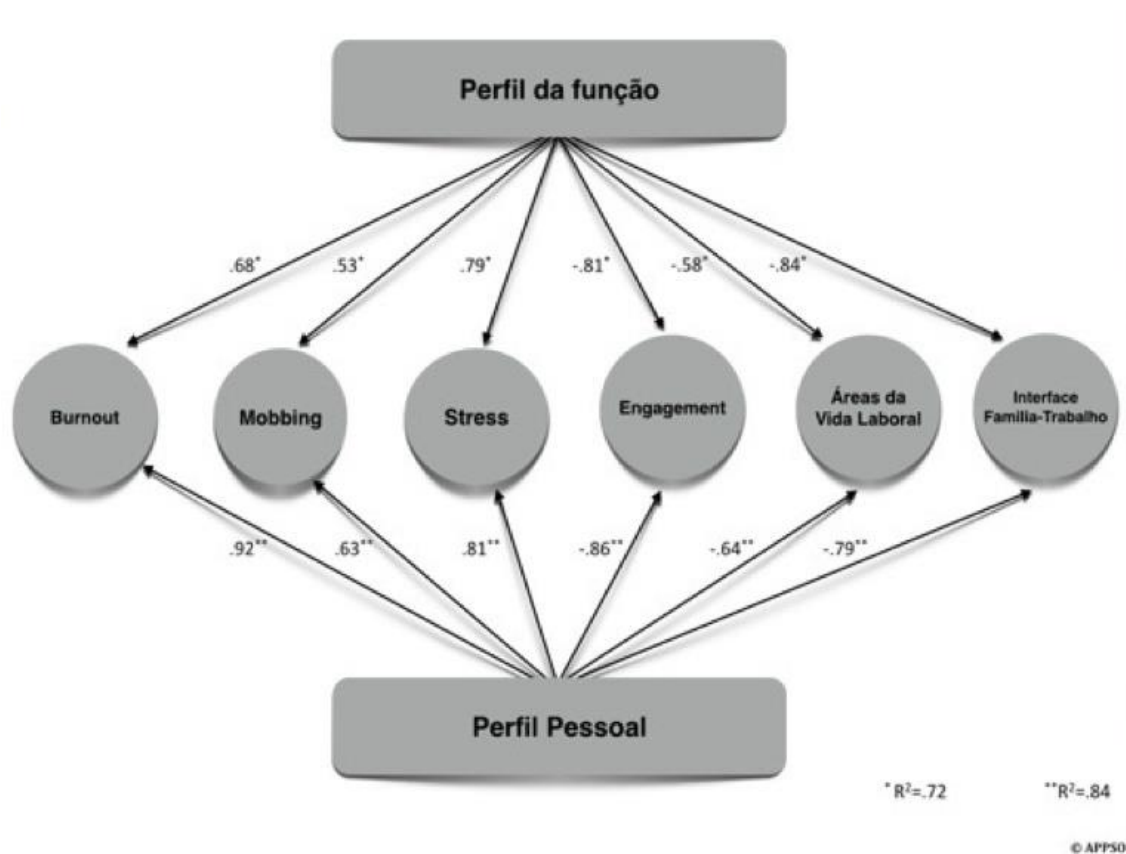


Fonte: Relatório de avaliação de perfil de riscos psicossociais (2014)

Este quadro permite analisar de modo global, no setor público e no setor privado, a perceção dos inquiridos quanto às seis áreas da vida laboral (sobrecarga, controlo, recompensa, comunidade, justiça e valores) bem como outros fatores de risco psicossocial. A sobrecarga (91%), as recompensas (84%), a justiça (76%) e o controlo (63%) são as áreas que os inquiridos percecionam como mais incongruentes no seu ambiente de trabalho. Por isso, estas quatro áreas em particular, representam

se que a percepção de sobrecarga é maior no setor público. Ao nível do controlo, os inquiridos do setor privado percebem ser mais controlados. Quanto às recompensas os inquiridos do setor privado percebem ser melhor recompensados. Observando a pontuação da área da justiça é claro que os inquiridos do setor privado percebem mais justiça do que os do setor público. Quanto aos valores, os inquiridos do setor privado percebem congruências entre os valores pessoais e os valores organizacionais, ou seja, não são um fator de elevado risco, ao contrário do que se verifica na percepção dos inquiridos que pertencem ao setor público.

Figura 6: Relação entre perfil da função, perfil pessoal e as variáveis em estudo

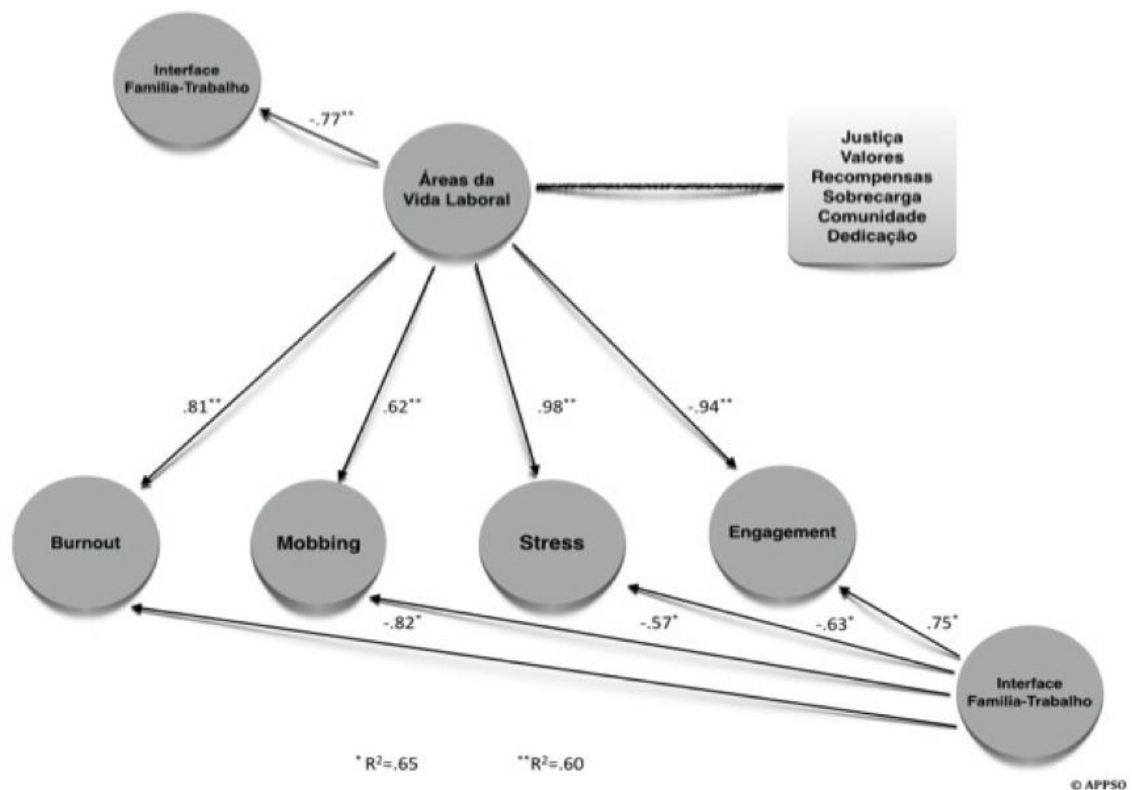


Fonte: Relatório de avaliação de perfil de riscos psicossociais (2014)

Através da análise desta figura é possível compreender a importância que o gestor de recursos humanos desempenha na prevenção do *mobbing* bem como de outros riscos psicossociais. O perfil da função envolve o número de horas de trabalho,

o tipo de contrato, o trabalho por turnos, a categoria profissional, o número de anos na função, o número de anos na organização e o número de anos de trabalho. Sendo que influencia o *mobbing* em 53%, o *stress* em 79% e o *engagement* ou a dissociação no envolvimento com o trabalho em 81%. Já o perfil pessoal envolve variáveis como as habilitações literárias, sexo, dados biométricos (tensão arterial e peso), estado civil, situação familiar, absentismo, existência de quadro clínico de doença crónica, nível de satisfação profissional e realização pessoal. O perfil pessoal condiciona a ocorrência de *mobbing* em 63% bem como do *stress* em 81% e o *engagement* ou a dissociação no envolvimento com o trabalho em 86%. Por isso, o gestor de recursos humanos deve estar atento a estes fatores e adequar o perfil pessoal ao perfil da função no sentido de prevenir a ocorrência destes riscos psicossociais ou até intervir, caso seja necessário.

Figura 7: Relação entre as 6 áreas da vida laboral, *mobbing* e *stress*



Fonte: Relatório de avaliação de perfil de riscos psicossociais (2014)

A partir da análise desta figura entende-se que a percepção dos inquiridos face às seis áreas da vida laboral explicam em 62% o *mobbing*, em 98% o *stress* e em 94% o *engagement* ou a dissociação no envolvimento com o trabalho. Ou seja, as seis áreas da vida laboral contribuem de forma significativa para o *mobbing*, o *stress* e o *engagement*. Por isso, uma gestão positiva facilita o *engagement* e ao mesmo tempo, pode funcionar como fator protetor do *stress* e do *mobbing*. Para além disso, a criação de um adequado interface família-trabalho, criando condições de bem-estar e políticas sociais promotoras de qualidade de vida, poderemos prevenir situações nefastas para a saúde, bem-estar e qualidade de vida de trabalho dos trabalhadores

7. DISCUSSÃO

A parte prática deste estudo pretendeu analisar a eventual relação entre *mobbing* e vulnerabilidade ao *stress* e se, ainda, estas variáveis influenciam ou não a variável dissociação no envolvimento com o trabalho. Para isso, foi utilizada uma metodologia quantitativa com recurso a três instrumentos de avaliação: a Escala Portuguesa de *Mobbing*; o Questionário da Vulnerabilidade ao *Stress*; e a Escala das Seis Áreas da Vida do Trabalho. Estas escalas foram aplicadas no setor da educação, uma vez que, e de acordo com o IV Inquérito Europeu sobre Condições de Trabalho e com Hirigoyen (2002), este é um dos mais afetados pelo *mobbing*. A amostra é numerosamente elevada, por isso, dá um contributo metodológico. Os resultados obtidos, a partir desta investigação, sugerem que o *mobbing* é um problema que afeta a vida de muitos trabalhadores.

A prevalência de *mobbing*, obtida nesta investigação, é de 4%. Este resultado vai de encontro a alguns estudos realizados previamente por Agervold (2007), Notelaers (2012) e também aos resultados obtidos pelo IV Inquérito Europeu sobre Condições de Trabalho, quanto à prevalência de *mobbing* em Portugal.

Diversos estudos têm referido níveis de incidência superiores para o género feminino, nomeadamente Leymann (1996), Hoel e Cooper (2000), Hirigoyen (2002), Shallcross *et al.*, (2008), Tonini *et al.*, (2011), Tomic (2012) e o Inquérito Europeu para as Condições de Trabalho. Por isso, era esperado que existisse uma diferença maior na vitimação por *mobbing* nas mulheres comparativamente aos homens. Os resultados obtidos confirmam uma ligeira diferença, sendo que 3,6% das mulheres foram vítimas de *mobbing*, enquanto 3,2% nos homens. No entanto, esta diferença não é significativa.

Quanto à vulnerabilidade ao *stress*, verificou-se que os trabalhadores do setor público apresentam um maior índice de vulnerabilidade (72%) em relação aos trabalhadores do setor privado (49%). Verificou-se também que no setor público a vulnerabilidade condiciona em 16% o *mobbing*. Por outro lado, no setor privado não existe uma relação estatisticamente significativa. Também não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas quanto ao género e vulnerabilidade.

Os resultados obtidos, quanto à percepção dos trabalhadores em relação às condições do seu trabalho, nomeadamente ao nível da sobrecarga, controlo, recompensa, comunidade, justiça e valores revelam que a percepção dos inquiridos quanto aos valores e à justiça apresenta um risco muito mais elevado no setor público do que no setor privado. De todas as áreas, apenas a percepção do controlo apresenta menor risco no setor público. Tal como Hirigoyen (2002) afirma no seu estudo, é claro que o setor público manifesta um maior risco de exposição aos fatores de risco psicossocial, e consequentemente um perfil mais preocupante. A área da percepção de comunidade não é estatisticamente significativa em nenhum dos setores. Para além disso, os resultados comprovam que as seis áreas da vida laboral são excelentes preditores do *mobbing*, do *stress* e do *engagement* pois estão diretamente relacionadas com estes fatores. Mais especificamente, condicionam em 62% o *mobbing*, em 98% o *stress* e em 94% a dissociação no envolvimento com o trabalho.

O perfil da função influencia o *mobbing* em 53%, o *stress* em 79% e o *engagement* ou a dissociação no envolvimento com o trabalho em 81%. Por outro lado, os resultados indicam que o perfil pessoal condiciona a ocorrência de *mobbing* em 63% bem como do *stress* em 81% e o *engagement* ou a dissociação no envolvimento com o trabalho em 86%.

A partir dos resultados entende-se que a percepção dos inquiridos face às seis áreas da vida laboral explicam em 62% o *mobbing*, em 98% o *stress* e em 94% o *engagement* ou a dissociação no envolvimento com o trabalho. Ficou claro que as 6 áreas da vida laboral podem condicionar significativamente o desenvolvimento do *mobbing*, de experiências de *stress* e de *engagement*.

8. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

A investigação apresenta pontos fortes, mas também algumas limitações. Quanto à primeira parte deste estudo, a parte teórica, existem inúmeras denominações e diferenças quanto à frequência, duração e tipos de violência que não foram abordadas. É necessário um estudo mais aprofundado no sentido de compreender efetivamente este fenómeno para, assim, se poderem sugerir leis que o definam e tenham um efeito prático no combate. Ao nível da metodologia de investigação, esta é de natureza quantitativa, pois visa a obtenção de relações e explicações científicas, assegurando a validade e a fidelidade dos dados recolhidos. No entanto, dada a complexidade do tema, um estudo misto provavelmente permitiria compreender, de forma mais detalhada, a relação e a dinâmica entre as diferentes variáveis e ajudaria a perceber os significados atribuídos. É difícil obter relações entre as variáveis a partir de um estudo transversal. Por isso, um estudo longitudinal seria mais apropriado, pois assim seria possível estabelecer relações de causalidade entre *mobbing*, vulnerabilidade ao *stress* e dissociação no envolvimento com o trabalho.

9. CONCLUSÃO

O *mobbing* é um problema de relação interpessoal grave com consequências para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade em geral. Devido aos seus efeitos destrutivos, este fenómeno tem vindo a ser estudado nos últimos anos, no entanto, ainda existe muito para explorar neste campo.

Foi realizada, na primeira parte deste trabalho, uma revisão da literatura que permitiu perceber o que é o *mobbing*, como se desenvolve e quais as suas consequências. Foi também explorado o conceito de *stress* e de vulnerabilidade ao *stress*. Também os conceitos de dissociação no envolvimento com o trabalho e o *engagement* foram abordados. Foi também abordado o tema da prevenção e intervenção no sentido de fornecer algumas sugestões sobre como evitar ou intervir em casos de *mobbing*. Na segunda parte, foram clarificadas as questões metodológicas, definidos os objetivos, esclarecidos os instrumentos de avaliação e os procedimentos, apresentados e discutidos os resultados, observadas as limitações e sugeridas linhas de investigação.

Os resultados indicam uma prevalência de *mobbing* de 4%, sendo que no setor público a prevalência é de 3% e no setor privado é de 2%. As mulheres são mais facilmente vítimas de *mobbing* no entanto, esta diferença não é significativa. Verificou-se que no setor público a vulnerabilidade ao *stress* é de 72%, enquanto no setor privado é de 49%. No sistema público a vulnerabilidade ao *stress* explica 16% do *mobbing*, enquanto no setor privado não há qualquer relação estatisticamente significativa. Não existe uma relação estatisticamente significativa quanto à vulnerabilidade ao *stress* e género. As 6 áreas da vida laboral condicionam as variáveis em 62% o *mobbing*, em 98% o *stress* e em 94% o *engagement* ou dissociação no envolvimento com o trabalho (dependendo de a perceção ser negativa ou positiva). A perceção dos inquiridos quanto à congruência/incongruência de valores pessoais e organizacionais apresenta um risco muito mais elevado no setor público face ao setor privado, bem como a perceção de justiça. No entanto, os trabalhadores do setor privado percebem mais controlo do que os do setor público. De modo geral, os resultados demonstram que o setor público apresenta um risco psicossocial mais

elevado do que o setor privado. Ao nível da dissociação no envolvimento com o trabalho e *engagement* não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas quanto ao género.

Os resultados obtidos revelam também que o perfil da função e o perfil pessoal condicionam o *mobbing*, o *stress* e a dissociação no envolvimento com o trabalho ou o *engagement*. Percebe-se então a importância do papel do gestor de recursos humanos. Ele deve encontrar um equilíbrio entre o perfil da função e o perfil pessoal no sentido de reduzir o risco psicossocial.

O estudo confirma alguns resultados obtidos em investigações anteriores e sugere alguns ainda não estudados devidamente, sendo. Por isso, as suas implicações são úteis para a literatura a nível teórico e empírico e, também para os investigadores na área pois permite uma melhor compreensão desta realidade.

Apesar da recente investigação na área atualmente continua a existir um *gap* na literatura sobre este tema. Por exemplo, não se verificou nenhum estudo que relacione *mobbing* e vulnerabilidade ao *stress*, nem que relacione *mobbing*, vulnerabilidade ao *stress* e dissociação no envolvimento com o trabalho. No sentido de aumentar o conhecimento e de preencher o *gap* existente, é necessário que se realize mais investigação.

Concluindo, percebe-se, que o gestor de recursos humanos deve procurar estar informado sobre o tema, especialmente sobre os métodos de prevenção e intervenção, pois só assim poderá desempenhar um papel ativo na prevenção e/ou intervenção do *mobbing*. Um dos objetivos do gestor de recursos humanos é tentar alcançar o equilíbrio. O equilíbrio entre relações interpessoais, qualidade de vida de trabalho, perfil pessoal, recompensas, felicidade, motivação, entre outras e produtividade, perfil da função, criatividade, inovação, *engagement*, entre outras. Equilíbrio entre pessoas e organização. Equilíbrio entre sentimento e máquina. Não um equilíbrio total ou constante, pois isso seria a estagnação, mas um equilíbrio desafiante que proporcione o desenvolvimento de todas as partes envolvidas. Um ambiente organizacional em que o *mobbing* prolifere nunca será um ambiente de equilíbrio, de harmonia e de desenvolvimento saudável.

BIBLIOGRAFIA

- AGERVOLD, M. (2007). Bullying at Work: a discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 161-172.
- AGERVOLD, M. & MIKKELSEN, E. G. (2004). Relationships Between Bullying, Psychosocial Work Environment and Individual Stress Reactions. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 18 (4), 336-351.
- ANDRADE, N. Q. D. & BAPTISTA, T. M. (2010). As Estratégias de Coping das Vítimas de Mobbing, 70-74.
- ANTEP, Z., BEKTAS, G., ALTIN, U. & IRBAN, A. (2012). For Strategic Planning of Healthcare Management, the Effect of Mobbing on Motivation of Healthcare Providers. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 606-613.
- BAILLIEN, E., BOLLEN, K., EUWEMA M. & DE WITTE, H. (2013). Conflicts and Conflict Management Styles as Precursors of Workplace Bullying: a two-wave longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-14.
- BAILLIEN, E. & DE WITTE, H. (2009). Why is Organizational Change Related to Workplace Bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30 (3), 348-371.
- BAILLIEN, E., NEYENS, I. & DE WITTE. (2008). Organizational, Team Related and Job Related Risk Factors for Bullying, Violence and Sexual Harassment in the Workplace: a qualitative study. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13 (2), 132-146.
- BAILLIEN, E., NEYENS, I. & DE WITTE. (2011). Organizational Correlates of Workplace Bullying in Small- and Medium-sized Enterprises. *International Small Business Journal*, 29 (6), 610-625.

- BAILLIEN, E., NEYENS, I., DE WITTE, H. & DE CUYPER, N. (2009). A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19, 1-16.
- BAILLIEN, E., MUNOZ, A. M., BROECK A. V. & DE WITTE, H. (2011a). Do Demands and Resources Affect Target's and Perpetrators' Reports of Workplace Bullying? a two-wave cross-lagged study. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 25 (2), 128-146.
- BAILLIEN, E., MUÑOZ, A. R., DE WITTE, H., NOTELAERS, G. & JIMÉNEZ, M. B. (2011b). The Demand-Control Model and Target's Reports of Bullying at Work: a test within spanish and belgian blue-collar workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (2), 157-177.
- BALDUCCI, C., FRACCAROLI, F. & SCHAUFELI, W. B. (2011). Workplace Bullying and its Relation With Work Characteristics, Personality, and Post-traumatic Stress Symptoms: an integrated model. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal*, 24 (5), 499-513.
- BENTLEY, T., CATLEY, B., COOPER-THOMAS, H., GARDNER, D., O'DRISCOLL, M., & TRENBERTH, L., (2009). Understanding Stress and Bullying in New Zealand Workplaces. Final Report to OH&S Steering Committee.
- BORTOLUZZI, G., LORETTA, C. & PALESE, A. (2014). Does participative leadership reduce the onset of mobbing risk among nurse working teams? *Journal of Nursing Management*, 22, 643-652.
- BROUSSE, G., FONTANA, L., OUCHCHANE, L., BOISSON, C., GERBAUD, L., BOURGUET, D., PERRIER, A., SCHMITT, A., LLORCA, P. M. & CHAMOUX, A. (2008). Psychopathological Features of a Patient Population of Targets of Workplace Bullying. *Occupational Medicine*, 58, 122-128.
- BURGI, N. (2014). Societies Without Citizens: the anomic impacts of labor market restructuring and the erosion of social rights in europe. *European Journal of Social Theory*, 17 (3), 290-306.
- CAHÚ, G. R. P., LEITE, A. I. T., NÓBREGA, M. M. L., FERNANDES, M. G. M., COSTA, K. N. F. M. & COSTA, S. F. G. (2012). Assédio Moral: análise de conceito na

- perspectiva evolucionista de Rodgers. *Acta Paulista de Enfermagem*. 25 (4), 555-559.
- CARNERO, M. A., MARTÍNEZ, B. & SÁNCHEZ-MANGAS, R. (2010). Mobbing and its Determinants: the case of Spain. *Applied Economics*. 42, 3777-3787.
- CARVALHO, G. D. (2010). Mobbing: assédio moral em contexto de enfermagem. *Revista Investigação em Enfermagem*, 21, 28-42.
- CASSITO, M. G., FATTORINI, E., GILIOLI, R. & RENGO, C. (2003). Raising Awareness of Psychological Harassment at Work. *Protecting Worker's Health Series*, 4, 1-38.
- CASTANHEIRA, F. P. D. (2013). A Relação entre a Resiliência e a Vulnerabilidade ao Stresse: estudo numa organização de práticas positivas. Dissertação de mestrado – Instituto Superior de Línguas e Administração, Leiria.
- CELEP, C. & KONAKLI, T. (2013). Mobbing Experiences of Instructors: causes, results, and solution suggestions. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13 (1), 193-199.
- CIBY, M & RAYA, R. P. (2014). Exploring Victims' Experiences of Workplace Bullying: a grounded theory approach. *Vikalpa*, 39 (2), 69-82.
- COOPER-THOMAS, H., GARDNER, D., O'DRISCOLL, M. P., CATLEY, B., BENTLEY, T. & TRENBERTH, L. (2013). Neutralizing Workplace Bullying: the buffering effects of contextual factors. *Journal Of Managerial Psychology*, 28 (4), 384-407.
- CUNHA, M., PEREIRA, J., & GASCON, S. (2014). Gerir Pessoas e Competências, uma Estratégia de Sucesso – *Relatório de Avaliação de Perfil de Risco Psicossocial 2008-2013*. Lisboa: APPSO.
- DUFFY, M. (2009). Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies, and legislation. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 61 (3), 242-262.
- EINARSEN, S. & SKOGSTAD, A. (1996). Bullying at Work: epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 185-201.

- ERIKSEN, W. & EINARSEN, S. (2004). Gender Minority as a Risk Factor of Exposure to Bullying at Work: the case of male assistente nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (4), 473-492.
- ERTURETEN, A. & CEMALCILAR, Z. (2013). The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116, 205-216.
- EUROFOUND (2012). Fifth European Working Conditions Survey. *Publications Office of the European Union*, Luxembourg.
- FILHO, M. A., & SIQUEIRA, M. V. S. (2008). Assédio Moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 9 (5), 11-34.
- GASCÓN, S., LEITER, M. P., STRIGHT, N., SANTED, M. A., MONTERO-MARÍN, J., ANDRÉS, E., ASENSIO-MARTÍNEZ, A. & GARCÍA-CAMPAYO, J. (2013). A Factor Confirmation and Convergent Validity of the “Areas of Worklife Scale” (AWS) to Spanish Translation. *Health and Quality of Life Outcomes*, 11 (63), 1-11.
- GEORGAKOPOULOS, A., WILKIN, L., KENT, B. (2011). Workplace Bullying: a complex problem in contemporary organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (3), 1-20.
- GLASO, L., MATTHIESEN, S. B., NIELSEN, M., B. & EINARSEN, S. (2007). Do Targets of Workplace Bullying Portray a General Victim Personality Profile? *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 313-319.
- HAUGE, L. J., SKOGSTAD, A. & EINARSEN, S. (2007). Relationship Between Stressful Work Environments and Bullying: results of a large representative study. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 21 (3), 220-242.
- HAUGE, L. J., SKOGSTAD, A. & EINARSEN, S. (2009). Individual and Situational Predictors of Workplace Bullying: why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 23 (4), 349-358.

- HAUGE, L. J., SKOGSTAD, A. & EINARSEN, S. (2011). Role Stressors and Exposure to Workplace Bullying: causes or consequences of what and why? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (5), 610-630.
- HEUGTEN, K. V. (2012). Resilience as an Underexplored Outcome of Workplace Bullying. *Qualitative Health Research*, 23 (3), 291-301.
- HOEL, H. & COOPER, C. (2000). Destructive Conflict and Bullying at Work. *Unpublished Report*. University of Manchester Institute of Science and Technology, Manchester.
- HOEL, H., GLASO, L., HETLAND, J., COOPER, C. L. & EINARSEN, S. (2010). Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. *British Journal of Management*, 21, 453-468.
- INGRAM, R., & LUXTON, D. (2005). Vulnerability-Stress Models. In: *Development of psychopathology: A vulnerability-stress perspective*, (ed. B. Hankin, & J. Abela), 32-47. New York: Sage.
- JENKINS, M. F., ZAPF, D., WINEFIELD, H. & SARRIS, A. (2012). Bullying Allegations From the Accused Bully's Perspective. *British Journal of Management*, 23, 489-501.
- JIMÉNEZ, J. I. P. (2002). ¿Cuánto Cuesta el Mobbing en España? *Lan Harremanak*, 7, 171-181.
- LEYMANN, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.
- LEYMANN, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- LEYMANN, H. (1997). *The Mobbing Encyclopedia* (<http://www.leymann.se>) (cited 2001).
- 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. (2006). Take This Job and...: quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication Monographs*, 73 (4), 406-433.
- LUTGEN-SANDVIK, P. (2003). The Communicative Cycle of Employee Emotional Abuse. *Management Communication Quarterly*, 16 (4), 471-501.
- MARTINS, R. N. U. (2011). Relação entre Percepção de Género e Incidência de Mobbing nas Organizações. Dissertação de mestrado – Faculdade de Psicologia, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- MATTHIESEN, S. B. & EINARSEN, S. (2004). Psychiatric Distress and Symptoms of PTSD Among Victims of Bullying at Work. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32 (3) 335-356.
- MATTHIESEN, S. B. & EINARSEN, S. (2007). Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role stress and individual differences. *Violence and Victims*, 22 (6), 735-753.
- MCCORMACK, D., CASIMIR, G., DJURKOVIC, N. & YANG, L. (2009). Workplace Bullying and Intention to Leave Among Schoolteachers in China: the mediating effect of affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 39 (9), 2106-2127.
- MUNOZ, A. R., BAILLIEN, E., DE WITTE, H., JIMÉNEZ, B. M. & PASTOR, J. C. (2009). Cross- Lagged Relationships Between Workplace Bullying, Job Satisfaction and Engagement: two longitudinal studies. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 23 (3) 225-243.
- NIELSEN, M.B. & EINARSEN, S. (2012). Outcomes of Exposure to Workplace Bullying: a meta-analytic review. *Work and Stress*, 26(4), 309-332.
- NIELSEN, M. B., MATTHIESEN, S. B. & EINARSEN, S. (2010). The Impact of Methodological Moderators on Prevalence Rates of Workplace Bullying: a meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 955-979.

- NOLFE, G., PETRELLA, C., BLAST, F., ZONTINI, G. & NOLFE, G. (2008). Psychopathological Dimensions of Harassment in the Workplace (mobbing). *International Journal of Mental Health*, 36, 67-85.
- NOTALAERS G., DE WITTE, H. & EINARSEN, S. (2010). A Job Characteristics Approach to Explain Workplace Bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (4), 487-504.
- NOTELAERS, G., BAILLIEN, E., DE WITTE, H., EINARSEN, S. & VERMUNT, J. K. (2012). Testing the Strain Hypothesis of Demand Control Model to Explain Severe Bullying at Work. *Economic and Industrial Democracy*, 34 (1), 69-87.
- PEDRO, M. M., SÁNCHEZ, M. I. S., NAVARRO, M. C. S. & IZQUIERDO, M. G. (2008). Workplace Mobbing and Effects on Worker's Health. *The Spanish Journal of Psychology*, 11 (1), 219-227.
- PELIT, E. (2014). The Effects of Mobbing on Organizational Cynism: a study on hotels in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 4 (1), 34-56.
- POCINHO, M. CAPELO, M. R. (2009). Vulnerabilidade ao Stress, Estratégias de Coping e Autoeficácia em Professores Portugueses. *Educação e Pesquisa*, 35 (2), 351-367.
- POMPILI, M., LESTER D., INNAMORATI, M., De Pisa, E., ILICETO, P., PUCCIONO, M., NASTRO, P. F., TATARELLI, R. & GIRARDI, P. (2008). Suicide Risk and Exposure to Mobbing. *Work*, 31, 237-243.
- PRANJIC, N., MALES-BILIC, L., BEGANLIC, A., MUSTAJBEGOVIC, J. (2006). Mobbing, Stress, and Work Ability Index Among Physicians in Bosnia and Herzegovina: survey study. *Croatian Medical Journal*, 47 (5), 750-758.
- SAHIN, B., CETIN, M., CIMEN, M. & YILDIRAN, N. (2012). Assessment of Turkish Júnior Male Physicians' Exposure to Mobbing Behavior. *Croatian Medical Journal*, 53 (4), 357-366.
- SALIN, D. (2003). Ways of Explaining Workplace Bullying: a review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56 (10), 1213-1232.

- SANTOS, G. (2012). Stress Ocupacional: os fatores indutores e a vulnerabilidade dos indivíduos de uma Administração Pública local. Master Dissertation, Universidade do Minho.
- SANTOS, A. M. & CASTRO, J. J. (1998). Stress. *Análise Psicológica*, 4 (16), 675-690.
- SARAIVA, D. M. R. F. & PINTO, A. S. S. (2011). Mobbing em Contexto de Enfermagem. *Revista de Enfermagem*, 3 (5), 83-93.
- SCHAUFELI, W. B., SALANOVA, M., GONZÁLEZ-ROMÁ, V. & BAKKER, A. B. (2001). The Measurement of Engagement and Burn-out: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, (3), 71-92.
- SELYE, H. (1950). Stress and the General Adaptation Syndrome. *British Medical Journal*, 1 (4667), 1383-1392.
- SHALLCROSS, L., SHEEHAN, M., RAMSAY, S. (2008). Workplace Mobbing: experiences in the public sector. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13 (2), 56-70.
- SKOGSTAD, A., MATTHIESEN, S. B. & EINARSEN, S. (2007). Organizational Changes: a precursor of bullying at work? *International Journal of Organizational Theory and Behaviour*, 10 (1), 58-94.
- STONE, A. A. & NEALE, J. M. (1984). New Measure of Daily Coping: development and preliminary results. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (4), 892-906.
- TOMIC, M. A. M. (2012). Mobbing: the incidence of mobbing activities and differences regarding workplace and gender. *Megatrend Review*, 9 (1), 243-252.
- TONINI, S., LANFRANCO, A., DELLABIANCA, A., LUMELLI, D., GIORGI, I., MAZZACANE, F., FUSI, C., SCAFA, F. & CANDURA, S. M. (2011). Work- Related Stress and Bullying: gender differences and forensic medicine issues in the diagnostic procedure. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 6 (29), 1-6.

- TRACY, S. J., LUTGEN-SANDVIK, P. & ALBERTS, J. K. (2006). Nightmares, Demons and Slaves: exploring the painful metaphors of workplace bullying. *Management Communication Quarterly*, 20 (2), 148-185.
- TRIJUEQUE, D. G. & GÓMEZ, J. L. G. (2010a). Profiles of Social Skills, Coping Strategies, and Perceived Social Support in Mobbed Workers. *Psicopatología Clínica Legal y Forense*, 10, 7-22.
- TRIJUEQUE, D. G. & GÓMEZ, J. L. G. (2010b). Workplace Bullying: prevalence and descriptive analysis in a multi-occupational sample. *Psychology in Spain*, 14 (1), 15-21.
- VANDEKERCKHOVE, W., COMMERS, M. S. R. (2003). Downward Workplace Mobbing: a sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45, 41-50.
- VAZ-SERRA, A. (2000). A Vulnerabilidade ao Stress. *Psiquiatria Clínica*, 21 (4), 261-278.
- VAZ-SERRA, A., RAMALHEIRA, C., RAMOS, M. M., & HOMEM, T. C. (2005). A “Escala Portuguesa de Mobbing”. *Psiquiatria Clínica*, 26, (3), 189-211.
- YAPICI-AKAR, N., ANAFARTA, N. & SARVAN, F. (2011). Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: an empirical study. *Ege Academic Review*, 11 (1), 179-191.
- WHO (World Health Organization) (2006). Preventing Suicide: a resource at work. Geneva: *Department of Mental Health and Substance Abuse*.
- YILDIRIM, A. & YILDIRIM, D. (2007). Mobbing in the Workplace by Peers and Managers: mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in turkey and its effect on nurses, *Journal of Clinical Nursing*, 16, 1444-1453.
- YUKSEL, M. & TUNÇSIPER, B. (2011). The Relationship Between Mobbing and Organizational Commitment in Workplace. *International Review of Management and Marketing*, 1 (3), 54-64.