



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Como criar uma cultura que encoraje as denúncias de comportamentos abusivos no local de trabalho

Leonor Miguel Marques Valença Lopes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Maria João Velez, Professora Auxiliar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**Como criar uma cultura que encoraje as denúncias de
comportamentos abusivos no local de trabalho**

Leonor Miguel Marques Valença Lopes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria
Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Maria João Velez, Professora
Auxiliar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2024

Agradecimentos

Esta dissertação constitui uma etapa importante da minha jornada acadêmica, cheia de bons momentos, mas também de desafios que contribuíram para o meu desenvolvimento não só profissional, como pessoal. Por isso, neste momento quero agradecer a todos os que me ajudaram e que estiveram ao meu lado durante esta fase da minha vida.

Primeiramente, agradeço à minha orientadora e Professora Doutora Maria João Velez, pela sua ajuda, disponibilidade e atenção, que me permitiu a concretização desta dissertação.

A todos os entrevistados, sem os quais a realização desta dissertação não teria sido possível, obrigada pela participação e pela disponibilidade.

À minha família, pelo seu carinho, apoio e amor, sempre, mas principalmente nos momentos mais difíceis. Um agradecimento especial à minha mãe que me apoiou e incentivou durante todo o percurso.

Ao meu namorado, que esteve sempre do meu lado, a apoiar-me mesmo que isso significasse menos tempo juntos.

Aos meus amigos, em especial aos que passaram estes dois anos comigo neste Mestrado, com os quais partilhei esta experiência, pelo apoio e amizade.

Resumo

Dada a importância do ambiente e das relações no trabalho, a literatura tem estudado os vários comportamentos abusivos em meio laboral, bem como as suas causas e as suas consequências, tendo-se verificado um aumento do número de casos nos últimos anos. No entanto, apesar de existir bastante literatura sobre este tema, não existem estudos sobre as denúncias desses comportamentos abusivos, o seu impacto nas organizações e como incentivá-las se for necessário, visto que existem bem mais casos abusivos do que denúncias.

Por este motivo, o presente estudo de natureza qualitativa, com 21 entrevistas semiestruturadas, pretende explorar o tema das denúncias, procurando conhecer as práticas atuais das empresas, bem como compreender o impacto que a cultura da empresa pode ter no número de denúncias, averiguando as consequências das denúncias nas relações profissionais e na carreira das pessoas, os obstáculos para a proteção dos colaboradores e os fatores/medidas organizacionais que podem encorajá-las.

Dos resultados verifica-se que, não obstante a eficácia e acessibilidade dos canais de denúncia que as empresas possuem, existem obstáculos à denúncia, como o medo de represálias. Por outro lado, a boa comunicação, especialmente entre os colaboradores e as suas chefias diretas, a confiança que os colaboradores têm na empresa e o bom exemplo ético dos líderes destacam-se enquanto fatores que incentivam as denúncias, sugerindo a importância de investigações futuras sobre a influência do ambiente e dos tipos de cultura organizacional nas denúncias de comportamentos abusivos no local de trabalho.

Palavras-chave: Cultura; comportamentos abusivos; denúncias de comportamentos abusivos; fatores que encorajam as denúncias.

Classificação JEL: M12; M14.

Abstract

Considering the importance of the work environment and its relationships, the literature has explored various forms of abusive behaviour in the workplace, along with their causes and consequences. As a matter of fact, there has been a rise in these cases in recent years. Even though there is a lot of literature on this subject, there is no research on reporting abusive behaviour, its impact on organizations and how to encourage it, since there are far more abusive cases than there are reports.

Therefore, this qualitative study, with 21 semi-structured interviews, aims to know about companies' current practices on whistleblowing, as well as understand the impact of the organizational culture can have on the number of reports, investigating the consequences of whistleblowing on professional relationships and people's careers, the obstacles in protecting employees and the organizational factors/measures that can encourage whistleblowing.

The results obtained show that despite the effectiveness and accessibility of whistleblowing, there are several obstacles, such as fear of reprisals. On the other hand, good communication, especially between employees and their line managers, employees' trust in the company and having good ethical examples of leaders, stand out as factors that encourage reporting. These conclusions suggest the importance of future research into the influence of the environment and types of organizational culture on reporting abusive behaviour in the workplace.

Keywords: Culture; abusive behaviour; reporting abusive behaviour; factors that encourage reporting.

JEL Classification: M12; M14.

Índice

| | | |
|------|---|----|
| 1. | Introdução | 1 |
| 2. | Revisão de Literatura | 5 |
| 2.1. | Cultura organizacional..... | 5 |
| 2.2. | Comportamentos abusivos | 6 |
| 2.3. | Impacto/Consequências..... | 15 |
| 2.4. | Medidas de Prevenção e Intervenção | 17 |
| 3. | Metodologia | 23 |
| 3.1. | Participantes | 23 |
| 3.2. | Entrevista..... | 25 |
| 3.3. | Recolha de dados..... | 26 |
| 3.4. | Análise de dados..... | 26 |
| 3.5. | Qualidade do estudo | 27 |
| 4. | Resultados e Discussão | 29 |
| 4.1. | Resultados | 29 |
| 4.2. | Discussão..... | 46 |
| 5. | Conclusão..... | 53 |
| | Referências Bibliográficas | 55 |
| | Anexos | 61 |
| | Anexo A: Guião da Entrevista..... | 61 |
| | Anexo B: Termo de Consentimento Informado | 63 |
| | Anexo C: Caracterização da Amostra | 65 |

Índice de tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 3.1. Amostra..... | 24 |
| Tabela 4.1. O impacto da cultura no número de denúncias..... | 30 |
| Tabela 4.2. Fatores/medidas organizacionais que encorajam as denúncias..... | 32 |
| Tabela 4.3. O impacto das denúncias na carreira e nas relações profissionais..... | 34 |
| Tabela 4.4. Caso de comportamento abusivo na organização..... | 36 |
| Tabela 4.5. O método de denúncia de comportamentos abusivos..... | 37 |
| Tabela 4.6. A acessibilidade do canal de denúncias..... | 39 |
| Tabela 4.7. Número de denúncias de comportamentos abusivos..... | 39 |
| Tabela 4.8. “Quem analisa as denúncias”..... | 40 |
| Tabela 4.9. Os principais obstáculos para a proteção dos trabalhadores contra os comportamentos abusivos..... | 41 |
| Tabela 4.10. As políticas contra os comportamentos abusivos no local de trabalho..... | 43 |
| Tabela 4.11. A maioria dos trabalhadores tem conhecimento da política..... | 45 |

1. Introdução

Atualmente, as pessoas passam grande parte do seu tempo no local de trabalho, e por isso o ambiente e as relações no trabalho são extremamente importantes para os indivíduos. Ora, isto significa que um ambiente positivo e saudável no local de trabalho é fulcral para o bem-estar dos trabalhadores (Santos, 2020), embora nem todos tenham a oportunidade de usufruir deste ambiente. De facto, nos últimos anos, o número de comportamentos abusivos tem aumentado. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2020), em 2020, 26% dos trabalhadores em todo o mundo foram vítimas de assédio ou violência no local de trabalho.

Estes dados estatísticos revelam um aumento de casos em relação aos 22% registados em 2010 (Tziner *et al.*, 2023). No entanto, apesar de o número de comportamentos abusivos estar a aumentar ao longo dos anos, as taxas de denúncia continuam a ser extremamente baixas. Um relatório da *Equal Employment Opportunity Commission* citado por Zheng (2021) concluiu que apenas 30% dos trabalhadores vítimas de assédio apresentam queixas internas e menos de 15% apresentam queixas formais. Uma meta-análise concluiu que menos de um terço dos trabalhadores falam informalmente com um supervisor sobre o assédio de que foi vítima e menos de 25% apresentou queixas formais ao seu empregador (Zheng, 2021). De facto, também segundo a empresa Gartner (Vault, 2020), 60% dos comportamentos abusivos para com os trabalhadores no local de trabalho não são reportados, e os que são têm aumentado rapidamente ao longo das décadas (Hackney & Perrewé, 2018).

Na verdade, faz sentido o aumento do número de comportamentos abusivos de que se tem conhecimento no local de trabalho, já que comparativamente com o passado, a temática está mais normalizada, na medida em que a Lei n.º 93/2021 de 20 de dezembro obriga as organizações com mais de 50 trabalhadores a criar um canal de denúncias interno, onde o denunciante pode fazer a queixa de forma anónima e com a garantia de confidencialidade tanto quanto possível (Diário da República, 2021). Por este motivo, a maioria das organizações tem esses canais de denúncias anónimas: “*Speak Up*” ou linhas de apoio, entre outros.

No entanto, o que é interessante sobre estes dados é que, apesar de o assunto estar mais normalizado e existirem estas ferramentas de denúncias nas empresas, o número de

denúncias que são realizadas continua a ser baixo relativamente ao número de comportamentos abusivos que sabemos existirem. De facto, segundo Neves (2024), em 2022 foram recebidos 30 relatos referentes a situações de assédio moral e/ou sexual. Contudo, a 1 de maio de 2024, a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) não tinha nenhum registo de queixa relativo a este ano.

Para além disso, o número de queixas recebidas nos últimos anos não coincide com as conclusões do estudo mais recente sobre assédio sexual e moral no local de trabalho, promovido pela CITE, o qual, a partir de um inquérito a 1801 indivíduos entre 2014 e 2016, mostrou que 16,5% da população ativa em Portugal já sofreu pelo menos uma vez uma forma de assédio moral no trabalho durante a sua vida profissional (Neves, 2024).

Noutro estudo realizado por Meles (2019), descobriu-se que a esmagadora maioria dos inquiridos (94,7%) já foi vítima de assédio sexual no local de trabalho, sendo que desses 80% referiram ameaças de retaliação por parte dos seus assediadores, principalmente superiores e colegas. Contudo, o mesmo estudo mostra que apenas 16% dos casos chegaram a realizar uma denúncia e entre os casos comunicados, em 63% não foram tomadas medidas pela direção.

Parece, pois, existir relativamente a esta situação, uma forma de *gap-spotting* (Sandberg & Alvesson, 2011), neste caso específico, *neglect spotting*, na medida em que é um tema que ainda não é muito explorado na literatura nos dias de hoje. De facto, por não haver estudos semelhantes, esta investigação tem bastante relevância na medida em que, apesar de os estudos que existem definirem os vários comportamentos abusivos e as suas consequências, todavia não abordam a questão das denúncias e os motivos pelos quais esses comportamentos abusivos estão a acontecer com mais frequência em algumas organizações.

Deste modo, dada a importância e a relevância que este tema continua a ter, esta investigação poderá criar valor, uma vez que os comportamentos abusivos no local de trabalho afetam a saúde mental e física, a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores e até a produtividade das organizações (Tziner *et al.*, 2023).

Com efeito, os comportamentos abusivos do local de trabalho afetam não só os indivíduos que estão envolvidos, mas também a sociedade de modo geral, na medida em que o *stress* e ansiedade causados aumentam a probabilidade dos indivíduos se tornarem alcoólicos ou tentarem medicar-se a si mesmos (Silva, 2022), fatores cujo impacto social é inegável.

Numa perspetiva organizacional, se os trabalhadores não reportarem os comportamentos abusivos no local de trabalho, vai naturalmente manter-se ou aumentar o número de casos, aumentando ainda os custos legais das denúncias, para além do impacto negativo na produtividade da empresa, e eventualmente na saída de colaboradores devido a comportamentos abusivos (Salin & Notelaers, 2017). Além disso, os comportamentos abusivos podem afetar a dinâmica do grupo, criar um ambiente tenso e de desconfiança, afetando a coesão e a colaboração entre os membros do grupo e, consequentemente, o seu desempenho de forma negativa (Samnani & Singh, 2015).

Por último, a nível individual, as situações de abuso têm um impacto significativo no bem-estar emocional dos trabalhadores envolvidos, implicando *stress*, ansiedade, depressão e outras consequências emocionais. O impacto está também relacionado com a saúde física dos trabalhadores, na medida em que o *stress* crónico e a exposição a ambientes de trabalho tóxicos podem contribuir para problemas de saúde (Tziner *et al.*, 2023).

Assim, e no sentido de contribuir para a exploração desta temática, os principais objetivos desta pesquisa são conhecer as práticas atuais das empresas relativamente às denúncias dos seus colaboradores, identificar os principais desafios e obstáculos enfrentados pelas empresas para proteger os colaboradores dos comportamentos abusivos e compreender que fatores e medidas organizacionais encorajam as denúncias dos comportamentos abusivos no local de trabalho.

Perspetivando responder aos objetivos propostos, a presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos: a Revisão de Literatura, onde são descritos os conceitos mais importantes relativos ao tema; a Metodologia, onde é descrito o tipo de estudo, como foi realizada a recolha de dados, qual o público-alvo e a amostra, entre outros; os Resultados e a Discussão, onde constam as descobertas da investigação, as contribuições para a teoria e as implicações para a prática, as limitações do estudo e sugestões de pesquisa futura, e a Conclusão.

Em suma, torna-se fundamental compreender como é que as empresas podem criar uma cultura que encoraje as denúncias dos comportamentos abusivos que existem no local de trabalho, visto que o impacto social, organizacional, grupal e individual é muito negativo.

2. Revisão de Literatura

2.1. Cultura organizacional

No que diz respeito à cultura organizacional, Pettigrew (1979), referido por Shahzad *et al.* (2012), defende que “a cultura organizacional ajuda a explicar o modo como os colaboradores tomam decisões e a forma como eles pensam nas organizações” (p. 776). Este autor referiu também que os diferentes tipos de cultura consistem no conjunto multifacetado de crenças, valores e pressupostos que determinam o modo como as organizações levam a cabo a sua atividade.

De facto, mais tarde, também Alvesson e Sveningsson, (2015) descreveram a cultura organizacional como “um sistema de pressupostos, valores e crenças partilhados, que orientam o comportamento dos indivíduos nas empresas em diferentes situações” (p. 41), havendo modos de pensar grupais que são aceites e seguidos por toda a organização. Neste sentido, os trabalhadores podem começar a desenvolver comportamentos com base nessa cultura que reflete as ações dos seus líderes e gestores (Alvesson & Sveningsson, 2015).

Quinn e Cameron (1999), referidos por Acar *et al.* (2014), por sua vez, definiram a cultura como uma vantagem competitiva nas organizações, identificando quatro tipos de cultura: cultura de colaboração (clã), cultura de criação (adhocracia), cultura de controlo (hierarquia) e cultura de competição (mercado).

Relativamente à primeira, a cultura de colaboração (clã) é descrita por estes autores como sendo uma família, que possui um local de trabalho amigável onde os líderes são vistos como mentores ou mesmo figuras parentais. No que diz respeito aos valores deste tipo de cultura, a lealdade do grupo e o sentido de tradição são fortes, sendo dada muita importância à coesão do grupo e à preocupação com as pessoas. A organização valoriza também a participação e o trabalho em equipa (Acar *et al.*, 2014).

No que diz respeito à cultura de criação (adhocracia), a empresa é um local de trabalho criativo e dinâmico, onde a inovação, a iniciativa e a liberdade é aceite e encorajada. O que une a organização é o pensamento divergente, o compromisso e a experimentação, pois a empresa pretende estar na vanguarda, sendo muito importante estar na dianteira e ser líder do mercado em que se insere (Acar *et al.*, 2014).

Já na cultura de competição (mercado), a organização foca-se na conclusão do trabalho e está orientada para os resultados, sendo a reputação e o sucesso fulcrais. As pessoas são competitivas e também elas orientadas para os objetivos, e os líderes são exigentes e produtivos, sendo que ganhar é o que une a organização. O objetivo a longo prazo é a competição e o cumprimento dos objetivos estabelecidos (Acar *et al.*, 2014).

Por fim, a cultura de controlo (hierarquia) define-se por um local de trabalho altamente formal e estruturado, onde o sucesso significa baixos custos e planeamento. Os colaboradores regem-se pelas regras e os procedimentos e os líderes focam-se na eficiência, apostando na coordenação e organização do trabalho. Neste tipo de cultura, manter o bom funcionamento da organização é fundamental e as políticas formais são o que mantem o grupo unido. Deste modo, os objetivos deste tipo de cultura são a estabilidade, o desempenho e operações eficientes (Acar *et al.*, 2014).

Ora, na medida em que a cultura tem influência na forma como os trabalhadores se comportam uns com os outros, pode dizer-se que os comportamentos abusivos são bastante afetados pela cultura do local de trabalho (Keashly & Neuman, 2010), uma vez que os trabalhadores imitam o comportamento dos seus colegas, de modo a integrarem-se mais facilmente na cultura organizacional.

2.2. Comportamentos abusivos

De modo geral, qualquer comportamento abusivo no local de trabalho tem sido definido por vários autores (Einarsen & Skogstad, 1996; Olweus, 1999; Hoel, Rayner, & Cooper, 1999; Hoel & Cooper, 2000; DelBel, 2003), referidos por Koonin e Green (2007), como “um padrão de desumanização e brutalidade de uma pessoa em meio laboral” (p.72).

Mesmo formas menos graves de comportamentos abusivos no local de trabalho como o *social undermining* e a incivilidade afetam significativamente quer o bem-estar do trabalhador quer o ambiente organizacional em que acontecem (Hershcovis, 2011). Como mostra Hershcovis (2011), esse impacto diz respeito à satisfação no trabalho, ao *turnover*, e ao bem-estar psicológico, sendo que nestes casos é quase tão negativo como nos comportamentos de maior intensidade.

Social Undermining

Entende-se por *social undermining* todo o comportamento que seja destinado a “dificultar, ao longo do tempo, a capacidade de estabelecer e manter relações interpessoais positivas, sucesso no trabalho e reputação favorável” (Duffy *et al.*, 2002, p. 333), diferenciando-se de outros tipos de comportamentos abusivos, como por exemplo a incivildade, pelo modo como afeta o sucesso profissional e as relações profissionais da vítima (Hershcovis, 2011). De facto, segundo Andersson e Pearson (1999), este comportamento difere de outros porque se preocupa com a maneira como os abusadores podem prejudicar os relacionamentos e o sucesso das suas vítimas. Algumas características do *social undermining*, segundo estes autores, são o facto de a intenção deste comportamento não ser clara para a vítima, sendo por isso ambígua e podendo suscitar problemas nas relações laborais, principalmente, influenciar o comportamento dos outros colaboradores da empresa em relação à vítima, bem como interferir nas relações sociais, diminuindo a reputação e o sucesso das vítimas no meio laboral (Andersson & Pearson, 1999).

Incivildade

Por sua vez, o termo incivildade, também apresentado por Andersson e Pearson (1999), pode ser definido como “atos desviantes de baixa intensidade, tal como o *social undermining*, como sejam comportamentos verbais e não-verbais rudes e indelicados, cujo alvo é outro membro da organização com a intenção ambígua de prejudicar” (p. 457), também encontrada no comportamento suprarreferido. Ou seja, o abusador pode ter a intenção clara de afetar a vítima ou até pode não o fazer conscientemente, sendo que, por esse motivo, a intenção é vista como subjetiva, não sendo transparente (Andersson & Pearson, 1999). Todavia, a incivildade, ao contrário do *social undermining*, não tem como objetivo claro que a vítima não consiga manter relações profissionais e uma boa reputação na organização onde se encontra.

Adicionalmente, como suprarreferido, Hershcovis (2011) argumenta que, apesar de ambos os comportamentos abusivos serem de baixa intensidade, mesmo as formas menores de maus-tratos como a incivildade podem ter um impacto significativo, na medida em que os

resultados do seu estudo mostram que o impacto negativo na vítima diz respeito à satisfação no trabalho, ao *turnover*, e ao bem-estar psicológico é quase tão mau como nos comportamentos de maior intensidade. De facto, segundo a meta-análise de Namin *et al.* (2021), confirmou-se uma relação significativa positiva entre a incivilidade no local de trabalho e intenção de *turnover*.

Assédio

No que respeita a comportamentos abusivos de maior intensidade, que se diferenciam dos comportamentos referidos acima pelo grau de exuberância, vários autores consideram o assédio no local de trabalho enquanto termo mais lato, definindo-o como um comportamento interpessoal que tem o objetivo de prejudicar intencionalmente outro colaborador no local de trabalho. De facto, segundo Collier (1995) referido por McMahon (2000), o assédio é “qualquer comportamento relacionado com o sexo, a raça, a cor, a deficiência, a orientação sexual ou qualquer outra característica pessoal da vítima” (p. 384), diferenciando-se por esse motivo dos outros comportamentos abusivos.

a) Assédio Moral

Das várias formas de assédio, o assédio moral no trabalho, de acordo com Hirigoyen (2005), referida por Campos *et al.* (2012) é “todo o tipo de comportamento impróprio, como gestos e/ou palavras escritas ou ditas que trazem consequências negativas à personalidade da vítima, ao seu orgulho ou à sua integridade, e que colocam em risco a sua posição na empresa ou pioram o ambiente de trabalho” (p. 2060).

Precisamente, Davenport *et al.* (1999) definem uma das formas de assédio moral designada por *mobbing* como uma “tentativa astuta de obrigar um indivíduo a sair do seu local de trabalho através de acusações sem fundamento, humilhações, comportamentos de assédio de modo geral ou abusivos emocionalmente” (p. 33). Assim, apesar de este comportamento ter semelhanças com o *social undermining*, situação em que a vítima tem dificuldade em ter relações profissionais positivas e sucesso profissional, o *mobbing* vai além

disso por ter como objetivo que a vítima saia do local de trabalho, daí já ser considerado um comportamento de maior intensidade.

Acresce que o *mobbing*, tal como outros tipos de assédio, resulta também em várias consequências para a saúde mental e física da vítima, sendo que quanto mais grave o comportamento, mais graves as suas consequências, como por exemplo dificuldades de concentração, *stress*, depressão, absentismo e em casos extremos depressão severa e ataques de pânico. Muitas vezes, dá-se até a exclusão social, em que o indivíduo é excluído pelos seus colegas de trabalho e, na maioria das vezes, chega a demitir-se do local de trabalho (Davenport *et al.*, 1999).

Mais tarde, Duffy e Sperry (2007) definiram o *mobbing* como o “assédio não sexual de um indivíduo por outros membros da empresa, com o objetivo de assegurar a demissão ou a saída desse colaborador da organização (p. 398). Além disso, enumeraram as várias consequências que este comportamento pode gerar, como por exemplo sentimentos de humilhação, de desvalorização e de descrédito, podendo levar à perda da reputação profissional e, finalmente, ao afastamento do trabalhador. Estes autores defendem ainda que, se o *mobbing* for um comportamento recorrente numa organização, é porque a cultura da organização o permite.

No geral, o assédio no local de trabalho é influenciado em grande parte pelas características desse mesmo meio laboral. De facto, segundo Bowling e Beehr (2006), os colaboradores que trabalham em ambientes de trabalho stressantes podem ter tendência para se tornarem vítimas de assédio. Tal é motivado por o *stress* poder gerar reações comportamentais e afetivas que encorajam os outros colaboradores a vitimizá-los. Para além disso, os autores também chegaram à conclusão de que os indivíduos que denunciam outros fatores de *stress* podem estar a referir-se a um ambiente laboral negativo, que os potenciais abusadores também experienciam (Bowling & Beehr, 2006).

Na verdade, Acar *et al.*, em 2014, concluíram que tanto a cultura de mercado como a de clã têm uma influência significativa no *mobbing*. De facto, a cultura organizacional de mercado está focada em atingir os objetivos e resultados definidos, o que leva a uma elevada concorrência e competitividade entre os colaboradores. Ora, o que estes autores provam é que este contexto é mais propício a que surjam comportamentos de *mobbing*, porque os colaboradores estão em competição entre si e podem tornar-se mais individualistas. Por sua vez, o mesmo estudo demonstra que também a cultura de clã pode levar a comportamentos de

mobbing. Com efeito, neste tipo de cultura, a tradição e a lealdade são muito fortes e a coesão grupal é muito importante. Por isso, se um colaborador não seguir os mesmos valores e não aderir às normas da empresa, pode ser vítima de *mobbing*, na medida em que é mais facilmente excluído do grupo. Por fim, os autores também concluíram que os tipos de cultura criação e controlo parecem não influenciar os comportamentos abusivos (Acar *et al.*, 2014).

b) Supervisão Abusiva

Outro tipo de assédio é a supervisão abusiva, definida como a demonstração de comportamentos verbais e/ou não verbais hostis, não incluindo o contato físico (Tepper, 2000, p. 178). Por sua vez, Hershcovis e Rafferty (2012) definem supervisão abusiva como um modo específico de “liderança destrutiva dirigida aos subordinados no que diz respeito a comportamentos abusivos com uma origem específica, nomeadamente o supervisor” (p. 94). Apesar de ser parecido com os comportamentos descritos anteriormente no que diz respeito à forma, ou seja, comportamentos hostis excluindo o contacto físico, a supervisão abusiva acontece especificamente entre um colaborador e a sua chefia, enquanto nos outros não é relevante a hierarquia dos envolvidos.

Os resultados da meta-análise de Mackey *et al.* (2015) relativamente a este comportamento sugerem que as organizações devem preocupar-se com as perceções que os colaboradores possuem sobre a supervisão abusiva, visto que as perceções de supervisão abusiva estão fortemente correlacionadas com a perceções negativas que os colaboradores têm da sua liderança.

Hershcovis e Rafferty (2012) referem ainda os efeitos negativos da supervisão abusiva para os colaboradores, como sejam a insatisfação no trabalho, o conflito trabalho-família, sintomas de depressão e de exaustão emocional, o que, consequentemente, permite observar efeitos prejudiciais que também afetam as empresas. Também Tepper (2000) conclui que os subordinados cujos supervisores eram mais abusivos relataram maior *turnover*, atitudes menos favoráveis em relação ao trabalho, à vida e à organização, maior conflito entre trabalho e vida familiar e maior sofrimento psicológico.

c) Assédio Sexual

A par destas duas formas de assédio, o assédio sexual é outro dos temas mais tratados na literatura. Logo em 1980, a Comissão de Oportunidades Iguais de Emprego dos EUA (EEOC) citada por Fitzgerald e Cortina (2018) apresentou a seguinte definição: “propostas sexuais não desejadas ou comportamentos verbais ou físicos de natureza sexual constituem assédio sexual quando: a condição do emprego de um indivíduo depende da submissão a esse comportamento, explícita ou implicitamente; decisões de emprego que afetem essa pessoa dependem da submissão ou rejeição de tal comportamento pelo indivíduo, ou esse comportamento pretende interferir de forma não justificada no desempenho do trabalhador ou criar um ambiente de trabalho hostil e/ou intimidante” (p. 216). Ora, este comportamento, ao contrário dos anteriores, não exclui o contacto físico, o que é um fator diferenciador relativamente aos outros comportamentos.

Por sua vez, Fitzgerald *et al.* (1997), referidos por Cortina e Areguin (2020), consideram assédio sexual como comportamento indesejado relacionado com o sexo em meio laboral e que é avaliado pelo destinatário como ofensivo, excedendo os seus recursos ou ameaçando o seu bem-estar.

Uma definição mais recente do conceito foi apresentada por Berdahl (2007), que definiu assédio sexual como “comportamentos que rebaixam ou humilham um indivíduo com base no seu sexo” (p. 644). O autor considera o assédio sexual como uma expressão de poder e domínio e sugere que a principal motivação para o assédio é o estatuto social.

O Modelo Tripartido de Assédio Sexual de Fitzgerald, referido por Cortina e Areguin, (2020), é um modelo de classificação que diferencia três tipos de assédio sexual: coerção sexual, atenção sexual indesejada e assédio de género. A coação sexual refere-se a tentativas, tanto explícitas como implícitas, de fazer depender as condições de emprego da cooperação sexual. Já a atenção sexual indesejada envolve expressões, verbais ou não-verbais, de interesse sexual não desejadas, não retribuídas, desagradáveis e, por vezes, traumatizantes para a vítima. Por fim, o assédio de género não tem como objetivo a cooperação sexual; em vez disso, comunica atitudes humilhantes ou hostis baseadas no género ou sexo (Leskinen & Cortina, 2014, Leskinen *et al.*, 2011, citados por Cortina & Areguin, 2020). Este

comportamento difere da atenção sexual indesejada na medida em que tem como objetivo rebaixar e afastar as pessoas, em vez de as aliciar para a atividade sexual (Cortina & Areguin, 2020).

Independentemente da forma que assume, a verdade é que um dos aspetos mais difíceis e incapacitantes do assédio no local de trabalho é o facto de a vítima ser frequentemente vista como o problema, e não o agressor, o que, de certa forma, acaba por responsabilizar a vítima pelo abuso, como se esta fosse a responsável (Koonin & Green, 2007). Com efeito, Meles (2019), no seu estudo, revelou consequências claramente negativas para a vítima, sendo que 40% dos inquiridos referiram ansiedade e *stress*, 25,3% declínio moral, 14,7% incapacidade de concentração no trabalho, 4% queda na produtividade e 1,3% afirmou que o assédio causou absentismo excessivo.

Violência no local de trabalho

A violência apresenta-se como outro conceito de comportamento abusivo no local de trabalho. De facto, segundo Barron (2000), o termo "violência no local de trabalho" “abrange vários comportamentos e situações em que a violência resulta de uma circunstância em que o objeto da violência ou da agressão é normalmente um colaborador” (p. 65). De facto, Stanton (1993), citado por Barron (2000), utiliza uma definição bastante abrangente deste termo, incluindo agressão física, comportamento ameaçador, abuso verbal, assédio racial ou sexual violentos que ocorram num ambiente de trabalho. À semelhança do assédio sexual, este comportamento não exclui o contacto físico, no entanto não é baseado ou causado por qualquer das características da vítima.

Também Barron (2000) enumera alguns comportamentos que exemplificam formas de violência no local de trabalho: a ameaça de danos físicos; agressão; danos à propriedade; empurrões; socos; perseguição. A agressão em si é definida como um comportamento dirigido a outra pessoa ou pessoas cuja intenção é prejudicar as vítimas, segundo Anderson & Bushman (2002) e Buss (1961), citados por Aquino e Thau (2009), sendo que, por cada autor de agressão no local de trabalho, há pelo menos uma vítima.

Tanto Mullen (1997) como Bowie (1996), referidos por Barron (2000), classificam a violência no local de trabalho em categorias, de acordo com o modo, o momento e o local em

que ocorre, bem como o indivíduo que a pratica. Concretamente, Mullen (1997), citado por Barron (2000), desenvolveu três categorias distintas: o conflito intra-organizacional (dentro do local de trabalho, abrangendo o conflito entre trabalhadores); violência ocupacional (também dentro do local onde o trabalho, contudo realizado por entidades externas, como clientes e consumidores); e, por fim, violência por parte do público em geral (que é frequentemente aleatória ou oportunista, como o roubo).

Bullying

Outro tipo de comportamento abusivo com forte impacto nos indivíduos e nas organizações é o *bullying*, conceito que se distingue do assédio, na medida em que pode não ser orientado por características pessoais da vítima (McMahon, 2000). Com efeito, Yamada (2000) define o *bullying* no local de trabalho como a “criação intencional de um ambiente hostil a um colaborador por parte dos seus pares, normalmente através de uma combinação de comportamentos verbais e não verbais” (p. 481). Este comportamento no local de trabalho pode ter origem em colegas, chefias, subordinados ou supervisores, contudo, 60% a 81% das denúncias de *bullying* referem que este tem origem em membros de chefia (Scholten, 2005, Branch & Murray, 2015, referidos por Wall *et al.*, 2018).

Um ano mais tarde, Zapf e Einarsen (2001), descrevem o *bullying* como uma situação em que “alguém, persistentemente, durante algum tempo, é alvo de ações negativas por parte de outra pessoa ou pessoas, num contexto em que o alvo tem dificuldade em defender-se contra essas ações”. Neste tipo de situação, a vítima é insultada, ridicularizada, e sente que não tem recursos para retaliar. O *bullying* pode assumir a forma de ataques verbais ou físicos de maior intensidade, mas pode também assumir a forma de atos mais subtis, tais como excluir ou isolar a vítima dos seus pares (Zapf & Einarsen, 2001). De facto, também McMahon (2000) refere que o *bullying* pode envolver, embora nem sempre, violência física, sendo associado a distúrbios de personalidade do agressor e não a características da vítima. Podendo incluir o contacto físico, este comportamento abusivo assemelha-se ao assédio sexual e à violência no local de trabalho, contudo diferencia-se por, nomeadamente, não se basear numa característica específica da vítima, bem como por o *bullying* se caracterizar como um comportamento que se repete, não sendo o caso da violência no local de trabalho.

Segundo Einarsen (1999) e Waschler *et al.* (2013), referidos por Park *et al.* (2018), o *bullying* no local de trabalho pode ser classificado de duas formas: vertical, por parte dos superiores, e lateral ou horizontal por parte dos colegas. De facto, uma das formas mais comuns de comportamento abusivo consiste no facto de um superior hierárquico estabelecer uma carga de trabalho excessiva para um colaborador com o objetivo de este falhar, dada a probabilidade de insucesso ser extremamente elevada. Consequentemente, muitos trabalhadores sacrificam a sua qualidade de vida para evitar colocar em risco o seu emprego. Esta pressão acrescida cria uma cultura de trabalho indesejável e insustentável (Wall *et al.*, 2018).

Para além disso, este tipo de comportamentos abusivos, em particular o caso do *bullying*, mas também o assédio, como referido anteriormente, são bastante afetados pela cultura do local de trabalho, visto que esta tem influência na forma como os trabalhadores se comportam uns com os outros (Keashly & Neuman, 2010), existindo também provas de que os trabalhadores imitam o comportamento dos seus colegas, de modo a integrarem-se mais facilmente na cultura do local de trabalho, passando assim a considerar, por exemplo, o assédio moral como normal (Gillen *et al.*, 2017).

De facto, também Georgakopoulos *et al.* (2011) mostra que as culturas organizacionais podem, intencionalmente ou não, encorajar comportamentos de *bullying*. Por um lado, o facto de não existir uma definição consensual de *bullying*, a não ser a repetição e consistência do comportamento, pode levar a que os líderes ou não o reconheçam ou até o considerem um estilo de liderança, como mostram os dados deste estudo. Com efeito, segundo vários autores, em algumas culturas, o *bullying* e a agressão são uma forma eficaz de atingir objetivos (Kelloway, Nielsen & Dimoff, 2017, referidos por Zeka, 2018), sendo até utilizados como um método prático de motivar os seus colaboradores (Valentine *et al.*, 2016, referidos por Zeka, 2018).

Também o estudo de An e Kang (2016) mostra que a cultura organizacional influencia os comportamentos de *bullying*, sendo que os seus resultados demonstram concretamente que uma cultura organizacional de controlo, orientada para a hierarquia, aumentou a probabilidade de *bullying* no local de trabalho quando comparada com uma cultura orientada para as relações (clã).

2.3. Impacto/Consequências

Como suprarreferido, mesmo formas menos graves de comportamentos abusivos no local de trabalho têm um impacto significativo quer no bem-estar do trabalhador, quer na equipa em que se insere, quer na organização em que acontecem (Hershcovis, 2011).

De facto, como mostra Hershcovis (2011), esse impacto, a nível individual, diz respeito à satisfação no trabalho, ao *turnover*, e ao bem-estar psicológico, sendo que nestes casos é quase tão negativo como nos comportamentos de maior intensidade.

Segundo Quine (2001), Ball (2002), e Vessey (2010), referidos por Gillen *et al.* (2017), por exemplo, os trabalhadores que foram vítimas de *bullying* têm níveis mais baixos de satisfação no trabalho, níveis mais elevados de ansiedade e depressão, e têm uma maior probabilidade de saírem da empresa onde trabalham. No mesmo sentido, os alvos de *bullying* do estudo de Vartia (2001) referiram frequentemente *stress* em geral, *stress* mental e baixa autoconfiança, sendo que o estudo desta autora confirmou que ser vítima de *bullying* no trabalho é uma ameaça ao bem-estar psicológico dos colaboradores vítimas deste comportamento abusivo, na medida em que, mais do que os outros, experimentaram todos os tipos de reações de *stress*.

Por outro lado, as vítimas que continuam a comparecer ao trabalho sofrem emocionalmente e fisicamente e, por isso, têm uma maior probabilidade de se ausentar por doença. De facto, de acordo com um estudo efetuado no Reino Unido, as vítimas de assédio moral tiveram, em média, mais sete dias de baixa por ano do que os trabalhadores que não sofreram assédio moral, quer na situação de vítima quer na de testemunha (Hoel *et al.*, 2004, referido por Wall *et al.*, 2018).

Com efeito, tais consequências podem ser explicadas à luz da teoria da conservação dos recursos, dada a cada vez maior falta de recursos, e consequente vulnerabilidade do indivíduo face às dificuldades que encontra para lidar com os comportamentos abusivos de que foi ou está a ser alvo. Acresce que, segundo este modelo, a par da vulnerabilidade, as perdas futuras são mais prováveis, criando um ciclo negativo, cujo impacto é cada vez maior (Westman *et al.*, 2005)

No que respeita ao impacto grupal dos comportamentos abusivos, Vartia (2001) demonstra que também os colegas que testemunham comportamentos abusivos experienciam

stress. Também Samnani e Singh (2015) se pronunciam neste sentido, defendendo que o *bullying* em meio laboral pode ter implicações negativas para as equipas, na medida em que reduz a sua coesão global, afetando as relações profissionais e a sua eficiência. Por fim, as consequências negativas de fenómenos de presentismo das vítimas de comportamentos abusivos, quando associados a doença, foram demonstradas no estudo de Naseem e Ahmed (2020), no sentido em que a presença de trabalhadores doentes pode aumentar o risco de propagação de doenças no local de trabalho, afetando outros membros da equipa.

A nível organizacional, os comportamentos abusivos implicam bastantes custos, especialmente no que respeita ao *turnover* (McMahon, 2000). De facto, Mathisen *et al.* (2008) descobriram que o *bullying* tem um impacto negativo na satisfação e no empenho no trabalho, o que aumenta as intenções das vítimas de saírem da empresa. Isto significa que, se o *turnover* aumentar, haverá um maior número de trabalhadores na fase de formação inicial e, portanto, de investimento, tendo a empresa uma redução de produtividade pelo facto de estarem sempre a ser contratados novos trabalhadores, que passam pelo processo de integração, mas que depois saem, sendo necessário repetir todo o processo novamente, o que tem certamente um impacto negativo na produtividade das empresas (Davenport *et al.*, 1999, Boushey & Glynn, 2012, referidos por Wall *et al.*, 2018).

Outra consequência negativa com impacto organizacional, segundo Wall *et al.* (2018), é o absentismo e o presentismo, visto que a organização sofre custos, através da diminuição da produtividade. Como resultado do absentismo, para além da diminuição da produtividade, as empresas enfrentam custos adicionais, com o trabalho temporário, pagamento de horas extraordinárias a outros colaboradores e/ou os custos médicos associados a doenças. Por exemplo, segundo o estudo de Vartia (2001) quase 1 em cada 5 vítimas de *bullying* (17%) referiu que tinha estado ausente do trabalho devido a um comportamento abusivo, 10% tinham estado ausentes várias vezes e 7% tinham estado uma vez. O estudo de Naseem e Ahmed (2020) mostra ainda que o *bullying* leva à exaustão emocional, o que eventualmente resulta em presentismo, havendo uma redução na eficiência e qualidade do trabalho e na produtividade da empresa.

Por outro lado, Wall *et al.* (2018) referem-se a grandes custos diretos para a organização, em termos legais, tanto no que respeita à contratação de advogados, como às indemnizações por danos desta natureza, as quais podem afetar drasticamente a rentabilidade das pequenas e médias empresas. Embora a situação financeira das grandes organizações nem

sempre seja significativamente afetada, ainda assim podem enfrentar consequências no que diz respeito à sua marca e reputação, uma vez que o litígio é público. De facto, tanto este último aspeto como a evidência de um mau ambiente de trabalho podem afetar a reputação de uma organização, o que dificulta a procura e a retenção de talento (Glendinning, 2001). Efetivamente, o autor explica que, quando os trabalhadores abandonam uma empresa devido a comportamentos abusivos, é quase certo que o empregador ficará com má reputação por tolerar um local de trabalho hostil, dificultando assim significativamente o recrutamento e/ou levando à escassez de trabalhadores qualificados.

Adicionalmente, vários autores referem que as organizações sofrem ainda de custos indiretos, uma vez que as vítimas relatam uma menor satisfação no trabalho e com a vida, bem como menor compromisso organizacional (Bowling & Beehr, 2006; Hershcovis & Barling, 2010, referidos por Hershcovis *et al.*, 2015).

Por fim, referindo-se aos efeitos dos comportamentos abusivos no local de trabalho, Lutgen-Sandvik (2014), referida por Gillen *et al.* (2017), argumenta que quando o assédio, por exemplo, não é reconhecido e nem prevenido, as organizações não atingem o seu máximo potencial.

2.4. Medidas de Prevenção e Intervenção

Noutra perspetiva, e no sentido da prevenção e intervenção face aos comportamentos abusivos de modo geral e do *bullying* no local de trabalho, em particular, Hershcovis *et al.* (2015), propõem três formas distintas: intervenções primárias, secundárias e terciárias.

As intervenções primárias estão focadas na prevenção do *bullying* no local de trabalho. De facto, a investigação sobre o programa *Civility, Respect, Engagement in the Workforce* (CREW) incluiu vários exercícios de grupo, como por exemplo discussões, *role play*, entre outras, criados para aumentar o *awareness* do impacto interpessoal no local de trabalho. Para além disso, a investigação sobre as situações que contribuem para a ocorrência de *bullying* aponta como fatores que aumentam a probabilidade deste comportamento a ambiguidade de papéis, a fraca liderança, as elevadas exigências e a perceção de injustiça. Como tal, a criação de sistemas que melhorem estes fatores é essencial para a redução do *bullying* no local de trabalho (Hershcovis *et al.*, 2015).

Relativamente às intervenções secundárias, estas têm por objetivo promover as competências necessárias para os trabalhadores lidarem com o *bullying*, se necessário. De facto, os estudos sugerem que existem formas bem-sucedidas e formas mal-sucedidas de lidar com este comportamento (Zapf & Gross, 2001), particularmente na gestão de conflitos e na prevenção da escalada do comportamento. As estratégias de regulação das emoções desempenham também um papel crucial na intensidade das consequências para a saúde e para o bem-estar dos trabalhadores. Assim, seria possível os colaboradores terem formação para aprenderem que comportamentos são mais adequados e eficazes no caso de serem vítimas de *bullying* (Hershcovis *et al.*, 2015).

Por último, as intervenções terciárias têm como objetivo reduzir as consequências negativas após um caso de *bullying*. Deste modo, as organizações devem responder adequadamente à comunicação do incidente, quando é realizada uma denúncia, uma vez que certas ações podem levar a consequências negativas para as vítimas, como por exemplo a desvalorização do que sucedeu (Bergman, *et al.*, 2002, citados por Hershcovis *et al.*, 2015). Uma forma de lidar com o *bullying* no local de trabalho é a mediação, em que uma outra parte, como, por exemplo, o RH, junta o agressor e a vítima com o objetivo de resolver a situação, o que pode evitar uma escalada do problema, se o padrão de comportamento não estiver enraizado. As organizações podem ainda aplicar sanções aos agressores, apesar de estas poderem ser difíceis de fundamentar legalmente devido à natureza dos casos de *bullying* (Hershcovis *et al.*, 2015). De facto, como Georgakopoulos *et al.* (2011) comprovam, os dados sugerem que fornecer orientações, *coaching* e reabilitação para os agressores pode ser mais produtivo do que despedi-los.

Já Hubert (2003), referido por Salin (2008), aludindo ao assédio moral, sugere que as intervenções podem ser informais ou formais. A intervenção informal pode envolver, por exemplo, a arbitragem ou a mediação através de uma parte imparcial. O mesmo autor sugere também que os procedimentos de queixa formal podem ser adequados quando as estratégias informais falham, quando a situação se encontra numa fase mais avançada ou quando o comportamento é demasiado grave. Quando uma queixa formal é avaliada como plausível pelo comité de ética ou pelo departamento responsável por analisar a veracidade das denúncias, o abusador pode ser transferido ou até despedido, dependendo da gravidade do seu comportamento (Hubert, 2003, referido por Salin, 2008).

Hershcovis *et al.* (2015), para além de propor estas intervenções sugerem também algumas recomendações práticas, como sejam: formação sobre o impacto das relações interpessoais no local de trabalho, com o objetivo de promover nos trabalhadores as competências necessárias para lidar com os fatores de *stress* e regular as suas emoções; a promoção por parte das empresas de uma cultura positiva, que diminua as situações que proporcionam os comportamentos abusivos no local de trabalho, tais como a sobrecarga de trabalho, a ambiguidade de papéis e a injustiça no ambiente de trabalho; formação das chefias e gestores para garantir que estes sejam justos e solidários, para reduzir a probabilidade de *bullying* e para habilitar os trabalhadores a sentirem-se capazes de o denunciar; a criação de políticas contra estes comportamentos abusivos e a definição de padrões claros de comportamento aceitável, que devem ser estabelecidos e comunicados dentro das organizações, com procedimentos claros para reportar e lidar com os comportamentos abusivos; recurso à mediação no local de trabalho como uma estratégia de intervenção útil numa fase inicial do conflito; e, nos casos em que não exista um claro desequilíbrio de poder entre o agressor e a vítima, a oferta de aconselhamento ou de um processo de análise para os envolvidos (Hershcovis *et al.*, 2015).

Deste modo, verifica-se que é decisiva a elaboração de políticas organizacionais eficazes para prevenir e lidar com os comportamentos abusivos no local de trabalho, pois apesar de a existência dessas políticas não conseguir eliminar só por si estas ocorrências, estas são importantes na prevenção, na medida em que conseguem fornecer mecanismos para lidar com estes comportamentos abusivos quando ocorrem (Duffy, 2009). Também Georgakopoulos *et al.* (2011) concluem que o desenvolvimento de políticas de tolerância zero para o *bullying* pode diminuir o *bullying* no local de trabalho. Contudo, essas políticas serão mais eficazes se forem desenvolvidas em colaboração com os líderes organizacionais e os representantes dos colaboradores. Os autores referem ainda que as políticas devem ser comunicadas a toda a organização, com o objetivo de que estas se integrem na cultura organizacional da empresa. De facto, os autores Richards e Daley (2003), referidos por Duffy (2009), afirmam que uma política organizacional é uma declaração clara sobre o que uma organização pensa, como espera que os seus colaboradores ajam dentro da sua cultura e deixa claro o que é considerado um comportamento aceitável e o que não será tolerado dentro da empresa.

Caso as organizações não tenham políticas já criadas, segundo Wall *et al.* (2018), para elaborar políticas novas, é necessário recolher dados qualitativos e quantitativos, identificar

potenciais problemas e a sua gravidade, bem como permitir o *benchmarking*, utilizando as políticas de outras organizações. Além disso, é essencial envolver todos os trabalhadores no processo, sendo que a política deve incluir uma declaração de compromisso com a prevenção, definições de comportamento de *bullying* e uma explicitação dos papéis das lideranças. A política deve ainda definir claramente os comportamentos que os gestores devem adotar quando o *bullying* é denunciado ou suspeito, bem como as consequências da falha em fazer cumprir ou respeitar a política. Finalmente, a política deve ter em conta todos os intervenientes que podem ser afetados pelos comportamentos de *bullying* e assegurar que está facilmente disponível para todos (Wall *et al.*, 2018). Tais políticas, segundo Wall *et al.* (2018), serão benéficas para as organizações no que respeita a custos mais baixos, a maior produtividade e a maior capacidade de manter uma reputação respeitável e uma cultura organizacional positiva.

Neste sentido, é necessário que existam políticas e procedimentos em vigor, sem nenhuma tolerância para com os comportamentos abusivos no local de trabalho, que permitam a comunicação e a investigação deste tipo de incidentes. É também fulcral dar formação a todos os trabalhadores, para que lhes sejam dadas as ferramentas para ser possível prevenir, reconhecer e lidar com todas e quaisquer formas de abuso no local de trabalho (Koonin & Green, 2007).

Por outro lado, segundo Wall *et al.* (2018), como o assédio moral no local de trabalho se tornou mais frequente, a capacidade de os departamentos de Recursos Humanos lidarem corretamente com estas situações sensíveis é crucial, uma vez que são frequentemente responsáveis pela última decisão relativamente aos comportamentos abusivos. Na verdade, muitas vezes sem orientação, dada a ausência de legislação, os departamentos de Recursos Humanos na maior parte das vezes são responsáveis por assegurar a proteção adequada da organização e dos seus trabalhadores. Este é um processo difícil por várias razões, incluindo a falta de testemunhas, preconceitos sobre o queixoso ou a queixa, ou explicações plausíveis por parte do alegado agressor (Blackwood *et al.*, 2015). De facto, no caso de não haver testemunhas ou provas, é mais difícil para os Recursos Humanos chegarem a uma conclusão definitiva que resulte na possível demissão do agressor.

Um segundo desafio com o qual os Recursos Humanos têm de lidar é o facto de as políticas e os procedimentos poderem ter lacunas, estarem incompletos, serem pouco claros ou não serem de todo aplicados (Blackwood *et al.*, 2015). Estes aspetos levam a resultados

inconsistentes, o que pode ser frustrante para a vítima de *bullying*. Além disso, devido à natureza complicada destes casos, pode ser necessário um período significativo para chegar a uma decisão, podendo por vezes ficar até por resolver (Blackwood *et al.*, 2015).

Por estes motivos, é essencial criar e desenvolver um ambiente de apoio, na medida em que permitirá que os Recursos Humanos concluam efetivamente a sua investigação. Finalmente, os Recursos Humanos devem garantir que os procedimentos adequados sejam previamente estabelecidos e que as resoluções sejam, de facto, implementadas e acompanhadas (Blackwood *et al.*, 2015).

Em suma, na medida em que trabalhadores satisfeitos no seu local de trabalho são mais produtivos do que os que estão insatisfeitos, as organizações precisam de analisar as suas culturas e pensar nas mudanças que seriam necessárias para prevenir comportamentos abusivos, visto que estes continuam a ocorrer, quer por ser permitido, quer por não se impedir ativamente esses comportamentos (Koonin & Green, 2007).

3. Metodologia

A fim de alcançar os objetivos desta investigação, utilizou-se o método qualitativo, neste caso através de entrevistas semiestruturadas, visto que este permite compreender as práticas utilizadas pelas empresas, bem como explorar o seu impacto nos trabalhadores, conhecer os principais desafios e obstáculos enfrentados pelas empresas para encorajar e proteger as denúncias de comportamentos abusivos e identificar procedimentos a adotar pelas empresas que desejam promover uma cultura de denúncia eficaz desses comportamentos e que proteja os denunciantes.

Deste modo, seguiu-se uma abordagem mista (indutiva e dedutiva), através quer da recolha de dados das entrevistas (analisando as respostas dadas pelos entrevistados) quer da Revisão de Literatura. De facto, segundo Thomas (2003), a abordagem indutiva é a mais apropriada para analisar dados qualitativos, na medida em que são realizadas observações empíricas durante as entrevistas, de seguida, são identificados e interpretados padrões, sendo que, no final, são retiradas novas conclusões. No entanto, da Revisão de Literatura emergiram questões sugestivas da analogia entre o impacto dos comportamentos abusivos e o impacto das denúncias, pelo que se considerou a abordagem mista como a mais adequada.

3.1. Participantes

A amostra foi recolhida através de um processo de amostragem não probabilística, pelo facto de não ser aleatória (Wolf *et al.*, 2016), sendo que cada três indivíduos pertencem à mesma empresa, num total de sete empresas diferentes, onde foi possível a recolha de dados. Assim, a amostragem foi selecionada por conveniência, através de contactos pessoais e também através do efeito “bola de neve”. Com efeito, segundo Wolf *et al.* (2016), este método de amostragem é muito útil quando se estuda questões delicadas, como é o caso deste estudo sobre as denúncias de comportamentos abusivos no local de trabalho.

Tabela 3.1. Amostra.

| Empresas | Dimensão | Setor | Amostra= 21 |
|----------|----------|-----------------|--------------------------------|
| 1 | Grande | Consultoria | 1 chefia |
| | | | 1 colaborador/a |
| | | | 1 RH/Quem analisa as denúncias |
| 2 | Grande | Infrestruturas | 1 chefia |
| | | | 1 colaborador/a |
| | | | 1 RH/Quem analisa as denúncias |
| 3 | Grande | Retalho | 1 chefia |
| | | | 1 colaborador/a |
| | | | 1 RH/Quem analisa as denúncias |
| 4 | Grande | Infraestruturas | 1 chefia |
| | | | 1 colaborador/a |
| | | | 1 RH/Quem analisa as denúncias |
| 5 | Grande | Turismo | 1 chefia |
| | | | 1 colaborador/a |
| | | | 1 RH/Quem analisa as denúncias |
| 6 | Grande | Infraestruturas | 1 chefia |
| | | | 1 colaborador/a |
| | | | 1 RH/Quem analisa as denúncias |
| 7 | Grande | Retalho | 1 chefia |
| | | | 1 colaborador/a |
| | | | 1 RH/Quem analisa as denúncias |

Como é possível observar na tabela 1, a amostra inclui 3 participantes de cada uma das 7 empresas envolvidas, portanto 21 indivíduos no total. Estes participantes foram selecionados em função de três grupos distintos, sendo entrevistado em cada empresa um colaborador com cargo de liderança, um trabalhador sem cargo de liderança e um membro da equipa de RH ou de quem lida com as denúncias de comportamentos abusivos dentro da organização. No que diz respeito à caracterização da amostra (Anexo C), 32 % são homens e 62% são mulheres. Relativamente ao grau académico dos participantes, 9,5% possuem o Ensino Secundário, 62% uma Licenciatura, 14% um Mestrado, 9,5% uma Pós-Graduação e, por último, 5% um Doutoramento. Destes entrevistados, 48% estão na empresa atual entre 0-5 anos, 14% estão entre 6-10 anos, 14% estão entre 11-15 anos, 14% estão entre 16-20 anos, 5% estão entre 21-30 anos e 5% estão entre 31-35 anos. Estes 21 colaboradores fazem parte de 7 empresas no total, todas de grande dimensão, sendo os setores a Consultoria, o Retalho, as Infraestruturas, o Turismo e o Retalho.

Relativamente ao método, a amostra é constituída por indivíduos com mais de 18 anos, sendo critérios de exclusão dos trabalhadores entrevistados a idade menor de 18 anos, bem como trabalhadores cujas empresas não têm nenhum método divulgado de denúncia de comportamentos abusivos no local de trabalho.

Para este estudo, a variedade da amostra em cada empresa é mais vantajosa, visto que oferece uma visão mais abrangente. Na verdade, como cada um destes indivíduos tem uma perspetiva diferente, apesar de estar na mesma empresa, tal seleção leva a uma análise e uma compreensão mais completa dos dados que foram recolhidos. De facto, segundo Duarte (2016), recolher informação de vários indivíduos com papéis diferentes, obtendo diferentes perspetivas dos mesmos factos, é bastante importante e muito útil nos estudos qualitativos.

No que respeita ao número de entrevistas, foram realizadas 21 entrevistas. Este número é bastante superior às 13 entrevistas que devem ser feitas, no mínimo, segundo Francis *et al.* (2010) mostram no seu estudo, visto que os autores concluem que este número mínimo de entrevistas seria suficiente para tirar conclusões baseadas nas crenças dos entrevistados.

3.2. Entrevista

Como supramencionado, optou-se pela utilização da metodologia qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas.

Deste modo, o instrumento principal utilizado foi o guião da entrevista (Anexo A), criado pela autora da presente dissertação, tendo por base os objetivos da investigação.

O guião da entrevista é composto por 14 questões abertas, divididas em três secções. A primeira secção é constituída por duas perguntas introdutórias com o objetivo de deixar o indivíduo mais à vontade no início da entrevista, a segunda secção possui 12 perguntas de desenvolvimento e na terceira a conclusão da entrevista com agradecimento ao entrevistado(a), lembrando que as informações fornecidas foram tratadas com confidencialidade. O facto de as questões serem abertas possibilitou que os entrevistados descrevessem as suas experiências e quando necessário dessem exemplos sobre as questões questionadas.

Estas entrevistas semiestruturadas foram realizadas *on-line*, de forma individual, através da plataforma *Teams*. O facto de as entrevistas serem semiestruturadas permitiu haver alguma flexibilidade e serem possíveis ligeiras adaptações no decorrer da entrevista, adicionando questões ou mudando a ordem das questões previamente pensadas, se necessário. De facto, segundo Adams (2015), as entrevistas semiestruturadas são

extremamente adequadas quando algumas das perguntas abertas requerem perguntas de seguimento, como por exemplo porquê ou como. As entrevistas realizadas tiveram uma duração mínima de 13 minutos e máxima de 1 hora e 10 minutos.

3.3. Recolha de dados

No que diz respeito ao processo da realização das entrevistas, primeiramente, antes de cada entrevista, entrou-se em contacto com os indivíduos por *e-mail*, onde foram comunicados os objetivos do estudo, foi referido que as informações retiradas iriam ser tratadas com confidencialidade e se agradeceu a disponibilidade para realizar a entrevista. De seguida, cada indivíduo providenciou o seu consentimento, tendo assinado o Consentimento Informado (Anexo B) e autorizado a gravação da entrevista (áudio e imagem) e o uso dos dados obtidos para a finalidade da investigação. Posteriormente, na etapa da realização das entrevistas foi feita novamente uma breve introdução dos objetivos do estudo, enfatizando que todas as informações recolhidas iriam ser tratadas com confidencialidade.

3.4. Análise de dados

Após a realização das entrevistas, foi realizada a sua transcrição, primeiro utilizando a transcrição automática do *Teams* e depois ouvindo o áudio das entrevistas uma a uma e fazendo as alterações necessárias à mão para que essas fossem transcritas de forma mais detalhada e fidedigna, sendo dado um código a cada transcrição. Por fim, foi realizada a sua análise para retirar conclusões, identificando padrões do que foi referido pelos entrevistados, sendo o conteúdo dividido por temas, às vezes por subtemas, e por grupo, além de ser contabilizado o número de vezes que os participantes referiram um determinado subtema durante a entrevista, designado como número de ocorrências desse subtema (N= número de ocorrências desse subtema).

3.5. Qualidade do estudo

Para assegurar a qualidade do estudo, pretendeu-se apresentar todos os procedimentos, como é possível observar através da descrição detalhada de todo o processo de recolha e da análise de dados, de modo a manter a transparência e a possibilitar a replicação do estudo. Para além disso, os subtemas encontram-se ilustrados nas tabelas para uma mais fácil compreensão, sendo complementados por citações dos entrevistados sobre cada subtema.

É ainda importante referir que, apesar de as transcrições das entrevistas não estarem disponibilizadas de modo a garantir o anonimato dos participantes, a secção dos resultados possui citações que descrevem e ilustram as diferentes subcategorias, para que seja possível compreender as conclusões que são retiradas nesta dissertação.

4. Resultados e Discussão

4.1. Resultados

Após a análise da literatura existente e dos relatos dos 21 participantes, organizou-se o conteúdo no *template* em tabela desenvolvido para o efeito, do qual resultou um total de 11 temas e 36 subtemas. Os resultados obtidos serão apresentados em função dos temas do guião da entrevista e da divisão dos participantes por grupos (Grupo A - Chefias, Grupo B - Colaboradores e Grupo C - RH/Quem analisa as denúncias), dando-se prioridade aos que permitem dar resposta aos objetivos deste estudo, nomeadamente conhecer as práticas atuais das empresas relativamente às denúncias dos seus colaboradores, identificar os principais desafios e obstáculos enfrentados pelas empresas para proteger os colaboradores dos comportamentos abusivos e compreender que fatores e medidas organizacionais encorajam as denúncias dos comportamentos abusivos no local de trabalho.

Neste capítulo, primeiro será analisado o impacto que a cultura tem no número de denúncias, bem como as medidas que as encorajam. De seguida, serão apresentados os resultados relativos ao impacto das denúncias na carreira e nas relações profissionais, os métodos utilizados nas empresas, a acessibilidade dos canais de denúncias existentes, o número respetivo de denúncias e ainda quem as analisa. Posteriormente, serão analisados os principais obstáculos para a proteção dos trabalhadores contra os comportamentos abusivos no local de trabalho. Por fim, apresentar-se-ão os resultados referentes às políticas que as empresas têm contra os comportamentos abusivos e se a maioria dos colaboradores conhecem essas políticas.

O impacto que a cultura tem no número de denúncias

Em primeiro lugar, relativamente ao impacto da cultura no número de denúncias, como é possível observar na tabela 4.1, 20 de 21 participantes afirmam que a cultura tem, de facto, influência no número de denúncias de comportamentos abusivos nas empresas (N=33), sendo que apenas 1 entrevistado considera que a cultura não tem qualquer influência (N=1).

Tabela 4.1. O impacto da cultura no número de denúncias.

| Tema | Subtemas | | Grupo A- Chefias | Grupo B- Colaboradores | Grupo C- RH/Quem analisa as denúncias | Total ocorrências |
|---|------------------------------|---|---------------------|---------------------------|---|----------------------|
| Impacto da cultura no número de denúncias | A cultura tem influência | Não explica como | 6 | 5 | 2 | 13 |
| | | Cultura de proximidade menos denúncias | 4 | 2 | 6 | 12 |
| | | Cultura autoritária menos denúncias | 0 | 2 | 1 | 3 |
| | | Cultura aberta mais denúncias | 0 | 2 | 3 | 5 |
| | | Total de ocorrências | 10 | 11 | 12 | 33 |
| | A cultura não tem influência | Enquadramento individual do colaborador | 0 | 0 | 1 | 1 |

Com efeito, no grupo A, todas as chefias afirmam que a cultura tem influência no número de denúncias (N=10), apesar de a maioria (N=6) não explicar como: “*obviamente existe uma correlação forte entre os dois*” (015). O resto dos participantes (N=4) refere que se houver uma cultura de proximidade e/ou acompanhamento na empresa, vai haver menos denúncias na medida em que, apesar de haver abertura para fazer denúncias se for necessário, como a cultura da empresa tem pouca tolerância para esses comportamentos abusivos, há menos casos, logo menos denúncias: “*Eu acho que faz com que haja menos denúncias, porque na prática existem menos situações*” (07).

Ao nível do grupo B, os todos os colaboradores afirmaram que a cultura tem influência no número de denúncias (N=11), apesar de alguns não saberem explicar como (N=5): “*Lá está eu, como não tenho aqui a perceção*” (01). Parte dos inquiridos (N=2) afirma que empresas com culturas onde as pessoas não se sentem à vontade e/ou culturas autoritárias irão ter poucas denúncias: “*se nós temos uma cultura muito autocrata e muito pouco participativa, de alguma agressividade...ou reatividade..... não [vão] haver queixas porque as pessoas têm relativamente receio de o fazer*” (018). Curiosamente, outros (N=2) afirmam que uma “boa” cultura leva a menos denúncias: “*tendo uma boa cultura, tu vais ter provavelmente uma redução das denúncias*” (011). Por outro lado, contrastando com esta última perspetiva, há participantes que defendem o oposto (N=2), referindo que uma cultura

livre e aberta leva a mais denúncias no local de trabalho: *“pode efetivamente aumentar, porque as pessoas também sentem alguma liberdade para o fazer. E, portanto, vai aumentar, porque a cultura é uma variável que interfere, obviamente, na satisfação, no bem-estar no próprio relacionamento entre pares e entre colegas, promove comunicação”* (018).

Por fim, no que concerne ao grupo C, o dos RH/Quem lida com as denúncias, apenas um participante (N=2) alegou não haver grande relação entre a cultura da organização e o número de denúncias de comportamentos abusivos, referindo que as denúncias poderão estar relacionadas com o enquadramento individual de cada colaborador: *“diria que não, acho que a facilidade de denunciar possivelmente estará mais relacionada com questões socioculturais e de habilitações”* (04). No que diz respeito aos restantes, alguns inquiridos deste grupo (N=2) afirmam que há influência, contudo não sabem explicar como: *“Não sei também isso. E isto depende da cultura a que se vai instalando na empresa”* (010). Um participante (N=1) defende ainda que uma cultura mais restrita leva a menos denúncias: *“se eu tivesse numa empresa que fosse mais fechada, que fosse mais restrita...nesse aspeto cultural, acho que nem eu me sentiria propriamente à vontade para fazer a queixa”* (020). A maioria, pelo contrário, tal como aconteceu com o grupo anterior, alega que uma cultura participativa e próxima leva a menos denúncias (N=6): *“uma cultura sempre de partilha e de nos deixar o máximo à vontade possível...E, nos incutirem desde o início que que são coisas que não são normais de acontecer e que realmente nós temos que expor, faz com que... se calhar não seja assim um número tão elevado”* (02).

Em suma, os resultados mostram que, para a esmagadora maioria dos entrevistados (N=33), a cultura tem definitivamente impacto no número de denúncias, embora uma grande parte (N=13) não explique como é que impacta. No que respeita às ocorrências relativas ao tipo de cultura, destaca-se o subtema da cultura de proximidade enquanto fator que leva a menos denúncias (N=12) ou, pelo contrário, que conduz a mais denúncias (N=5). Por fim, restam as ocorrências relativas à influência de uma cultura autoritária enquanto fator que leva a menos denúncias (N=3).

Fatores e medidas organizacionais que encorajam as denúncias de comportamentos abusivos no local de trabalho

Em segundo lugar, no que respeita aos fatores da cultura e às medidas que encorajam as denúncias de comportamentos abusivos no local de trabalho, como se pode ver na Tabela 4.2, estabeleceu-se uma divisão em cinco subtemas, a boa comunicação, a ética e confiança na empresa, os meios de denúncia acessíveis e rápidos, bem como a formação e o seguimento das denúncias.

Tabela 4.2. Fatores/medidas organizacionais que encorajam as denúncias.

| Tema | Subtemas | | Grupo A- Chefias | Grupo B- Colaboradores | Grupo C- RH/Quem analisa as denúncias | Total ocorrências |
|--|---------------------------------|---|---------------------|---------------------------|---|----------------------|
| Fatores/medidas organizacionais que encorajam as denúncias de comportamentos abusivos | Boa Comunicação | Relações próximas com as chefias | 4 | 0 | 8 | 12 |
| | | Falar com as pessoas | 0 | 12 | 0 | 12 |
| | | Colaboradores darem sugestões de melhoria | 0 | 0 | 4 | 4 |
| | | Total de ocorrências | | | | 28 |
| | Ética e confiança na empresa | Bom exemplo por parte da liderança | 2 | 0 | 5 | 7 |
| | | Não quebrar a confiança dos trabalhadores | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | | Ter confiança na empresa | 0 | 0 | 2 | 2 |
| | | Confiança no canal e incentivar a usá-lo | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | Total de ocorrências | | | | 13 |
| | Meios denúncia acessíveis | Fácil comunicação com os RH | 0 | 4 | 0 | 4 |
| | | Acessibilidade e rapidez do canal | 2 | 2 | 0 | 4 |
| | | Total de ocorrências | | | | 8 |
| | Formação | Apostar na informação e divulgação | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | Seguimento denúncias | Bom funcionamento do canal de denúncia | 0 | 0 | 3 | 3 |

No grupo A, o fator mais referido (N=4) é a relação próxima com as chefias enquanto aspeto que encoraja as denúncias: *“um momento de check-in....é a partir desses momentos que nós tentamos sempre tentar minimizar que essas situações aconteçam”* (03), seguindo-se a aposta na formação e na informação e divulgação do tema (N=2): *“formação online obrigatória para todos, como um cariz prático”* (012), bem como a acessibilidade e rapidez dos meios de denúncia (N=2): *“é a questão de terem um acesso direto e rápido”* (021) e o bom exemplo por parte da liderança (N=2): *“top down, ou seja, tem que começar por cima. Por haver uma cultura de transparência, por haver uma cultura de respeito e, de compreensão pelas pessoas”* (07).

Relativamente ao grupo dos colaboradores, a maioria (N=12) defende que falar com as pessoas encoraja as denúncias: *“o diálogo é muito importante, não é? Falar, haver essa abertura, portanto, falar com as pessoas, saber se está tudo bem, se precisam de alguma coisa, se têm alguma queixa, eu acho que principalmente é isso, é o diálogo”* (014). A fácil

comunicação com os Recursos Humanos (N=4) é também destacada como fator importante: *“haver mais presença dos recursos humanos e haver uma abertura mais fácil de comunicação entre os recursos humanos e colaborador”* (019). Por sua vez, alguns entrevistados (N=3) afirmam que é crucial não quebrar a confiança dos trabalhadores: *“uma das coisas muito importantes é não quebrar a confiança nos trabalhadores...Se nós dizemos que vamos fazer um inquérito, e que o inquérito é anónimo, o inquérito tem que ser anónimo”* (011). Há ainda quem refira que o canal de denúncia deve ser de fácil acesso (N=2): *“é ter as ferramentas ao alcance para que, caso haja abuso, as pessoas possam se sentir à vontade”* (08).

No que diz respeito ao grupo dos RH/Quem analisa as denúncias, destacam-se as relações próximas com as chefias como aspeto que mais encoraja as denúncias de comportamentos abusivos no local de trabalho (N=8): *“É mesmo a confiança que nós criamos nos nossos chefes diretos. E acho que é muito importante nós termos sempre alguém mais próximo de nós”* (02), seguindo-se o bom exemplo da parte das lideranças (N=5): *“A gestão tem que dar o exemplo, não é? Tem que dar o exemplo no comportamento. Tem que dar o exemplo nas boas práticas. Tem que dar o exemplo de comportamento ético”* (017). Também o facto de os colaboradores poderem dar sugestões de melhoria à empresa (N=4) é referido como medida encorajadora das denúncias: *“promove um bocadinho a que as pessoas também percebam que têm influência na forma como o trabalho é feito e como o trabalho é conduzido...Toda a gente dá contributos importantes para o processo...as pessoas sintam à vontade para falar”* (013), a par do bom funcionamento do canal de denúncia (N=3): *“é importante que as pessoas percebam que a sua queixa não saia em saco roto, que vão ter feedback”* (04) e da confiança dos colaboradores na empresa (N=2): *“nós temos que ser coerentes naquilo que dizemos...base de qualquer relação, seja organizacional, seja interpessoal, é a confiança”* (09). Por fim, há quem defenda ainda que a empresa tem de confiar no canal e incentivar a usá-lo se necessário (N=1): *“a gestão tem de...mostrar que confia no canal, mostrar, incentivar”* (017).

Assim, os resultados revelam que a maioria destaca a boa comunicação como aspeto relativo à cultura organizacional que mais encoraja as denúncias (N=28), seguindo-se, em segundo lugar, a ética e confiança na empresa (N=13). Por sua vez, a acessibilidade dos meios de denúncia apresenta-se como fator com algum relevo (N=8), mas de forma menos expressiva, tal como o seguimento das denúncias (N=3) e a aposta na formação (N=2).

O impacto das denúncias de comportamentos abusivos na carreira e nas relações profissionais da empresa

No que diz respeito ao impacto das denúncias de comportamentos abusivos na carreira e nas relações profissionais da empresa, dos resultados ressaltam duas subcategorias, a relativa ao impacto das denúncias na carreira e nas relações profissionais e a ausência de impacto.

Tabela 4.3. O impacto das denúncias na carreira e nas relações profissionais.

| Tema | Subtemas | | | Grupo A- Chefias | Grupo B- Colaboradores | Grupo C-RH/Quem analisa as denúncias | Total ocorrências |
|---|---------------------------------|--|--|---------------------|---------------------------|---|----------------------|
| O impacto das denúncias de comportamentos abusivos na carreira e nas relações profissionais | Existe Impacto | Impacto negativo nos envolvidos | Afetam a carreira e as relações profissionais | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | | | Afetam as relações profissionais | 4 | 0 | 5 | 9 |
| | | Total de ocorrências | | | | | 12 |
| | | Impacto negativo no denunciante | Afetam a carreira e as relações profissionais | 0 | 1 | 3 | 4 |
| | | | Afetam a carreira do denunciante | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | | Afetam as relações profissionais | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | Total de ocorrências | | | | | 6 | |
| | Impacto positivo no denunciante | Afetam positivamente as relações profissionais | 0 | 1 | 0 | 1 | |
| | Total de ocorrências | | | | | 19 | |
| | Não deve existir impacto | Sem impacto no denunciante | Não afeta a carreira nem as relações profissionais | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | Sem impacto nos envolvidos | Não afeta a carreira nem as relações profissionais | 3 | 3 | 1 | 7 |
| | | Total de ocorrências | | | | | 8 |

No Grupo A, o das chefias, o impacto negativo é o aspeto mais referido (N=6), seja em ambos os envolvidos (N=4), seja no denunciante (N=2). De facto, a ideia que prevalece é que as denúncias afetam as relações profissionais dos envolvidos (N=4): *“isso afeta o ambiente de trabalho e a carreira profissional, evidentemente que sim”* (021), mas também que afeta sobretudo o denunciante (N=1), quer na carreira (N=1): *“portanto, obviamente que isto iria prejudicar a carreira das pessoas”* (016), quer nas relações profissionais (N=1): *“ninguém gosta, por muita razão e por muita legitimidade que a pessoa tenha para fazer a denúncia. Quando tu fazes apareces como o queixinhas e isto é um comportamento que é socialmente censurável”* (07). Curiosamente, pelo contrário, a ideia de que as denúncias não devem afetar nem a carreira nem as relações profissionais dentro da empresa também é expressiva (N=3): *“Eu espero que não afete, a ideia é não afetar”* (05), sendo até afirmado que não afeta de todo nem a carreira, nem as relações profissionais do denunciante: *“Nunca permitiria que afetasse ponto, seja confidencial ou não... em momento algum pode ser prejudicada por isso”* (015).

Também no grupo B, a ideia de que as denúncias de comportamentos abusivos não devem afetar nem a carreira nem as relações profissionais dos envolvidos surge como aspeto sublinhado (N=3): “*Se houver abertura para estas denúncias, eu creio que também existe ética para lidar com elas. Portanto, acho que não tem nada que afetar*” (01). Por outro lado, emerge igualmente o conceito de que as denúncias afetam negativamente tanto o denunciante como o acusado (N=3): “*Acho que pode haver sempre repercussões... quer seja a parte da pessoa que fez a irregularidade, quer por parte da pessoa que denunciou*” (011). Com menos relevância, e paradoxalmente, há entrevistados que afirmam que as denúncias afetam positivamente as relações profissionais do denunciante (N=1): “*A relação entre as pessoas, portanto, poderá está no sentido de perceber que aquela pessoa até tem alguma coragem e é um elemento a seguir e vê-lo como realmente uma pessoa assim*” (018), e pelo contrário que as denúncias afetam negativamente a carreira e as relações profissionais do denunciante (N=1): “*se calhar vou ter algum receio de o fazer depois, os outros também vão saber, porque posso depois sofrer algumas consequências por parte da entidade patronal*” (014).

Por último, no que respeita aos RH/Quem analisa a denúncia (Grupo C), destaca-se a ideia de que as denúncias de comportamentos abusivos no local de trabalho afetam as relações profissionais dos envolvidos (denunciante e acusado) dentro da empresa (N=5): “*pode afetar a perceção que os outros têm sobre quer o denunciante quer denunciado*” (013), seguindo-se o facto de as denúncias afetarem tanto a carreira como as relações profissionais do denunciante (N=3): “*poderia eventualmente afetar o trato mesmo de relações de trabalho....poderia eventualmente prejudicar a minha carreira, como é óbvio*” (020). Neste grupo, apenas há uma ocorrência relativa à ausência de impacto das denúncias na carreira e nas relações profissionais da empresa: “*A ideia é que isso não aconteça*” (010).

Portanto, relativamente ao impacto das denúncias na carreira e nas relações profissionais da empresa, dos resultados evidencia-se de forma relevante que as denúncias afetam a carreira e as relações profissionais dentro da empresa (N=19), sendo que se destaca o impacto negativo (N=18), seja em ambos os envolvidos (N=12), seja apenas no denunciante (N=6). Destaca-se também a ausência de impacto (N=8), sobretudo no que respeita a ambos os envolvidos (N=7).

Casos de comportamento abusivo na organização

Relativamente aos casos de comportamentos abusivos que aconteceram nas sete organizações a que pertencem os entrevistados, os resultados foram divididos em quatro categorias: houve consequências para o culpado (10 casos), o entrevistado não teve conhecimento de nenhuma situação abusiva ou do seguimento desse caso (5 casos), o resultado da denúncia resultou sem consequências para as partes (2 casos) e, por fim, 4 indivíduos não identificaram uma situação que se enquadre como comportamento abusivo.

Tabela 4.4. Caso de comportamento abusivo na organização.

| Tema | Subtemas | | Grupo A- Chefias | Grupo B- Colaboradores | Grupo C-RH/Quem analisa as denúncias | Total (21) |
|---|---|--|---------------------|---------------------------|--|---------------|
| Caso de comportamento abusivo na organização | Houve consequências para o culpado | Processo disciplinar | 3 | 0 | 1 | 4 |
| | | Saída da empresa | 1 | 1 | 1 | 3 |
| | | Perda de um bónus financeiro | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | Participar num programa de apoio psicológico | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | | Sem consequências para a vítima | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Total | | | | | 10 |
| | Sem conhecimento de uma situação ou do seu seguimento | | 2 | 2 | 1 | 5 |
| | Não houve consequências para as partes envolvidas | | 1 | 1 | 0 | 2 |
| Não foram identificadas situações que se enquadrem situações abusivas | | 0 | 2 | 2 | 4 | |

Efetivamente, no grupo A, 4 chefias revelaram que houve e/ou vai haver consequências para o culpado, nomeadamente um processo disciplinar (3): “*existem efetivamente indícios fortes de que aquela pessoa teve comportamentos típicos de assédio e quando concluir o relatório, que já não faltará muito, essa pessoa irá ser objeto de um procedimento disciplinar garantidamente*” (05), e a saída da empresa (1): “*a pessoa estava com um contrato precário e vínculo foi extinto no dia basicamente*” (015). Outras 2 chefias não tinham conhecimento sobre o seguimento da denúncia devido ao anonimato: “*mas depois não sei que seguimento é que teve lá está, por também ser um processo anónimo e com maior sigilo. Eu depois não sei que que seguimento é que que teve*” (03), e, por último, 1 chefia alegou que não houve consequências para nenhuma de ambas partes: “*Mas tentamos mediar o processo... atualmente, essas duas pessoas ainda trabalham aqui em loja, num ambiente de harmonia*” (021).

No grupo B, o dos colaboradores, 2 não tiveram conhecimento do seguimento da denúncia: “[teve alguma consequência?] *Não sei, não faço ideia por acaso, não sei*” (014), e 2 não identificaram situações consideradas como comportamentos abusivos. Das que

referiram consequências apenas para o culpado (2), numa a consequência foi a saída da empresa: *“feito a audição de testemunhas... optou-se por fazer... a cessação do contrato”* (018), e a outra foi a perda de um bônus financeiro: *“os colaboradores perderam o prémio mensal desse mês e também tiveram uma redução no prémio mensal do mês seguinte”* (019). Por fim, um colaborador referiu que não houve consequências para nenhuma das partes: *“uma mini reunião e uma troca de palavras amigáveis entre aspas e um discurso à frente dos recursos humanos da loja. E a partir daí ficou resolvido”* (019).

Quanto ao grupo C, 2 RH/Quem analisa as denúncias não identificaram situações de comportamentos abusivos, e 1 não teve conhecimento de nenhum comportamento abusivo desde que está na empresa. De resto, todos os outros entrevistados (4) referiram consequências para o culpado, nomeadamente ter saído da empresa (1): *“houve mais que muitas testemunhas... acabamos por rescindir o vínculo”* (013), participar num programa de apoio psicológico (1): *“foi convidado e aceitou através desse programa a ter um apoio psicológico para fazer ali uma espécie de anger management”* (04), e ter um processo disciplinar (1): *“confirmaram que de facto havia uma situação complicada naquele serviço específico... foi instaurado um processo disciplinar”* (010). Por fim, sem especificar, um colaborador disse que não houve nenhuma consequência para a vítima: *“Não, até porque ela era exatamente isso. Foi vítima de uma circunstância”* (013).

O método da denúncia de comportamentos abusivos no local de trabalho

Em quinto lugar, no que concerne ao método da denúncia de comportamentos abusivos no local de trabalho, dos resultados estabeleceu-se a seguinte divisão em 2 categorias: através de um canal de denúncias anónimo e através da chefia direta.

Tabela 4.5. O método da denúncia de comportamentos abusivos.

| Tema | Subtemas | | Grupo A- Chefias | Grupo B- Colaboradores | Grupo C- RH/Quem analisa as denúncias | Total ocorrências |
|---|----------------------|----------------------------|---------------------|---------------------------|---|----------------------|
| O método da denúncia de comportamentos abusivos | Canal de denúncias | Endereço de e-mail | 3 | 2 | 1 | 6 |
| | | Canal de denúncias | 6 | 2 | 6 | 14 |
| | | Linha telefônica | 2 | 0 | 1 | 3 |
| | | Carta registrada ou e-mail | 0 | 2 | 1 | 3 |
| | | Formulário | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | Plataforma | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | Total de ocorrências | | | | | 30 |
| | Chefia direta | | 2 | 5 | 2 | 9 |

No que diz respeito ao grupo A, destaca-se a realização da denúncia através de um canal de denúncias (N=6): *“têm o canal da denúncia de irregularidades, que aí já é mais formal”* (012), seguindo-se a denúncia através de um endereço de email (N=3): *“endereço de e-mail para as pessoas fazerem sugestões, darem opiniões, escreverem de uma forma direta à direção de recursos humanos”* (012), bem como a denúncia realizada através da chefia direta (N=2): *“o que acontece é se houver algum abuso, o denunciante deve reportar ao seu manager direto”* (03). Há ainda referência à denúncia realizada através de uma linha telefónica (N=1): *“linha que permite a qualquer colaborador fazer uma denúncia via telefone, através de um site”* (07) ou por meio de um formulário (N=1): *“é um formulário que as pessoas acabam por preencher”* (05).

No grupo B, destaca-se a denúncia realizada através da chefia direta (N=5): *“falar primeiro ou com os chefes diretos”* (014), seguindo-se o uso de uma plataforma (N=3): *“uma plataforma...[onde] nós podemos denunciar”* (08). Verifica-se que, a par, surgem o uso de um canal de denúncias (N=2): *“temos um portal na nossa intranet, um portal de denúncias”* (014), a denúncia realizada através ou de uma carta registada ou de um endereço de email (N=2): *“pode vir ou por carta registada para o cuidado dos recursos humanos, ou por e-mail”* (06), ou apenas através de um endereço de email (N=2): *“pode ser feita uma denúncia diretamente para os canais que nós temos, portanto, é um e-mail”* (018).

Por último, relativamente ao grupo C, evidencia-se o canal de denúncias (N=6): *“esse mecanismo informático, um canal de denúncias totalmente confidencial”* (010), seguindo-se a denúncia realizada através da chefia direta (N=2): *“devemos primeiramente partilhar, portanto, tudo o que aconteça com os nossos managers diretos, ou seja, neste caso os nossos chefs mais diretos, e depois eles vão reportar esta situação no nosso no portal”* (02). Menos referidos são o endereço de email ou aplicação do canal de denúncias (N=1): *“criamos uma caixa de mails específica...mais tarde.. a criação de uma aplicação informática que recebe essas queixas”* (04), a linha telefónica (N=1): *“nós temos um canal de denúncia. É uma é um canal que é uma linha telefónica que as pessoas podem ligar”* (09), e por último, o método da carta (N=1): *“carta, mas já enviei e-mail pronto porque já foi digitalizada”* (017).

Em síntese, os resultados demonstram que a utilização de um canal de denúncias definido para o efeito é o método mais relevante (N=29), tendo muito menor expressão a realização da denúncia à chefia direta (N=9).

A acessibilidade do canal de denúncias

Tabela 4.6. A acessibilidade do canal de denúncias.

| Tema | Subtemas | Grupo A- Chefias | Grupo B- Colaboradores | Grupo C- RH/Quem analisa as denúncias | Total |
|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------------------|---|-------|
| Acessibilidade do canal de denúncias | O canal de denúncias é acessível | 7 | 7 | 7 | 21 |

De seguida, no que diz respeito à acessibilidade do canal de denúncias (Anexo D), todos os participantes (21) descreveram o canal de denúncias da sua empresa como acessível: “*O mecanismo é superacessível, é muito simples*” (05), “*Sim, eu acho que é muito acessível*” (01), “*O canal denúncia é extremamente acessível*” (013).

Número de denúncias que estas empresas tiveram

Relativamente ao número de denúncias realizadas nestas organizações, 2 empresas tiveram 10 ou mais denúncias num ano, 4 empresas tiveram menos de 5 denúncias num ano, sendo que em 1 empresa esta informação não foi obtida.

Tabela 4.7. Número de denúncias de comportamentos abusivos.

| Número de denúncias de comportamentos abusivos nas empresas | |
|---|--|
| 10 ou mais denúncia naquele ano | Uma empresa teve 10 casos em menos de um ano |
| | Uma empresa tem 12 casos por ano |
| Menos de 5 denúncias naquele ano | Uma empresa teve 1 caso num ano |
| | Duas empresa tiveram 2 casos num ano |
| | Uma empresa teve 3 casos neste ano |

De facto, uma empresa teve 12 denúncias num ano: “*uma por mês, vá 12 sim, 12 por ano, sim*” (09), e outra 10 casos: “*tivemos até hoje, não sei exatamente aí, mas 10 situações*” (010). Na outra subcategoria, 1 empresa teve 3 denúncias: “*tinha tido apenas 3 casos*” (020), uma empresa teve 1 denúncia: “*2019 eu só recebi uma carta*” (017), e 2 empresas tiveram 2 denúncias: “*num ano foram feitas 2 denúncias*” (013).

“Quem analisa as denúncias”

No que diz respeito ao tema “Quem analisa as denúncias”, a partir dos resultados criaram-se 5 subtemas: RH, Comissão/Canal de ética, Provedor de ética, Advogado e Responsável e Responsável da Auditoria Interna.

Tabela 4.8. “Quem analisa as denúncias”.

| Tema | Subtemas | Grupo A- Chefias | Grupo B- Colaboradores | Grupo C- RH/Quem analisa as denúncias | Total (21) |
|-----------------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------------------|---|---------------|
| “Quem analisa as denúncias” | RH | 4 | 1 | 4 | 9 |
| | Comissão de ética | 2 | 1 | 1 | 4 |
| | Provedor de ética | 1 | 1 | 1 | 3 |
| | Advogado e Responsável | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | Responsável da Auditoria Interna | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Não referiu | 0 | 3 | 0 | 3 |

No grupo A, 4 das chefias disseram que a denúncia é analisada pela área de Recursos Humanos: *“um canal de denúncia que existe e que funciona. Foi desenvolvido pela nossa área de qualidade e neste momento é gerido pela nossa área de Recursos Humanos”* (015). Outras 2 chefias referiram que a denúncia é analisada através da comissão/canal de ética: *“Existe um departamento próprio, uma comissão de ética, e o que acontece é se houver algum abuso, o denunciante deve reportar ao seu manager direto e depois então devem levar esta situação ao diretor de ética para o caso poder ser analisado”* (03), e 1 alega que a denúncia é analisada pelo Provedor de Ética: *“têm o canal da denúncia de irregularidades, que aí já é mais formal, vai parar ao provedor”* (012).

No que respeita ao grupo B, 1 dos colaboradores diz que a denúncia é analisada através da comissão de ética: *“ quando escala realmente numa, num grau de gravidade um pouco superior, realmente é com o departamento de ética”* (01), 1 refere que é analisada pelos RH: *“comunicar algum tipo de irregularidade...pronto dirigido à direção de recursos humanos”* (011), 1 refere que a denúncia é analisada pelo Provedor de Ética: *“se não estou em erro, é ao provedor de ética”* (011), e 1 alega que é um advogado e uma responsável que analisa as denúncias: *“Temos um advogado associado ao processo. Portanto, ele e a responsável recebem a informação”* (018).

Por último, no grupo C, 4 dos participantes dos RH/Quem analisa a denúncia dizem que a denúncia é analisada pelos Recursos Humanos: *“a denúncia vai para o diretor de*

recursos humanos” (09), 1 participante refere que as denúncias são analisadas pela comissão de ética: “*área que trata desta parte da confidencialidade, dos abusos, da ética*” (02), 1 afirma que a denúncia é analisada pelo Provedor de Ética: “*Provedor de ética*” (010) e 1 refere que a denúncia é analisada pela responsável da Auditoria Interna: “*Responsável da Auditoria Interna*” (017).

Assim, verifica-se que grande parte dos entrevistados refere que quem analisa as denúncias são os RH (9), seguindo-se os casos da comissão (4) e do provedor (3) de ética. Apenas um entrevistado referiu o Advogado responsável por analisar as denúncias (1) e outro ainda o Responsável da Auditoria Interna (1).

Os principais obstáculos para a proteção dos trabalhadores contra os comportamentos abusivos no local de trabalho

Relativamente aos principais obstáculos para a proteção dos trabalhadores contra os comportamentos abusivos no local de trabalho, foram criados 6 subtemas a partir dos resultados das respostas do RH/Quem analisa as denúncias: o medo de represálias, a dificuldade das empresas em gerir as denúncias, a falta de evidências, a dificuldade em fazer a denúncia ao/do superior hierárquico, o anonimato e o desconhecimento dos colaboradores sobre os comportamentos abusivos.

Tabela 4.9. Os principais obstáculos para a proteção dos trabalhadores contra os comportamentos abusivos.

| Tema | Subtemas | | Grupo C-RH/Quem analisa as denúncias |
|--|--|---|--------------------------------------|
| Os principais obstáculos para a proteção dos trabalhadores contra os comportamentos abusivos | Medo de represálias | A vítima tem receio de realizar a denúncia | 11 |
| | Falta de evidências | Dificuldade em provar que o abuso de facto aconteceu | 4 |
| | Dificuldade das empresas em gerir as denúncias | Dificuldade em afastar o denunciante e o acusado | 2 |
| | | Desvalorização da queixa por parte da empresa | 3 |
| | | Canais de denúncias serem geridos por colaboradores da própria empresa | 2 |
| | | Dificuldade de reintegrar o colaborador após a situação abusiva ocorrer | 1 |
| | | Total de ocorrências | 8 |
| | Dificuldade em fazer a denúncia ao/do superior hierárquico | Não haver abertura por parte da chefia de receber denúncias | 1 |
| | | Relação hierárquica entre o denunciante e o acusado | 2 |
| | | Total de ocorrências | 3 |
| | Anonimato | O anonimato dificulta a interação | 3 |
| | Desconhecimento dos comportamentos abusivos | Desconhecimento dos colaboradores e por isso não denunciam | 1 |

De facto, tendo este tema sido direcionado apenas aos RH/ Quem analisa as denúncias, das respostas evidencia-se o medo da vítima em realizar a denúncia (N=11): *“Eu acho que pode ser esse o obstáculo que é a pessoa ter receio de a queixa não dar em nada e ainda ficar catalogada como uma má pessoa ou alguém que denunciou”* (09). Com efeito, segundo Meles (2019), a maioria dos trabalhadores não denuncia os casos de assédio, principalmente por não ter a certeza se é mantida a confidencialidade das pessoas que denunciam e por isso têm receio de o fazer. Por outro lado, emergiu a dificuldade em provar que de facto houve um comportamento abusivo (N=4): *“E muitas vezes é difícil porque não há testemunhas ou porque não há outros... outras pessoas que possam criar aqui alguma corroboração de um testemunho ou de outro, às vezes é difícil podermos, definitivamente, dizer que houve abuso ou não houve de todo abuso”* (013). Acresce que o anonimato é também apontado como um dos obstáculos à proteção dos trabalhadores contra os comportamentos abusivos (N=3): *“É que quando é anónima, a pessoa tem que guardar um código para voltar a interagir connosco. Nunca mais tive interação com as pessoas que me escreveram em anónimo”* (020). Além disso, surgiu também a dificuldade das empresas em gerir as denúncias, destacando-se a desvalorização da queixa por parte da empresa (N=3): *“desvalorizarem mais, ou atacar ainda mais a situação em vez de a tentarem resolver...se calhar até quer ficar na empresa, mas estão só a desvalorizar a situação”* (02), a par da dificuldade em afastar o denunciante e o acusado devido às duas funções/estrutura da empresa (N=2): *“a empresa do que eu tenho assistido tem dificuldade em remover a chefia. Ok, isso é visto pela pessoa que não é chefia, como a empresa a autoprotoger-se”* (04). Por sua vez, é de sublinhar o facto de a maioria dos canais de denúncia ser gerido pelos colaboradores da mesma empresa e por isso estes devem ser externos (N=2): [Devia existir] *“uma entidade que não me faz parte da estrutura da empresa”* (010), além da dificuldade em reintegrar o colaborador após o comportamento abusivo ocorrer (N=1): *“eu acho que as organizações ainda não estão preparadas, porque nós não temos propriamente sei lá psicólogos para depois voltar a reintegrar a pessoa, nem somos organizações enormes”* (017). Há também a referência à relação hierárquica entre o denunciante e o acusado como um obstáculo (N=2): *“o chefe estava eventualmente a abusar de mim. Ou seja,...iria sempre estar a fazer uma queixa contra o meu chefe a quem eu reporte diretamente...imagina que o processo vai para a frente e o meu chefe fica com um processo disciplinar depois se eu tivesse nessa equipa ia estar sempre na equipa com o chefe que levou um processo disciplinar meu”* (020). Não haver abertura pela parte da chefia para receber a denúncia o que

leva ao receio de fazer a queixa (N=1): “*se tiverem alguma chefia mais restritiva e que as reprima.... a pessoa ter receio de a queixa não dar em nada e ainda ficar catalogada como uma má pessoa ou alguém que denunciou*” (09), ou os colaboradores não terem conhecimento suficiente sobre aquilo em que consiste um comportamento abusivo e por isso não denunciam (N=1): “*muitas vezes poderão nem sequer reportadas algumas circunstâncias, porque as pessoas ainda não têm claro muitas vezes o que é abuso efetivamente considerado abuso*” (013) são, por fim, aspetos também referidos.

Em suma, o medo de represálias (N=11) e as dificuldades das empresas em gerir as denúncias (N=8) foram os principais obstáculos referidos, a par da dificuldade em provas que ocorreu um comportamento abusivo (N=4), do anonimato (N=3) e do desconhecimento dos comportamentos abusivos, aspeto com pouquíssima expressão.

Políticas contra os comportamentos abusivos no local de trabalho

Quanto às políticas contra os comportamentos abusivos no local de trabalho, estabeleceram-se 3 subtemas a partir dos resultados: a política contra os comportamentos abusivos no código de conduta, o acesso à respetiva política através de formação sobre o tema e a política estar no código de conduta do assédio, sendo que dois colaboradores não souberam dar resposta.

Tabela 4.10. As políticas contra os comportamentos abusivos no local de trabalho.

| Tema | Subtemas | | Grupo A- Chefias | Grupo B- Colaboradores | Grupo C- RH/Quem analisa as denúncias | Total ocorrências |
|---|---------------------------------|---|---------------------|---------------------------|---|----------------------|
| As políticas contra os comportam entos abusivos no local de trabalho | Código de conduta | A política está no código de conduta | 20 | 7 | 17 | 44 |
| | | Divulgação no canal de denúncia | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | | Total de ocorrências | | | | 45 |
| | Formação | Formações obrigatórias sobre o tema | 9 | 4 | 9 | 22 |
| | Código de conduta do assédio | A política está no código de conduta do assédio | 0 | 0 | 3 | 3 |
| | | Não sabe dar resposta | 0 | 2 | 0 | 2 |

No que respeita ao grupo A, o código de conduta surge como a política mais referida contra os comportamentos abusivos (N=21): “*Relativamente ao código de conduta e aos princípios empresariais*” (07); “*Temos também uma política...que está divulgada na nossa internet, no nosso portal interno, onde é indicado o canal através do qual as pessoas devem fazer essa denúncia*” (05), sendo a formação a outra política indicada (N=9): “*de vez em quando, há um refresh e há formações específicas. Nós tivemos as mesmas formações em learning que obrigatórias para todos os todos os colaboradores*” (07), o que está de acordo com Hershcovis *et al.* (2015), que sugerem a formação de sensibilização para o impacto das

relações interpessoais no local de trabalho, para proporcionar aos trabalhadores as competências necessárias para lidar com os comportamentos abusivos que possam ocorrer no local de trabalho.

Relativamente ao grupo B, também o código de conduta como política contra os comportamentos abusivos é o meio mais mencionado (N=7): *“existe um código de ética, de conduta, sim, e se tem...sei que há procedimentos que se desenrolam no seguimento de seja qual for o abuso”* (06), sendo as formações obrigatórias o segundo aspeto destacado (N=4): *“os e-learning que são coisas que nós temos que fazer com alguma regularidade”* (01).

Similarmente, no que concerne ao grupo C, o dos Recursos Humanos/Quem analisa as denúncias, o código de conduta é apresentado como a principal política contra os comportamentos abusivos (N=17): *“E a cada novo colaborador que entra no processo de onboarding dos colaboradores, é mencionado, o código de conduta é indicado, onde é que está, as pessoas são obrigadas a lê-lo”* (013), seguindo-se as formações obrigatórias para todos os colaboradores sobre o tema (N=9): *“foram feitas muitas ações de formação e foram divulgados vídeos de de para dar conhecimento às pessoas sobre a existência...do canal de denúncia”* (010). Há ainda a referência a um código de conduta específico para o assédio (N=3): *“nós temos o código de ética e temos mesmo o código de conduta do assédio”* (04).

Assim, pode-se constatar que o código de conduta de destaca claramente enquanto política contra os comportamentos abusivos (N=45), sendo a formação vista como um meio de prevenção importante (N=22). De facto, segundo Hershcovis *et al.* (2015), todos os colaboradores terem formação é muito importante, visto que é vantajoso aprenderem quais comportamentos são os mais adequados e eficazes no caso de serem vítimas de algum tipo de comportamento abusivo.

O Conhecimento que a maioria dos trabalhadores tem da política contra os comportamentos abusivos

Por último, quanto ao conhecimento que a maioria dos trabalhadores tem da política contra os comportamentos abusivos, estabeleceram-se 3 subtemas: Conhecimento da política, Desconhecimento da política e Não tem a certeza.

Tabela 4.11. A maioria dos trabalhadores têm conhecimento da política.

| Tema | Subtemas | | Grupo A- Chefias | Grupo B- Colaboradores | Grupo C- RH/Quem analisa as denúncias | Total ocorrências |
|--|-----------------------------|--------------------------------------|---------------------|---------------------------|---|----------------------|
| A maioria dos trabalhadores têm conhecimento da política | Conhecimento da política | A maioria conhece a política | 5 | 6 | 8 | 19 |
| | | A maioria sabe que a política existe | 4 | 0 | 0 | 4 |
| | | Total de ocorrências | | | | 23 |
| | Desconhecimento da política | A maioria não tem conhecimento | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | Não tem a certeza | Não sabe se a maioria sabe | 0 | 1 | 0 | 1 |

Relativamente ao grupo A, o das chefias, a afirmação de que a maioria dos trabalhadores conhece a política é predominante (N=9): *“ela vai sendo sempre atualizada e todos os anos nós temos que fazer essa formação obrigatória, de forma a também ir relembrando”*, sendo que alguns entrevistados distinguem o conhecimento efetivo da política do mero conhecimento de que ela existe (N=4): *“as pessoas sabem que existe este documento. Sabem que podem recorrer para ele quando têm algumas dúvidas”* (07).

No que diz respeito ao grupo B, o dos colaboradores, sobressai a ideia de que a maioria dos colaboradores da sua organização conhece a política (N=6): *“porque somos obrigados a fazer esses e-learning”* (01), mas nem sempre há a certeza de que a maioria dos trabalhadores a conheça (N=2): *“Olha, não sei. Não sei, porque eu acredito que as pessoas da sede sim. Agora, as pessoas da sede são no máximo 1/3 da população. Nós temos uma grande parte da nossa população que está no terreno”* (011). Por fim, surge ainda a ideia de que a maioria não tem conhecimento (N=1): *“eu diria que não. Nem todos têm noção disso”* (019).

No que respeita aos RH, o total das ocorrências atesta que a maioria dos colaboradores da empresa tem conhecimento da política contra os comportamentos abusivos (N=8): *“Sim, a maioria dos trabalhadores tem conhecimento”* (02).

Dos dados, conclui-se que o conhecimento da política contra os comportamentos abusivos é predominante (N=23), o que é fulcral segundo Mujtaba e Kuzak (2023), pois a política deve garantir que todos dentro da organização têm uma definição comum do termo assédio, levando a que os colaboradores identifiquem esse comportamento e facilitando a denúncia, se for necessário.

4.2. Discussão

Através da revisão de literatura relativa ao tema, foi possível explorar o conceito de cultura, os tipos de comportamentos abusivos - conceitos, aspetos em comum e fatores distintivos -, bem como o seu impacto e as medidas de prevenção e intervenção.

Tendo como objetivo conhecer as práticas atuais das empresas relativamente às denúncias dos seus colaboradores, concluiu-se que, para os participantes, o canal de denúncias, bem como o reporte às chefias diretas, são os métodos mais utilizados para lidar com comportamentos abusivos, sendo que a acessibilidade do canal é vista como essencial, o que pode estar relacionado com a recente lei n.º 93/2021 de 20 de dezembro, que obriga as empresas com mais de 50 trabalhadores a ter um canal de denúncia interno. Também as políticas contra os comportamentos abusivos parecem estar mais consolidadas, na medida em que o código de conduta é o aspeto mais referido. Precisamente, Duffy (2009) aponta como decisivas políticas organizacionais eficazes para prevenir os comportamentos abusivos no local de trabalho, já que fornecem mecanismos para lidar com eles quando ocorrem. Em segundo lugar, emerge a formação, aspeto sublinhado por Hershcovis *et al.* (2015) como meio de prevenção importante, já que são comunicados e se tornam claros, desde logo, os padrões de comportamento aceitáveis. Ficou ainda claro que a maioria dos trabalhadores conhece essas políticas e que quem analisa as denúncias é em grande parte os RH, a par da comissão ética.

No entanto, apesar da importância das políticas contra os comportamentos abusivos no local de trabalho, sejam de prevenção ou intervenção, e da existência de mecanismos de denúncia eficazes e acessíveis, como se viu, dos dados ressalta que o número de denúncias é muito baixo, sendo que a maioria das empresas teve 3 ou menos denúncias no espaço de um ano. De facto, isto vem confirmar os dados estatísticos mais recentes de Vault (2020), atestando que a maioria dos comportamentos abusivos não são reportados, podendo concluir-se que esses aspetos, apesar de importantes, não são o suficiente para que os indivíduos se sintam seguros para reportar comportamentos abusivos se for necessário, o que em si sugere que existem outros fatores que impactam positivamente as denúncias, tais como a boa comunicação e a boas relações profissionais entre os colaboradores, como se verificará adiante.

Também o objetivo de identificar os principais desafios e obstáculos enfrentados pelas empresas para proteger os colaboradores dos comportamentos abusivos foi atingido, uma vez que, analisando-se os dados relativos aos obstáculos e desafios para a proteção dos colaboradores, se salienta o medo de represálias, também referida por Meles (2019), a par da dificuldade das empresas em gerir as denúncias, bem como em provar que o comportamento abusivo de facto aconteceu, como sugerem também Blackwood *et al.* (2015), referindo que frequentemente é difícil proteger os colaboradores dos comportamentos abusivos por falta de provas e/ou testemunhas. Curiosamente, dos resultados relativos aos casos de comportamentos abusivos, salienta-se o facto de 19% dos inquiridos não conhecer o conceito de comportamento abusivo/assédio, na medida em que lhes era pedido para descrever uma situação de comportamento abusivo/assédio e estes descreveram principalmente conflitos interpessoais. Precisamente, Meles (2019) aponta como obstáculo à denúncia o facto de os colaboradores não saberem definir comportamento abusivo/assédio, o que pode ajudar a explicar o reduzido número de denúncias nas organizações de modo geral e nas deste estudo em particular.

Por fim, atingiu-se o objetivo de compreender que fatores e medidas organizacionais encorajam as denúncias dos comportamentos abusivos no local de trabalho. Com efeito, dos dados relativos a esta questão, ficou evidente que, para os participantes, não obstante a importância dos meios de denúncia, o que se relaciona com os aspetos suprarreferidos relativamente aos mecanismos de denúncia, a boa comunicação, principalmente dos colaboradores com as chefias e destas com os seus colaboradores é um aspeto fulcral. Também a ética e a confiança na empresa e o bom exemplo da liderança são aspetos decisivos para encorajar as denúncias de comportamentos abusivos no local de trabalho.

Dado o impacto negativo das denúncias como mostram os resultados deste estudo e dos comportamentos abusivos na carreira e nas relações profissionais, afetando a dinâmica da equipa, como sugerem Samnani e Singh (2015), a par da influência na saúde física e mental do indivíduo (Tziner *et al.*, 2023), bem como na produtividade da empresa (Salin & Notelaers, 2017), será importante para as empresas cuidar do ambiente de trabalho, tendo em conta estes fatores organizacionais, nomeadamente a boa comunicação, ética e confiança na empresa e um bom exemplo por parte da liderança, que podem contribuir para o encorajamento das denúncias sem que obstáculos como o medo de represálias o impeçam.

De facto, dos dados conclui-se que a relação próxima entre os colaboradores e as suas chefias diretas é decisiva para a boa comunicação, sendo importante que a figura de liderança seja exemplar. Tais aspetos, a par de comportamentos eticamente irrepreensíveis, principalmente em relações hierárquicas, devem ser cuidadosamente pensados e cultivados enquanto valores que se tornem parte da cultura organizacional, a saber, proximidade, comunicação, liderança, confiança e ética.

Efetivamente, os entrevistados, perguntados sobre o impacto da cultura no número de denúncias não hesitam em afirmar que a cultura organizacional tem de facto influência no número de denúncias. E, apesar de muitas vezes os participantes não explicarem em que medida a cultura influencia o número de denúncias, emerge dos dados a referência expressiva a uma cultura de proximidade ou aberta, por oposição a uma cultura autoritária. Tais resultados sugerem que os tipos de cultura podem afetar o modo como os trabalhadores interagem e, por isso, influenciar o número de denúncias, tal como acontece relativamente aos comportamentos abusivos, como mostra o estudo de Acar *et al.*, em 2014, no que respeita ao facto de a cultura de mercado e a de clã terem uma influência significativa no *mobbing*. Concretamente, a primeira, por estar focada em atingir objetivos, tendo uma elevada concorrência e competitividade entre os colaboradores, torna propícios os comportamentos de *mobbing*, porque os colaboradores estão em competição entre si e podem tornar-se mais individualistas. Por outro lado, a cultura clã, por ter muito presente a tradição e a lealdade, pode levar a que um indivíduo seja vítima de *mobbing*, se não seguir os mesmos valores e não aderir às normas da empresa.

Em suma, o presente estudo permitiu conhecer as práticas atuais das empresas relativamente às denúncias, assim como identificar alguns dos obstáculos para proteger os colaboradores dos comportamentos abusivos e compreender alguns dos fatores organizacionais que encorajam as denúncias, possibilitando a exploração de lacunas da literatura, como mostra a revisão elaborada, e que podem ser um bom contributo científico e trazer implicações relevantes para a prática empresarial.

Contribuições para a teoria

No presente estudo, verificou-se que os meios de denúncia são fundamentais, no entanto, ficou também claro que, mesmo quando são anónimos, acessíveis e aparentemente eficazes, existem vários obstáculos às denúncias e à proteção dos colaboradores, como o medo de represálias.

Por outro lado, concluiu-se que determinados fatores e medidas, como a boa comunicação, a ética e confiança na empresa e um bom exemplo da liderança, podem encorajar as denúncias de comportamentos abusivos no local de trabalho.

Ora, tais resultados apresentam-se como contributos úteis para a teoria, uma vez que não existem estudos sobre o que impacta nas denúncias, seja negativamente, seja positivamente, mas apenas sobre o que impacta nos comportamentos abusivos.

Implicações Práticas

Dos resultados relativos aos fatores e medidas que encorajam as denúncias de comportamentos em meio laboral, nomeadamente a boa comunicação, ética e confiança na empresa e um bom exemplo por parte da liderança, sem que obstáculos como o medo de represálias o impeçam, podem retirar-se algumas implicações práticas para as organizações.

Com efeito, neste sentido, é recomendável que as empresas invistam na boa comunicação e nas relações interpessoais dos seus colaboradores, que valorizem o papel dos líderes enquanto *role models* de comportamento ético e que zelem pelos valores da empresa, uma vez que do estudo sobressai a relevância destes fatores para o encorajamento das denúncias. A este propósito, sugere-se que as empresas apostem nestes aspetos organizacionais, uma vez que podem contribuir em muito para uma cultura mais aberta e participativa, como os dados sugerem.

Limitações do estudo

No entanto, uma das limitações deste estudo é o facto de ser uma investigação qualitativa, cuja amostra, seleccionada por conveniência, é reduzida e limitada a 21 entrevistas, o que pode impedir a reproducibilidade dos resultados alcançados. Além disso, não há uma evidente saturação teórica dos dados, apesar de este número ser bastante superior ao número mínimo (13) recomendado por Francis *et al.* (2010) e de os objetivos do estudo terem sido alcançados.

Por outro lado, verificou-se, na fase de recolha dos dados, que a maioria dos participantes nunca tinha pensado anteriormente sobre o tema e que alguns não dominavam os conceitos abordados, como por exemplo cultura ou até comportamentos abusivos. Este aspeto gerou, durante as entrevistas, dificuldade de os entrevistados abordarem o tema e, principalmente, de focarem a resposta no que era perguntado.

Por fim, na elaboração do guião e durante as entrevistas, foi necessário tentar a maior neutralidade possível, especialmente na formulação das questões, com o objetivo de não enviesar as respostas dos indivíduos. Contudo, Collier e Mahoney (1996) afirmam que, através de métodos qualitativos, é impossível não haver um pequeno enviesamento, sendo este fator uma das limitações deste estudo.

Sugestões para estudos futuros

Futuramente, investigações nesta área deveriam incluir uma metodologia mista, através da realização de entrevistas semiestruturadas e a aplicação de questionários, de modo a poder triangular os dados e a obter resultados mais robustos.

Por outro lado, estudos que pretendam conhecer os meios de denúncias de que as empresas dispõem, bem como os métodos utilizados para realizar a denúncia, poderão ser muito úteis enquanto levantamento da realidade existente no meio organizacional.

Considera-se ainda relevante explorar em que medida quem analisa a veracidade das denúncias impacta o seu número, bem como perceber se essa análise ganha em ser realizada por alguém externo, no sentido garantir maior imparcialidade e isenção, ou se, pelo contrário,

é preferível ser analisado por alguém da própria empresa, como forma de melhor enquadrar a situação denunciada.

Além disso, os resultados sugerem a necessidade de investigar em que medida os tipos de cultura influenciam positivamente ou negativamente o número de denúncias, bem como o impacto das denúncias ao nível individual, grupal, organizacional e social, já que os estudos que existem se debruçam, respetivamente, sobre a relação entre os tipos de cultura e os comportamentos abusivos e sobre as consequências desses comportamentos abusivos, mas não sobre as denúncias em si.

5. Conclusão

Face à constatação de que atualmente, apesar de o número de comportamentos abusivos no local de trabalho estar a aumentar e de a maior parte das empresas ter uma estratégia organizacional para lidar com as denúncias – Códigos de conduta, formação, canal de denúncias anónimos, entre outros -, a maioria dos comportamentos abusivos não é reportado, estabeleceu-se o problema que deu origem a esta investigação.

Por outro lado, verificou-se que a literatura não explora a questão das denúncias e do seu impacto nas organizações, mas apenas os comportamentos abusivos, suas causas e consequências, o que configura um *neglect spotting*, por não haver estudos semelhantes.

Deste modo, considerou-se que este estudo podia ser um bom contributo científico, por ser uma investigação que procura conhecer as práticas atuais das empresas face às denúncias, identificar desafios e obstáculos para proteger os trabalhadores dos comportamentos abusivos e compreender os fatores que influenciam positiva ou negativamente o número de denúncias de comportamentos abusivos em meio laboral, de modo a trazer implicações relevantes para a prática empresarial.

E, de facto, concluiu-se que a existência, a acessibilidade e eficácia do canal de denúncias são fatores importantes. Todavia, constatou-se que, não obstante, a boa comunicação, a ética na empresa e um bom exemplo da liderança são essenciais para criar um contexto de proximidade e confiança que incentive as denúncias de comportamentos abusivos, caso seja necessário.

Para além destes fatores organizacionais que podem encorajar as denúncias, verificou-se que o medo das represálias e as consequências na carreira e relações profissionais, a dificuldade em provar que os comportamentos abusivos aconteceram e o desconhecimento do conceito de comportamento abusivo constituem obstáculos que podem explicar a razão pela qual o número de denúncias é tão baixo.

Fica, portanto, clara a relevância da presente investigação, na medida em pode ajudar a trazer mais informação sobre o tema das denúncias, cujo impacto nos indivíduos e nas relações profissionais nas empresas é significativo, aspeto que é fundamental para as pessoas, uma vez que passam grande parte da sua vida no local de trabalho.

Referências Bibliográficas

- Acar, P., Kiyak, M., & Burcu, S. (2014). The Relationship between organizational culture and Mobbing: An application on construction companies. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(4), 281–298. <https://doi.org/10.1080/15555240.2014.956929>
- Adams, W. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. *Handbook of Practical Program Evaluation*, 1(4), 492–505. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- An, R., & Kang, R. (2016). Relationship between Organizational Culture and Workplace Bullying among Korean Nurses. *Asian Nursing Research*, 10(3), 234–239. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2016.06.004>
- Andersson, L., & Pearson, C. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452. <https://doi.org/10.2307/259136>
- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace Victimization: Aggression from the Target's Perspective. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 717–741. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163703>
- Barron, O. (2000). Why Workplace Bullying and Violence are Different: Protecting Employees from Both. *Security Journal*, 13(3), 63–72. <https://doi.org/10.1057/palgrave.sj.8340058>
- Berdahl, J. (2007). Harassment Based on Sex: Protecting Social Status in the Context of Gender Hierarchy. *Academy of Management Review*, 32(2), 641–658. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351879>
- Blackwood, K., Catley, B., Forsyth, D., & Tappin, D. (2015). Breaking the Badness. *Management*, 24-25.
- Bowling, N., & Beehr, T. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998–1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Campos, I., Silva, L., Trevisan, R., & Cruz, R. (2012). Moral harassment at work model and inability. *Work* (Reading, MA), 41, 2060–2067. <https://doi.org/10.3233/wor-2012-0431-2060>

- Collier, D., & Mahoney, J. (1996). Insights and Pitfalls: Selection Bias in Qualitative Research. *World Politics*, 49(1), 56–91. <https://doi.org/10.1353/wp.1996.0023>
- Collier, R. (1995). *Combating sexual harassment in the workplace*. Open University Press.
- Cortina, L., & Areguin, M. (2020). Putting People Down and Pushing Them Out: Sexual Harassment in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 8(1). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055606>
- Davenport, N., Schwartz, R., & Elliott, G. (1999). Emotional abuse in the American workplace. Collins, IA: *Civil Society Publishing*.
- Diário da República. (2021, dezembro). *Lei n.º 93/2021 de 20 de dezembro*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/93-2021-176147929>
- Duarte, J. (2016). *Entrevista em Profundidade*. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. Disponível em <https://pt.scribd.com/document/38899413/Entrevista-Em-Profundidade>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0016578>
- Duffy, M., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331–351. <https://doi.org/10.2307/3069350>
- Duffy, M., & Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: individual and family health consequences. *The Family Journal*, 15(4), 398–404. <https://doi.org/10.1177/1066480707305069~>
- Fitzgerald, L., & Cortina, L. (2018). Sexual harassment in work organizations: A view from the 21st century. *APA Handbook of the Psychology of Women: Perspectives on Women's Private and Public Lives (Vol. 2)*, 2, 215–234. <https://doi.org/10.1037/0000060-012>
- Francis, J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M., & Grimshaw, J. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology & health*, 25(10), 1229–1245. <https://doi.org/10.1080/08870440903194015>
- Georgakopoulos, A., Wilkin, L., & Kent, B. (2011). Workplace bullying: A complex problem in contemporary organizations. *International journal of business and social science*, 2(3).

- Gillen, P., Sinclair, M., Kernohan, G., Begley, C., & Luyben, A. (2017). Interventions for prevention of bullying in the workplace. *The Cochrane Library*, 2017(1). <https://doi.org/10.1002/14651858.cd009778.pub2>
- Glendinning, P. (2001). Workplace Bullying: Curing the cancer of the American workplace. *Public Personnel Management*, 30(3), 269–286. <https://doi.org/10.1177/009102600103000301>
- Hackney, K., & Perrewé, P. (2018). A review of abusive behaviors at work: The development of a process model for studying abuse. *Organizational Psychology Review*, 8(1), 70-92. <https://doi.org/10.1177/2041386618755724>
- Herscovis, M. (2011). “Incivility, social undermining, bullying. . .oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519. <https://doi.org/10.1002/job.689>
- Herscovis, M., & Rafferty, A. (2012). Predicting Abusive Supervision. *Contemporary Occupational Health Psychology*, 92–108. <https://doi.org/10.1002/9781119942849.ch6>
- Herscovis, M., Reich, T., & Niven, K. (2015) Workplace bullying: causes, consequences, and intervention strategies. *Society for Industrial and Organizational Psychology*.
- ILO (2020). *Global estimates of violence and harassment against women and men in the world of work*. Geneva: ILO.
- Keashly, L., & Neuman, J. (2010). Faculty Experiences with Bullying in Higher Education. *Administrative Theory & Praxis*, 32(1), 48–70. <https://doi.org/10.2753/atp1084-1806320103>
- Koonin, M., & Green, T. (2007). The emotionally abusive workplace. *Journal of Emotional Abuse*, 4(3–4), 71–79. https://doi.org/10.1300/j135v04n03_05
- Mackey, J., Frieder, R., Brees, J., & Martinko, M. (2015). Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review. *Journal of Management*, 43(6), 1940–1965. <https://doi.org/10.1177/0149206315573997>
- Mathisen, G., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2008). The occurrences and correlates of bullying and harassment in the restaurant sector. *Scandinavian Journal of Psychology*, 49(1), 59–68. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2007.00602.x>

- McMahon, L. (2000). Bullying and harassment in the workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 384–387. <https://doi.org/10.1108/09596110010343666>
- Meles, E. (2019). *A study on prevalence of sexual harassment and policy effectiveness: in the case of commercial bank of Ethiopia South Addis district grade three city branches*. <http://repository.smuc.edu.et/handle/123456789/4797>
- Mujtaba, B., & Kuzak, J. (2023). Creating an Anti-Harassment Policy for workplace sexual discrimination. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(01), 51–60. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.111004>
- Namin, B., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace Incivility and Turnover Intention in Organizations: A Meta-Analytic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>
- Naseem, K., & Ahmed, A. (2020). *Presenteeism as a consequence of workplace bullying: Mediating role of emotional exhaustion and moderation of climate for conflict management*. <https://www.econstor.eu/handle/10419/216868>
- Neves, S. (2024, maio). Assédio laboral é um problema “grave e silencioso”. Número de queixas não espelha a realidade. Público. <https://www.publico.pt/2024/05/01/sociedade/noticia/assedio-laboral-problema-grave-silencioso-numero-queixas-nao-espelha-realidade-2088803>
- Park, H., Bjørkelo, B., & Blenkinsopp, J. (2018). External whistleblowers’ experiences of workplace bullying by superiors and colleagues. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 591–601. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3936-9>
- Salin, D. (2008). Organisational responses to workplace harassment. *Personnel Review*, 38(1), 26–44. <https://doi.org/10.1108/00483480910920697>
- Salin, D., & Notelaers, G. (2017). The effect of exposure to bullying on turnover intentions: The role of perceived psychological contract violation and benevolent behaviour. *Work & Stress*, 31(4), 355–374. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1330780>
- Samnani, A., & Singh, P. (2015). Workplace Bullying: Considering the interaction between individual and work environment. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 537–549. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2653-x>

- Sandberg, J., & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization?. *Organization*, 18(1), 23-44. <https://doi.org/10.1177/1350508410372151>
- Santos, R. (2020). *O triângulo do bem-estar social no trabalho: Experiência de trabalho, gestão de recursos humanos e bem-estar global do empregado* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/128292>
- Shahzad, F., Luqman, R., Khan, A., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975–985.
- Silva, B. (2022). *Workplace Harassment and its impact on society: A qualitative evidence synthesis*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4399466
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Thomas, D. (2003). A general inductive approach for qualitative data analysis. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/228620846_A_General_Inductive_Approach_for_Qualitative_Data_Analysis/citations
- Tziner, A., Bar-Mor, H., Shwartz-Asher, D., Shkoler, O., Geva, L., & Levi, H. (2023). Insights into abusive workplace behavior. *Frontiers in psychology*, 14, 990501. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.990501>
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(1), 63–69. <https://doi.org/10.5271/sjweh.588>
- Vault. (2020). *Why workers don't report misconduct in the workplace*. Consultado a 7 out. 2023. Disponível em <https://vaultplatform.com/blog/why-workers-dont-report-misconductin-the-workplace/>
- Wall, A., Smith, R., & Nodoushani, O. (2018). Bullying in the Workplace: The Great Balancing Act of Victim Rights and Organizational Policies. *ResearchGate*. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/325580272_Bullying_in_the_Workplace_The_Great_Balancing_Act_of_Victim_Rights_and_Organizational_Policies

- Westman, M., Hobfoll, S., Chen, S., Davidson, O., & Laski, S. (2005). Organizational stress through the lens of Conservation of Resources (COR) theory. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Exploring interpersonal dynamics* (pp. 167–220). Elsevier Science/JAI Press.
- Wolf, C., Joye, D., Smith, T., & Fu, Y. (2016). *The Sage Handbook of Survey Methodology*. Google Books. Sage. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=g8OMDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA329&dq=types+of+non+probability+sample&ots=DAIKnCP0oQ&sig=OVu88ghVgk2 ue-HjI9kMW4C67Y&redir_esc=y#v=onepage&q=types%20of%20non%20probability%20sample&f=false
- Yamada, D. (2000). *The phenomenon of “Workplace bullying” and the need for Status-Blind hostile work environment protection*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1303690
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice—an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369–373. <https://doi.org/10.1080/13594320143000807>
- Zapf, D., & Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 497–522. <https://doi.org/10.1080/13594320143000834>
- Zeka, L. (2018). *Organizational Culture and Individuals' Experience of Workplace Bullying* (Doctoral dissertation). Walden University.
- Zheng, L. (2021). *Do your employees feel safe reporting abuse and discrimination?* Harvard Business Review. Consultado a 4 de novembro de 2023, disponível em <https://hbr.org/2020/10/do-your-employees-feel-safe-reporting-abuse-and-discrimination>

Anexos

Anexo A: Guião da Entrevista

I - Introdução

Obrigada por ter aceite fazer esta entrevista comigo. Antes de começarmos permite a gravação desta entrevista? Obrigada, Vou começar a gravar e assim que começar a gravar vou voltar a perguntar se dá autorização para gravar.

Começar a gravar

Olá, vou começar por me o meu nome é Leonor Lopes, e sou estudante do segundo ano do mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional do ISCTE-IUL.

Antes de continuarmos, dá autorização para a gravação desta entrevista? Todas as informações fornecidas serão tratadas com confidencialidade. Agradeço muito por concordar em participar nesta entrevista, que faz parte da minha tese de mestrado, cuja pesquisa é sobre como as empresas podem criar uma cultura que encoraje as denúncias de comportamentos abusivos no local de trabalho. A sua experiência e a sua perspetiva são de grande importância para enriquecer minha tese. Os principais objetivos da minha tese são: conhecer as práticas atuais das empresas relativamente às denúncias dos seus colaboradores, identificar os principais desafios e obstáculos enfrentados pelas empresas para proteger os colaboradores dos comportamentos abusivos e compreender que fatores e medidas organizacionais encorajam as denúncias dos comportamentos abusivos no local de trabalho.

A entrevista deve levar aproximadamente 30 min, e todas as informações fornecidas serão tratadas com confidencialidade. Se tiver alguma dúvida ao longo do processo, sinta-se à vontade para perguntar. Ótimo. Podemos começar?

II – Entrevista

Perguntas introdutórias:

1.^a – Para começar, poderia contar-me um pouco sobre si, concretamente o seu nome, formação académica e experiência profissional?

2.^a Qual a sua função atual e papel dentro desta empresa?

Perguntas de desenvolvimento:

3.^a Como caracteriza a cultura da sua organização? (ambiente, relação entre as pessoas, o que é valorizado)

4.^a Como é que é feita a denúncia de casos de comportamentos abusivos na organização, quando há ou se houver necessidade?

5.^a Sabe com que frequência esse mecanismo é utilizado? Se sim, o que acha dessa frequência? (RH)

6.^a Esse mecanismo é acessível ou não?

6.^a a) Sabe quantas denúncias são feitas por ano? (RH)

6.^a b) Quais considera ser os principais obstáculos para a proteção dos trabalhadores contra os comportamentos abusivos no local de trabalho? (RH)

7.^a Sabe da existência de alguma política que a empresa tenha contra os comportamentos abusivos no local de trabalho? Se sim, como teve conhecimento dessa política?

8.^a Se sim, sabe se a maioria dos trabalhadores tem conhecimento desta política?

9.^a Acha que a cultura da empresa tem influência no número de denúncias realizadas? Se sim, como?

10.^a Como é que a empresa promove uma cultura de confiança e transparência que encoraje os colaboradores a sentirem-se seguros para reportar os comportamentos abusivos?

11.^a Se as empresas não mantiverem a confidencialidade, como é que as denúncias de comportamentos abusivos afetam a percepção da carreira e as relações profissionais dentro da empresa?

12.^a Tem conhecimento de alguma situação de abuso que foi denunciada? Se sim, pode descrever (sem obviamente identificar os envolvidos) como o processo se desenrolou?

13.^a Houve consequências para o “abusador”? E para a vítima?

14.^a Antes de encerrarmos, há algo mais que considere pertinente acrescentar ou tem alguma pergunta que tenha em mente?

III - Conclusão

Gostaria de agradecer sinceramente a sua participação e a sua contribuição que é de grande significado para a minha pesquisa e para o desenvolvimento do meu trabalho de mestrado. Se tiver alguma pergunta mais tarde ou me quiser contactar, pode fazê-lo através do meu email Immvl@iscte-iul.pt. Relembro que vai ser mantida a confidencialidade de todas as informações fornecidas e as medidas tomadas para proteger a sua privacidade. Novamente, obrigado pela sua participação. Foi um prazer e se precisar de mais esclarecimentos ou tiver alguma dúvida, não hesite em entrar em contato. Obrigada

Anexo B: Termo de Consentimento Informado



O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no **Iscte – Instituto Universitário de Lisboa**.

O estudo tem por objetivo reunir informação sobre o modo como as empresas podem criar uma cultura que encoraje as denúncias de abusos no local de trabalho. A sua participação no estudo, que será muito valorizada, irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste em numa entrevista de no máximo de 30 minutos.

O Iscte é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento (art. 6º, nº1, alínea a) do Regulamento Geral de Proteção de Dados).

O estudo é realizado por Leonor Lopes, email: Immvl@iscte-iul.pt, que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais. Poderá utilizar o contacto indicado para solicitar o acesso, a retificação, o apagamento ou a limitação do tratamento dos seus dados pessoais.

A participação neste estudo é **confidencial**. Os seus dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado vinculado ao dever de sigilo e confidencialidade. O Iscte garante a utilização das técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para proteger as informações pessoais. É exigido a todos os investigadores que mantenham os dados pessoais confidenciais.

Além de confidencial, a participação no estudo é estritamente **voluntária**: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado.

O seus dados pessoais serão conservados até ao final deste ano para garantir a conclusão da tese de mestrado, após o qual serão destruídos ou anonimizados, garantindo-se o seu anonimato nos resultados do estudo, apenas divulgados para efeitos estatísticos, de ensino, comunicação em encontros ou artigos científicos.

Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo.

O Iscte não divulga ou partilha com terceiros a informação relativa aos seus dados pessoais.

O Iscte tem um Encarregado de Proteção de Dados, contactável através do email dpo@iscte-iul.pt. Caso considere necessário tem ainda o direito de apresentar reclamação à autoridade de controlo competente – Comissão Nacional de Proteção de Dados.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pelo/a investigador/a, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora. **Aceito** participar no estudo e consinto que os meus dados pessoais sejam utilizados de acordo com a informações que me foram disponibilizadas.

Sim ☐ Não ☐

_____(local), ____/____/_____(data)

Nome: _____

Assinatura: _____

Anexo C: Caracterização da Amostra

| Representatividade da amostra | | Nº de participantes |
|-------------------------------|-------------------|---------------------|
| Sexo | Masculino | 8 |
| | Feminino | 13 |
| Idade | 20-29 | 5 |
| | 30-39 | 5 |
| | 40-49 | 5 |
| | 50-59 | 5 |
| | 60-69 | 1 |
| Grau Académico | Ensino secundário | 2 |
| | Licenciatura | 13 |
| | Pós-graduação | 2 |
| | Mestrado | 3 |
| | Doutoramento | 1 |
| Nº de Anos na Empresa | 0-5 | 10 |
| | 6-10 | 3 |
| | 11-15 | 3 |
| | 16-20 | 3 |
| | 21-30 | 1 |
| | 31-35 | 1 |