

Assédio moral nas organizações: O papel da comunicação organizacional

Flávia Patrícia Rodrigues Pereira Hipólito

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM RELAÇÕES PÚBLICAS

Orientadora:

Professora Adjunta Sandra Miranda

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Lisboa, 2018

DECLARAÇÃO

Eu, Flávia Patrícia Rodrigues Pereira Hipólito, aluna finalista do Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas na Escola Superior de Comunicação Social, declaro que sou a autora desta dissertação, parte integrante das condições exigidas para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Declaro ainda que este trabalho é original, nunca antes submetido a qualquer instituição de ensino superior para obtenção do grau académico de qualquer habilitação. Certifico também que todas as citações incluídas ao longo da dissertação estão devidamente identificadas. Por último, acrescento que tenho plena consciência de que o plágio poderá levar à anulação da dissertação agora apresentada.

Lisboa, 25 de outubro de 2018

Flávia Pereira

RESUMO

Atualmente tem-se assistido a constantes mudanças nas organizações. Estas surgem mais focadas nos seus públicos (internos e externos), em particular nos seus colaboradores, verificando-se uma crescente preocupação na comunicação que é realizada e de que forma é que estas mensagens são rececionadas, existindo um efeito a curto e a longo prazo no ambiente organizacional, nomeadamente em questões relacionadas com comportamentos adversos no ambiente de trabalho, como o caso do assédio moral.

O assédio moral assenta num tema cada vez mais atual e necessário de ser explorado no contexto das Relações Públicas, porque uma das características deste problema é a persistência com que as agressões ocorrem e a forma como ocorrem, condicionando resultados organizacionais e favorecendo a ocorrência de consequências prejudiciais para as organizações. Como consequências mais comuns destacam-se o *stress* organizacional e o cinismo organizacional que afetam diretamente o indivíduo e, por sua vez, a organização.

Deste modo, o presente estudo tem como objetivo analisar o assédio moral como comportamento negativo no ambiente organizacional, assim como os impactos que se sucedem, e conseqüentemente, verificar de que forma a comunicação organizacional pode mediar estes efeitos. Tendo sido, para isso, desenvolvido um estudo quantitativo com recurso a aplicação de inquéritos por questionário.

Os resultados gerados da amostra de conveniência (N=155) demonstraram que o assédio moral exerce um impacto positivo quer no *stress*, quer no cinismo organizacional, ou seja, à medida que o assédio moral aumenta o *stress* e o cinismo também aumentam, tendo a comunicação organizacional um papel essencial, uma vez que tem efeito mediador nestes impactos.

Palavras-Chave – Assédio Moral, *Stress* Organizacional, Cinismo Organizacional, Comunicação Organizacional

ABSTRACT

Nowadays we have witnessed constant changes in organizations. These appear more focused on their stakeholders (internal and external), in particular their employees, verifying an increasing worry in communication which is performed and the way these messages are received, existing a short and long term effect on the organizational environment, mainly on issues related to adverse events in the work environment, like the case of moral harassment.

Moral harassment is based on an increasingly current issue that needs to be explored in the context of public relations, because one of the characteristics of this problem is the persistence with which the aggressions occur and the way they occur, conditioning organizational results and favouring the occurrence of harmful consequences for organizations. The most common consequences is work-related stress and organizational cynicism.

This way, the present study aims to analyse moral harassment like a negative behaviour in the organizational environment. Such as, impacts that succeed each other and consequently, verifies the way in which organizational communication can mediate these effects. Having been developed for this purpose a quantitative study using questionnaires.

The results generated from the sample convenience (N=155) shows that moral harassment has a positive impact in either stress or organizational cynicism, that is, as bullying increases stress and cynicism also increases, does organizational communication play an essential role, since it has a mediator effect on these impacts.

Keywords – Moral harassment, work-related stress, organizational cynicism, organizational communication

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

DECLARAÇÃO	II
RESUMO	III
ABSTRACT.....	IV
ÍNDICE DE CONTEÚDOS	V
ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS	VII
AGRADECIMENTOS	IX
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
1.1 Assédio Moral em contexto organizacional.....	3
1.1.1 Evolução do conceito	3
1.1.2 Determinantes do assédio moral.....	6
1.1.2.1 Fatores individuais.....	7
1.1.2.2 Fatores organizacionais.....	8
1.1.3 Consequências do Assédio moral.....	10
1.1.3.1 Consequências para o individuo	11
1.1.3.2 Consequências para a organização	13
1.1.3.2.1 <i>Stress</i> Organizacional	15
1.1.3.2.2 Cinismo Organizacional	17
1.2 A Comunicação nas Organizações.....	20
1.2.1 A comunicação em contexto organizacional.....	20
1.2.2 A Comunicação com os colaboradores	22
1.3 Modelo Teórico de Análise.....	26
CAPÍTULO II – MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	28
2.1 Objetivos da Investigação	28
2.2 Tipo de Investigação	28
2.3 Instrumentos de Recolha de Dados	29
2.3.1 Escalas utilizadas na Recolha de Dados.....	29
2.4 Procedimentos na Recolha de Dados	31
2.5 Procedimentos na Análise de Dados	31
2.6 Amostra.....	32
CAPÍTULO III – RESULTADOS.....	33
3.1 Consistência Interna das Escalas.....	33

3.2 Caracterização da Amostra	34
3.2.1 Dados Sociodemográficos	34
3.2.2 Análise descritiva das dimensões	37
3.2.2.1 Assédio Moral.....	37
3.2.2.2 <i>Stress</i> Organizacional	38
3.2.2.3 Cinismo Organizacional	38
3.2.2.4 Comunicação Organizacional	39
3.3 Análise da Variância	40
3.3.1 Assédio Moral	40
3.3.2 <i>Stress</i> Organizacional	41
3.3.3 Cinismo Organizacional	42
3.3.4 Comunicação Organizacional.....	43
3.4 Modelo Teórico de Análise: Análise de Regressão	45
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES	50
4.1 Discussão de Resultados	50
4.2 Conclusões	52
4.3 Limitações da investigação	54
4.4 Sugestões para investigações futuras	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXO A	63

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Figuras

Figura 1 Causas e consequências do assédio moral.....	7
Figura 2 - Modelo Teórico de Análise.....	26

Tabelas

Tabela 1 Efeitos do Assédio Moral.....	13
Tabela 2 - Qualidades da comunicação com os colaboradores	25
Tabela 3 - Consistência interna das escalas - Alfa de Cronbach	34
Tabela 4 - Distribuição por Género	34
Tabela 5 - Distribuição Etária	35
Tabela 6 - Distribuição do Estado Civil.....	35
Tabela 7 - Distribuição Formação Académica	35
Tabela 8 - Distribuição Setor de Atividade	36
Tabela 9 - Distribuição da Posição Profissional no emprego atual	36
Tabela 10 - Distribuição do Tempo de trabalho na empresa atual	36
Tabela 11 - Estatística Descritiva da Dimensão: Assédio Moral.....	37
Tabela 12 - Estatística Descritiva dos Itens: Assédio Moral	37
Tabela 13 - Estatística Descritiva da Dimensão: Stress Organizacional	38
Tabela 14 - Estatística Descritiva da Dimensão: Cinismo Organizacional	39
Tabela 15 - Estatística Descritiva da Dimensão: Comunicação Organizacional.....	39
Tabela 16 - Estatística Descritiva dos Itens: Comunicação Organizacional	39
Tabela 17 - Análise da Variância: Assédio Moral	40
Tabela 18 - Análise de Variância: Assédio moral vs Género	41
Tabela 19 - Análise de Variância: Assédio moral vs Setor de Atividade.....	41
Tabela 20 - Análise da Variância - Stress Organizacional	41
Tabela 21 - Análise da Variância - Stress Organizacional vs Género	42
Tabela 22 - Análise da Variância - Stress Organizacional vs Setor de Atividade.....	42
Tabela 23 - Análise da Variância: Cinismo Organizacional.....	42
Tabela 24 - Análise de Variância: Cinismo Organizacional vs Género	43
Tabela 25 - Análise de Variância: Cinismo Organizacional vs Idade	43
Tabela 26 - Análise de Variância: Cinismo Organizacional vs Setor Atividade.....	43
Tabela 27 - Análise da Variância – Comunicação Organizacional	44
Tabela 28 - Análise da Variância – Comunicação Organizacional vs Género.....	44

Tabela 29 - Análise da Variância – Comunicação Organizacional vs Setor de Atividade..	44
Tabela 30 - Análise Regressão linear: Assédio Moral e Stress Organizacional	46
Tabela 31 - Análise Regressão linear: Assédio Moral e Cinismo Organizacional	46
Tabela 32 - Análise Regressão linear: Assédio Moral e Comunicação Organizacional	46
Tabela 33 - Análise Regressão Linear: Comunicação Organizacional e Stress Organizacional	47
Tabela 34 - Regressão linear – Assédio vs Stress vs Comunicação Organizacional.....	48
Tabela 35 - Análise Regressão Linear: Comunicação Organizacional e Cinismo Organizacional	48
Tabela 36 - Regressão linear – Assédio vs Cinismo vs Comunicação Organizacional.....	49

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação de mestrado contou com o apoio de várias pessoas que sempre me deram incentivo e força para concluir esta etapa com sucesso. Assim, pretendo agradecer a todos aqueles me apoiaram neste processo, em especial:

À Prof. Dra. Sandra Miranda, pela sua orientação, pelo interesse neste trabalho, por todas as críticas construtivas que contribuíram para a minha aprendizagem e desempenho, por toda a ajuda dispensada e especialmente por me fazer acreditar que seria possível concluir esta etapa.

À minha mãe pela sua presença em todos os momentos importantes, em todos os obstáculos, e pelo seu apoio incondicional.

Ao meu namorado que me incentivou desde o início, que esteve ao meu lado nas fases mais difíceis e que sempre me motivou a seguir em frente.

Aos meus amigos e às minhas colegas de trabalho pela ajuda que me deram quando precisei e por toda a disponibilidade e compreensão.

INTRODUÇÃO

O assédio moral em contexto organizacional consiste num problema recorrente nas organizações, pretendendo-se assim dar particular ênfase aos efeitos e consequências para a organização e para o indivíduo, de forma a analisar em que medida a comunicação organizacional medeia o efeito entre o assédio moral, o *stress* e o cinismo organizacional. Sendo o assédio moral analisado em contexto organizacional, é essencial perceber de que forma a comunicação organizacional pode minimizar este problema e atenuar as consequências nefastas tanto para organização como para o sujeito dada a complexidade e a competitividade que existe atualmente, o que força as organizações a evoluírem e a criarem dinâmicas específicas (Grama e Todericiu, 2016).

O assédio moral expõe uma temática com um elevado interesse de estudo, surge de uma necessidade de abordar um problema social importante, dado que surge cada vez mais nas organizações (Nielsen e Einarsen, 2012). É um tema sensível e com uma abordagem quase inexistente em contexto organizacional que pode afetar qualquer indivíduo no seu local de trabalho de forma direta ou indireta. Este problema afeta de forma negativa tanto as vítimas como a organização, os indivíduos deixam de contribuir positivamente para a organização, sendo a mesma afetada com a baixa produtividade e até mesmo com a intenção de os colaboradores deixarem de fazer parte da empresa, podendo também ser comprometida a reputação e a imagem da organização.

Assim, este tema torna-se pertinente no âmbito das Relações Públicas devido ao seu impacto significativo sobre colaboradores e organizações. Um comportamento de trabalho desviante leva muitas vezes a atos que se revelam contraproducentes para se atingir objetivos organizacionais (Ahmed, Kiyani e Hashmi, 2013). Sendo o assédio moral um problema que condiciona tanto as atitudes dos indivíduos como os resultados organizacionais, pretende-se perceber que efeitos e repercussões pode ter.

É um tema que pode trazer consequências profundamente negativas e pouco discutido na perspetiva das organizações e das vítimas, sendo então pertinente:

- Verificar quais os níveis de assédio moral em contexto organizacional na amostra em estudo;
- Verificar quais os níveis de *stress* organizacional em contexto organizacional na amostra em estudo;

- Verificar quais os níveis de cinismo organizacional em contexto organizacional na amostra em estudo;
- Verificar se existe correlação entre o assédio moral e o *stress* organizacional;
- Verificar se existe correlação entre o assédio moral e o cinismo organizacional;
- Compreender se a comunicação organizacional pode atenuar os efeitos do assédio moral

Foi assim desenvolvida uma investigação com base num estudo correlacional, com recurso a uma metodologia de investigação de natureza quantitativa, através da aplicação de inquéritos por questionário a pessoas de diversos níveis e funções na empresa onde trabalham, as quais foram inquiridas para procurar identificar situações de assédio moral, que já possam ter ocorrido.

Assim, numa primeira fase é essencial compreender o tema base de estudo, sendo o **primeiro capítulo** referente ao enquadramento teórico dedicado inicialmente ao conceito de assédio moral, à sua origem, causas e consequências como o *stress* organizacional e o cinismo organizacional, procurando-se de seguida entender o papel da comunicação numa organização e de que modo pode estar associado à ocorrência do assédio moral. Após toda esta interligação entre o problema central que é o assédio moral e a comunicação organizacional, no **segundo capítulo** encontra-se a definição da metodologia que conduziu à parte empírica do presente estudo. No **terceiro capítulo** são apresentados os resultados obtidos dos inquéritos por questionário realizados, sendo estes resultados discutidos no **quarto capítulo** juntamente com as principais conclusões, limitações deste estudo e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Assédio Moral em contexto organizacional

1.1.1 Evolução do conceito

O assédio moral em contexto organizacional que se caracteriza por uma atitude agressiva contra um ou mais colaboradores numa organização, não constitui um problema da contemporaneidade, tem sim vindo a manifestar-se de uma forma demarcada ao longo dos anos. Perante um tema ainda silencioso na sociedade que começa aos poucos a ganhar uma relevância significativa, é fundamental que todas as partes envolvidas, sejam eles os colaboradores, a organização ou até mesmo a sociedade despertem para as consequências nefastas que este problema pode provocar quer nos indivíduos, quer nas organizações. Desta forma, o assédio moral constitui um fenómeno que tem vindo a ganhar uma enorme importância, assumindo uma variedade de terminologias como *bullying* em países de língua inglesa, *assédio* em países de língua francesa e *mobbing* mais comum nos restantes países (Hoel *et al.*, 2011) não existindo um consenso de um único conceito universalmente aceite.

Conceptualmente, o termo *mobbing* começou por ser definido por Konrad Lorenz pelo comportamento agressivo de um grande número de animais com o objetivo de expulsar um animal intruso (Lorenz, 1966), posteriormente a definição original é introduzida anos mais tarde por Leymann como uma forma de *bullying* nas organizações. No entanto, considera que o conceito de *bullying* deve ser dirigido a agressões que envolvem crianças e adolescentes e *mobbing* utilizado em casos de agressões que envolvem adultos, sendo de certa forma caracterizado por agressões maioritariamente psicológicas e não físicas (Leymann, 1996). Contudo, *bullying*, utilizado no Reino Unido e em alguns países de língua inglesa, identifica um comportamento de abuso pessoal realizado de uma forma persistente em público ou em privado com o objetivo de humilhar uma pessoa (Adams, 1992 *in* Einarsen, 2000), podendo se tratar de uma agressão física ou psicológica. O *assédio* tem também o significado equivalente com o mesmo fim, embora se encontre com uma ligação maioritariamente vincada ao assédio sexual, consiste num processo continuado que se prolonga no tempo e que se traduz transversalmente “num conjunto de comportamentos perçecionados como abusivos com o objetivo de intimidar, coagir ou ameaçar [e comprometer] a dignidade de outra (s) pessoa (s)” (Torres *et al.*, 2016, p. 6).

Assumindo um significado com uma maior complexidade, surge o conceito de *assédio moral*, por Marie-France Hirigoyen, tratando-se de um conceito mais restrito e inserido maioritariamente no contexto organizacional, enquanto que os restantes termos

detêm uma conotação mais ampla, podendo ser introduzidos em vários contextos (escolar, social, pessoal,..).

Segundo Laura Crashaw existe uma diversidade de palavras relacionadas com o assédio moral:

“Abuso, abusivo, agressão, *bullying*, *mobbing*, local de trabalho contraproducente, comportamento abusivo, abuso emocional, assédio emocional, abuso emocional do empregado, abuso no local de trabalho, assédio, comportamento hostil no local de trabalho, maus-tratos, agressão não física, assédio não sexual, abuso psicológico, agressão psicológica, assédio psicológico, terror psicológico, bode expiatório, *bullying* ilícito, comportamento humilhante, agressão no local de trabalho, assédio no local de trabalho, violência no local de trabalho”

(Crawshaw, 2009, p. 264)

Desta forma, existe uma proliferação de termos e expressões com um elevado grau de complexidade, que na realidade se traduzem num só significado, isto é, todos eles estão restritamente relacionados com o desrespeito pela integridade física e psíquica de qualquer indivíduo. Os termos utilizados podem representar realidades e contextos diferentes, fazendo com que não exista uma definição ou conceito unicamente aceite para este problema, mas constituem na mesma medida conceitos que se podem adaptar e serem introduzidos também no âmbito organizacional.

A par destes conceitos, denomina-se assédio moral em contexto organizacional quando ocorre numa organização e um colaborador é remetido a situações de humilhação, ameaças, agressão psicológica e desprezo por parte do agressor, que usa o seu poder de uma forma indevida. Podem ser diretamente ataques verbais ou físicos à vítima, mas também podem ser ações como excluir ou isolar a vítima de seu grupo de trabalho (Bartlett, James E. e Bartlett, 2011; Yüksel e Tunçsiper, 2011; Tehrani, 2012), manifesta-se por um comportamento de forma sucessiva com o objetivo de agredir a vítima e de a inferiorizar através de uma forte agressão psicológica.

Os comportamentos podem manifestar-se através de críticas constantes, eliminação de responsabilidade que lhe era inerente, delegação de tarefas comuns, insultos constantes perante outros colaboradores ou em privado, estagnação na empresa em que se impossibilita que a vítima possa atingir novas oportunidades ou promoções, exclusão da vítima nas atividades de trabalho, criação de boatos e definição de prazos e trabalhos impossíveis de cumprir (Divincová e Siváková, 2014). Pretende-se com tais atitudes diminuir a autoestima das vítimas e colocar em causa a sua ligação ao local de trabalho conduzindo a uma

turbulência de acontecimentos em que a vítima é desgastada a nível emocional. Este tipo de agressão pode surgir também de forma coletiva, isto é, quando numa organização todos os colaboradores são afetados por “qualquer conduta abusiva que surge através de comportamentos, [atitudes, expressões], palavras e gestos que possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente do trabalho” (Hirigoyen, 2008, p. 65).

Estes comportamentos não devem, contudo, ser percecionados como uma mera e ocasional discussão profissional. O local de trabalho é constituído por pessoas o que por si só se torna um local propício ao surgimento de conflitos, sendo desta forma habitual surgirem pequenos desentendimentos no seio de uma organização, nem todos partilham da mesma opinião e da mesma visão. O assédio moral não consiste numa mera discussão profissional, sendo deste modo essencial distinguir estas atitudes de forma a identificar os abusos sucessivos como assédio moral, não se tratando de uma situação pontual, mas sim de comportamentos constantes em que se trata de desgastar e frustrar uma pessoa através de tentativas sucessivas de intimidação (Brodsky, 1976 *in* Einarsen *et al.* 2011).

Uma organização encontra-se diretamente ligada com as relações humanas, pessoas com ideias, atitudes e opiniões diferentes, o que torna suscetível o surgimento de atritos, podendo surgir por vezes atitudes menos positivas que atingem negativamente uma pessoa, contudo estes acontecimentos pontuais não se podem denominar comportamentos de assédio moral, devendo assim existir especial atenção aos comportamentos dos colaboradores.

O assédio moral assume três fases distintas que de certa forma permitem diferenciar tais acontecimentos de qualquer situação pontual que possa ocorrer dentro da organização:

a) Inicia com uma forte agressão psicológica sobre a vítima, podendo existir diferentes tipos de agressores. Pode ser realizado de forma hierárquica, isto é, através de um superior hierárquico (Redinha, 2003), manifestando-se assim por assédio vertical; entre colegas do mesmo nível hierárquico (assédio horizontal) motivados pela competitividade por uma promoção, sentimentos de inveja ou por motivos a nível pessoal (Guedes, 2003 *in* Grazina e Magalhães, 2011) e assédio misto quando existe a combinação entre o assédio vertical e o assédio horizontal, em que o superior hierárquico assume o papel de cúmplice do agressor, quando tem conhecimento do problema e nada faz para o resolver (Pacheco, 2007 *in* João, 2009);

b) Verifica-se a continuação de situações em que uma pessoa está exposta repetidamente e ao longo do tempo a ações negativas por parte de uma ou mais pessoas

(Vartia, 1993 *in* Einarsen, 2000; Akella, 2016) surgindo efeitos nefastos sobre a vítima. Estão aqui criadas as condições para consequências a nível da saúde, motivação e bem-estar na vítima, através de acontecimentos traumáticos e desgastantes com possíveis implicações na organização que acaba por ser afetada também de forma negativa. Assim, os efeitos do assédio moral estendem-se de forma notória e destrutiva;

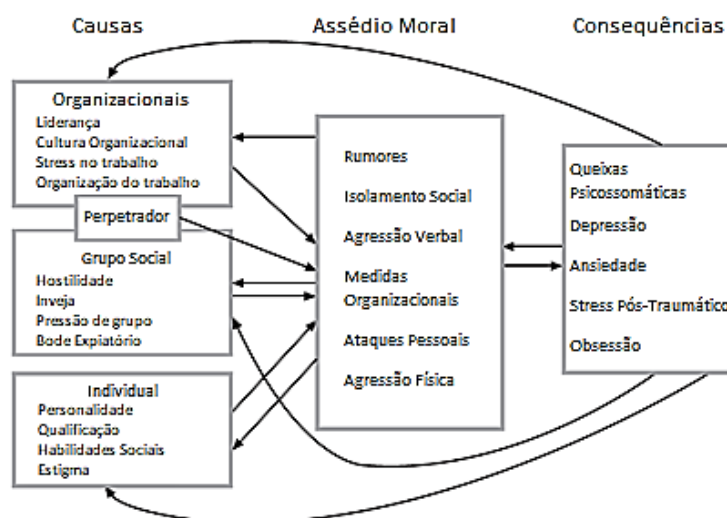
c) Momentos negativos de uma forma sucessiva em que causa um mal-estar no ambiente de trabalho, a vítima na melhor das hipóteses deixa o seu departamento e na pior das hipóteses o seu local de trabalho (Kallwass, 2007 *in* Divincová e Siváková, 2014). Seria essencial o apoio de gestores e colaboradores, e às vezes até mesmo órgãos públicos ou governamentais para travar este problema, contudo muitas vezes não estão dispostos a aceitar a sua própria existência, e muito menos impedir e gerir de forma justa os casos que surgem (Keashly e Jagatic, 2011).

Em suma, pode-se afirmar que o comportamento intentado contra uma ou mais pessoas no ambiente de trabalho, denominado por Redinha (2003) como assédio moral, terror ou terrorismo psicológico é um fenómeno psicossocial que conta com uma existência significativa, onde se encontram dispersos os valores de civismo e convivência em sociedade e onde são relevados os instintos cruéis presentes no ser humano, sendo um problema que tem origem nos comportamentos do ser humano, naquilo que este é capaz de fazer dadas todas as circunstâncias envolventes.

1.1.2 Determinantes do assédio moral

O assédio moral, cujo problema desencadeia comportamentos e situações verdadeiramente negativas, não ocasionais, dentro de uma organização, pode ser determinado por diversos motivos (Figura 1), não se tratando de uma agressão psicológica sem precedentes. Consiste assim numa forma de o agressor atingir a vítima e com isso ganhar algo que ele próprio anseia, por motivos pessoais, inveja ou por uma personalidade intrínseca que suscita desde logo a este tipo de comportamentos sem razões aparentes gerando alguma pressão sobre a vítima (fatores individuais), ou proveniente de um ambiente com baixos índices de liderança e com uma fraca gestão organizacional, uma cultura organizacional¹ deficitária baseada na ausência de uma preocupação com os colaboradores, fomentando o surgimento de atitudes negativas no ambiente laboral (fatores organizacionais), e até mesmo por uma pressão no trabalho elevada.

Figura 1 Causas e consequências do assédio moral



Fonte: (Zapf, 1999, p. 71)

A sucessão de acontecimentos denominados de assédio moral podem dividir-se desta forma em duas vertentes distintas.

1.1.2.1 Fatores individuais

Os fatores individuais resultam de causas expressamente interligadas ao indivíduo sem qualquer influência do ambiente organizacional. Assentam na competição e rivalidade, características estas inerentes às relações humanas. Existe um desequilíbrio de poder percebido entre o agressor e a vítima, que resulta de um abuso de poder e/ou de uma luta de poder dentro da organização em que o objetivo é crescer na empresa por meios que envolvem a destabilização de outros colegas, “os agressores procuram validação e muitas vezes lutam com questões emocionais e pessoais” (Fapohunda, 2013, p. 41).

Cada vez mais assiste-se a uma competitividade crescente nas relações laborais, em que surge o receio de perder o poder e o *status*² dentro da organização assim como o rendimento, que se traduzem na perceção de que os interesses individuais poderão ser ameaçados, procurando assim por um aumento, por um novo cargo diferenciando-se de modo positivo perante os superiores, sendo que para isso seja necessário atingir alguém de

¹ A Cultura Organizacional trata-se da forma de como uma organização realiza tudo o que precisa fazer para cumprir seu propósito ou missão (Sanchez, 2006), assim sendo “fornece às organizações um senso de identidade e determina, por meio das atitudes, rituais, crenças, significados, valores, normas e linguagem da organização a forma de como a organização funciona” (O’Donnell e Boyle, 2008, p. 4).

² O poder e *status* podem conduzir a um ambiente no qual os colaboradores não se sentem seguros em se envolver na organização (Bunderson e Reagans, 2010).

forma negativa para esse fim. Conquistar algo dentro da organização para alguns não se trata de ser um bom profissional, mas sim de “eliminar” de certa forma aqueles que podem estar no seu caminho. Os indivíduos que se envolvem em comportamentos de assédio moral não possuem um autocontrole de si próprios, são detentores de uma instabilidade emocional que promovem situações de irritabilidade com tendência à agressividade. Desta forma, estes comportamentos desviantes podem ser de certa forma para quem os pratica um estímulo de elevar a sua autoestima e colmatar alguma ausência de competências sociais e afetivas (Matthiesen e Einarsen, 2010).

No que diz respeito às vítimas, geralmente não se tratam de meros colaboradores que apenas realizam o seu trabalho, ao contrário disso são pessoas proativas, de grande responsabilidade e profissionais qualificados. São pessoas com estas características que fazem com que os agressores se sintam “ameaçados”, pois são indivíduos que contribuem de forma eficiente para a organização, o que na mente do agressor estes seus colegas podem “prejudicar” o poder que têm ou pretendem atingir dentro da organização. Segundo Guedes (2003 *in* Grazina e Magalhães, 2011) as vítimas caracterizam-se com um sentido de responsabilidade intrínseco, sendo vulgarmente pessoas bem-educadas e detentoras de qualidades profissionais e morais de grande valor, escolhidas justamente por terem algo mais.

Por outro lado, pode ser apenas uma questão de rivalidades triviais e conflitos interpessoais, em que o objetivo não é alcançar algo dentro da organização, mas sim desgastar a vítima por motivos pessoais, raciais, de género ou por algo que esta tenha feito. As questões pessoais aqui sobrepõe-se às questões profissionais. Ao ser iniciada uma agressão psicológica sobre o “alvo” que se pretende atingir seja num caso ou noutra, faz com que a vítima não se sinta bem no seu local de trabalho, baixe a sua produtividade, tenha intenções de mudar de departamento ou até mesmo sair da organização. Perante tais factos, o assédio moral, que se prende a fatores individuais tem a finalidade de destabilizar e desgastar a vítima de forma de propositada para atingir um fim sob “humilhação pública, ameaças verbais, evitando o alvo, espalhando rumores [e até mesmo sabotando o trabalho da vítima]” (Wilkin e Kent, 2011, p. 3).

1.1.2.2 Fatores organizacionais

Numa perspetiva organizacional, Leymann (1996) defende que os fatores relacionados com a gestão organizacional e com a qualidade dos comportamentos de liderança são as causas fundamentais que incitam à ocorrência do assédio moral nas

organizações. Um clima de trabalho social fraco, impulsionado por um clima de insegurança psicossocial, a ausência de suporte de liderança e as altas exigências podem estimular comportamentos de assédio moral (Samnani e Singh, 2016)

O abuso de poder de superiores hierárquicos é frequente nas organizações em que os colaboradores não são valorizados, e assim, tratados com desdém. Apenas existem para fazer o que é exigido pelos superiores, que por vezes usam o poder que têm para humilhar e criticar alguém, seja em privado ou em público, por meio de uma liderança fraca e injusta para com os colaboradores, através do desrespeito, falta de honestidade, o controlo excessivo e uma posição autoritária. Trata-se de uma ameaça à posição profissional que envolve a ausência de informações essenciais, o descrédito para o trabalho executado, a falta de um feedback construtivo, a atribuição tarefas de trabalho banais ou impossíveis de cumprir, o excesso de supervisão e controle, e também, uma desvalorização e a sobrecarga de trabalho atribuída (Zapf, 1999; Einarsen, 2005; Keashly e Jagatic, 2011).

Em geral, os supervisores não valorizam os seus colaboradores exercendo uma violência psicológica vincada no dia-a-dia, levando a uma comunicação enfraquecida ou até mesmo inexistente e a modelos de gestão e relacionamento disfuncionais, o que se traduz numa falta de cultura organizacional equilibrada e consciente. Uma cultura organizacional eficiente e funcional age em conformidade com desenvolvimento da organização e com o bem-estar dos seus colaboradores, tem em consideração “a organização como um todo, [o modo como todos os intervenientes pensam e agem] assim como o trabalho nela realizado, o seu papel, o seu negócio, os processos de comunicação e relacionamento interpessoal” (Grazina e Magalhães, 2011, p. 117). Numa organização em que os seus superiores agem de acordo com comportamentos suscetíveis de degradar o ambiente de trabalho, contribuindo de uma forma negativa para o seu desenvolvimento, não são praticados modelos organizacionais eficientes, não existindo assim uma cultura organizacional baseada em crenças, valores, expectativas compartilhadas por todos os membros de uma organização (Shein, 2004).

Por sua vez, as organizações podem também ser pressionadas e intimidadas pelos seus *stakeholders*³ externos (acionistas, clientes, ...) para alcançarem um desempenho e performance de alto nível (Tehrani, 2012), sendo desta forma os colaboradores da

³ Freeman define *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou seja afetado pela realização dos objetivos da empresa” (2004, p. 229).

organização pressionados para atingir os objetivos e metas definidos, através de um ritmo de trabalho por vezes acelerado e desgastante gerado por uma gestão ineficiente dos líderes e gestores. Para uma maior produtividade e consequentemente para um bom desempenho da organização, os colaboradores necessitam de ser motivados e afastados de situações de *stress*. Quando pressionados e insatisfeitos, os colaboradores começam a criar uma relação negativa com a organização, colocando menos esforço no seu trabalho, pondo em causa o seu lugar na organização levando assim a uma predisposição de assédio organizacional com a organização (Hershcovis *et al.*, 2007).

Uma organização caracterizada por conflitos, situações de sobrecarga de trabalho, *stress*, baixa autonomia, insegurança, disputa de interesses e um excessivo controlo sobre os seus colaboradores potenciam a probabilidade de atitudes e comportamentos que atuam no âmbito do assédio moral (Einarsen, 2000; de Cuyper, Baillien e de Witte, 2009). As organizações, em geral, devem ter uma preocupação acrescida com os seus colaboradores, reduzindo a pressão e os níveis de *stress* de modo a criar formas que aumentem a motivação. E para isto ser exequível é necessário existir uma gestão eficiente, equilibrada e racional por parte dos líderes. Atualmente as organizações estão a ser geridas de uma forma inadequada no que se refere aos aspetos relacionados com o fator humano e organização de tarefas, resultando assim de colaboradores insatisfeitos, inseguros e desmotivados.

Independentemente dos fatores que determinam os comportamentos de assédio moral, o agressor assume por norma uma personalidade conflituosa, que promove o mau estar com a vítima fazendo com que esta se sinta inferiorizada e desconfortável com toda a situação provocada (Salin e Hoel, 2011), encaminhado sempre a organização e as próprias vítimas para consequências preocupantes.

1.1.3 Consequências do Assédio moral

Uma organização em que estão criadas condições para o surgimento de uma agressão psicológica intensa, que é o assédio moral, conduz a uma organização com um elevado clima de insegurança, insatisfação e desmotivação gerando-se desta forma uma exposição acentuada a situações de *stress* tal como é referido pela Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho⁴ (Divincová e Siváková, 2014). Os colaboradores deixam de querer

⁴ A EU-OSHA tem como objetivo tornar os locais de trabalho europeus mais seguros, mais saudáveis e mais produtivos, em benefício das empresas, dos trabalhadores e dos governos. A agência promove uma cultura de prevenção de riscos para melhorar as condições de trabalho na Europa.

pertencer à organização, a sua saúde psicológica, e também física, são afetadas, diminuindo a sua produtividade e o seu bem-estar. Existe um efeito “bola de neve” em que as várias consequências do assédio moral vão desencadeando outras consequências que atingem o indivíduo e a organização num todo, na medida em que afetam o seu desenvolvimento de forma negativa e a condição emocional da vítima e de todos os que presenciam e sabem da existência deste problema. Torna-se de elevada importância reconhecer as consequências tanto para o indivíduo como para a organização.

1.1.3.1 Consequências para o indivíduo

As agressões podem surgir de diversas formas com um único propósito de afetar negativamente a vítima. O assédio moral tendo como principal característica a transposição noutra pessoa de uma violência maioritariamente psicológica, pode assumir o seu papel na criação de boatos, no isolamento da vítima, na sua inferiorização, desprezo ou até mesmo numa agressão psicológica direta em que o agressor não esconde perante a vítima o que pretende, insultando-a, descredibilizando o seu trabalho e as suas competências. A vítima começa assim por sofrer uma desvalorização total afetando a sua autoestima, envolvendo-se num processo de instabilidade e perda gradual de autoconfiança através de humilhações persistentes que diminuem os valores morais do indivíduo, deixando-o numa situação enfraquecida (Hirigoyen, 2008).

Assim, Leymann (1996) afirma que os efeitos sobre as vítimas devem ser estudados de acordo com o tipo de agressão a que estão sujeitas, ou seja, no caso de situações em que existe agressões e ameaças verbais as vítimas poderão começar a sentir dificuldade em comunicar e em expressarem-se de forma adequada, no caso do isolamento em que os colegas deixam de falar com a vítima, torna a vítima isolada e com dificuldade em manter contactos sociais, no que diz respeito à criação de boatos sobre a vítima atinge a sua reputação pessoal e a delegação de tarefas desnecessárias, ataques físicos e trabalhos perigosos podem mesmo atingir a sua saúde física.

Os indivíduos reagem de diversas formas que se manifestam na sua energia, envolvimento e eficácia, refletindo-se quer no trabalho, quer na vida pessoal (Leiter, Bakker e Maslach, 2014). As vítimas sujeitas a uma constante agressão psicológica apresentam assim elevados níveis de ansiedade, dificuldade em dormir, problemas de concentração, distúrbios digestivos, *stress*, perturbações psicológicas, falta de motivação, confiança e autoestima que podem levar à depressão e até mesmo ao suicídio. Surgem deste modo níveis de confiança reduzidos, um aumento da timidez e uma sensação de vulnerabilidade, bem como sentimentos de culpa e autodesprezo (Hogh, Mikkelsen e Hansen, 2011; Weisel, 2016)

sendo desencadeadas consequências que podem ser prejudiciais, com possíveis reflexos ao nível da saúde, física ou psíquica da vítima, influenciando negativamente na sua própria família tal como nas relações sociais.

Todo este fenómeno culmina em efeitos adversos que são suscetíveis de se perpetuarem no tempo, conduzindo também a um transtorno *stress* pós-traumático (PTSD) ou síndrome de *Burnout* comum em pessoas que são expostas a qualquer evento traumático que as atinge física ou psicologicamente. Einarsen (2005) caracteriza o PTSD como um transtorno que em primeiro lugar, é revivido por memórias insistentes e dolorosas do evento, pesadelos recorrentes ou por desconforto psicológico intenso ao recordarem-se do acontecimento. Em segundo lugar, a vítima esforça-se para evitar situações associadas ao trauma, alterando a sua forma de pensar e sentir. Em terceiro lugar, o paciente pode não ter a capacidade de reagir emocionalmente de forma adequada, diminuindo o seu interesse em atividades que costumavam trazer alegria, mostrando afetos limitados ou a sensação de não ter futuro. Nielsen e Einarsen (2012) e Korunka e Tement (2010) caracterizam o *burnout* como um distúrbio causado por uma experiência de esgotamento a longo prazo que leva a um menor interesse do indivíduo em atividades que anteriormente o satisfiziam, o que antes tinha valor é desvalorizado (família, amigos, trabalho, lazer...), a sensação que tudo é um problema, desgastante e difícil de solucionar podendo levar a um colapso físico e mental.

O assédio moral tem um impacto substancial na forma como vítima interage, na medida em que estas situações vão influenciar os seus pensamentos, atitudes e comportamentos durante os estímulos provocadores do agressor, e até mesmo depois de estes terem terminado (Ferris *et al.*, 2016). Verifica-se com isto o surgimento de perturbações psicológicas que podem resultar em problemas físicos, surgindo assim sintomas psicossomáticos, em que o mal-estar físico tem início na mente, ou seja, todos os problemas psicológicos que surgem com o assédio moral (ansiedade, *stress*, perturbações do sono, vulnerabilidade, situações depressivas) podem ocasionar “dores de cabeça, problemas respiratórios e cardíacos, hipertensão e hipersensibilidade aos sons” (Einarsen *et al.*, 2011). Conforme um estudo de O’Moore (2000) indica 40% das vítimas afirmam que o assédio moral afetou a sua saúde física e 43% a sua saúde mental (*in* Martino, Hoel e Cooper, 2003).

Todas estas perturbações e problemas na vítima aumentam o desconforto em permanecer na organização, resultando a intenção de deixar a empresa na medida em que o compromisso organizacional diminui quando já não existe a partilha dos mesmos valores, assim como, envolvimento e dedicação à organização. Contudo, quando a questão financeira

é o principal fator motivador no ambiente organizacional. Os colaboradores precisam de permanecer na empresa por necessidade, o que torna este um fator impeditivo para que as vítimas deixem a organização, dado que não possuem outro meio de subsistência ou têm uma idade avançada. Com o receio do desemprego, aceitam assim a humilhação conduzindo a comportamentos depressivos, à desmotivação e ao descontentamento (Yüksel e Tunçsiper, 2011), trazendo assim consequências negativas tanto para vítima como para a organização.

Portanto, o assédio moral deve ser tido em conta como comportamento desviante e inaceitável, não podendo minimizar tais acontecimentos e caracteriza-los como normais, uma vez que categorizar o assédio moral como um simples acontecimento, ou um conflito entre colaboradores, estando perante um processo de negação, pode causar um sofrimento mais intenso, um sentimento de vergonha e uma autoestima baixa, levando a um desgaste cada vez maior da vítima (Matthiesen e Einarsen, 2007). É assim crucial deprender que o problema existe, uma responsabilidade compartilhada entre as partes envolvidas capaz de gerir todo este processo, beneficiando a vítima de modo a atenuar possíveis consequências, ou até mesmo estagnar toda a sua evolução.

1.1.3.2 Consequências para a organização

Os colaboradores são o público principal que contribui para o desenvolvimento e existência de uma organização, se estes são afetados por comportamentos desfavoráveis, que contribuem para a sua desmotivação afetando o seu desempenho e sentimento de bem-estar dentro da organização, a organização irá se deparar com consequências prejudiciais para o seu desenvolvimento (Tabela 1).

Tabela 1 Efeitos do Assédio Moral

Efeitos para o individuo	Efeitos organizacionais
Aumento de <i>Burnout</i>	Aumento da taxa de rotatividade
Depressão	Diminuição da performance organizacional
Receio em perder o emprego	Diminuição do compromisso organizacional
Défice de atenção	Diminuição da confiança com a organização e com os seus gestores
Problemas Físicos	Aumento dos custos
Alienação para a organização	Custos adicionais em novos recrutamentos e no processo de adaptação
Diminuição da motivação	Reforma antecipada e exigência de pagamento de indemnizações
Diminuição da performance	Imagem da organização comprometida
Insatisfação	Diminuição da qualidade de produção
Aumento da intenção de sair da organização	Perda de colaboradores qualificados
Diminuição da cidadania organizacional	
Diminuição da confiança	

Fonte: Pelit e Pelit (2014, p. 38)

Os resultados de assédio moral podem manifestar-se através da perda de respeito pelos líderes, fraco desempenho profissional, diminuição da produtividade, baixas médicas e demissões (Winbolt, 2013). As vítimas deixam de ter interesse em contribuir positivamente para a organização, podendo assim ser instalado um mau ambiente de trabalho e insatisfação, nos casos em que são provados comportamentos de assédio moral é comprometida a reputação e imagem da organização. Para além das vítimas, os colaboradores que presenciam os atos praticados, podem também reagir negativamente e de igual forma (Hershcovis, Reich e Niven, 2015), uma vez que não estão de acordo com tais comportamentos e com o receio de serem também alvo de situações de agressão moral.

A cultura organizacional surge deste modo enfraquecida, uma vez que é destruída a confiança organizacional que conduz à perda da reputação e por sua vez à de clientes fragilizando assim o poder competitivo no mercado (Akar, Anafarta e Sarvan, 2011). Uma cultura organizacional danificada já não proporciona motivação aos colaboradores, dá origem a um processo de alienação, leva a insatisfação no trabalho e intenção de transferência, é destruída a confiança organizacional (Zapf, 1999).

A insatisfação e a desmotivação conduzem a um contributo negativo para a organização tendo implicações não só dentro da organização como também para o exterior através de um fraco desempenho profissional que se intensifica com as consequências manifestadas nas vítimas. De acordo com Wright e Cropanzano (1998), um esgotamento físico e emocional, uma despersonalização do indivíduo e a ausência de realização pessoal em que o colaborador acaba por se sentir incompetente e ineficaz, conduz a um desempenho baixo, a situações de *stress* que se podem traduzir numa prestação de serviços ou bens com uma qualidade reduzida por parte das vítimas de assédio moral.

A reputação da organização é comprometida com a prestação de um serviço de má qualidade e com o relato de casos de assédio moral em que existe uma publicidade negativa. O impacto prejudicial da publicidade negativa que acompanha os casos de assédio moral no local de trabalho não deve ser subestimado, particularmente no atual clima económico difícil, onde as imagens negativas dos comportamentos de alguns gestores em algumas organizações podem resultar em uma perceção negativa das suas organizações e das suas profissões. Essa perda de reputação não afeta apenas colaboradores, clientes e fornecedores, mas também acionistas (Namie, 2007).

Perante isto, surge um elevado impacto nas organizações que se traduz pela falta de colaboradores, com a colocação de baixas médicas e demissões, um fraco desempenho profissional levando a uma menor produtividade e qualidade nos serviços e bens que a organização oferece, traduzindo-se todos estes problemas num aumento dos custos na organização. Estes custos influenciam a produtividade uma vez que o colaborador não se encontra a realizar o seu trabalho, ou seja, o custo para com este colaborador não é rentabilizado, assim como, quando o colaborador decide em sair da organização (Cascardo, 2011 *in* Grizzle, 2016). Se os colaboradores se demitem, é necessário iniciar novos processos de recrutamento e retenção de colaboradores que são dificultados se a reputação da organização for negativa. O aumento dos custos relacionam-se também com as questões de recrutamento, retenção, formação e desenvolvimento de um novo colaborador dentro da empresa, uma vez que as novas contratações implicam uma menor eficiência inicial dos funcionários de substituição até que estes alcancem o mesmo nível de desempenho que os indivíduos que foram substituídos (Hoel *et al.*, 2011) e implica um esforço acrescido de forma a motivar novos colaboradores e fazê-los acreditar na organização e que o seu contributo é valioso para esta.

O assédio moral resulta assim de um clima organizacional demarcado por uma agressão persistente, afetando não só o grupo de trabalho como também a organização como um todo, gerando-se um ambiente tóxico e deteriorado (Lipinski e Crothers, 2014) evidenciado numa comunicação organizacional enfraquecida e despreocupada com o bem-estar geral.

O assédio moral em contexto de trabalho conduz a vários efeitos negativos, sendo a alteração das atitudes organizacionais os efeitos mais evidentes. Tais atitudes interferem com a organização em geral, com a diminuição da sua produtividade, do seu desenvolvimento e bem-estar geral dos colaboradores, diminuindo a sua satisfação e fomentando sentimentos e atitudes negativas que se encontram associados um desgaste emocional permanente. Neste contexto o *stress* e o cinismo organizacional surgem como consequências deste fenómeno dentro da organização, tornando-se essencial perceber quais as suas especificidades e como se manifestam.

1.1.3.2.1 Stress Organizacional

O *stress* organizacional descreve “o sentimento de uma pessoa que é obrigada desviar-se do funcionamento normal ou desejado no local de trabalho” (Parker e Decotiis, 1983, p. 165), por outras palavras, surge como um estímulo, uma resposta a situações em

que as pessoas são colocadas sob pressão durante um período de tempo, tratando-se assim de uma reação física e emocional entre um indivíduo no seu ambiente, que o prejudica e que ocorre quando as condições no âmbito organizacional não correspondem às capacidades, expectativas e necessidades do trabalhador (National Institute for Occupational Safety and Health, 1999 *in* Park, 2007).

Os colaboradores encontram-se submetidos a comportamentos adversos como elevadas situações de pressão no trabalho, obrigação de cumprimento de objetivos pouco suscetíveis de serem atingidos nos *timings* definidos, mau ambiente de trabalho, desvalorização, falta de apoio, conflitos e desentendimentos internos entre colegas e superiores que originam um relacionamento interpessoal relacionado com problemas sociais ou físicos sucedendo-se à falta de um suporte social, isto é, situações em que os indivíduos são afetados por comportamentos que promovem a sua fragilidade e integridade, (Cox, Griffiths e Rial-Gonzalez, 2000; Palmer, Cooper e Thomas, 2004; Islam, Mohajan e Datta, 2012) como o assédio moral.

Desta forma, o *stress* advém de situações difíceis de gerir, sendo uma das consequências mais comuns do assédio moral em que os colaboradores não compreendem o seu papel na organização e não sentem que fazem parte desta, e igualmente um antecedente que pode desencadear tais acontecimentos uma vez que organizações em que estão presentes altos níveis de pressão e desgaste psicológico, podem criar condições para que surjam comportamentos que visem a desgastar os colaboradores (Hauge, Skogstad e Einarsen, 2007). Assim sendo, pode-se denominar o *stress* como uma atitude ambígua que transtorna o funcionamento de uma organização desencadeando comportamentos moralmente inaceitáveis, e que em simultâneo se torna uma consequência muito comum perante tais comportamentos de assédio moral.

O *stress* manifesta-se desde logo no indivíduo a nível da saúde tanto de forma psicológica como física através de uma maior preocupação, irritação, perdas de memória, dificuldade de concentração, ansiedade, desmotivação, uma sensação depressão constante, dores de cabeça, cansaço extremo, onde hábitos alimentares e as relações sociais são também afetadas de forma negativa, podendo levar o indivíduo ao isolamento. Verifica-se um estado de tensão que varia conforme as experiências vividas no ambiente de trabalho que implicam mudanças consideráveis a nível da saúde, expressas de várias formas que envolvem as funções cognitivas, os sentimentos e o comportamento (Cox, Griffiths e Rial-Gonzalez, 2000).

O problema reflete-se no clima organizacional através da insatisfação no ambiente de trabalho, da resistência em ir trabalhar o que resulta de uma baixa produtividade e um baixo comprometimento com a organização, tornando-a mais vulnerável e com uma maior dificuldade em manter-se competitiva no mercado (Motowidlo, Packard e Manning, 1986; Park, 2007). Com isto alteram-se as condições de trabalho, a experiência vivida na organização, o modelo e a cultura organizacional existente, um padrão completo de eventos intensivos e recorrentes são fatores determinantes que incentivam ao surgimento de situações frequentes de *stress*, em que são despertadas sentimentos de ansiedade, frustração, depressão e uma maior sensibilidade que afetam o indivíduo de forma intensiva e que conseqüentemente diminuem a sua *performance*, a sua forma de estar e de trabalhar na organização.

Perante uma organização em que o assédio moral existe e que conduz a momentos constantes de *stress*, é inevitável que o seu desenvolvimento, qualidade de produção de produtos ou serviços não seja atingido, sendo assim criado um problema dentro da organização, assim como fora da organização na medida em se quebra a reputação, imagem e confiança da organização quando a qualidade desta diminui, transformando-se numa organização pouco atrativa (Florea e Florea, 2016) quer a nível de fidelização e captação novos clientes, quer à retenção e atração de novos colaboradores.

Existem em todas as organizações momentos de pressão, *stress*, que fazem parte do ambiente organizacional, mas quando estas características são exaltadas sob conseqüências de situações negativas de forma contínua, como o caso do assédio moral, todo o modo de funcionamento da organização é colocado em causa, comprometendo todo o seu normal funcionamento e desenvolvimento, conduzindo ao *stress* organizacional. Em contrapartida, num estudo realizado foi possível verificar que se os colaboradores se identificarem com a organização, se existir um maior bem-estar e um comprometimento e não ocorram situações negativas de forma demarcada e constante, os níveis de *stress* são consideravelmente reduzidos, apresentando-se colaboradores bem-sucedidos e eficientes (Dick, Ciampa e Liang, 2018).

De acordo com o que já foi mencionado, deriva-se a hipótese 1 de investigação: o assédio moral tem efeito positivo no *stress* organizacional.

1.1.3.2.2 Cinismo Organizacional

O cinismo organizacional refere-se a uma atitude negativa em relação à empresa através de atitudes de desprezo, comentários pessimistas, emoções negativas, tais como a

raiva, desilusão, ressentimento, desespero, insegurança, apatia, alienação, desconfiança (Andersson, 1996; Nafei e Kaifi, 2013; Assis e Nascimento, 2017). Quando se dá por parte dos colaboradores uma elevação das expectativas dentro de uma organização que não são atendidas, constitui-se um sentimento de frustração e desmotivação, que por sua vez conduzem à desconfiança e insatisfação no local de trabalho (Kanter e Mirvis, 1989 *in* Thompson *et al.*, 2000).

Os colaboradores acreditam e sentem que a organização tem falta de integridade e honestidade para com os seus trabalhadores, o que cria sentimentos negativos em relação à mesma, tendo assim o indivíduo tendência em adotar um comportamento crítico com a organização. Na mesma medida, Dean, Brandes e Dharwadkar (1998), caracterizam o cinismo como um estado negativo em relação à organização sustentando no facto de que a organização não tem integridade e possui uma pré-disposição a comportamentos críticos e negativos, que pode ocorrer em qualquer tipo de trabalho, não se delimitando a um setor, ou a uma ocupação em específico e que pode ser alterado consoante a experiências vividas na organização.

Segundo Nafei (2013), o cinismo organizacional apresenta três dimensões e consequências:

- Afetivas: Referem-se às reações emocionais e sentimentais para a organização;
- Cognitivas: Consiste na crença que a organização não possui honestidade e transparência;
- Comportamentais: Tendências para comportamentos depreciativos, críticas em relação à organização que são consistentes com estas crenças e efeitos.

O assédio moral é um problema que dá origem ao cinismo organizacional, e que se enquadra nestas três dimensões que Nafei (2013) refere. A nível afetivo as vítimas diminuem o seu nível de comprometimento com a organização, sentem um mal-estar e uma pressão constante que conduz num sentimento de tristeza e ressentimento em relação à organização. A nível cognitivo revela-se o descredito pela organização, a insatisfação, ansiedade e frustração. Por fim, geram-se comportamentos negativos que faz com que o nível de eficiência e produtividade diminua e a intenção de deixar a organização aumente. Perante os efeitos negativos que são gerados, pode-se afirmar que o cinismo detém um papel significativo nas relações no que diz respeito ao esgotamento emocional e à ineficácia profissional (Bang e Reio Jr., 2017).

O cinismo organizacional é o resultado dos problemas que surgem na organização, ou seja, caracteriza-se como um efeito de experiências e eventos que ocorreram anteriormente (Wanous, Reichers e Austin, 2004). De acordo com Khan (2014), o cinismo organizacional encontra-se intrinsecamente ligado com a satisfação no local de trabalho e com a motivação, e são estas variáveis que assumem um papel importante na intenção de deixar a organização. Os comportamentos de assédio moral (agressão e violência psicológica) que resulta das experiências vividas no local de trabalho, a afetividade que o colaborador tem para com a organização, as diferenças individuais, a falta de suporte e justiça no seio da organização, são fatores que podem provocar nos colaboradores uma atitude cínica, de descrença e desilusão na organização.

O cinismo geralmente leva a associações negativas como o desempenho e comportamento social, conflitos entre os indivíduos e ausências frequentes no local de trabalho (Chiaburu *et al.*, 2013). Assim, de forma a evitar o cinismo organizacional os gestores precisam desempenhar um papel mais ativo na organização, analisar as suas causas pode ajudar a resolver assuntos que têm tendência a desencadear tais comportamentos indesejados, assim como adotar procedimentos éticos, “se esses fatores causais puderem ser identificados, os gestores serão capazes de detetar e moderar os efeitos destrutivos do cinismo” (Andersson, 1996, p. 1415).

Segundo o estudo de Pelit e Pelit (2014) existe uma relação positiva entre o assédio moral e o cinismo organizacional. O assédio moral causa um esgotamento emocional, o que aumenta atitudes cínicas por parte dos colaboradores, uma vez que estes sentem que não estão a ser bem-sucedidos nem têm motivos para se sentirem responsáveis com a organização. Neste sentido surgem atitudes cínicas como o desinteresse para com a organização através de uma baixa assiduidade, assim como, atitudes cétricas, hostis e desprezo.

Neste contexto, deriva-se a hipótese 2 de investigação: o assédio moral tem efeito positivo no cinismo organizacional.

1.2 A Comunicação nas Organizações

1.2.1 A comunicação em contexto organizacional

A comunicação nas organizações trata-se de uma dimensão que tem evoluído de forma notória, sendo assim importante entender a ligação entre organização e comunicação e a forma como se relacionam. De uma forma muito clara e concisa Carrillo (2014) define uma organização como uma empresa ou uma instituição, pública ou privada, que trabalhando de forma organizada procura atingir um certo objetivo, cumprir determinada missão e obter a concretização da sua visão estratégica. Contudo Taylor (1993) numa perspetiva mais profunda defende que uma organização constitui uma rede de interações e relações entre seres humanos com o objetivo de contribuir para um negócio através de um entendimento e de uma partilha de interesses de forma coerente, ou seja, uma organização é integrada por pessoas que trabalham em conjunto e de forma estruturada com um objetivo comum. Porém, o alcance destes objetivos não é possível sem comunicação e entendimento, uma vez que é através da comunicação que os relacionamentos são estabelecidos e as mensagens ganham significados. A comunicação é o suporte de todas as relações humanas e quando utilizada de forma eficiente, estratégica e planeada em ambientes organizacionais pode contribuir para o êxito de uma organização (Barros e Matos, 2015).

Numa visão holística, a comunicação nas organizações assenta em várias perspetivas como “comunicação organizacional, de relações públicas, comunicação institucional, interna, publicitária, mercadológica ou corporativa” (Ruão e Kunsch, 2014, p. 7), consistindo assim num conceito dinâmico e complexo.

De acordo com vários autores da especialidade, Mourão (2017, p. 221) defende que existem 4 aspetos fundamentais inerentes à comunicação organizacional:

- A comunicação envolve símbolos, mensagens e significados [que se formam através das informações, comportamentos e atitudes];
- Trata-se de um processo que não pode ser isolado do contexto em que ocorre [a comunicação organizacional envolve várias dimensões, ocorre em diversos contextos, não sendo um procedimento isolado, na medida que contribui para um entendimento geral];
- Os significados são negociados através da comunicação, ou seja, a partilha pode ser possível mas não totalmente atingida;

- Todos os membros devem estar envolvidos, todos assumem um papel de emissores e recetores.

A comunicação organizacional contribui então para o desenvolvimento das organizações, uma vez que se traduz num processo que permite estabelecer uma relação com os seus públicos, internos e externos, de forma estratégica e de acordo com as suas necessidades perante as várias mudanças.

No contexto atual, as organizações apresentam particularidades específicas caracterizadas por ambientes complexos e desafios constantes, em que os líderes devem ser capazes de entender tais comportamentos, valores e crenças dos seus colaboradores, de forma a identificar e aplicar mudanças necessárias (Sanchez, 2006). A forma de gerir tais situações assenta na comunicação com a organização, que se tem destacado estritamente para uma preocupação individual e coletiva, capaz de resolver problemas de gestão da organização, como a melhoria do desempenho organizacional, a motivação dos colaboradores, a construção de relacionamentos e o sentimento de pertença à organização (Almeida, 2013).

Em concordância com uma preocupação constante com o ambiente organizacional, assiste-se a um aumento substancial da importância de uma comunicação nas organizações que valoriza as relações humanas e que tenta manter a sua qualidade, Miller (2012) denomina-a de comunicação de inovação, que tem como objetivo estimular o fluxo de ideias de todos os membros da organização, a sua satisfação e motivação através de uma comunicação multidirecional, ou seja, se antes a comunicação era predominantemente de forma hierárquica (comunicação vertical), agora o foco é uma comunicação que também dá ênfase a uma comunicação de todos para todos (comunicação horizontal), em que o propósito estratégico pode talvez ser expresso como sendo a preocupação com a construção de relações bidirecionais e envolventes com os públicos internos, com o objetivo de melhorar a eficácia organizacional (Tench e Yeomans, 2006).

Esta preocupação crescente com uma comunicação baseada nas relações humanas, enquadra-se de certo modo na perspectiva do paradigma interpretativo, em que a organização é vista como um “espaço social onde se evidenciam a partilha de valores, práticas e significados (...) gerando realidades partilhadas que permitem a tomada de decisão, a influência e a cultura, sendo todos estes conceitos encarados como processos de comunicação que ajudar a criar a interação humana” (Mourão, Miranda e Gonçalves, 2016, p. 72).

1.2.2 A Comunicação com os colaboradores

Os colaboradores apresentam-se como os principais agentes impulsionadores de uma organização, os embaixadores corporativos que contribuem para o seu desenvolvimento, para a sua reputação e que acrescentam valor, se por “um lado, os funcionários são a força de produção da organização que contribui diretamente para o desempenho organizacional. Por outro lado, os funcionários são embaixadores corporativos e defensores da marca que representam a organização” (Men, 2014, p. 265). De facto se não existirem colaboradores a organização não existe, tornando-os parte essencial nas organizações, isto é, são os colaboradores que contribuem para o sucesso organizacional de forma a dar resposta a todos os *stakeholders* (Berger, 2008; Verghese, 2017). Os colaboradores não devem apenas realizar as suas funções para o cumprimento de objetivos, é necessário comunicar com eles, entender as suas necessidades, motivar e envolve-los na organização, informar sobre as principais metas e objetivos propostos, assim como os resultados atingidos, de forma a estabelecer uma relação de pertença à organização. Traduz-se assim a comunicação com os colaboradores de uma abordagem mais técnica, para uma abordagem motivadora, de envolvimento e de pertença.

As organizações são constituídas por pessoas, com necessidades específicas, de culturas diferentes e é neste contexto que através de uma comunicação adequada e direcionada se pode motivar, satisfazer as suas necessidades e manter um compromisso com a organização. A comunicação com os colaboradores surge de forma a informar e envolver todos os colaboradores na organização, consiste em identificar, estabelecer e manter relações mutuamente benéficas entre a organização e os seus colaboradores de quem depende o seu sucesso (Cutlip, Center and Broom, 2006).

Surge desta forma, a importância da comunicação com os colaboradores na medida que contribui para o reconhecimento do fator humano como fator essencial no processo produtivo, constituindo a comunicação um processo essencial nas organizações para a construção de uma cultura de diálogo, participação, colaboração, partilha de informações e valores a fim de estabelecer um relacionamento de confiança, transparência entre a organização e os seus colaboradores, de forma atenta, preocupada, e de acordo com as suas necessidades. Torna-se assim relevante analisar as necessidades comunicacionais de cada segmento, adaptando a comunicação para cada um deles. Esta atenção à segmentação do público coaduna-se com a visão de FitzPatrick (2004), que na perspetiva da comunicação interna defende que os colaboradores não são um grupo de *stakeholders* homogéneo, tendo de ser realizado uma segmentação dos colaboradores com base em fatores demográficos,

fatores psicográficos, grupos de funções (administradores, diretores, supervisores, entre outros), tipo de vínculo contratual com a organização, ou localização geográfica.

A comunicação com os colaboradores é por sua vez entendida como uma forma de gestão estratégica das interações e relações entre todos os envolvidos dentro de uma organização, que inclui os colaboradores na tomada de decisões, participação em atividades e questões relacionadas com a organização, que se encontra atenta e focada nas relações entre os membros da organização. A comunicação com os colaboradores é muito mais que “*newsletters*, atualização de negócios, reuniões, benefícios, *intranet*, e notícias eletrônicas” (Gayeski, 2006, p. 67) na perspectiva de Welch e Jackson (2007) tem como objetivo reforçar o sentimento de autoestima, contribuir para um maior compromisso organizacional, promover um sentimento positivo de pertença com a organização, desenvolver um relacionamento positivo entre os colaboradores, assim como antecipar qualquer mudança prejudicial para a organização. Uma comunicação atenta e preocupada com os seus colaboradores, que aposta no seu envolvimento faz com que exista um compromisso, uma partilha de valores, um envolvimento e dedicação, sentindo-se os trabalhadores identificados com a organização, ou seja, é a força de identificação de um indivíduo com uma organização em particular e com a sua participação na mesma.

É de realçar que a comunicação existente numa organização é realizada por e para pessoas, sendo essencial entender que estas agem segundo atitudes e comportamentos, e é neste facto que uma comunicação baseada na socialização e na construção de relações pode ser eficaz, tal como refere Sanchez (2006, p. 41) “O verdadeiro poder da comunicação como forma de implementar e sustentar uma mudança de cultura surge através da sua capacidade de conquistar os corações e mentes dos colaboradores – estabelecendo a confiança.” Uma organização atenta aos níveis de satisfação, às atitudes, ao ambiente que existe no relacionamento entre os seus colaboradores, pode perceber se algo de errado está a acontecer, se estes se mantêm satisfeitos e motivados ou se tais atitudes negativas advêm de algum problema e assim atenuar situações propicias a conflitos ou de assédio moral.

É assim fundamental estabelecer e manter relações benéficas com os colaboradores, numa comunicação baseada na transparência. Malek e Yazdanifard (2012) reforçam a ideia da transparência afirmando que aquilo que os gestores dizem ou não dizem passa uma mensagem, e que a comunicação deve ser uma prioridade para eles e não descartada como uma função essencial na organização, devendo ser dado aos colaboradores a oportunidade de partilharem as suas opiniões, queixas ou sugestões. A organização através dos seus

gestores tem de se mostrar credível, assumir um compromisso com os seus colaboradores de modo a contribuir para o bem-estar geral. Segundo Curvello (2009), a qualidade da comunicação nas organizações só ocorrerá, quando existir uma partilha de informações para todos, tendo como princípio a verdade, o respeito e as diferenças individuais.

As organizações devem saber analisar um conjunto de indicadores de desempenho como a motivação, o compromisso ou a satisfação dos colaboradores (Almeida, 2013), isto só é possível de verificar com uma comunicação atenta, preocupada e focada nas relações interpessoais. A comunicação deve atuar de forma a serem percebidas as necessidades e falhas que possam surgir através de atitudes organizacionais negativas. A comunicação, que antes era pensada apenas como um meio para alcançar os objetivos organizacionais, passa a ser pensada de uma forma planeada e estratégica (Lima e Abbud, 2015) com o objetivo de “criar um ambiente interno eficiente e também manter um sentimento positivo entre os funcionários”(Mihai, 2017, p. 104).

Os colaboradores devem ser vistos como um cliente, deve-se manter uma relação semelhante centrada na satisfação e motivação de modo a fidelizar os colaboradores, os “clientes internos” de uma organização, segundo Bueno (2005) constituem (ou deveriam constituir), os públicos mais importantes de uma organização. A falha na comunicação origina atitudes organizacionais negativas, na medida que “sem comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação, ou processos de trabalho coordenados ... De facto, uma organização humana é simplesmente uma rede comunicacional. Se a comunicação falha, uma parte da estrutura organizacional também falha” (Cunha *et al.*, 2004, p. 316).

A presença de uma comunicação organizacional enfraquecida, um estilo de liderança disfuncional e uma cultura organizacional fragmentada pode originar comportamentos de assédio moral gerando consequências negativas para a organização, como o *stress* organizacional e o cinismo organizacional. A comunicação organizacional pode ter desta forma um efeito mediador nas consequências desencadeadas uma vez que afeta de forma positiva uma organização, quando realizada de forma planeada, preocupada e estratégica, em contraste quando realizada de forma inadequada ou pouco frequente pode influenciar os resultados organizacionais de forma negativa conduzindo ao surgimento de conflitos, ambiguidade de papéis, desgaste e situações de *stress*, insatisfação, [assim como sentimentos negativos contra a organização] e por sua vez falta de confiança (Mirvis e Kanter, 1989; Andersson, 1996; Einarsen, 2005).

Desta forma, derivamos as seguintes hipóteses de trabalho:

- Hipótese 3: A comunicação organizacional medeia o impacto do assédio moral no *stress* organizacional
- Hipótese 4: A comunicação organizacional medeia o impacto do assédio moral no cinismo organizacional

Segundo Grunig e Grunig (2006) uma cultura organizacional autoritária é incapaz de suportar uma comunicação que envolva os colaboradores, tratando-se de uma estrutura que apresenta procedimentos e regras formais e rígidas, onde os colaboradores são distinguidos através de privilégios e onde se assiste uma participação limitada e centralizada. Desta forma, a comunicação torna-se deficitária neste género de culturas organizacionais, conduzindo a atitudes negativas para todos os envolvidos, ao invés de uma cultura participativa que é capaz de contribuir para a satisfação dos colaboradores através de mudanças necessárias e uma comunicação eficiente que resulta no aumento de níveis de satisfação e compromisso com a organização em que os colaboradores ganham um vínculo e um compromisso de envolvimento com esta. Com o objetivo de favorecer a uma comunicação eficiente que aposta no bem-estar da organização, é necessário que as organizações através dos seus gestores procurem formas que incentivem os colaboradores “a escutar, comunicar, partilhar, delegar, gerir conflitos” (Pereira, 2017, p. 247).

Num estudo realizado, Scarlett (2006, pp. 218–219) enumerou algumas das qualidades que as organizações identificaram essenciais para uma comunicação nas organizações de excelência de forma a conduzir a uma comunicação atenta e preocupada com os colaboradores (Tabela 2).

Tabela 2 - Qualidades da comunicação com os colaboradores

Autoconsciência	Um gestor tem de reconhecer e compreender as suas próprias emoções, conhecer o seu estilo de comunicar, os seus pontos fortes e as áreas que exigem mais trabalho
Boa comunicação entre gestores e colaboradores	A informação deve ter um sentido, ou seja, os colaboradores têm de perceber o significado da informação que é passada; os gestores devem saber ouvir os colaboradores, sentindo-se estes valorizados e incentivados a contribuir com as suas ideias
Construção de confiança	A confiança é uma dimensão fundamental dos relacionamentos interpessoais. É construída ao longo do tempo e é baseada na crença de que essa pessoa será honesta e fiel. É essencial que sejam criadas condições para um ambiente honesto e transparente, com especial atenção pelos interesses da organização e dos colaboradores
Conhecer os colaboradores	Saber o que lhes interessa e motiva

Ganhar empatia	A capacidade de se colocar no lugar de outra pessoa e entender como essa pessoa pode estar a pensar ou a sentir é fundamental. Sem isso, mal-entendidos podem surgir. É essencial que se dê especial atenção à forma como os colaboradores se sentem
Respeitar os colegas de trabalho	Deve existir respeito e compreensão entre os colaboradores
Aumento do compromisso organizacional	É inerente ao ser humano quererem pertencer e sentir-se parte de um grupo ou organização. Assim, os colaboradores devem-se sentir envolvidos
Lidar com o conflito	As organizações são constituída por pessoas com ideias, atitudes e pensamentos diferentes, sendo natural o surgimento de conflitos. Assim, tem se encontrar um equilíbrio, e lidar com os conflitos de uma forma responsável e justa, e haver especial atenção aos comportamentos negativos que possam surgir

Fonte: Scarlett (2006, p.218-219)

É assim, fundamental, procurar renovar os estilos de gestão, que passam a ser mais direcionados às pessoas, substituindo a participação passiva por uma participação ativa dos indivíduos (Lima e Abbud, 2015) de forma a combater atitudes negativas, como o assédio moral, e a diminuir os impactos que este possa trazer.

1.3 Modelo Teórico de Análise

No contexto do enquadramento teórico desenvolvido e tendo como referência a questão de partida formulada inicialmente foi construído o modelo teórico de análise (Figura 2).

Figura 2 - Modelo Teórico de Análise



Constitui-se assim fundamental com base nas hipóteses formuladas a partir da revisão de literatura efetuada, analisar as relações existentes entre cada variável.

H1. O assédio moral tem efeito positivo no *stress* organizacional

H2. O assédio moral tem efeito positivo no cinismo organizacional

H3. A comunicação organizacional medeia o impacto do assédio moral no *stress* organizacional

H4. A comunicação organizacional medeia o impacto do assédio moral no cinismo organizacional

CAPÍTULO II – MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

Após uma análise dos conceitos relevantes que estão associados com o objeto de estudo desta investigação, segue-se a definição da estratégia metodológica com a finalidade de realizar uma análise dos dados respeitantes às variáveis em estudo e obter-se as relações existentes entre elas, com base num estudo correlacional

A análise das variáveis em estudo permitiram responder à questão de partida do presente estudo: Em que medida a comunicação organizacional medeia o efeito entre o assédio moral, o *stress* e o cinismo organizacional?

2.1 Objetivos da Investigação

Neste âmbito, os objetivos deste estudo prendem-se com as variáveis analisadas ao longo desta investigação:

- Verificar quais os níveis de assédio moral em contexto organizacional na amostra em estudo;
- Verificar quais os níveis de *stress* organizacional em contexto organizacional na amostra em estudo;
- Verificar quais os níveis de cinismo organizacional em contexto organizacional na amostra em estudo;
- Verificar se existe correlação entre o assédio moral e o *stress* organizacional;
- Verificar se existe correlação entre o assédio moral e o cinismo organizacional;
- Compreender se a comunicação organizacional pode mediar os efeitos do assédio moral

2.2 Tipo de Investigação

Na presente investigação após a formulação da questão de partida, recorreu-se à revisão de literatura, considerando o que foi já anteriormente pesquisado segundo autores especializados, sendo assim possível compreender as variáveis em estudo (assédio moral, *stress* organizacional, cinismo organizacional, comunicação organizacional).

Pretende-se com esta investigação ir ao encontro dos objetivos propostos, tendo sido para isso necessário realizar uma descrição rigorosa dos dados obtidos através do inquérito por questionário utilizado com recurso a uma metodologia de investigação de natureza quantitativa. Esta metodologia permite que os resultados presentes na amostra utilizada possam identificar, explicar e prever acontecimentos, causas, efeitos de forma a ser

possível generalizar tais resultados para uma população maior (Sampieri, Collado e Lucio, 2013). Pretende com isto, compreender de que forma as variáveis se relacionam e verificar de que forma são recorrentes no âmbito organizacional.

2.3 Instrumentos de Recolha de Dados

Com o enfoque numa pesquisa quantitativa, foi necessário recorrer à aplicação de inquéritos por questionário, sendo este uma técnica em que se “coloca a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções (...)” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 20).

Desta forma, procedeu-se à elaboração de um questionário constituído por escalas já utilizadas em outros estudos que correspondem às variáveis em análise nesta investigação: “Assédio Moral”, “Stress Organizacional”, “Cinismo Organizacional” e “Comunicação Comunicacional” num total de 72 itens sob forma de afirmações. Sendo assim utilizada uma Escala de Likert de 5 pontos variáveis de acordo com cada escala:

- **Escala de concordância:** 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Parcialmente; 3- Não concordo, Nem discordo; 4- Concordo Parcialmente; 5- Concordo Totalmente
- **Escala de frequência:** 1- Nunca; 2- Eventualmente; 3- Mensalmente; 4- Semanalmente; 5- Diariamente e 1- Nunca/ Quase Nunca; 2- Raramente; 3- Às vezes; 4- Frequentemente; 5- Sempre

Posteriormente foram aplicadas questões sociodemográficas: “Género”; “Idade”; “Estado Civil”; “Habilitações Literárias”; “Setor de atividade onde trabalha”; “Posição profissional no emprego atual”; “Tempo em que trabalha na empresa atual” permitindo delimitar um perfil sociodemográfico dos inquiridos.

Todas as questões foram apresentadas no inquérito sob forma de preenchimento obrigatório, não existindo respostas corretas ou erradas. O inquérito por questionário foi aplicado através de plataformas *online* (redes sociais, correio eletrónico) garantindo o anonimato de todos os inquiridos.

2.3.1 Escalas utilizadas na Recolha de Dados

As afirmações apresentadas no questionário construído neste estudo resultaram da análise e tradução de escalas já utilizadas e validadas noutros trabalhos de investigação.

- **Escala Assédio Moral – NAQ-R (Comportamentos Negativos no local de Trabalho)**

A primeira escala corresponde à adaptação do “Negative Acts Questionnaire Revise – NAQ-R” (Einarsen, Hoel e Notelaers, 2009) de modo a avaliar o assédio moral no que diz respeito à Intimidação, Exclusão, Qualidade/Sobrecarga de Trabalho e Subvalorização do Trabalho. A presente escala composta por 22 itens mede a frequência com que o inquirido foi submetido a comportamentos negativos no local de trabalho durante os últimos 6 meses, numa escala de Likert (1- Nunca; 2- Eventualmente; 3- Mensalmente; 4- Semanalmente; 5- Diariamente) - Anexo A.

- **Escala Cinismo Organizacional**

De modo a analisar o nível de cinismo dos inquiridos referente à organização onde trabalham atualmente. Resulta assim de uma escala constituída por 28 itens, em que os primeiros 13 itens correspondem à escala de Brandes, Dharwadkar e Dean (1999) devidamente adaptada e traduzida para português por Miranda (2007). A escala avalia o grau de concordância das seguintes afirmações apresentadas tendo como referência a organização atual através de uma escala de Likert (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Parcialmente; 3- Não concordo, Nem discordo; 4- Concordo Parcialmente; 5- Concordo Totalmente) – Anexo A.

- **Escala Stress Organizacional – COPSOQ Versão Reduzida**

A escala do Stress Organizacional corresponde à versão reduzida do “Copenhagen Psychosocial Questionnaire” desenvolvida e validada por Kristensen *et al.* (2005) que procedeu à respetiva adaptação e tradução por Silva (Silva *et al.*, 2006). Esta escala tem como objetivo identificar potenciais áreas de risco a serem melhoradas na organização, sendo portanto um modelo que avalia o *stress* como uma das consequências de atos negativos no trabalho, elevadas exigências e falta de apoio social (Kristensen *et al.*, 2005). A escala é constituída por 16 itens correspondentes a afirmações relacionadas com a organização numa escala de Likert (1- Nunca/ Quase Nunca; 2- Raramente; 3- Às vezes; 4- Frequentemente; 5- Sempre) – Anexo A.

- **Escala Comunicação Organizacional**

Por último, foi introduzido no questionário uma escala referente à comunicação organizacional validada e desenvolvida por Smidts, Pruyn, e Van Riel (2001). A escala composta por 6 itens permite medir o grau de concordância das afirmações que dizem

respeito à organização em que os inquiridos trabalham atualmente, através da escala de Likert (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Parcialmente; 3- Não concordo, Nem discordo; 4- Concordo Parcialmente; 5- Concordo Totalmente) – Anexo A.

2.4 Procedimentos na Recolha de Dados

Para a recolha de dados pertinentes para a presente investigação, procedeu-se à construção do inquérito por questionário na plataforma *Google Forms*, sendo neste contexto possível partilhar o questionário *online*, obtendo respostas de forma rápida, reduzindo a tendenciosidade do investigador, sendo também uma plataforma eficaz na análise dos dados encontrando-se o mesmos disponíveis de imediato para a posterior análise e respetivo tratamento.

A divulgação do inquérito foi realizado através dos seguintes meios *online* de 17 de julho a 9 de Setembro:

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

Segundo Malhotra e Peterson (2001), a internet veio modificar a forma de com a recolha de dados é realizada, a construção de questionários *online* é cada vez mais comum e que apresenta diversas vantagens, entre elas os inquiridos podem realizar o seu questionário num horário e local à sua escolha, não existindo uma pressão em responder ao questionário, o tempo de resposta é rápido e a capacidade de visar populações específicas também são valorizadas.

2.5 Procedimentos na Análise de Dados

Para a análise dos dados utilizados no inquérito por questionário inseridos neste estudo, recorreu-se à ferramenta de análise estatística IBM SPSS versão 22.0 em português. Assim, procedeu-se à recolha dos dados resultantes do inquérito por questionário aplicado para um ficheiro Excel de modo automático com o auxílio do *Google Forms*. A análise dos dados exportados teve como recurso a ferramenta de análise estatística IBM SPSS, tendo sido essencial para calcular o *Alfa de Cronbach* através da mensuração da consistência interna das escalas utilizadas no inquérito por questionário, com o objetivo de avaliar a sua confiabilidade.

Posteriormente, foi realizada uma caracterização da amostra no que diz respeito aos dados sociodemográficos solicitados no questionário: género, idade, estado civil, habilitações literárias, setor de atividade onde trabalha, posição profissional no emprego atual, tempo em que trabalha na empresa atual.

De seguida, foi realizada uma análise descritiva das dimensões em análise (assédio moral, *stress* organizacional, cinismo organizacional, comunicação organizacional) com recurso aos indicadores como a média e desvio-padrão. Analisados estes indicadores, foi analisada a variância através da aplicação do *Test-T* nas variáveis apenas com dois grupos (género e setor de atividade) e do *Test One-Way ANOVA* nas variáveis com mais de dois grupos (idade, estado civil, habilitações literárias, posição profissional no emprego atual e tempo em que trabalha na empresa atual). A análise da variância possibilita a comparação da média dos diferentes grupos, sendo que nas situações em que se verificaram diferenças significativas dentro dos grupos das variáveis foi aplicado o *Test Means* (no caso de variáveis com apenas dois grupos) e o *Post-hoc Scheffe* (no caso das variáveis com mais de dois grupos) com o objetivo de avaliar se existe alguma influência de um dado fator sobre uma variável dependente.

Por fim, procedeu-se à análise de regressão com a intenção de avaliar a correlação entre a variável independente deste estudo – Assédio Moral – e as variáveis independentes – *Stress* Organizacional, Cinismo Organizacional, e Comunicação Organizacional – de modo a verificar se existe alguma relação entre elas.

2.6 Amostra

Na presente investigação a amostra é composta por 155 indivíduos. Recorreu-se à técnica de amostragem uma vez que não é possível estudar a totalidade da população. Esta técnica permite encontrar uma amostra da população total, com características semelhantes ao universo para que a amostra seja representativa.

Neste sentido, a técnica de amostragem realizada foi a não probabilística por conveniência, visto que se trata de um estudo quantitativo para estatística, e a escolha dos elementos da população não foi aleatória, tendo sido deixada ao critério do investigador e à iniciativa do possível inquirido em integrar o estudo.

Os inquiridos são escolhidos segundo um critério de conveniência ou facilidade em obter a informação que se pretende.

CAPÍTULO III – RESULTADOS

3.1 Consistência Interna das Escalas

Inicialmente foi necessário proceder à mensuração da confiabilidade das escalas utilizadas com recurso ao coeficiente *Alfa de Cronbach*. Este coeficiente permite avaliar a confiabilidade das escalas, cujos valores variam entre 0 e 1, permitindo minimizar o erro de modo a contribuir para uma análise estatística segura quando a consistência corresponde a um valor superior a 0,7 (Streiner, 2003).

- **Escala Assédio Moral - NAQ-R – Comportamentos Negativos no local de Trabalho**

No que diz respeito à Escala NAQ-R que tem como principal enfoque o assédio moral, o nível de confiabilidade apresenta um valor superior a 0,7 ($\alpha=0,94$). Sendo esta uma escala validada cientificamente, aplicada em diversos estudos académicos, apresentando desta forma um bom nível de confiabilidade.

- **Escala *Stress* Organizacional – COPSQ Versão Reduzida**

A escala respetiva ao *stress* organizacional com itens cientificamente validados que correspondem à escala presente na COPSQ Versão Reduzida, apresenta um coeficiente do *Alfa Cronbach* superior a 0,7 ($\alpha=0,81$), mantendo assim todos os itens presentes nesta escala por apresentarem um ótimo nível de confiabilidade.

- **Escala Cinismo Organizacional**

Relativamente à escala do Cinismo Organizacional utilizada, que apresenta também itens cientificamente validados, obteve-se um nível de confiabilidade com um valor superior a 0,7 ($\alpha=0,94$), apresentando assim uma boa consistência em relação aos itens presentes na escala.

- **Escala de Comunicação Organizacional**

A escala referente à comunicação organizacional, de acordo com o coeficiente de *Alfa de Cronbach*, apresenta um nível de confiabilidade positivo com um valor maior que 0,7 ($\alpha=0,72$), garantindo uma escala com uma boa consistência.

Tabela 3 - Consistência interna das escalas - Alfa de Cronbach

ESCALA	Nº ITENS	α DE CRONBACH
Escala Assédio Moral - NAQ-R	22	0,94
Escala Stress Organizacional – COPSOQ Versão Reduzida	16	0,81
Escala Cinismo Organizacional	28	0,94
Comunicação Organizacional	6	0,72

3.2 Caracterização da Amostra

3.2.1 Dados Sociodemográficos

- **Género**

A amostra conseguida do inquérito em estudo que conta com um total de 155 inquiridos apresenta uma diferença significativa no que diz respeito ao género, uma vez que 105 dos inquiridos, ou seja, 67,5% são do género feminino, e apenas 55 dos inquiridos, ou seja, 32,3% são do género masculino como se pode verificar na tabela 4.

Tabela 4 - Distribuição por Género

Género	Frequência	Percentagem (%)
Feminino	105	67,7
Masculino	50	32,3
Total	155	100,0

- **Idade**

Tendo em consideração a amostra em estudo, pode-se verificar que os indivíduos dos 25 aos 34 anos de idade integram a faixa etária mais representativa com 41,9% (65), seguindo-se a faixa etária dos 35 aos 44 anos com 20,6% (32). A faixa etária menos frequente neste estudo é dos 55 aos 64 anos (5,8%; 9), sendo a dos 65 anos ou mais nula, não existindo assim indivíduos desta faixa etária. Considera-se portanto que apesar de existir uma faixa etária mais representativa, a amostra é constituída por indivíduos de diferentes idades o que permite que os resultados não se concentrem apenas num segmento de idade, permitindo assim ter resultados representativos de diferentes faixas etárias, que se situam em diferentes estágios na vida profissional.

Tabela 5 - Distribuição Etária

Idade	Frequência	Percentagem (%)
18 aos 24 anos	30	19,4
25 aos 34 anos	65	41,9
35 aos 44 anos	32	20,6
45 aos 54 anos	19	12,3
55 aos 64 anos	9	5,8
65 anos ou mais	0	0
Total	155	100,0

- **Estado Civil**

No que diz respeito ao estado civil pode-se verificar que mais de metade dos inquiridos são solteiros (51%; 79), existindo também uma maior incidência em indivíduos que são casados ou que vivem em união de facto (42,6%; 66). Conforme se pode observar na tabela 6, existe apenas uma percentagem pouco significativa de indivíduos divorciados (6,5%; 10) e não existe nenhum indivíduo que seja viúvo.

Tabela 6 - Distribuição do Estado Civil

Estado Civil	Frequência	Percentagem (%)
Casado ou União de facto	66	42,6
Divorciado	10	6,5
Viúvo	0	0
Solteiro	79	51,0
Total	155	100,0

- **Formação Académica**

Como se pode observar na tabela 7 a amostra é constituída maioritariamente por indivíduos com licenciatura (50,3%; 78) e ensino secundário (33,5%; 52), seguido de indivíduos que têm uma formação a nível do mestrado (13,5%; 21) e doutoramento (2,6%; 4) com um peso pouco significativo.

Tabela 7 - Distribuição Formação Académica

Formação Académica	Frequência	Percentagem (%)
Ensino Secundário	52	33,5
Licenciatura	78	50,3
Mestrado	21	13,5
Doutoramento	4	2,6
Total	155	100,0

- **Setor de Atividade**

Relativamente ao setor de atividade é visível que a maior parte dos indivíduos trabalha no setor privado (80%; 124), tratando-se assim de um grupo em grande evidência na amostra em estudo.

Tabela 8 - Distribuição Setor de Atividade

Setor de Atividade	Frequência	Percentagem (%)
Público	31	20,0
Privado	124	80,0
Total	155	100,0

- **Posição Profissional no emprego atual**

Mais de metade dos inquiridos detém um cargo operacional (56,1%; 87), sendo também relevante na amostra de indivíduos com cargos de gestão média (30,3%; 47). Encontra-se assim em prevalência dois grupos distintos no que diz respeito ao cargo profissional ocupado.

Tabela 9 - Distribuição da Posição Profissional no emprego atual

Posição Profissional	Frequência	Percentagem (%)
Operacional (Caixa, aux., administrativo, etc.)	87	56,1
Gestão Média (Gerente, supervisor de área, etc.)	47	30,3
Alta Gestão (Diretor geral, chefe de departamento, etc.)	14	9,0
Estagiário	7	4,5
Total	155	100,0

- **Tempo de trabalho da empresa atual**

Na tabela 10 é possível verificar que grande parte dos indivíduos trabalha há menos de dois anos na mesma empresa (41,9%, 65), seguindo-se os indivíduos que trabalham há mais de 10 anos na mesma empresa (27,1%, 42), existindo assim uma maior representatividade em grupos de diferentes contrastes.

Tabela 10 - Distribuição do Tempo de trabalho na empresa atual

Tempo de trabalho na empresa atual	Frequência	Percentagem (%)
Menos de 2 anos	65	41,9
De 2 a 3 anos	20	12,9
De 4 a 6 anos	25	16,1
De 7 a 9 anos	3	1,9
Mais de 10 anos	42	27,1
Total	155	100,0

3.2.2 Análise descritiva das dimensões

3.2.2.1 Assédio Moral

A escala do assédio moral é composta por 22 afirmações de comportamentos negativos no local de trabalho com o objetivo de aferir com que frequência os inquiridos foram sujeitos a tais comportamentos nos últimos 6 meses. Assim, foi utilizada uma escala de frequência de 1 a 5 (1-Nunca, 2-Eventualmente, 3-Mensalmente, 4-Semanalmente, 5-Diariamente). Como se pode verificar na tabela 11, em média os inquiridos afirmam que eventualmente foram expostos a este tipo de comportamentos ($m=1,73$; $dp=0,68$), o que faz com que a amostra em estudo não seja identificativa de avultadas situações de comportamentos de assédio moral.

Tabela 11 - Estatística Descritiva da Dimensão: Assédio Moral

	N	Média	Desvio Padrão
Assédio Moral	155	1,73	0,68

Pode-se observar na tabela 12, que nos últimos 6 meses, os inquiridos em média foram obrigados a desempenhar funções abaixo do seu nível de competência de forma mensal ($m=2,52$; $dp=1,52$), sendo este comportamento de assédio moral o que mais se destacou, uma vez que em média os inquiridos afirmam que nunca estiveram sujeitos a comportamentos de assédio moral, nomeadamente a ameaças de violência e abuso físico ($m=1,14$, $dp=0,50$).

Tabela 12 - Estatística Descritiva dos Itens: Assédio Moral

Itens	N	Média	Desvio Padrão
1. Alguém esconde informações que podem afetar o seu desempenho	155	2,10	1,14
2. Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências	155	2,52	1,42
3. As suas opiniões ou pontos de vista são ignoradas	155	2,23	1,18
4. Serem-lhe atribuídas tarefas com objetivos ou prazos impossíveis de cumprir	155	2,18	1,16
5. Supervisão/controlo excessivo do seu trabalho	155	2,12	1,26
6. Ser pressionado a não reclamar aquilo a que tem direito (ex: baixa médica, férias, despesas de deslocação)	155	1,81	1,23
7. Ser exposto a uma carga de trabalho excessiva e impossível de realizar	155	2,08	1,18
8. Ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	155	1,62	1,06
9. Retirarem ou substituírem responsabilidades da sua função por tarefas pouco importantes e/ou desagradáveis	155	1,77	1,07
10. Espalhares boatos ou rumores sobre si	155	1,73	0,95

11. Ser insultado ou fazer comentários ofensivos sobre si ou sobre a sua vida privada	155	1,56	0,93
12. Insinuações ou sinais que deve pedir demissão	155	1,38	0,78
13. Ser constantemente lembrado dos seus erros ou enganos	155	1,69	0,96
14. Ser ignorado ou enfrentar reações hostis quando se aproxima de alguém	155	1,59	0,96
15. Críticas constantes ao seu trabalho e esforço	155	1,70	0,98
16. Ser alvo de piadas por parte de pessoas com as quais não tem nenhuma ligação	155	1,45	0,79
17. Serem feitas acusações contra si	155	1,50	0,82
18. Ser alvo de sarcasmos ou de brincadeiras excessivas	155	1,46	0,79
19. Gritarem consigo ou ser alvo de atitudes agressivas	155	1,56	1,02
20. Ser alvo de comportamentos intimidatórios tais como “apontar o dedo”, invasão do seu espaço pessoais, empurrões ou bloquearem-lhe o caminho	155	1,32	0,76
21. Ser ameaçado de violência ou abuso físico ou ser mesmo alvo de violência	155	1,14	0,50
22. Ser ignorado ou excluído	155	1,59	0,93

3.2.2.2 Stress Organizacional

Esta escala tem como objetivo avaliar o *stress* como uma das consequências de comportamentos negativos no trabalho. Assim, perante as 16 afirmações utilizou-se uma escala de Likert (1- Nunca/ Quase Nunca; 2- Raramente; 3- Às vezes; 4- Frequentemente; 5- Sempre) de modo a verificar com que frequência os inquiridos são expostos a tais acontecimentos, tendo em conta o local de trabalho atual. Como se pode observar na Tabela 13 a variável do *stress* organizacional apresenta um valor relativamente elevado. De acordo com a escala apresentada, em média, os inquiridos são expostos frequentemente a situações de *stress* no local de trabalho ($m=3,53$; $dp=0,57$), existindo uma homogeneidade no que diz respeito às respostas facultadas pelos inquiridos dado o valor do desvio padrão.

Tabela 13 - Estatística Descritiva da Dimensão: Stress Organizacional

	Nº	Média	Desvio Padrão
Stress Organizacional	155	3,53	0,57

3.2.2.3 Cinismo Organizacional

A escala do cinismo organizacional composta por 28 itens, como já referido, permite avaliar o grau de concordância com os itens apresentados numa escala de 1 a 5 (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Parcialmente; 3- Não concordo, Nem discordo; 4- Concordo Parcialmente; 5- Concordo Totalmente) tendo como referência a organização atual. No que concerne a esta variável, obteve-se um valor médio razoavelmente baixo ($m=2,76$; $dp=0,86$). Desta forma, pode-se afirmar que em média, os inquiridos não concordam nem discordam

com as afirmações apresentadas, mostrando assim um nível de cinismo organizacional baixo. Por sua vez, verificou-se uma diferença considerável nas respostas dadas pelos inquiridos, dado o valor elevado do desvio padrão.

Tabela 14 - Estatística Descritiva da Dimensão: Cinismo Organizacional

	N	Média	Desvio Padrão
Cinismo Organizacional	155	2,76	0,86

3.2.2.4 Comunicação Organizacional

Através da escala de likert (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo Parcialmente; 3- Não concordo, Nem discordo; 4- Concordo Parcialmente; 5- Concordo Totalmente), foi possível medir avaliar o grau de concordância das 6 afirmações que dizem respeito à organização em que os inquiridos trabalham atualmente. Em média, os inquiridos manifestam um certo nível de indiferença relativamente aos itens apresentados, uma vez que não concordam, nem discordam ($m=3,35$; $dp=0,82$) com as questões que se referem à comunicação organizacional da empresa em que trabalham atualmente.

Tabela 15 - Estatística Descritiva da Dimensão: Comunicação Organizacional

	Nº	Média	Desvio Padrão
Comunicação Organizacional	155	3,35	0,82

Na dimensão que corresponde à comunicação organizacional, o item que se destacou por obter um nível de concordância mais elevado por parte dos respondentes foi aquele que se refere ao ambiente entre os colegas de trabalho, no item “Os meus colegas estão recetivos às sugestões que eu lhes faço” ($m=3,73$; $dp=1,00$). Sendo que no que se refere à gestão e direção existiu também um nível de concordância significativo “Sabe-se mais sobre a nossa empresa em conversas com os colegas do que através da Gestão/ Direção” ($m=3,69$; $dp=1,31$). É de salientar que, em média, nenhum dos inquiridos discordou totalmente dos itens referentes à comunicação da organização em que trabalham atualmente.

Tabela 16 - Estatística Descritiva dos Itens: Comunicação Organizacional

Itens	N	Média	Desvio Padrão
1. Quando os meus colegas me dizem alguma coisa, eu confio neles para me dizerem a verdade	155	3,66	1,11
2. Os meus colegas estão recetivos às sugestões que eu lhes faço	155	3,73	1,05
3.Sabe-se mais sobre a nossa empresa em conversas com os colegas do que através da Gestão/ Direção	155	3,69	1,31

4. Os objetivos desta empresa, provavelmente só são conhecidos por quem os formulou	155	3,23	1,38
5. A maior parte daquilo que fico a saber através dos canais oficiais da minha empresa (ex: intranet, email) há muito tempo que deixou de ser sobre assuntos atuais	155	2,74	1,43
6. Quando ouvimos informação que nos diz respeito, esta geralmente chega por outras vias indiretas, o “diz que disse”	155	3,06	1,40

3.3 Análise da Variância

Como mencionado, a análise da variância foi efetuada com recurso ao *Test-T* nas variáveis somente com dois grupos (género e setor de atividade) e ao *Test One-Way ANOVA* nas variáveis com mais de dois grupos (idade, estado civil, habilitações literárias, posição profissional no emprego atual e tempo em que trabalha na empresa atual). A amostra é organizada por fatores, ou seja, é separada em grupos segundo uma dada característica, e é com a análise da variância que é possível verificar se existe alguma influência de um fator sobre as variáveis dependentes em estudo (Assédio Moral, *Stress Organizacional*, Cinismo Organizacional e Comunicação Organizacional). Nos casos em que se verificam diferenças significativas ou um grau de influência sobre uma dada dimensão, isto é, quando $p = sig. < 0,05$ é necessário verificar quais os grupos que diferem.

3.3.1 Assédio Moral

No que diz respeito à análise da variância no assédio moral, é possível observar que não há diferenças entre os grupos das variáveis da idade ($sig. = 0,54 > 0,05$), no estado civil ($sig. = 0,78 > 0,05$), na formação académica ($sig. = 0,62 > 0,05$), na posição profissional no emprego atual ($sig. = 0,40 > 0,05$) e no tempo de trabalho no emprego atual ($sig. = 0,32 > 0,05$). No entanto, verificaram-se diferenças nas restantes variáveis, ou seja, no género ($sig. = 0,00 < 0,05$) e no setor de atividade ($sig. = 0,00 < 0,05$).

Tabela 17 - Análise da Variância: Assédio Moral

	Assédio moral
	sig.
Género	0,00
Idade	0,54
Estado civil	0,78
Formação académica	0,62
Setor de atividade	0,00
Posição profissional no emprego atual	0,40
Tempo de trabalho no emprego atual	0,32

Desta forma, foi necessário recorrer ao *Test Means* para as variáveis com apenas dois grupos (género e setor de atividade) a fim de verificar quais os grupos em que existem diferenças.

Conforme consta nas tabelas 18 e 19, o grupo em que existe uma diferença [pouco] acentuada trata-se dos inquiridos do género feminino ($m=1,74$; $dp=0,74$) e que trabalham no setor privado ($m=1,76$; $dp=0,70$) respetivamente.

Tabela 18 - Análise de Variância: Assédio moral vs Género

Género	N	Média	Desvio Padrão
Feminino	105	1,74	0,74
Masculino	50	1,73	0,55
Total	155	1,73	0,68

Tabela 19 - Análise de Variância: Assédio moral vs Setor de Atividade

Setor	N	Média	Desvio Padrão
Público	31	1,64	0,61
Privado	124	1,76	0,70
Total	155	1,73	0,68

3.3.2 Stress Organizacional

No que se refere ao *stress* organizacional existem diferenças estatísticas nos grupos das variáveis correspondentes ao género ($sig=0,00<0,05$) e setor de atividade ($sig.=0,00<0,05$).

Tabela 20 - Análise da Variância - Stress Organizacional

	Stress Organizacional
	Sig.
Género	0,00
Idade	0,64
Estado Civil	0,83
Formação Académica	0,16
Setor de Atividade	0,00
Posição Profissional no Emprego Atual	0,27
Tempo de Trabalho no Emprego Atual	0,48

Conforme as tabelas 21 e 22, os grupos em que se registam diferenças referem-se ao grupo feminino ($m=3,54$; $dp=0,51$) e ao grupo de inquiridos que trabalham no setor privado

($m=3,56$; $dp=0,50$) respetivamente, ou seja, não se verificam diferenças estatísticas dignas de realce nos restantes grupos apresentados nas tabelas abaixo.

Tabela 21 - Análise da Variância - *Stress Organizacional vs Género*

Género	N	Média	Desvio Padrão
Feminino	105	3,54	0,51
Masculino	50	3,52	0,69
Total	155	3,53	0,57

Tabela 22 - Análise da Variância - *Stress Organizacional vs Setor de Atividade*

Setor Atividade	N	Média	Desvio Padrão
Público	31	3,41	0,78
Privado	124	3,56	0,50
Total	155	3,53	0,57

3.3.3 Cinismo Organizacional

Relativamente à análise da variância no cinismo organizacional, é possível observar que não se verificaram diferenças no estado civil ($sig.=0,67>0,05$), na formação académica ($sig.=0,52>0,05$), na posição profissional no emprego atual ($sig.=0,30>0,05$) e no tempo de trabalho no emprego atual ($sig.=45>0,05$). Porém, registou-se uma diferença significativa nos grupos inseridos nas restantes variáveis, isto é, no género ($sig.=0,00<0,05$), na idade ($sig.=0,01<0,05$) e no setor de atividade ($sig.=0,00<0,05$).

Tabela 23 - Análise da Variância: Cinismo Organizacional

	Cinismo Organizacional
	sig.
Género	0,00
Idade	0,01
Estado Civil	0,67
Formação Académica	0,52
Setor de Atividade	0,00
Posição Profissional no Emprego Atual	0,30
Tempo de Trabalho no Emprego Atual	0,45

Conforme apresentado na tabela 24, existe uma diferença pouco acentuada no grupo feminino ($m=2,79$; $dp=0,89$) em relação ao grupo masculino ($m=2,71$; $dp=0,79$), estando ambos os grupos praticamente no mesmo grau de concordância.

Tabela 24 - Análise de Variância: Cinismo Organizacional vs Género

Género	N	Média	Desvio Padrão
Feminino	105	2,79	0,89
Masculino	50	2,71	0,79
Total	155	2,76	0,86

No que diz respeito à idade, na tabela 25 verifica-se que não existe uma grande variância de respostas entre os grupos, sendo mais visível que, em média, as respostas foram idênticas em todos os grupos, apresentando o *Post-hoc Scheffe* ($sig.=0,00<0,05$) diferenças apenas entre os grupos dos 18 aos 24 anos ($m= 2,36$; $dp= 0,81$) e dos 25 aos 34 anos ($m= 2,93$; $dp=0,80$).

Tabela 25 - Análise de Variância: Cinismo Organizacional vs Idade

Idade	N	Média	Desvio Padrão
18 aos 24 anos	30	2,36	0,81
25 aos 34 anos	65	2,93	0,80
35 aos 44 anos	32	2,59	0,92
45 aos 54 anos	19	2,89	0,93
55 aos 64 anos	9	3,25	0,55
Total	155	2,76	0,86

No que diz respeito ao setor de atividade, tabela 26, o grupo em que existe uma diferença estatística, contudo pouco acentuada, trata-se dos inquiridos que trabalham no setor privado ($m=2,80$; $dp=0,85$).

Tabela 26 - Análise de Variância: Cinismo Organizacional vs Setor Atividade

Setor Atividade	N	Média	Desvio Padrão
Público	31	2,61	0,90
Privado	124	2,80	0,85
Total	155	2,76	0,86

3.3.4 Comunicação Organizacional

Quanto à comunicação organizacional existe uma variância significativa nos grupos relativos ao género ($sig.=0,00<0,05$), setor de atividade ($sig.=0,00<0,05$) e tempo de trabalho no emprego atual ($sig.=0,02<0,05$).

Tabela 27 - Análise da Variância – Comunicação Organizacional

	Comunicação Organizacional
	sig.
Género	0,00
Idade	0,21
Estado Civil	0,13
Formação Académica	0,43
Setor de Atividade	0,00
Posição Profissional no Emprego Atual	0,83
Tempo de Trabalho no Emprego Atual	0,02

No que diz respeito ao género e ao setor de atividade, voltam-se a verificar diferenças estatísticas pouco acentuadas. Os grupos em que registam diferenças estatísticas referem-se ao grupo feminino ($m=3,40$; $dp=0,78$) e ao grupo de inquiridos que trabalham no setor público ($m=3,37$; $dp=0,84$) respetivamente como é possível verificar nas tabelas 28 e 29.

Tabela 28 - Análise da Variância – Comunicação Organizacional vs Género

Género	N	Média	Desvio Padrão
Feminino	105	3,40	0,78
Masculino	50	3,25	0,91
Total	155	3,35	0,82

Tabela 29 - Análise da Variância – Comunicação Organizacional vs Setor de Atividade

Setor Atividade	N	Média	Desvio Padrão
Público	31	3,37	0,77
Privado	124	3,35	0,84
Total	155	3,35	0,82

3.4 Modelo Teórico de Análise: Análise de Regressão

A análise de regressão tem como propósito verificar a relação existente entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes, isto é, se existe ou não influência entre as variáveis, tendo em conta o modelo teórico de análise deste estudo.

Neste contexto, é considerada a presença de uma relação significativa quando $\text{sig.} < 0,05$, sendo que o valor da correlação entre as variáveis varia entre -1 e 1.

Assim,

- $r = -1$ e $r = 1$ – Relação linear perfeita
- $r = 0$ – Inexistência de qualquer relação
- $r > 0$ – Relação linear positiva, as variáveis variam no mesmo sentido
- $r < 0$ – Relação linear negativa, as variáveis variam em sentido inverso

Ainda no seguimento desta análise, é também possível caracterizar a relação entre as variáveis do seguinte modo: negligenciável ($r < 0,20$), fraca ($r = 0,20-0,40$), moderada ($r = 0,40-0,60$), forte ($r = 0,60-0,80$) ou muito forte ($r = 0,80-1,00$) (Malhotra e Birks, 2006).

De acordo com o modelo teórico de análise construído, a variável independente trata-se do Assédio Moral, sendo o *Stress* Organizacional, o Cinismo Organizacional e a Comunicação Organizacional as variáveis independentes. Com isto, será realizada a confirmação das hipóteses formuladas com recurso à análise de regressão.

Para as duas últimas hipóteses de pesquisa, que implicava a existência de variáveis mediadoras, utilizaram-se os procedimentos sugeridos Baron e Kenny (1986), onde é preciso verificar quatro condições para perceber se uma variável tem um efeito mediador: em primeiro lugar, analisar se existe uma relação entre a variável independente e a variável dependente. De seguida, ver se existe uma relação entre a variável independente e a variável mediadora. Importa ainda perceber se existe uma relação entre a variável mediadora e a variável dependente e por último, perceber se a relação entre a variável independente e a variável dependente é significativamente enfraquecida quando a variável mediadora é incluída na equação de regressão.

H1. O assédio moral tem efeito positivo no *stress* organizacional

Como se pode aferir na Tabela 30, existe uma relação significativa entre a variável assédio moral e a variável *stress* organizacional ($\text{sig.} = 0,00 < 0,05$), verificando-se a existência de uma relação linear positiva e moderada uma vez que $r = 0,41 > 0$. Portanto, a H1 é validada,

dada a influência da variável independente sob a variável dependente, ou seja, quanto maior for o assédio moral maior será o *stress* organizacional.

Tabela 30 - Análise Regressão linear: Assédio Moral e *Stress* Organizacional

Assédio Moral vs <i>Stress</i> Organizacional	
R	Sig.
0,41	0,00

H2. O assédio moral tem efeito positivo no cinismo organizacional

No que se refere à relação entre o assédio moral e o cinismo organizacional, é possível confirmar a existência de uma relação significativa entre as variáveis ($\text{sig.}=0,00<0,05$), estabelecendo a presença de uma relação linear positiva ($r=0,67>0$), ou seja, as variáveis variam no mesmo sentido, verificando-se assim uma relação forte ($r=0,60-0,80$) entre as mesmas. Neste seguimento a H2 é confirmada, dado que quanto maior for o assédio moral maior será o cinismo organizacional, ou seja, o cinismo organizacional varia conforme o assédio moral.

Tabela 31 - Análise Regressão linear: Assédio Moral e Cinismo Organizacional

Assédio Moral vs Cinismo Organizacional	
R	Sig.
0,67	0,00

Antes de verificar a validação da H3 e H4, é necessário perceber qual a relação entre o assédio moral e a comunicação organizacional. Assim, conforme se pode observar na Tabela 32 existe uma relação significativa entre as variáveis ($\text{sig.}=0,00<0,05$), sendo perceptível a existência de uma relação linear positiva e moderada ($r=0,44>0$).

Tabela 32 - Análise Regressão linear: Assédio Moral e Comunicação Organizacional

Assédio Moral vs Comunicação Organizacional	
R	Sig.
0,44	0,00

H3. A comunicação organizacional medeia o impacto do assédio moral no *stress* organizacional

Para perceber se a comunicação organizacional tem função de mediador entre o assédio moral e o *stress* organizacional, utilizaram-se os procedimentos sugeridos por Baron

e Kenny (1986), que sugerem a verificação de 4 condições previamente à realização no teste do efeito mediador.

A primeira condição é a de que a variável independente (assédio moral) deve ter um impacto significativo na variável dependente (*stress* organizacional). Como se observa na tabela 30, isto é verdade, uma vez que ($\text{sig.}=0,00<0,05$), a relação é considerada moderada ($r=0,41$).

A segunda condição é a de que a variável independente (assédio moral) deve ter um impacto positivo na variável mediadora (comunicação organizacional). Esta condição também se verifica na tabela 32, sendo que ($\text{sig.}=0,00<0,05$), a relação é considerada moderada ($r=0,44$).

A terceira condição é a de que a variável mediadora (comunicação organizacional) deve ter um impacto significativo na variável dependente (*stress* organizacional). Esta condição também se verifica, uma vez que existe uma relação significativa ($\text{sig.}=0,00<0,05$), a relação é considerada forte ($r=0,62$), como se pode observar na tabela 33.

Tabela 33 - Análise Regressão Linear: Comunicação Organizacional e *Stress* Organizacional

Comunicação Organizacional vs <i>Stress</i> Organizacional	
R	Sig.
0,62	0,00

Confirmadas as três primeiras condições, averiguamos se a quarta e última condição se comprova, ou seja, se a relação entre a variável independente (assédio moral) e a variável dependente (*stress* organizacional) é significativamente enfraquecida (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando a variável mediadora (comunicação organizacional) é incluída na equação de regressão.

Como se pode ver na tabela 34, a relação entre o assédio moral e o *stress* diminuiu quando se adicionou a variável, comunicação organizacional, na regressão linear, embora continue a ser uma relação significativa ($\text{sig.}=0,00<0,05$), podemos concluir então que existe uma mediação parcial da comunicação organizacional nesta relação, encontrando-se assim a H3 validada.

Tabela 34 - Regressão linear – Assédio vs *Stress* vs Comunicação Organizacional

Assédio moral no <i>stress</i> organizacional adicionando a CO à regressão linear	
Beta	Sig.
0,27	0,00

H4. A comunicação organizacional medeia o impacto do assédio moral no cinismo organizacional

Quanto à H4, para se perceber se comunicação organizacional tem função de mediador entre o assédio moral e o cinismo organizacional verificou-se novamente as 4 condições.

A primeira condição é a de que a variável independente (assédio moral) deve ter um impacto significativo na variável dependente (cinismo organizacional). Como se observa na tabela 31, isto é verdade, uma vez que ($\text{sig.}=0,00<0,05$), a relação é considerada forte ($r=0,67$).

A segunda condição é a de que a variável independente (assédio moral) deve ter um impacto positivo na variável mediadora (comunicação organizacional). Esta condição também se verifica na tabela 32, sendo que ($\text{sig.}=0,00<0,05$), a relação é considerada moderada ($r=0,44$).

A terceira condição é a de que a variável mediadora (comunicação organizacional) deve ter um impacto significativo na variável dependente (cinismo organizacional). Esta condição também se verifica na tabela 35, uma vez que existe uma relação significativa ($\text{sig.}=0,00<0,05$), a relação é considerada forte ($r=0,58$).

Tabela 35 - Análise Regressão Linear: Comunicação Organizacional e Cinismo Organizacional

Comunicação Organizacional vs Cinismo Organizacional	
R	Sig.
0,58	0,00

Confirmadas as três primeiras condições, averiguamos se a quarta e última condição se comprova, ou seja, se a relação entre a variável independente (assédio moral) e a variável dependente (cinismo organizacional) é significativamente enfraquecida (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando a variável mediadora (comunicação organizacional) é incluída na equação de regressão.

Como se pode ver na tabela 36, a relação entre o assédio e o stress diminuiu quando se adicionou a variável, comunicação organizacional, na regressão linear, embora continue a ser uma relação significativa ($\text{sig.}=0,00<0,05$), podemos concluir então que existe uma mediação parcial da comunicação organizacional nesta relação, validando-se assim a H4.

Tabela 36 - Regressão linear – Assédio vs Cinismo vs Comunicação Organizacional

Assédio moral no cinismo organizacional adicionando a CO à regressão linear	
Beta	Sig.
0,43	0,00

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

Após a apresentação dos resultados desta investigação, procedeu-se à sua interpretação e discussão crítica, para assim ser possível retirar as conclusões necessárias de toda a informação assente neste estudo. De igual modo, são também mencionadas as limitações que fizeram parte de toda a investigação e sugestões para futuras investigações.

4.1 Discussão de Resultados

Este estudo teve início numa revisão de literatura das variáveis em análise – assédio moral, *stress* organizacional, cinismo organizacional e comunicação organizacional – com o objetivo de verificar se a comunicação organizacional medeia o efeito entre o assédio, o *stress* e o cinismo organizacional, tendo sido realizado um trabalho empírico de recolha de informação de natureza quantitativa. Para isso, foi aplicado um inquérito por questionário a indivíduos (N=155) de diversos níveis e funções na empresa onde trabalham.

No inquérito por questionário foram utilizadas escalas já validadas em estudos anteriores, recorrendo-se à adaptação da escala NAQ-R de Einarsen, Hoel e Notelaers (2009) para o assédio moral, à escala do *stress* organizacional que diz respeito à versão reduzida do “Copenhagem Psychosocial Questionnaire” adaptada e traduzida por Silva (Silva et al., 2006), seguindo-se a escala do cinismo organizacional devidamente adaptada e traduzida por Miranda (2007), e por fim, a escala referente à comunicação organizacional validada e desenvolvida por Smidts, Pruyn e Van Riel (2001).

A amostra do presente estudo é composta por 105 indivíduos do género feminino (67,5%) e 55 indivíduos do género masculino (32,3%), sendo no total indivíduos com uma idade compreendida entre os 18 aos 64 anos, o que permite que os resultados não se concentrem apenas num grupo etário, mesmo existindo uma faixa etária mais representativa dos 25 aos 34 anos de idade que conta com 65 inquiridos (41,9%). Relativamente ao estado civil, 79 dos indivíduos são solteiros (51%), consistindo assim em mais de metade da amostra, seguindo-se também um grupo significativo de 66 indivíduos em união de facto ou casados (42,6%). Quanto à formação académica, destaca-se o grupo da licenciatura, representando metade da amostra (50,3%). No que se refere ao emprego atual, a maioria dos inquiridos, ou seja, 124 (80%) trabalham no setor privado, e tendo em consideração a amostra total, no geral 87 indivíduos detém um cargo maioritariamente operacional (56,1%)

e 41,9% trabalham há menos de dois anos na mesma empresa (N=65), existindo também um número significativo de indivíduos (27,1%, 42) que trabalham há mais de 10 anos na mesma empresa.

Num contexto global, tendo em conta as várias dimensões em estudo, verificou-se no caso do assédio moral que a amostra em estudo não é significativa de situações recorrentes e intensas de comportamentos negativos no local de trabalho, uma vez que em média os inquiridos afirmam que eventualmente foram expostos a este tipo de comportamentos nos últimos 6 meses ($m=1,73$; $dp=0,68$), nomeadamente afirmam que em média nunca estiveram sujeitos a comportamentos negativos como ameaças de violência e abuso físico ($m=1,14$; $dp=0,50$). Contudo, verificou-se que em média os indivíduos que constituem a amostra, foram obrigados a desempenhar funções abaixo do seu nível de competência com alguma frequência ($m=2,52$; $dp=1,52$). Este comportamento registado de forma intensa e com alguma regularidade poderá se tornar um comportamento indicador da existência de assédio moral (Divincová e Siváková, 2014).

Relativamente ao *stress* organizacional, em média, a amostra é constituída por indivíduos que estão frequentemente expostos a situações de *stress* no local de trabalho ($m=3,53$; $dp=0,57$). No entanto no que respeita ao cinismo organizacional, os inquiridos não demonstraram qualquer existência ou ausência de atitudes cínicas em relação à organização onde trabalham, uma vez que em média, não concordam nem discordam com as afirmações apresentadas ($m=3,53$; $dp=0,57$).

Os inquiridos manifestam também um certo nível de indiferença relativamente aos itens apresentados no que concerne à comunicação organizacional, uma vez que não concordam, nem discordam ($m=3,35$; $dp=0,82$) com as afirmações no âmbito da comunicação existente na empresa em que trabalham atualmente. No entanto, obteve-se um nível de concordância mais acentuado no que se refere ao ambiente entre os colegas de trabalho, na medida que estes se mostram recetivos às sugestões feitas por parte dos inquiridos ($m=3,73$; $dp=1,00$) e também no que se refere à gestão e direção, em que os inquiridos mostraram um nível de concordância mais elevado quando se refere que se sabe mais sobre a empresa onde trabalham em conversas com os colegas do que através da própria Gestão/Direção ($m=3,69$; $dp=1,31$).

No seguimento dos resultados apresentados, foi também possível observar por intermédio da análise de variância, que se registam diferenças de opinião em todas as

dimensões respeitantes a dois critérios sociodemográficos: género e setor de atividade. Apesar das diferenças estatísticas pouco acentuadas, verificou-se a existência de diferenças no género feminino em todas as dimensões, o mesmo relativamente ao setor de atividade, apresentando-se diferenças no setor privado nas dimensões do assédio moral ($m=1,76$; $dp=0,70$), *stress* ($m=3,56$; $dp=0,50$) e cinismo organizacional ($m=2,80$; $dp=0,85$), e no setor público na dimensão da comunicação organizacional ($m=3,37$; $dp=0,77$). Na mesma forma, também se verificaram diferenças relativamente à idade no cinismo organizacional apenas entre os grupos dos 18 aos 24 anos ($m=2,36$; $dp=0,81$) e dos 25 aos 34 anos ($m=2,93$; $dp=0,80$). Concluindo-se assim, que o género e o setor de atividade são os fatores que mais contribuíram para as diferenças de opinião em relação às dimensões em estudo.

De seguida, analisou-se a associação entre as variáveis através da análise de regressão linear. É então possível verificar que existe uma relação moderada entre o assédio moral e o *stress* organizacional ($r=0,41$), ou seja, à medida que o assédio moral aumenta o *stress* também aumenta, validando a hipótese 1 (o assédio moral tem efeito positivo no *stress* organizacional). À semelhança, o cinismo organizacional apresenta também a existência de uma relação forte com o assédio moral ($r=0,67$), sendo também confirmada a hipótese 2 (o assédio moral tem efeito positivo no cinismo organizacional). Assim, confirma-se que o *stress* e o cinismo organizacional são consequências que derivam do assédio moral.

Por fim e também com recurso à análise de regressão linear, foi possível verificar que existe uma relação moderada entre o assédio moral e a comunicação organizacional ($r=0,41$). Surgindo a comunicação organizacional como uma variável mediadora neste estudo, analisou-se que esta tem um impacto significativo quer no *stress* quer no cinismo organizacional, apresentando uma relação forte ($r=0,62$; $r=0,58$) entre as variáveis. Quando adicionada a variável mediadora à relação entre o **assédio moral e *stress*** e **assédio moral e cinismo**, verifica-se uma diminuição considerável destas relações ($sig=0,00<0,05$). Desta forma validam-se as hipóteses 3 e 4, uma vez que existe uma mediação parcial da comunicação organizacional nestas relações, ou seja, a comunicação organizacional medeia consideravelmente o impacto do assédio moral no *stress* e no cinismo organizacional.

4.2 Conclusões

O trabalho de investigação teve como principal objetivo analisar o assédio moral em contexto organizacional e as implicações que pode ter quer nos indivíduos quer nas organizações. Surgindo desta forma o *stress* e o cinismo organizacional como consequências

deste problema. Nesta sequência torna-se essencial perceber qual o papel da comunicação organizacional, tendo-se definido neste contexto a seguinte questão de partida: Em que medida a comunicação organizacional medeia o efeito entre o assédio moral, *stress* e o cinismo organizacional?

Perante os resultados obtidos e de acordo com os objetivos propostos é possível verificar que a amostra não é reveladora de situações constantes de comportamentos negativos no local de trabalho, o que não significa que alguns dos comportamentos mencionados nos inquiridos por questionário não sejam frequentes entre os indivíduos. No entanto, esta amostra é reveladora de situações frequentes de *stress*, uma vez que em média os inquiridos afirmam serem expostos a tais situações, podendo criar condições desgastantes que podem destabilizar a sua capacidade emocional, manifestando-se posteriormente de forma negativa no âmbito organizacional (Palmer, Cooper e Thomas, 2004; Hauge, Skogstad e Einarsen, 2007).

No que diz respeito aos níveis de cinismo organizacional, dadas as respostas dos inquiridos não é possível perceber se têm ou não atitudes cínicas em relação à organização onde trabalham, manifestando os inquiridos uma opinião neutra.

Os critérios sociodemográficos como o género e o setor de atividade demonstraram ter alguma influência na opinião dos inquiridos, porém na sequência das diferenças pouco acentuadas, não se verifica qualquer padrão em que seja possível afirmar que são os indivíduos do género feminino ou masculino ou os indivíduos que trabalham no setor público ou privado que apresentam uma opinião com maior destaque relativamente às dimensões em análise (assédio moral, *stress* organizacional, cinismo organizacional e comunicação organizacional).

Relativamente às relações existentes entre as variáveis, de acordo com Wanous, Reichers e Austin (2004), as atitudes cínicas para com a organização resultam de problemas existentes. O assédio moral caracteriza-se por comportamentos e experiências negativas vividas no local de trabalho, que por sua vez originam consequências prejudiciais, daí ter sido possível verificar e confirmar a existência de uma relação positiva entre o assédio moral e o cinismo organizacional. Na mesma medida, verifica-se também uma relação entre o assédio moral e o *stress* organizacional, sendo este também resultado de comportamentos adversos. É também existente uma relação positiva entre a comunicação organizacional, o

assédio moral, o *stress* e o cinismo organizacional, tendo-se revelado uma relação de intensidade moderada a forte nas variáveis existentes.

Desta forma e respondendo à questão de partida, dada a existência de relações diretas entre as variáveis, confirma-se que a comunicação organizacional tem efeito mediador entre o assédio, o *stress* e o cinismo organizacional.

Este estudo fornece indicadores importantes para as organizações, permitindo consciencializar e alertar as organizações para os impactos que o assédio moral pode provocar e como é possível intervir em tais efeitos através de uma comunicação atenta e preocupada com os seus colaboradores, pois uma comunicação eficiente e eficaz conduz à prevenção, deteção e resolução de problemas existentes (Hola, 2007) contribuindo para um clima organizacional em que exista satisfação, respeito e confiança. Assim a comunicação organizacional assume um papel essencial e de elevada importância nomeadamente na construção de relações, conduzindo consequentemente a resultados positivos para o bem-estar e desenvolvimento de uma organização.

4.3 Limitações da investigação

Na avaliação de todo o trabalho desenvolvido podem ser enumerados alguns aspetos que de certo modo constituíram limitações ao longo do estudo realizado.

A literatura existente sobre o assédio moral é diversificada, contudo trata-se de uma temática pouco explorada no contexto das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional.

Tratando-se de um tema sensível e ainda assim ter sido mencionado que o questionário era anónimo e confidencial, pode ter existido algum constrangimento nas respostas fornecidas.

4.4 Sugestões para investigações futuras

Sendo o assédio moral um tema pouco explorado na perspetiva das Relações Públicas, e dado que se verificou a existência de uma relação significativa entre a comunicação organizacional e este problema, seria de elevado interesse transpor esta investigação para o seio de uma organização em particular de modo a fornecer *inputs* importantes sobre a comunicação realizada e verificar se existe uma pré-disposição para a existência de comportamentos de assédio moral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, W., Kiyani, A. e Hashmi, S. H. (2013) The study on organizational cynicism, organizational injustice and breach of psychological contract as the determinants of deviant work behavior. *Actual Problems of Economics*, 140(2), pp. 145–154.
- Akar, N. Y., Anafarta, N. e Sarvan, F. (2011) Causes, dimensions and organizational consequences of mobbing: An Empirical Study. *Ege Academic Review*, 11(1), pp. 179–191.
- Akella, D. (2016) Workplace Bullying : Not a Manager 's Right ?. *Journal of Workplace Rights*, pp. 1-10.
- Almeida, L. (2013) A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Revista Científica Esec - Comunicação e Ciências Empresariais*, pp. 91–103.
- Andersson, L. M. (1996) Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), pp. 1395-1418.
- Assis, D. M. e Nascimento, J. L. (2017) Cinismo organizacional: Estudo preliminar da adaptação de uma escala de medida para o contexto português. *Análise Psicológica*, 35(3), pp. 383–393.
- Bang, H. B. e Reio Jr., T. (2017) Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, pp. 217–227.
- Baron, R. M., e Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barros, D. e Matos, N. (2015) A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. *Revista de Administração*, pp. 3–20.
- Bartlett, J. E. e Bartlett, M. E. (2011) Workplace bullying: An integrative literature review. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), pp. 69–84.
- Berger, B. (2008) Employee / Organizational communications. Disponível em: <https://instituteofpr.org/employee-organizational-communications/> [Consultado a 08/02/2018].
- Brandes, P., Dharwadkar, R. e Dean, J.W. (1999) Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management*, pp. 1-33.
- Bueno, W. C. (2005) A comunicação empresarial estratégica : definindo os contornos de um conceito. *Conexão - Comunicação e Cultura*, 4(7), pp. 11–20.

- Bunderson, J. S. e Reagans, R. E. (2010) Power, status, and learning in organizations. *Organization Science*, 22(5), pp. 1182–1194.
- Carrillo, M. V. (2014) Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26, pp. 71–80.
- Chiaburu, D. S. *et al.* (2013) Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, pp. 181–197.
- Cox, T., Griffiths, A. e Rial-Gonzalez, E. (2000) *Work-Related Stress*. Luxemburgo. Office for Official Publications of the European Communities.
- Crawshaw, L. (2009) Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), pp. 263–267.
- Cunha, M. P. *et al.* (2004) *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 3ª ed. Lisboa. RH.
- Curvello, J. J. A. (2009) ‘Os Estudos de Comunicação Organizacional e as Novas Abordagens Sistêmicas’, *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. e Broom, G. M. (2006) *Effective Public Relations*. 9ª ed. Nova Jersey. Prentice Hall.
- De Cuyper, N., Baillien, E. e de Witte, H. (2009) Job insecurity, perceived employability and targets and perpetrators experiences of workplace bullying. *Work and Stress*, 23(3), pp. 206–224.
- Dean, J. W., Brandes, P. e Dharwadkar, R. (1998) Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 341–352.
- Dick, R. V., Ciampa, V. e Liang, S. (2018) Shared identity in organizational stress and change. *Current Opinion in Psychology*, 23, pp. 20–25.
- Divincová, A. e Siváková, B. (2014) Mobbing at workplace and its impact on employee performance. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(2), pp. 20–34.
- Einarsen *et al.* (2011) *Bullying and Harassment in the Workplace*. 2ª ed. Nova Iorque. CRC Press: Taylor & Francis Group
- Einarsen, S. (2000) Harassment and bullying at work: a review of the scandinavian approach. *Agression and Violent Behavior*, 5(4), pp. 379–401.
- Einarsen, S. (2005) The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7(3).
- Einarsen, S., Hoel, H. e Notelaers, G. (2009) Measuring exposure to bullying and harassment

- at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised. *Work and Stress*, 23(1), pp. 24–44.
- Fapohunda, T. (2013) Managing Workplace Bullying. *Journal of Human Resource Management*, 1(3), pp. 39–47.
- Ferris, D. L. *et al.* (2016) An approach-avoidance framework of workplace aggression. *Academy of Management Journal*, 59(5), pp. 1777–1800.
- FitzPatrick, L. (2004) “Internal Communication”, in Theaker, A., *The public relations handbook*. 2^a ed. Londres:Routledge, pp. 273–310
- Florea, R. e Florea, R. (2016) Individual and Organizational Implications of Work-related Stress. *Economy Transdisciplinarity Cognition Journal*, 19(1), pp. 28–33.
- Freeman, R. E. (2004) The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 5(3), pp. 228–241.
- Gayeski, D. M. (2006) “Strategic Approaches to Managing the Communications Function”, in Gillis, T. L., *The IABC Handbook of Organizational Communication*. São Francisco. Jossey-Bass, pp. 67–79.
- Georgakopoulos, A., Wilkin, L. e Kent, B. (2011) Workplace Bullying: A Complex Problem in Contemporary Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2(3), pp. 1–20.
- Grama, B. e Todericiu, R. (2016) Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. *Studies in Business and Economics*, 11(3), pp. 47–54.
- Grazina, I. e Magalhães, J. (2011) Assédio Moral no Trabalho: A Relação com a Cultura Organizacional Moral Arrest at Work: The Relationship with Organizational Culture. *PSIQUE*, 7, pp. 107–130.
- Grizzle, T. L. (2016) *Relationship Between Workplace Aggression and Employee Job Satisfaction*. Walden University.
- Grunig, J. E. e Grunig, L. A. (2006) “Characteristics of Excellent Communication”, in Gillis, T. L., *The IABC Handbook of Organizational Communication*. São Francisco. Jossey-Bass, pp. 3–18.
- Hauge, L. J., Skogstad, A. e Einarsen, S. (2007) Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work and Stress*, 21(3), pp. 220–242.
- Herscovis, M. S. *et al.* (2007) Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), pp. 228–238.
- Herscovis, M. S., Reich, T. C. e Niven, K. (2015) Workplace bullying: causes ,

consequences , and intervention strategies. *SIOP White Paper Series, Society for Industrial and Organizational Psychology*, Londres.

Hirigoyen, M.-F. (2008) *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 10ª ed. Bertrand Brasil.

Hoel, H. *et al.* (2011) “Organisational Effects of Workplace Bullying”, in Einarsen *et al.* *Bullying and Harassment in the Workplace*. Nova Iorque: CRC Press: Taylor & Francis Group, pp. 129–148.

Hogh, A., Mikkelsen, E. G. e Hansen, A. M. (2011) “Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing”, in Einarsen *et al.* *Bullying and Harassment in the Workplace*. Nova Iorque: CRC Press: Taylor & Francis Group, pp. 107–128.

Holá, J. (2007) The importance of internal company communication. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(8), pp. 107–111.

Islam, J., Mohajan, H. e Datta, R. (2012) Stress Management Policy Analysis: a preventative approach. *International Journal and Economics and Research*, pp. 1–17.

João, A. L. (2009) Mobbing: Vivendo com o assédio moral no trabalho. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 3(1).

Keashly, L. e Jagatic, K. (2011) “North American Perspectives on Hostile Behaviors and Bullying at Work” in Einarsen *et al.* *Bullying and Harassment in the Workplace*. 2ª ed. Nova Iorque: CRC Press: Taylor & Francis Group, pp. 40–71.

Khan, M. A. (2014) Organizational Cynicism and Employee Turnover Intention: Evidence from Banking Sector in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1), pp. 30–41.

Korunka, C. e Tement, S. (2010) Burnout: Definition, recognition and prevention approaches. *BOIT: Burnout Intervention Training for Managers and Team Leaders*, pp. 1–45.

Kristensen, T. S. *et al.* (2005) The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 31(6), pp. 438–449.

Kristensen, T.S., Hannerz H., Hogh A., Borg V. (2005) The Copenhagen Psychosocial environment. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 31, pp. 438-449.

Leiter, M. P, Baker, A. B, e Maslach C. (2014) *Burnout at Work: A Psychological Perspective*. Nova Iorque. Psychology Press.

Leymann, H. (1996) The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), pp. 165–184.

- Lima, M. D. e Abbud, M. E. (2015) *Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões*. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- Lipinski, J. e Crothers, L. M. (2014) *Bullying in the Workplace - Causes, Symptoms and Remedies*. Nova Iorque. Routledge.
- Lorenz, K. (1966) *On Aggression*. Reino Unido. Methuen & Co. Ltd.
- Malek, R. e Yazdanifard, R. (2012) Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Research in Management and Tecnology*, 2(1).
- Malhotra, N. e Birks, D. F. (2006) *Marketing Research: An Applied Approach*. Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. e Peterson, M. (2001) Marketing research in the new millennium Marketing research in the new millennium. Emerging issues and trends. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(4), pp. 216–235.
- Martino, V. D., Hoel, H. e Cooper, C. L. (2003) *Preventing violence and harassment in the workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Matthiesen, S. B. e Einarsen, S. (2007) Perpetrators and Targets of Bullying at Work : Role Stress and Individual Differences. *Violence and Victims*, 22(6).
- Matthiesen, S. B. e Einarsen, S. (2010) Bullying in the workplace: definition, prevalence, antecedents and consequences. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 13(2), pp. 202–248.
- Men, L. R. (2014) Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), pp. 264–284.
- Mihai, R. (2017) Corporate Communication Management. A Management Approach. *Valahian Journal of Economic Studies*, 8(2), pp. 103–111.
- Miller, K. (2012) *Organizational Communication, Approaches and Processes*. 6ª ed. Lyn Uhl.
- Miranda, S. M. *Liderzgo política en las organizaciones: en busca de la teoria*.
- Mirvis, P. H. e Kanter, D. L. (1989) Combatting cynicism in the workplace. *National Productivity Review*, 8(4), pp. 377–394.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S. e Manning, M. R. (1986) Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), pp. 618–629.
- Mourão, R. M. (2017) “A Comunicação e a Cultura como Elementos fundamentais da Dinâmica Organizacional: Qual o Papel da Cultura Organizacional na Comunicação adotada

- pelos Líderes?”, in Gonçalves G. e Athaydes A. *Liderança, inovação e empreendedorismo*. Covilhã. LabcomBooks, pp. 209–226.
- Mourão, R. M., Miranda, S. e Gonçalves, G. (2016) O Estado da Arte da Comunicação Organizacional. *Revista Estudos em Comunicação*, 23, pp. 69–85.
- Nafei, W. A. (2013) Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context. *Journal of Business Administration Research*, 2(2), pp. 1–12.
- Nafei, W. A. e Kaifi, B. A. (2013) The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12).
- Namie, G. (2007). The challenge of workplace bullying. *Employment Relations Today*, 34(2), pp.43-51
- Nielsen, M. B. e Einarsen, S. (2012) Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work and Stress*, 26(4), pp. 309–332.
- O’Donnell, O. e Boyle, R. (2008) *Understanding and managing organisational culture*. Dublin. Institute of Public Administration.
- Palmer, S., Cooper, C. e Thomas, K. (2004) A model of work stress. *Counselling at Work-Winter*, pp. 2–5.
- Park, J. (2007) Work stress and job performance. *Perspectives on Labour and Income*, 8, pp. 5–17.
- Parker, D. F. e Decotiis, T. A. (1983) Organizational Determinants of Job Stress. *Organizational Behaviour And Human Performance*, 32, pp. 160–177.
- Pelit, E. e Pelit, N. (2014) The Effects of Mobbing on Organizational Cynicism: A Study on Hotels in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1).
- Pereira, M. J. (2017) “A relevância da liderança pessoal na performance organizacional – Um estudo quantitativo”, in Gonçalves G. e Athaydes A. *Liderança, inovação e empreendedorismo*. Covilhã. LabcomBooks, pp. 245–262.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2008) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª ed. Lisboa. Gradiva.
- Redinha, M. R. (2003) *Assédio Moral ou Mobbing no Trabalho*. Coimbra. Coimbra Editora.
- Ruão, T. e Kunsch, M. (2014) Tendências da comunicação organizacional e estratégica. *Comunicação e Sociedade*, 26.
- Salin, D. e Hoel, H. (2011) “Organisational Causes of Workplace Bullying”, in Einarsen et al. *Bullying and Harassment in the Workplace*. 2ª ed. Nova Iorque: CRC Press:Taylor &

- Francis Group, pp. 227–243.
- Samnani, A. K e Singh, P. (2016) Workplace Bullying: Considering the Interaction Between Individual and Work Environment. *Journal of Business Ethics*, 139, pp. 537–549.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. e Lucio, M. (2013) *Metodologia de Pesquisa*. 5ª ed. São Paulo. Penso Editora. Disponível em: goo.gl/cuN1Dm [Consultado a 05/09/2018]
- Sanchez, P. (2006) “Organizational Culture”, in Gillis, T. L., *The IABC Handbook of Organizational Communication - A Guide to Internal Communication Public Relations Marketing*. São Francisco. Jossey-Bass, pp. 31–43.
- Scarlett, H. (2006) “Manager-Employee Communication”, in Gillis, T. L., *The IABC Handbook of Organizational Communication*. São Francisco. Jossey-Bass, pp. 215–226.
- Shein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3ª ed. São Francisco. Jossey-Bass.
- Silva, C. et al. (2006) *Copenhagen Psychosocial Questionnaire*. Fundação para a Ciência e a Tecnologia. Análise Exacta - Consultadoria, Formação e Edição de Livros.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., e Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062.
- Streiner, D. L. (2003) Starting at the Beginning : An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assesment*, 80(1), pp. 99–103.
- Taylor, J. R. (1993) *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*. Praeger.
- Tehrani, N. (2012) *Workplace bullying: Symptoms and solutions, Workplace Bullying: Symptoms and Solutions*. Nova Iorque. Routledge.
- Tench, R. e Yeomans, L. (2006) *Exploring Public Relations*. Pearson Education Limited.
- Thompson, R. C. et al. (2000) *Organizational change: An assessment of trust and cynicism*. U.S. Federal Aviation Administration.
- Torres, A. et al. (2016) *Assédio sexual e moral no local de trabalho em Portugal*. Lisboa. Centro Interdisciplinar de Estudos de Género (CIEG), Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), Universidade de Lisboa.
- Verghese, A. k. (2017) Internal Communication: Practices and Implications. *SCMS Journal of Indian Management*, July, pp. 103–114.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. e Austin, J. T. (2004) Cynicism about organizational change: an attribution process perspective. *Psychological reports*, 94, pp. 1421–1434.
- Weisel, M. (2016) Bullying in the workplace: Not every wrong has a legal remedy. *Labor*

Law Journal, 67(4), pp. 520–528.

Welch, M. e Jackson, P. R. (2007) Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), pp. 177–198.

Wright, T. A. e Cropanzano, R. (1998) Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), pp. 486–493.

Yüksel, M. e Tunçsiper, B. (2011) The Relationship between Mobbing and Organizational Commitment in Workplace. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), pp. 54–64.

Zapf, D. (1999) Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1–2), pp. 70–85.

ANEXO A

QUESTIONÁRIO

O presente questionário enquadra-se numa investigação no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica em Relações Públicas, realizada na Escola Superior de Comunicação de Lisboa.

É garantida a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos que apenas serão utilizados no presente trabalho de investigação académico.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso solicita-se que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Contacto em caso de dúvidas: flaviarodriguespereira1@gmail.com

As próximas questões referem-se à organização da qual faz parte

1. Os comportamentos descritos abaixo, realizados com frequência, são considerados comportamentos nefastos no local de trabalho.

Selecione com que frequência foi sujeito a este tipo de comportamentos nos últimos 6 meses.

1-Eventualmente; 2-Mensalmente; 3-Semanalmente; 4-Diariamente

Assédio Moral - Itens	1	2	3	4	5
1. Alguém esconde informações que podem afetar o seu desempenho					
2. Ser obrigado a desempenhar funções abaixo do nível das suas competências					
3. As suas opiniões ou pontos de vista são ignoradas					
4. Serem-lhe atribuídas tarefas com objetivos ou prazos impossíveis de cumprir					
5. Supervisão/controlo excessivo do seu trabalho					
6. Ser pressionado a não reclamar aquilo a que tem direito (ex: baixa médica, férias, despesas de deslocação)					
7. Ser exposto a uma carga de trabalho excessiva e impossível de realizar					
8. Ser humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho					
9. Retirarem ou substituírem responsabilidades da sua função por tarefas pouco importantes e/ou desagradáveis					
10. Espalhares boatos ou rumores sobre si					
11. Ser insultado ou fazer comentários ofensivos sobre si ou sobre a sua vida privada					
12. Insinuações ou sinais que deve pedir demissão					
13. Ser constantemente lembrado dos seus erros ou enganos					
14. Ser ignorado ou enfrentar reações hostis quando se aproxima de alguém					
15. Críticas constantes ao seu trabalho e esforço					
16. Ser alvo de piadas por parte de pessoas com as quais não tem nenhuma ligação					
17. Serem feitas acusações contra si					

18. Ser alvo de sarcasmos ou de brincadeiras excessivas					
19. Gritarem consigo ou ser alvo de atitudes agressivas					
20. Ser alvo de comportamentos intimidatórios tais como “apontar o dedo”, invasão do seu espaço pessoais, empurrões ou bloquearem-lhe o caminho					
21. Ser ameaçado de violência ou abuso físico ou ser mesmo alvo de violência					
22. Ser ignorado ou excluído					

2. Tendo como referência a sua organização em termos globais, por favor indique a resposta que mais se adequa às questões apresentadas.

1-Nunca/ Quase Nunca; 2-Raramente; 3-Às vezes; 4-Frequentemente; 5-Sempre

<i>Stress Organizacional - Itens</i>	1	2	3	4	5
1. A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?					
2. Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?					
3. Precisa trabalhar muito rapidamente?					
4. O seu trabalho exige a sua atenção constante?					
5. O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?					
6. O seu trabalho exige emocionalmente de si?					
7. Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?					
8. O seu trabalho exige que tenha iniciativa?					
9. O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?					
10. No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?					
11. Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?					
12. Sabe exatamente quais as suas responsabilidades?					
13. O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?					
14. É tratado de forma justa no seu local de trabalho?					
15. Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?					
16. Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?					

3. Tendo como referência a sua organização em termos globais, por favor indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

1-Discordo totalmente; 2-Discordo parcialmente; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo parcialmente; 5-Concordo totalmente

<i>Cinismo Organizacional - Itens</i>	1	2	3	4	5
1. Acredito que a minha organização diz uma coisa e faz outra.					
2. As políticas, objetivos e práticas da minha organização parecem ter pouco em comum.					
3. Irrito-me com frequência quando penso em algumas das práticas da minha organização.					

4. A organização onde trabalho diz que espera um determinado comportamento dos seus colaboradores, mas recompensa precisamente outros tipos de comportamentos.					
5. Quando a minha organização diz que vai fazer alguma coisa, questiono-me se isso vai realmente acontecer.					
6. Vejo pouca semelhança entre o que a minha organização diz que vai fazer e o que realmente faz.					
7. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente pressionados quando pensam na organização.					
8. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente desagrados quando pensam na Organização.					
9. De uma forma geral, os colaboradores sentem-se frequentemente ansiosos quando pensam na organização.					
10. De uma forma geral, os colaboradores queixam-se daquilo que acontece na organização quando estão com amigos que a ela não pertencem.					
11. De uma forma geral, os colaboradores fazem troça dos slogans e iniciativas da organização.					
12. De uma forma geral, os colaboradores costumam comentar com outras pessoas a forma como as coisas são geridas na organização.					
13. De uma forma geral, os colaboradores quando estão com outras pessoas fazem críticas às políticas e às práticas da organização.					
14. Não estou disposto a fazer sugestões de mudança, porque estou pouco empenhado.					
15. Detenho ideias passivamente porque estou resignado.					
16. Passivamente guardo ideias para a resolução de problemas, para mim próprio.					
17. Mantenho para mim ideias de melhoria, porque tenho pouca autoconfiança para fazer a diferença.					
18. Retenho ideias sobre como melhorar o trabalho à minha volta, porque estou pouco empenhado.					
19. Não falo nem sugiro ideias de mudança, porque tenho medo.					
20. Retenho informação relevante porque tenho medo.					
21. Omito factos importantes de modo a proteger-me.					
22. Evito expressar ideias de melhoria, para me auto-proteger.					
23. Retenho a solução para os problemas, porque tenho medo.					
24. Retenho informação confidencial, porque sou cooperante.					
25. Protejo informação para que a Organização beneficie.					
26. Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais.					
27. Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a Organização.					
28. Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a Organização.					

4. Tendo como referência a sua organização em termos globais, por favor indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

1-Discordo totalmente; 2-Discordo parcialmente; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo parcialmente; 5-Concordo totalmente

Comunicação Organizacional - Itens	1	2	3	4	5
1. Quando os meus colegas me dizem alguma coisa, eu confio neles para me dizerem a verdade					
2. Os meus colegas estão recetivos às sugestões que eu lhes faço					
3.Sabe-se mais sobre a nossa empresa em conversas com os colegas do que através da Gestão/ Direção					
4. Os objetivos desta empresa, provavelmente só são conhecidos por quem os formulou					
5. A maior parte daquilo que fico a saber através dos canais oficiais da minha empresa (ex: intranet, email) há muito tempo que deixou de ser sobre assuntos atuais					
6. Quando ouvimos informação que nos diz respeito, esta geralmente chega por outras vias indiretas, o “diz que disse”					

5. Género

Feminino

Masculino

6. Idade

18 aos 24 anos

25 aos 34 anos

35 aos 44 anos

45 aos 54 anos

55 aos 64 anos

7. Qual o seu estado civil?

Casado ou União de facto

Divorciado

Viúvo

Solteiro

8. Indique a sua formação académica

Ensino Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutorado

9. Indique o setor de atividade no qual trabalha

Público

Privado

10. Qual a sua posição profissional no seu cargo atual?

Operacional (caixa, aux. Administrativo, etc.)

Gestão média (Gerente de setor, supervisor de área, etc.)

Alta Gestão (Diretor geral, chefe de departamento, etc)

Estagiário

11. Indique há quanto tempo trabalha na empresa atual

Menos de 2 anos

De 2 a 3 anos

De 4 a 6 anos

De 7 a 9 anos

Mais de 10 anos