

ASSÉDIO MORAL NO LOCAL DE TRABALHO

2011

Cláudia Sofia Pereira de Sousa

Licenciada em Psicologia da Saúde. Mestranda no Mestrado Integrado de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações (4º ano) na Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Portugal

E-mail:

pinkiesmile@hotmail.com

RESUMO

O ambiente de trabalho é um lugar caracterizado por conflitos pessoais, profissionais e interesses. A falta de preparação do líder e o medo de se perder o posto de trabalho fazem com que o agressor encontre uma vítima que ameaça seus pontos fracos, ou até mesmo seu cargo, tendo como objectivo defender o seu posto na organização. Essas pessoas começam a ter atitudes ásperas trazendo muitos inconvenientes aos colaboradores.

Este trabalho tem por objectivo elucidar sobre os problemas que o assédio moral pode causar nas pessoas, com o intuito de prevenir esse tipo de agressão, bem como o stress que a própria vítima sente ao sofrer humilhações permanentes, e como se poderá intervir nestes casos. Por isso torna-se fundamental perceber como o fenómeno acontece, se existe uma cultura dentro da organização que seja mais propícia ao aparecimento do assédio moral, se existe um estilo de liderança que influencie o ambiente de trabalho, que repercussões tem, como se podem prevenir estes casos, e como se poderá intervir nos mesmos de forma a alterar a situação.

Palavras-chave: Assédio moral, ambiente de trabalho, maus-tratos

INTRODUÇÃO

O assédio moral no trabalho é um tema novo, apesar do reconhecimento que o problema é tão antigo como o trabalho. Por norma, a Sociologia e a Psicologia costumam relacionar a origem do trabalho com a noção de fadiga, no entanto é na dimensão ética que devem ser procuradas as fontes da dignidade do trabalho, porque não se deve ter em conta apenas o género do trabalho que se realiza, mas, sobretudo o facto de que quem o executa é uma pessoa.

O assédio moral é um constructo complexo devendo ser interpretado por factores contextuais, tais como o estilo de gestão, o clima organizacional e a gestão de conflitos. (Wornham, 2003 citado por Bulutlar, 2008).

Actualmente, na sociedade de um modo geral, a competição é algo que está constantemente presente e que marca as relações entre as organizações, independente do local onde estas estejam ou cresçam as pressões por resultados positivos são o objectivo principal em todas as áreas.

O local de trabalho torna-se assim o principal ambiente dessa situação onde, além da cobrança de resultados, convive-se também com o próprio stress pela manutenção dos postos de trabalho que estão a diminuir de uma forma abrupta quer pela implementação de novas tecnologias, quer mesmo pela crise global que afecta o mundo.

Efectivamente existem factores que estão relacionados com o aparecimento do assédio moral, nomeadamente, conflito de papéis, elevado volume de trabalho, insegurança no local de trabalho, cooperações forçadas e tarefas monotónicas, têm sido referidas como vitimização de assédio moral (Zapf et al, 1996 cit. por Baillien, Neyens, De Witte, De Cuyper, 2008).

O assédio moral no trabalho resume-se em toda e qualquer conduta abusiva que se manifesta, sobretudo, por comportamentos, palavras, actos, gestos, escritos ou não que possam trazer danos à personalidade, à dignidade, à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pondo em perigo o seu emprego ou deteriorar o ambiente de trabalho (Namie, 2003 cit. por Sperry, 2009).

Assim, os colaboradores e colaboradoras são expostos a situações humilhantes, constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante o dia de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comum nas relações hierárquicas autoritárias, dado que predominam as condutas negativas, relações desumanas e de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um subordinado, desestabilizando assim, a relação da vítima com o ambiente de trabalho e com a organização.

Uma avaliação geral negativa do estilo de liderança e o facto de não existirem estratégias de resolução de conflitos entre o supervisor e o colaborador leva a que permaneçam baixos padrões morais e de cultura dentro da organização (Zaph, 1999 cit. por Bulutlar, 2008).

De acordo com os autores Einersen & Skogstad (cit. por Bulutlar, 2008), o comportamento é interpretado, tolerado ou aceite dependendo da cultura organizacional, isto é, o clima dentro de uma organização também é um factor influente para identificar e avaliar o assédio moral. Assim, se as normas da organização para o comportamento profissional não forem claras e específicas para todos os colaboradores, ou seja, onde esteja presente que este tipo de prática é punida, este tipo de fenómeno pode continuar a ocorrer nas organizações.

O interesse na realização deste trabalho de revisão bibliográfica prende-se com o facto de este fenómeno estar a ser cada vez mais frequente nas organizações, assim sendo, pretende-se

explorar o mesmo, no sentido de identificar o que é, como acontece e porquê, o papel do estilo de liderança e o ambiente psicossocial do local trabalho, que repercussões têm nas vítimas e como se pode prevenir e intervir nesses casos.

Assédio Moral no trabalho

Apesar do termo *Bullying* ser bastante utilizado na literatura científica, no decorrer deste trabalho optei por usar o sinónimo do conceito traduzido, ou seja, *Assédio moral*.

O conceito de assédio moral no trabalho, ou abuso emocional refere-se a situações onde os colaboradores estão expostos a maus tratos psicológicos persistentes no trabalho, com a agravante de serem consistentemente humilhados. Por norma, a vítima é provocada, perseguida e insultada com pouco recurso à retaliação (Bjorkqvist, Ostermann & Hjelt- Back, 1994 cit. por Einarsen & Hoel, 2008).

No entanto, mesmo os comportamentos aparentemente inofensivos podem tornar-se em actos de assédio moral que vão sendo exagerados e repetidos por longos períodos de tempo. Assim, quando frequente e persistentemente dirigido para os mesmos indivíduos, mesmo que os comportamentos agressivos sejam disfarçados pode-se tornar numa fonte extrema de stress social causando sérias perdas, principalmente se esses actos criarem condições nas quais o colaborador se sintá isolado (Zapf, 1999 cit. por Einarsen et.al, 2008). A natureza negativa e indesejável do comportamento envolvido é essencial para o conceito de assédio moral, a característica essencial não é a natureza do comportamento em si, mas sim a persistência da experiência (Leymann, 1996 cit. por Einarsen et.al, 2008).

O assédio moral pode assumir uma forma de acções directas, tais como acusações, agressões verbais e humilhações públicas, ou de uma forma mais indirecta como propagação de rumores e exclusão social. Rayner e Hoel (cit. por Einarsen et.al, 2008) sugeriram as seguintes categorias de assédio moral: ameaças à situação profissional, ameaças à situação pessoal, excesso de trabalho, isolamento. A desestabilização refere-se a situações como, apresentar tarefas injustificadas e sem sentido a alguém por exemplo. Além disso, no assédio moral também pode acontecer actos fisicamente intimidadores, como assédio sexual ou ameaças de violência, no entanto estes ocorrem com pouca frequência.

A definição de assédio moral deve consistir em duas partes, a primeira remete para uma identificação objectiva das actividades que precisam de ser reconhecidas como assédio moral, e a segunda verificar a parte subjectiva que indica a percepção do colaborador que está a ser intimidado. O Assédio moral é uma interação social onde o agressor usa uma comunicação regular verbal e / ou não verbal como intencionalmente negativa, semanal e por um período de

pelo menos seis meses que se caracteriza por elementos negativos e agressivos constituindo uma ameaça à personalidade e auto-estima da vítima (Agervold, 2007).

Como e Porque é que acontece o Assédio Moral

Existem provavelmente muitas razões para o assédio moral acontecer quando há casos individuais. Sendo que as mais comuns continuam a ser a situação de concorrência e competitividade relativamente aos postos de trabalho, a inveja e insegurança que possa existir no ambiente de trabalho (Bjorkqvist et al, 1994; Zapf, 1999 cit. por Bulutlar, 2008).

O assédio moral às vezes adopta a forma de um processo de evolução gradual, onde, numa fase inicial o objectivo é expor a vítima às formas mais discretas e subtis de comportamentos agressivos que podem ser difíceis de identificar (Einersen, 2000 cit. por Einersen et.al, 2008).

Progressivamente, vai-se tornando mais directo com actos mais agressivos que podem então evoluir e tornar o alvo cada vez mais isolado, ou humilha-lo à frente dos restantes colegas. Neste processo existem uma série de causas que podem estar envolvidas, como as reacções e acções da vítima que podem piorar a situação, ou que podem ser usadas para justificar as acções do agressor (Zapf & Einersen 2003 cit. por Einersen et.al, 2008).

Deste modo, o rendimento da vítima acaba por ser afectado, dado que este se encontra num estado de angústia e confusão, ou seja, se por um lado acaba por ser menos competente, onde a sua *performance* é seriamente prejudicada por outro lado, é afastado das actividades sociais e profissionais ficando cada vez mais isolada dos restantes colaboradores.

Culturas Organizacionais mais propícias ao aparecimento do Assédio Moral

Os autores Einersen et al. e Unison (cit. por Einersen et.al, 2008) revelaram que o assédio moral parece existir em culturas organizationais que permitam recompensar esse tipo de comportamento. Deste modo, os agressores sentem-se mais confortáveis a praticar esse tipo de agressões, dado que veêm que há uma permissão implícita por parte dos superiores.

Em algumas organizações, o assédio moral pode ser mesmo institucionalizado como parte da liderança e da prática de gestão, ou seja, os estilos de liderança autoritários ainda são altamente valorizados em muitas organizações (Hoel & Salin, 2003 cit. por Einersen & Hoel, 2008).

Deste modo, este tipo de administração poderá facilmente se tornar numa gestão injusta, no entanto, pode ser considerada como uma norma cultural dominante, onde alguns gestores podem estar envolvidos nas relações interpessoais de conflitualidade.

Ainda assim, é da responsabilidade dos gestores desenvolver uma cultura organizacional onde o assédio moral seja inaceitável, intervindo em casos individuais de modo a assegurar que os maus-tratos e a vitimização sejam impedidos (Hoel, Cooper & Zapf, 2005 cit. por Einarsen et.al, 2008).

É interessante notar que uma forma de aumentar a consciência dos gestores no que se refere aos incidentes de assédio moral, das suas consequências organizacionais e individuais será o de implementar esta temática nos programas de formação de gestão (Yildirim & Yildirim, 2007 cit. por Çangarli, 2009).

O Papel do Estilo da Liderança e do Ambiente Psicossocial do Trabalho

Além dos valores dominantes e as normas da organização, que reflectem a cultura organizacional, a qualidade das práticas de liderança e do ambiente psicossocial do trabalho num determinado departamento parecem ser importantes causas de assédio moral. Uma situação de trabalho caracterizada por conflito de papéis e falta de tarefas interessantes e desafiadoras, combinada com um clima negativo interpessoal no grupo de trabalho, parece ser uma situação de alto risco para o assédio moral (Einarsen et al., 1994 cit. por Einarsen et.al, 2008).

O facto de existir uma ambiguidade ou mesmo uma incompatibilidade das expectativas nas funções, tarefas e responsabilidades pode criar frustração e conflitos dentro do grupo de trabalho, especialmente quando estão interligadas aos direitos, privilégios, e posições. Esta situação pode, então agir como um precursor de conflito nas relações de trabalho, sobretudo se o clima social for caracterizado por um baixo nível de confiança interpessoal e de tensão. Outra característica dos locais onde o assédio moral ocorre é uma insatisfação generalizada com o estilo de liderança dos supervisores (Einarsen et.al, 2008).

Leymann (cit. por Einarsen et al. 2008), aponta três factores que são importantes para fomentar o assédio moral no trabalho, o primeiro refere-se às deficiências existentes no design do trabalho, ou seja, deve-se preparar terreno para situações de stress, frustração, irritação, conflito e insegurança entre os colaboradores, ou para uma diminuição na produtividade e *performance* na execução da função.

O segundo aponta deficiências no comportamento de lideranças ou de práticas de gestão, isto é, se por um lado existe um tipo de liderança autoritária, por outro pode mesmo haver falta de liderança, onde os líderes não intervêm em conflitos interpessoais ou em situações onde os colaboradores adoptaram comportamentos agressivos ou outro tipo de comportamento de trabalho contraproducente.

Por último, o terceiro, está ligado ao stress e frustração que prevalecem no ambiente de trabalho, alguns colaboradores podem estar mais propensos a serem alvos de agressão do que

outros, devido à sua posição social exposta, ou seja, a organização do trabalho, a composição da força do trabalho, ou algum tipo de vulnerabilidade permanente ou transitória pessoal, como por exemplo ser o único colaborador negro ou ser apenas uma mulher numa organização dominada pelos homens.

Segundo os autores Einarsen et al; Leymann; Zapf et al. (cit. por Tuckey, Maureen, Dollard, Hosking & Winefield, 2009) as más condições no ambiente de trabalho ou um ambiente stressante têm sido frequentemente indicados como uma das principais causas de assédio moral no trabalho.

A literatura existente acerca deste tema revela que a chave para explicar a ligação entre o ambiente de trabalho stressante e o assédio moral poderá estar na exigência do mesmo e dos recursos que se têm no posto de trabalho (cf. Xanthopoulou et al., 2007, cit. por Tuckey et al, 2009).

Kelloway et al. (cit. por Çarngarli, 2009) referem que a má liderança pode ser uma causa de stress no local de trabalho, ou seja o papel do conflito e da ambiguidade, levam a um nível baixo de satisfação nas relações interpessoais.

Deste modo, se o ambiente de trabalho é um importante factor de risco para o assédio moral, os investigadores deste tipo de assédio, devem também informar que o mesmo pode acontecer devido a um ambiente mais limitado em termos de factores psicossociais, bem como nas exigências pedidas, isto é, o baixo controlo quer no posto de trabalho quer no apoio à pessoa que esta a ser intimidada (Einarsen et al, 2003 cit. por Agervold, 2007).

Repercussões do Assédio Moral

As repercussões do assédio moral acontecem tanto ao nível individual como ao nível organizacional, a exposição à intimidação e maus-tratos são problemas actuais muito graves para muitos trabalhadores. Estudos realizados têm indicado que cerca de 30 % da população activa são expostos a algum tipo de maus- tratos no trabalho (Rayner, Hoel & Cooper, 2002 cit. por Einarsen et al, 2008).

O assédio moral tem prevalência em ambas as organizações privadas ou públicas, encontrando os alvos entre homens e mulheres, este ocorre em todos os níveis organizacionais no entanto, as gestoras são observadas como um grupo de risco (Hoel et al., 2001 cit. por Einarsen et al, 2008).

Porém, têm-se constatado que este é mais frequente no sector público, devido ao elevado grau de burocracia, regras mais restritas e o elevado nível de segurança no trabalho podem criar um ambiente mais propício para que o assédio moral aconteça (Salin, 2001 cit. por Çangarli, 2009).

Deste modo, no que se refere ao nível individual, o assédio moral pode ter efeitos devastadores na saúde e no bem-estar dos possíveis alvos, como o excesso de volume de tarefas e a perda de satisfação no trabalho. A exposição ao assédio moral pode causar graves reacções emocionais tais como o medo, depressão, desapoio, ansiedade, traumas, baixa auto-estima, baixa concentração, fadiga crónica, alterando assim a percepção do ambiente de trabalho, como por exemplo, sentirem um clima de insegurança (Mantell, 1994, cit. por Sperry, 2009).

Relativamente ao nível organizacional, o facto de se estar exposto a este tipo de situação stressante leva a que os colaboradores tenham elevados níveis de sofrimento psicológico, como um elevado mal-estar geral, uma diminuição ao nível da satisfação no trabalho, levando assim ao absentismo, a uma menor produtividade, a um mau clima organizacional e a um compromisso organizacional atenuado (Hoyk & Hersey, 2008, cit. por Sperry, 2009).

As investigações realizadas têm demonstrado que os efeitos da observação ao assédio moral poderão ser semelhantes à violência. Deste modo, uma das formas organizacionais para combater o assédio moral é actuar juridicamente (Hoel & Cooper, 2000; Vartia, 2001, cit. por Tuckey, et al, 2009).

Efectivamente, o assédio moral tem consequências severas para a saúde e o bem-estar dos colaboradores, dado que quando estes são vitimizados, apresentam problemas de saúde física como queixas somáticas e psicológicas como mal-estar, ansiedade, podendo mesmo levar em casos mais graves, ao distúrbio de stress pós- traumático ou mesmo ao suicídio, a apresentação deste tipo de queixas vai produzir um elevado absentismo aliado a uma forte intenção de deixar a organização, uma vez que os níveis de insatisfação levam ao *Turnover*, ou seja, há uma diminuição de produtividade.

Devido à desprotecção, às intensas e constantes humilhações e à duração da experiência em si que as vítimas de assédio moral são expostas, foi criado o termo *Psychoterror* este descreve o assédio moral no local de trabalho, isto é, indica a imprevisibilidade das ofensas, e a sua natureza ondulatória. Descrevendo também que os níveis familiar e profissional são severamente afectados (Lewis, 2004, Lutgen- Standvik, 2008, cit. por Duffy, 2009).

No entanto, será pertinente salientar que o assédio moral é um processo crescente, sendo que a vítima confrontada acaba sempre por ficar numa posição inferior, tornando-se num alvo sistemático negativo de actos sociais, por conseguinte e como anteriormente referido irá ter repercussões negativas ao nível da sua *performance* e da satisfação no local de trabalho.

Prevenção e Gestão do Assédio Moral no trabalho

Após se ter verificado a natureza e as causas do assédio moral no local de trabalho, para que consiga prevenir o assédio moral deve-se em primeiro lugar criar um clima social com uma

atmosfera aberta, com respeito, com tolerância à diversidade, onde a existência de frustração e atrito pessoal seja aceite, no entanto devem ser devidamente geridos.

Deve-se assegurar que os estilos de liderança e práticas de gestão dentro da organização sejam justas para todos os colaboradores, ou seja, que todos sejam tratados com respeito, e que a sensibilidade para as necessidades pessoais e possíveis vulnerabilidades sejam apreciadas. De seguida, assegurar que os gestores detenham formação necessária na gestão de conflitos, de modo a se construir uma organização bem administrada, com metas claras, papéis, responsabilidade e com ética de trabalho (Einersen & Hoel, 2008).

Efectivamente a existência da prevenção do assédio moral reside no trabalho com os supervisores dentro da organização e da cultura organizacional implementada na mesma, ou seja, para que tenha efeito, será necessário usar estratégias que possam restringir postos de trabalho a possíveis agressores (Einersen & Hoel, 2008).

Deste modo, parecem existir organizações onde as culturas organizacionais têm características, estruturas, colaboradores, relações interpessoais e padrões de liderança que são mais propícios ao aparecimento do assédio moral. Assim, o papel dos psicólogos organizacionais estará ao nível da avaliação orientada na intervenção e estratégias de prevenção para combater todos os tipos previsíveis de resistência organizacional de modo a poder alterar estes comportamentos (Sperry, 2009).

Por fim, deve – se criar uma cultura organizacional onde o assédio moral e maus – tratos a colaboradores não sejam consentidos (Einersen & Hoel, 2008).

Intervenção em casos de Assédio Moral

Apesar de num primeiro instante, se pensar que os psicólogos clínicos poderiam ser os mais indicados a intervir no assédio moral, tal não acontece dado que, os psicólogos organizacionais são mais propícios a avaliar como uma equipa interage e se inter-relaciona no ambiente de trabalho e nas organizações, e como tal pode influenciar o comportamento de um colaborador (Namie, 2003 cit. por, Sperry, 2009).

Inicialmente, o principal objectivo deve ser o de evitar qualquer comportamento indesejado de modo a se restaurar um clima ameno de trabalho. Esta regra simples deve ser comunicada de forma clara a toda a organização, em especial para as partes envolvidas nos casos específicos. Além disso, ao se investigar um caso, todas as entrevistas e discussões com os sujeitos e testemunhas devem ser imparciais e justas, tendo como objectivo perceber a forma como o assédio moral aconteceu e impedir o seu retorno, caso não seja assédio moral verificar o que possa ser, por exemplo, stress, conflitos interpessoais, mal-entendidos. Em caso afirmativo, deve-se então actuar para se restaurarem boas condições de trabalho para todos, ou seja, que as

condições organizacionais e práticas sejam alteradas de modo a se evitar os maus-tratos ou futuras situações de assédio moral (Einersen & Hoel, 2008).

É importante perceber que a maioria das pessoas, mesmo os acusados de assédio moral, se afirmam como opositores ao assédio moral, daí que seja pertinente alcançar ou manter contacto com essas percepções, de modo a que a maioria dos colaboradores estejam dispostos a querer cooperar para mudar a situação.

Deste modo, se necessário, será preciso ensinar a base das normas sociais, através da orientação pessoal, no entanto, em casos em que o supervisor é culpado deve-se proporcionar uma preparação especializada em gestão (Einersen & Hoel, 2008).

Relativamente aos casos mais graves de assédio moral, a intervenção é acedida através de acções disciplinares, inclusivé a demissão. Por norma, as vítimas de assédio moral ocupam posições mais frágeis, daí que seja fundamental protegê-las da estigmatização e retaliação. Dado que, muitas das vítimas precisam de apoio profissional, nomeadamente de ajuda psicológica e tratamento médico. No que se refere aos efeitos da exposição ao assédio moral, poderá haver a necessidade de um programa de reabilitação para garantir a reintegração no grupo de trabalho e recuperar o trabalho produtivo por completo (Einersen & Hoel, 2008).

Assim, os programas de intervenção de um modo geral devem ser implementados independentemente de qualquer caso específico de assédio moral. Estes devem incluir esforços para melhorar o clima organizacional e as condições de liderança que estão em funcionamento, bem como o desenvolvimento e comunicação de uma organização política contra o assédio moral que por norma está intimamente associada à liderança. Porém, a formação de gestores na gestão de conflitos parece ser vital, pois deve-se ter um olhar crítico sobre os tipos de liderança que são implementados na cultura organizacional (Einersen & Hoel, 2008).

CONCLUSÃO

O assédio moral é um problema sério que deve considerado nas organizações, dado que muitas vezes está enraizado na liderança e nas práticas da organização, sendo desencadeada pelo stress e conflitos interpessoais.

Deve, assim existir nas organizações uma diversidade na força de trabalho, combinada com normas claras para que os comportamentos inaceitáveis sejam sancionados pela organização.

Assim, o assédio moral pode ter início quando a vítima reage ao autoritarismo da chefia ou não se adapta à reestruturação da organização. A vítima ou sujeito passivo do assédio moral, geralmente, é aquele colaborador que sofre agressões repetidas e sistemáticas, visando hostilizá-lo, inferiorizá-lo e isolá-lo do grupo, comprometendo sua identidade, dignidade pessoal e

profissional, o que se irá reflectir numa perda da satisfação no trabalho e conseqüente queda na produtividade.

Nos processos de assédio moral, o isolamento é a prática mais comum, esta prática ocorre quando o superior hierárquico priva a vítima de informações úteis, ou seja, a não comunicação de possíveis reuniões, não informar o tipo de serviço que tem de realizar, deixando assim o colaborador desorientado no seu local de trabalho. Este isolamento é de tal forma praticado que os colegas não dialogam com a vítima, mantendo uma comunicação unicamente por escrito, de modo a evitar qualquer tipo de contacto, até mesmo visual, ficando ainda proibida de realizar qualquer entrevista com a direcção (Tuckey, et al, 2009).

De acordo com os autores Rayner e Hoel (cit. por Einarsen et.al, 2008) as categorias de assédio moral acontecem sob ameaças à situação profissional, ameaças à situação pessoal, excesso de trabalho e isolamento.

Este tema, na perspectiva do stress acontece quando determinados comportamentos negativos diários afectam a saúde dos colaboradores, isto é, a sua *performance* começa a ser atingida, podendo levar a que a sua posição no local de trabalho esteja em risco por isso, é fundamental identificar estes casos o mais cedo possível.

O assédio moral é como um comportamento de um subconjunto de stressores sociais que podem ser considerados como qualquer problema diário, ou como eventos de vida críticos, por exemplo quando existe violência física ou sexual, ou quando as suas competências deixam de ser importantes, o que pode mudar completamente o status de um colaborador na organização. Estes stressores sociais podem afectar negativamente a saúde do indivíduo (Zapf, et al., 1996, cit. por Zapf & Gross, 2001).

Por fim, através de uma prevenção e intervenção eficaz poderá ser possível acabar com esta prática da imposição e medo no ambiente de trabalho, dado que conduz a uma insatisfação laboral e por conseguinte a uma quebra de produtividade e de *performance* na função desempenhada. Assim, deve-se dar preferência a uma efectividade ética que fortaleça as relações de confiança, respeito e de apoio mútuo, onde se tenha a oportunidade de usufruir de climas organizacionais com maior dignidade e respeito de forma a permitir que os colaboradores adquiram o bem-estar e se sintam saudáveis no seu local de trabalho, sendo que será pertinente salientar que estes factores são fundamentais para a qualidade do ambiente de trabalho dentro das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agervold, M. (2007). Bullying at work: A discussion of definitions and prevalence, based on an empirical study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 48, 161-172.

Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., De Cuyper, N. (2008). A Qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19, 1-16.

Bulutlar, F. (2009). The effects of ethical climates on bullying behavior in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 86, 273- 295.

Çangarli, G., B. (2009). A review of organizational antecedents of bullying. *International Journal of Business Research*, 9(6) 100-106.

Duffy, M. (2009). Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies, and legislation. *Consulting psychology Journal: Practice and Research*, 61(3) 242- 262.

Einarsen, S., Hoel, H. (2008). Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In A. Kinder R. Hughes, C. L. Cooper, *Employee well-being support: A workplace resource* (pp. 70-77). John Wiley & Sons, Ltd.

Tuckey, R., M., Dollard, F., Hosking, P., Winefield, A. (2009). Workplace bullying: The role of psychosocial work environment factors. *International Journal of Stress Management*, 16(3) 215- 232.

Sperry, L. (2009). Workplace mobbing and bullying : A consulting psychology perspective and overview. *Consulting psychology Journal: Practice and Research*, 61(3) 165-168.

Zapf, D., Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying : A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4) 497-522.