

DÂNIA SOUSA TAVARES

**A INTERVENÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS EM CONTEXTO DE MOBBING: UM ESTUDO DE
CASO NUMA EMPRESA HOTELEIRA**

**Dissertação apresentada na Universidade Lusófona do Porto para obtenção do grau de
Mestre em Gestão**

Orientadora científica: Professora Doutora Carla Marisa Rebelo Magalhães

Composição de Júri: Prof. Doutor Henrique Manuel Morais Diz

Prof. Doutor Ricardo Magarinho Bessa Moreira

Universidade Lusófona do Porto
Faculdade de Economia e Gestão

Porto

2015

Aos meus pais, irmã e amigos

Agradecimentos

Uma dissertação de mestrado, apesar de ser todo um processo solitário a que todos os investigadores estão sujeitos, reúne ainda inúmeros contributos de pessoas distintas. Desde o início do mestrado que contei com o apoio e confiança de inúmeras pessoas, sendo que, sem a dedicação e apoio incessante dos mesmos, toda esta investigação não teria sido possível de realizar.

Esta dissertação marca o fim de mais uma importante etapa da minha vida e, por isso mesmo, gostaria de agradecer a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram de forma decisiva para a concretização da mesma, estimulando-me intelectual e emocionalmente, de forma a ultrapassar todos os obstáculos.

À Professora Doutora Carla Marisa Rebelo Magalhães, orientadora da dissertação, agradeço toda a paciência e apoio demonstrados, a partilha do conhecimento e as valiosas contribuições para esta investigação. Acima de tudo, obrigado por continuar a acompanhar-me nesta jornada e por estimular o meu interesse pelo conhecimento bem como pela vida académica, aumentando, assim a minha sede de saber e espírito interrogativo.

Estou, ainda, muito grata aos meus familiares pelo incentivo que me deram ao longo destes anos, e por toda a paciência, carinho e amor demonstrados neste período de investigação. Um muito obrigada, por terem sempre acreditado em mim e nas minhas capacidades. À minha irmã, obrigada pela atenção sem reservas e pelo apoio incondicional demonstrado ao longo de toda esta etapa.

Quero ainda agradecer à Doutora Sandra Miranda, por todo o apoio na investigação de campo e pela disponibilidade demonstrada para responder a todas as dúvidas que surgiram. Mas, acima de tudo, obrigada pela amizade demonstrada.

Deixo, ainda, um agradecimento muito especial à Universidade Lusófona do Porto, por me ter proporcionado toda esta experiência e aprendizagem ao longo deste meu percurso académico.

A todos, muito obrigada,

Dânia Tavares

“O nosso caráter é o resultado da nossa conduta.”

(Aristóteles)

Resumo

Numa sociedade cada vez mais competitiva a nível organizacional e com um mercado cada vez mais inseguro relativamente à estabilidade no emprego, é cada vez mais frequente o aparecimento de situações de mobbing no interior das organizações. Embora esta seja uma temática que já exista desde o aparecimento das relações laborais e que esteja presente em todos os países, é ainda pouco estudada ao nível da comunidade Europeia.

Sendo assim, com este estudo, pretendeu-se estudar a existência ou não da prática de mobbing numa empresa do sector hoteleiro, bem como comprovar que, maioritariamente, o tipo de mobbing que se visualiza é aquele que ocorre de forma vertical descendente. Para se proceder a um estudo mais conciso da temática, foi elaborada uma revisão de literatura extensiva, bem como foram aplicados questionários a todos os colaboradores da organização em estudo, de forma a conseguirmos comprovar todos os objetivos a que nos propomos.

Após uma análise estatística dos dados recolhidos com o inquérito realizado, podemos concluir que no seio desta organização hoteleira já existiram/existem diversos casos de mobbing, apesar de na atualidade estarem mais diminutos que há uns anos atrás. Foi ainda verificado que os fenómenos de mobbing na sua generalidade foram praticados pelo superior hierárquico, numa tentativa que o colaborador abandonasse a organização de livre e espontânea vontade, sem o mesmo ter de o despedir e pagar os seus direitos.

Podemos ainda concluir que apesar de se observar fenómenos de mobbing em ambos os sexos, o mais afetado na empresa em causa foi o feminino, sendo que em grande parte devido ao facto de os colaboradores serem maioritariamente do sexo feminino.

Palavras-chave: Mobbing, Gestão de Recursos Humanos, Clima Organizacional

Abstract

In a society that's becoming more and more competitive in the organizational level and with an increasingly insecure market with regard to job stability, it's even more and more frequent the appearance of mobbing situations inside organizations. Although this thematic that already existed since the appearance of labour relations and is present in all countries, it's still understudied in the European community level.

Therefore, with this study, it was intended to study the existence or nonexistence of mobbing practice in a company in the hotel sector, as well as prove that most of the type of mobbing that is displayed is the one that occurs vertically downwards. To proceed to a more concise study of the thematic, an extensive literature review was elaborated, as well as apply questionnaires to every collaborator of the company in study, attempting to prove all the goals we set ourselves.

After a statistical analysis of the of the collected data with the conducted survey, we can conclude that within this hotel organization have existed/exist several cases of mobbing, although nowadays they're more diminutive than a few years ago. It was also verified that the mobbing phenomena in general has been carried out by the hierarchical superior in an attempt to make the collaborator leave the organization of their own free will, without even having to fire them and pay their rights.

We can also conclude that although we observed mobbing phenomena in both sexes, the most affected in the company in question was female, that being a large part due to the fact that the collaborators are mainly of the feminine sex.

Keywords : Mobbing, Human Resource Management, Organizational Climate

Resumen

En una sociedad cada vez más competitiva en un nivel organizacional y con un mercado cada vez más inseguro en materia de estabilidad laboral, es cada vez más frecuente la aparición de situaciones de acoso psicológico en el interior de las organizaciones. Si bien esta es una temática que ha existido desde el apareamiento de las relaciones laborales y está presente en todos los países, no es muy estudiado al nivel de la comunidad europea.

Por lo tanto, con este estudio, hemos tratado de estudiar la existencia o no de la práctica del acoso psicológico en una empresa en el sector de la hostelería, así como demostrar que, mayoritariamente, el tipo de acoso psicológico visualizado es el que ocurre de forma vertical descendiente. Para llevar a cabo un estudio más conciso de la materia se elaboró una extensa revisión de literatura extensiva así como se aplicaron cuestionarios a todos los empleados de la organización en estudio, por lo que podemos probar todos los objetivos a que nos proponemos.

Después de una análisis estadística de los datos obtenidos con la investigación realizada se puede concluir que en el seno de esta organización hotelera ya existía/hay diversos casos de acoso psicológico, aunque hoy en día estén más diminutos que hay algunos años atrás. También se ha verificado que los fenómenos de acoso psicológico en su generalidad han sido llevados a cabo por el superior jerárquico, en un intento de que los empleados dejan la organización de su propia voluntad, sin ni siquiera tener que despedirlos y pagar sus derechos.

Todavía podemos concluir que aunque se ha observado fenómenos de acoso psicológico en ambos los sexos, lo más afectado en la empresa en cuestión era de sexo femenino, siendo que en gran parte debido al hecho de que los empleados son en su mayoría mujeres.

Palabras clave: Acoso psicológico, Gestión de Recursos Humanos, Clima Organizacional

Siglas e Abreviaturas

Art. – Artigo

Al. – Alínea

CRP – Constituição da República Portuguesa

CT – Código do Trabalho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

OIT – Organização Internacional do Trabalho

Índice

Introdução	11
I - Fase Conceptual	
1. Formulação das questões de partida.....	14
2. Mobbing	15
2.1. Evolução da temática do Mobbing	15
2.2. Definição do conceito	18
2.3. Sujeitos do Mobbing.....	21
2.4. Tipos de Mobbing.....	25
2.5. Fases do Mobbing.....	28
2.6. Consequências do Mobbing.....	31
2.7. Formas de prevenção	34
2.8. Enquadramento jurídico.....	37
2.8.1. <i>Mobbing na ordem jurídica portuguesa</i>	37
2.8.2. <i>Os meios de reação possíveis</i>	41
2.8.3. <i>Mobbing ou mero conflito laboral?</i>	43
2.8.4. <i>O Mobbing no panorama europeu</i>	44
3. Gestão de Recursos Humanos	45
3.1. Evolução do conceito.....	45
3.2. Funções da GRH.....	47
3.3. O desenvolvimento da GRH na organização.....	48
3.4. Gestão dos Recursos Humanos em empresas internacionalizadas	49
4. O Sector Hoteleiro Português.....	51
II - Fase Metodológica	
1. Questões éticas	57
2. Metodologia	58
2.1. Objetivos da Investigação, Questões e Hipóteses	61
2.1.1. <i>Objetivos da investigação</i>	61
2.1.2. <i>Hipóteses da investigação</i>	62
2.2. Técnicas de recolha e análise de dados.....	62
2.3. Apresentação e análise dos dados.....	64
2.3.1. <i>Análise de dados</i>	64
2.4. Conclusão da análise.....	70
Conclusões	72
Bibliografia	75
Anexos	I
Anexo 1- Inquerito	II

Índice de Figuras

Figura 1 – Tipos de mobbing	26
Figura 2 – Fases de uma situação de assédio moral de acordo com Leymann	31

Índice de Quadros

Quadro 1 – Distribuição dos inquiridos por sexo	66
Quadro 2 – Distribuição dos colaboradores inquiridos por idade, em número e percentagem	66
Quadro 3 – Distribuição dos entrevistados por grau de escolaridade	67
Quadro 4 – Distribuição dos entrevistados por agregado familiar/sexo	67
Quadro 5 – Distribuição dos entrevistados por antiguidade na casa/sexo	68
Quadro 6 – Distribuição dos entrevistados por horário de trabalho/departamento	68
Quadro 7 – Análise da ação da GRH em casos de mobbing	69

INTRODUÇÃO

Embora a temática de mobbing no local de trabalho seja um tópico de investigação relativamente recente, este tem vindo a despertar um interesse crescente junto da comunidade académica (Verdasca & Pereira, 2011). Sendo assim este trabalho foi realizado com a finalidade de contribuir para a compreensão de uma temática atual e que tem sido objeto de preocupação e reflexão por parte de toda a sociedade em geral.

O mobbing no mundo laboral não é um fenómeno recente, sendo que para alguns autores, este é tão antigo como a própria humanidade. João (2009), defende ainda que o fenómeno de mobbing é uma realidade atual em todo o mundo e afeta todas as profissões, acarretando diversas consequências a nível psicológico, social e físico para a vítima e para a própria organização.

O assédio moral no local de trabalho acontece quando um trabalhador está sujeito a atos susceptíveis de sacrificar, humilhar, amedrontar ou diminuir a auto estima. Os fenómenos de mobbing exercidos pelo mobber (assediador), originam riscos para a saúde física e mental do individuo assediado, e em casos mais extremos a perda do seu posto de trabalho. Na sua generalidade, estes fenómenos devem-se a casos de abuso de poder ou então ao uso indevido do mesmo no interior da organização.

De forma recorrente, a vítima é constantemente importunada, assediada, irritada e insultada, acabando por sentir que dispõe de recursos insuficientes para responder a este género de fenómenos. O mobbing pode assumir a forma de ataques verbais diretos à vítima, mas também pode chegar a assumir a forma de atitudes ou comportamentos mais subtis, como é o caso de excluir ou isolar socialmente a vitima no seu grupo de colegas de trabalho (Leymann, 1996).

A OIT considera assim o assédio moral, a par do stress, “burnout” e alcoolismo, entre outros, como um dos riscos emergentes para a saúde e segurança dos trabalhadores em todo o mundo (ILO, 2004). Sendo assim é passível de se verificar que este é um fenómeno que afeta não só a pessoa que é vitima deste assédio moral, mas também toda a organização e a sociedade em geral, causando múltiplas consequências para todos.

Neste sentido, este projeto de investigação tem como objetivo estudar os fenómenos de

mobbing no interior das organizações hoteleiras, percecionando todos os intervenientes e envolvente desta temática, numa tentativa de aprofundar uma temática ainda pouco desenvolvida em Portugal

O desenvolvimento teórico deste trabalho está centrado em três níveis de análise nomeadamente no que diz respeito ao fenómeno de mobbing, GRH e o setor do turismo português que são peças chave no decorrer da análise estatística. No que diz respeito ao mobbing este está focado na descrição do fenómeno (tanto teórica como empiricamente), a identificação das causas e consequências associadas à sua ocorrência, a definição e implementação de medidas de intervenção/prevenção de casos de mobbing e ainda de que forma o mesmo se encontra previsto na legislação portuguesa.

Além da análise da temática propriamente dita, torna-se de extrema relevância analisar de que forma a lei portuguesa apresenta apoios, ou detém definida na sua legislação punições para este género de fenómenos. Em Portugal, é notória a escassa informação existente no que diz respeito a esta temática, tendo o mesmo começado a despertar interesse no contexto da atual legislação laboral.

Seguidamente será elaborada uma análise de uma unidade hoteleira no Norte de Portugal, pois uma vez que este é cada vez mais um setor de elevada relevância e importância para Portugal, achamos que seria de todo interessante e pertinente o estudo de fenómenos de mobbing no interior destas organizações.

I. Fase Conceptual

1. FORMULAÇÃO DAS QUESTÕES DE PARTIDA

Perante um contexto socioeconómico demarcado pela constante mudança, rápida evolução tecnológica, globalização, competitividade e flexibilidade de emprego, a que acrescem as atuais e constantes fusões e reorganizações empresariais e as exigências assumidas por parte das organizações no âmbito de uma polivalência funcional, cada vez mais se verifica um aparecimento de novos riscos laborais de natureza psicossocial, nomeadamente o assédio moral no trabalho (mobbing)¹.

Dadas as graves consequências que o mobbing tem vindo a gerar ao nível da saúde dos indivíduos que são alvo dos comportamentos hostis associados a este fenómeno e perante as consequências que o mesmo arrecada para as empresas, esta temática tem vindo a ser alvo de uma crescente investigação nos últimos anos, nomeadamente ao nível europeu.

Em Portugal esta temática não é alvo de grandes estudos. Sendo assim, dada a escassa investigação realizada em Portugal, até à data, nesta área de conhecimento, é neste contexto que surge a pertinência, interesse e relevância deste projeto de estudo, o qual tem por base as seguintes perguntas de partida:

- Qual o nível de incidência do mobbing no seio da organização X?
- O mobbing descendente é o mais praticado no interior da organização?
- Quais as causas organizacionais associadas à ocorrência de mobbing?

¹ Ao longo deste trabalho serão utilizadas ambas as expressões (mobbing e assédio moral), conforme a nomenclatura utilizada pelos autores consultados.

2. MOBBING

2.1.Evolução da temática do Mobbing

No quotidiano, o cidadão vive com problemas pessoais, familiares, sociais e laborais que em determinado momento, mesmo que passageiro, acabam por o fazer colocar em causa todo o sistema social em que estão inseridos.

Contudo, desde a existência do trabalho e o início das relações laborais, que os trabalhadores sentiram problemas laborais diversificados e contínuos, como é o caso das críticas e ameaças quer sendo elas verbais ou físicas, o isolamento social, a negação das condições de salubridade e convivência, calúnias e acusações infundadas, entre outras ações possíveis nesta panóplia de “ataques” (Associação para o Desenvolvimento das Competências, 2007).

O assédio moral no trabalho, não é um fenómeno recente, não constituindo assim, uma nova situação nas relações laborais. Mas, é nos últimos anos, que este conceito alcança grandes dimensões, atingindo os diferentes contextos de trabalho, bem como todas as categorias profissionais numa perspetiva global (Battistelli, Amazarray, & Koller, 2011).

De forma a deter uma melhor precessão desta temática, será feita uma breve descrição histórica e temporal do mesmo, até aos dias de hoje.

Analisando o passado histórico de Portugal, se nos determos na antiguidade greco-romana, a palavra trabalho carregava a conotação de fardo e pena, enquanto que, a virtude humana se relacionava com a noção do ócio (Donneles, 2002).

Na idade média, partem do pressuposto de que provar a subsistência com o próprio trabalho assegura a independência mas, é desencorajado todo o tipo de esforço além do necessário (Barros, 2005).

Segundo Camino “A pragmatização do Imperio Romano, a partir do ano de 476 a.c. implicou alterações significativas nas relações de trabalho. Emergiram, como instituições de poder a Igreja, o feudalismo e as corporações de ofício” (Camino, 1999, p. 26).

Se nos determos na era da escravidão, uma época em que os maus tratos, abusos e atrocidades eram incumbidos ao ser humano, numa tentativa de alcançar uma elevada produção agrícola.

Mesmo com o término da época da escravidão, quando a mão de obra escrava foi substituída pela dos emigrantes, não existiu nenhuma mudança significativa no antigo modelo, pois os maus tratos, privações, humilhações, entre muitas outras ações de denegrir a imagem do cidadão continuaram a ocorrer (Aguiar, 2008).

As empresas da época do pós Segunda Guerra Mundial, oprimiam os seus funcionários em horas intermináveis de trabalho, falta de motivação e um grande desprezo da capacidade de cada colaborador, não dando oportunidade aos trabalhadores de crescerem ou mudarem de posto, estes permaneciam estagnados no mesmo local. Este período significou um crescimento económico sem precedentes para as sociedades capitalistas, onde se verificou uma elevação dos padrões de produção e de consumo da população e estratégias de integração e diversificação do investimento (Freitas, Heloani, & Barreto, 2008).

Prosseguindo-se com a análise histórico evolutiva, alcançamos a fase da Industrialização, que traduziu um incontestável avanço tecnológico para a época em causa, onde a ferramenta manual acabou por ser substituída pelas máquinas. Foi então possível desenvolver uma teoria organizacional, baseada na divisão do trabalho mediante linhas de produção (Banilha, 2004).

O modelo que serviu de alavanca para esta estrutura de organização de trabalho denomina-se de Taylorismo e Fordismo.

Através deste breve esboço histórico, denota-se que as organizações atuais, mesmo com toda esta inovação e desenvolvimento tecnológico, continuam a incorrer em erros do passado, tolerando maus tratos e humilhações aos trabalhadores, surgindo assim, cada vez mais atos de hostilidade e violência no clima organizacional (Aguiar, 2008).

A Globalização dos mercados económicos e industriais acabou por, rapidamente, reforçar e incrementar o número de situações, como as que descrevemos anteriormente, que confrontam uma diversidade de trabalhadores com problemas mais ou menos idênticos, independentemente das coordenadas geográficas da organização onde laboram (Associação para o Desenvolvimento das Competências, 2007).

Rapidamente, os trabalhadores e as organizações começaram a evidenciar o reflexo da atitude descrita anteriormente, pois começaram a surgir as baixas por doença física ou psicológica, diminuição da produtividade e consequências económicas daí decorrentes, entre outros.

Vivemos numa sociedade altamente competitiva, o que transforma o mercado de trabalho num local cada vez mais inseguro quanto à sua estabilidade, como podemos evidenciar na afirmação seguinte: “A pressão competitiva, os prazos a cumprir, os objetivos a alcançar dentro da provisão orçamental, a redução de custos e o aumento da produtividade, a indefinição de procedimentos, as margens de lucro a garantir, a avalanche de solicitações diárias que requer atenção de forma continua e divergente, são um risco permanente da ocorrência de stress profissional e da degeneração dos ambientes de trabalho e dos níveis de produtividade.” (Andrade & Baptista, 2013).

Devido às pressões exercidas sobre os empregados, muitos deles com medo de perder o seu emprego e outros com sede de poder, acabam por agredir moralmente o seu colega de trabalho, subordinado e em alguns dos casos o seu superior. Estas agressões morais têm como grande objetivo desmotivar, humilhar e desprezar a vítima (Filho, 2012).

Molon (2004), vem reforçar esta teoria quando afirma, que as taxas de desemprego, que assombram quase todos os países espelham a instabilidade económica sentida atualmente, acrescentando ainda o facto de a competição da sociedade capitalista tornar as pessoas cada vez mais inseguras no âmbito da sua estabilidade laboral. Em conformidade com estes fatores, a busca incessante pelo poder acaba por influenciar negativamente algumas pessoas, que em numerosas ocasiões, tornam o clima organizacional um local de conflitos e violência (João, 2009).

É devido a todas as razões descritas anteriormente, que é decorrente afirmar-se que o assédio moral é quase tão antigo como o próprio trabalho, apesar de a temática só se ter tornado relevante para a literatura científica nas últimas décadas.

Perante o panorama observado até então, é possível observar-se que este é um tema que existe desde sempre, mas que em termos científicos este só deteve uma conotação relevante a partir da década de 80, aumentando cada vez mais a importância da temática.

Podemos concluir, que mesmo com a evolução dos métodos de administração, chegamos aos dias de hoje com a mesma toxidade nas organizações, sendo que, atualmente, a mesma apresenta-se mais mascarada do que antigamente, pois na maior parte das organizações é possível observar um clima organizacional que não é o real.

2.2. Definição do conceito

O fenómeno do mobbing não é um conceito novo no clima organizacional mas, no entanto, o seu estudo é relativamente recente. À semelhança do aparecimento tardio dos estudos sobre a temática, a realização de conferências de abordagem sobre o mesmo são de igual modo recentes, revelando assim um interesse crescente para a sociedade.

É possível observar diversas denominações referentes ao fenómeno do Mobbing, tanto pela literatura científica, como pelos distintos autores e instituições, não existindo assim uma definição que seja internacionalmente aceite, nem um conceito jurídico suficientemente jurídico preciso e unitário (Cristóbal, 2002).

Por ser um fenómeno multidisciplinar e por ter sido estudado por pesquisadores de distintas áreas, demonstra alguma carência de diálogo entre ambas as áreas, tornando pouco incomum, que dentro do mesmo país o fenómeno de mobbing receba nomes distintos (Bradaschia, 2007).

O assédio moral ocorre nas mais diversas organizações, assumindo denotações diferentes nos distintos países. Sendo assim é possível verificar que esta temática na Itália, Alemanha, Suíça e países nórdicos se apresenta com a terminologia de Mobbing. Na Inglaterra o mesmo é definido como Bullying, enquanto que nos Estados Unidos podemos encontrar este tema associado à palavra Harassment. Na França aparece sob a terminologia de Harcèlement Moral, e no Japão é denominado de Ijime. Nos países de língua portuguesa aparece associado à terminologia Terror Psicológico, Tortura Psicológica e Assédio Moral, enquanto que, por sua vez nos países de língua espanhola este conceito aparece associado a expressões como Psicoterror Laboral ou Acoso Moral (Barros, 2005).

Pode-se verificar, que as várias designações se devem às diferenças culturais e organizacionais existentes no mundo, apesar destas diferentes terminologias, o mobbing é um verdadeiro e real fenómeno da sociedade (Hirigoyen, 2002).

Para Guimarães e Rimoli, “a diversidade de expressões obedece à variedade cultural e à ênfase que se deseja colocar sobre algum dos múltiplos aspetos que levam à violência psicológica no trabalho”, mas denotam para que “a tentativa de definição e descrição deste fenómeno em nível universal se vê comprometida e exige uma aproximação progressiva e um intercâmbio de conhecimentos, teorias, estudos e práticas transculturais” (Guimarães & Rimoli, 2006).

Conclui-se assim, que existem grandes dificuldades na abordagem do tema no âmbito da profusão terminológica, uma vez que não é possível observar uma designação que reúna o consenso de todos e que seja utilizada universalmente.

Neste sentido, é constatável que o vocábulo Assédio Moral não ganhou uma elevada notoriedade pública, tendo ainda sido desmesuradamente inflacionado no imaginário, provocando assim uma imprecisão do tema, pois o sentido do tema torna-se instável e sem fronteiras bem delineadas (Birman, 2005).

Para uma melhor precessão da temática em causa, iremos identificar algumas das definições que mais contribuíram para o estudo do mobbing, bem como algumas das variadíssimas denominações existentes na literatura.

Diversos autores já estudaram e escreveram sobre a importância do trabalho na vida das pessoas. Sendo que o mundo do trabalho foi palco de grandes mudanças no último século, seja ao nível organizacional, ao nível das relações de trabalho no interior da empresa. Estas alterações mudaram a vida das pessoas e acabaram por estimular o aparecimento de novos tipos de sofrimento, conforme refere Enriquez quando menciona que “os cadáveres, reais ou simbólicos, acumulados há gerações atestam a realidade muitas vezes violenta da vida organizacional” (Enriquez, 1997, p. 13).

Hirigoyen, autora francesa, define assédio moral como:

“Qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude,...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando o seu emprego ou degradando o clima de trabalho.” (Hirigoyen M. F., 2002, p. 17)

Na mesma ótica de pensamento, é possível observar a mesma perspectiva de definição por parte de mais autores, nomeadamente:

“O assédio moral é uma conduta abusiva e intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.” (Freitas, Heloani, & Barreto, 2008, p. 37)

Licari define o mobbing como “toda a conduta abusiva que se manifesta através de comportamentos, palavras, atos, gestos que colocam em causa a personalidade, a dignidade e a integridade física e psíquica de um indivíduo, colocam em risco o próprio emprego e contribuindo para a degradação do clima de trabalho” (Licari, 2000).

Zapf salienta ainda que “O mobbing no trabalho é um processo de atormentar, intimidar, ofender, excluindo socialmente alguém ou atribuindo tarefas ofensivas a alguém, no curso do qual a pessoa enfrentada fica numa posição inferior.” (Zapf, 1999, p. 73).

Pode-se verificar, que o que diferencia o assédio moral das restantes formas de violência no trabalho, é a ligação entre a dimensão moral e temporal, ou seja, o grande objetivo de destruir a pessoa alvo das agressões, bem como a sua duração no tempo (Guedes, 2003).

É neste contexto que podemos observar alguns autores que nas suas definições sobre a temática especificam, claramente, os aspetos evidenciados anteriormente por Guedes.

O assédio moral, pode ainda ser definido como uma conduta abusiva, que atenta contra a dignidade psíquica de uma pessoa, de forma constante e prolongada no tempo, expondo assim o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, conseguindo ainda causar ofensa à personalidade, dignidade ou integridade psíquica, tendo como objetivo excluir a posição do empregado no emprego ou então deteriorar o ambiente organizacional (Mascaro, 2004).

Segundo Luna (2003), não se deve confundir o assédio moral com problemas relacionados com um chefe bastante exigente no âmbito da qualidade ou produtividade. Para Luna, o assédio moral é totalmente distinto, pois este visa acabar, reduzir ou destruir os sentimentos mais profundos da vítima.

Temos ainda autores que defendem, que “No âmbito laboral, o mobbing é o continuado e deliberado maltrato verbal e comportamental, que recebe um trabalhador da parte de um outro ou de outros, que se comportam com ele cruelmente com o objetivo de conseguir a sua aniquilação ou destruição psicológica e obter uma saída da organização através de diferentes procedimentos” (Piñuel, 2001, p. 52).

Precisamente por ser uma forma subtil de degradação psicológica, muitas vezes torna-se uma tarefa extremamente complicada, identificar e reconhecer as situações de assédio moral, pois a vítima é envolvida de tal forma neste contexto, que é levada a acreditar que é merecedora, ou até mesmo culpada pelas situações constrangedoras em que se vê envolvida (Sesso, 2005).

2.3.Sujeitos do Mobbing

No processo de mobbing, pode-mos encontrar três sujeitos distintos, nomeadamente, o mobber, o mobbed e o sighted mobber.

O mobber, pode ser caracterizado como uma pessoa com tendência a provocar conflitos de pressão sobre o indivíduo, intensificando a ação com o passar do tempo. Este opta sempre por um comportamento mais agressivo, de forma a criar uma situação de desconforto e mal estar nas pessoas com menos influência (Carvalho, 2006).

Este pode ser um individuo ou um grupo de indivíduos, que num processo de assédio moral tendem a controlar e/ou dominar o mobizado. Neste sentido “o agressor pode engrandecer-se rebaixando o outro, sem culpa e sem sofrimento; trata-se da perversão moral” (Freitas, 2001, p. 11).

Guedes defende que o agressor, será sempre dotado de um comportamento com características de narcisismo ou de perversidade, vivendo numa constante competição, na qual terá de sair vencedor pois considera os restantes como inimigos. Neste seguimento ele salienta que “O agressor critica todos que o cercam, mas não admite ser questionado ou censurado. Ele está sempre pronto a apontar falhas. É insensível, não sofre, não tem escrúpulos, explora, e não tem empatia pelos outros. É invejoso e ávido de poder” (Guedes, 2003, p. 38).

Para Hirigoyen (2002), os procedimentos hostis do assediador perante o assediado podem ser agrupados em quatro categorias, partindo da mais difícil de detetar até à mais evidente:

- Atentados às condições de trabalho, colocando a vítima em situações que a façam parecer incompetente, sendo que o agressor começa a discriminar a vítima ao ponto de a conseguir afastar.
- Isolamento e recusa de comunicação, que se transformam em procedimentos dolorosos para o mobizado, mas que são banalizados pelo mobber.
- Atentados à dignidade, que passam por gestos de desprezo e atitudes que desqualificam o mobizado.
- Violência verbal, física ou sexual, este tipo de violência ocorre quando o assédio já se encontra instalado, sendo que apesar de ser notado por todos a vítima já se encontra extremamente fragilizada sem deter quem testemunhe os acontecimentos.

Heloani, defende que na maioria dos casos o mobber apresenta traços narcisistas e destrutivos, que se sentem inseguros no âmbito da sua competência profissional, que ainda podem demonstrar traços paranoicos e que “agem com desconfiança em relação às atitudes alheias e têm grande dificuldade para aceitar críticas. Costumam ser hipersensíveis e exagerar o risco presente em diversas situações ... ambiciosos e invejosos, procuram constantemente aproveitar-se do trabalho alheio” (Heloani, 2003, p.59).

Alguns estudiosos apresentam o mobber sob diversas tipologias, como podemos observar mais abaixo (Carvalho, 2006):

- Investigador, na medida em que busca provocar o vexame e a antipatia, esperando obter alguma vantagem com isso;

- Megalómano, é um indivíduo que acaba por praticar o ato de mobbing seja com que pessoa for, caso este perceba que a mesma ameaça ou pode ameaçar a sua autoridade;
- Colérico, caracteriza-se por ser intolerante e imoral relativamente a todos os restantes colaboradores da empresa;
- Casual, é o género de mobber mais comum, pois trata-se de alguém que realmente se encontra em conflito com um colega de trabalho.
- Frustrado, é identificado como um indivíduo que descarrega nos outros os problemas que o próprio não consegue solucionar
- Narcisista perverso, é uma pessoa presunçosa e egoísta, com o desejo de ser o centro das atenções.

O mobizado, é caracterizado como uma pessoa que demonstra falta de confiança em si próprio, transparecendo também um elevado sentido de desorientação no ambiente de trabalho, não se sentindo assim integrado. Esta situação, faz com que quando é acusado de ter cometido determinados erros, assumam os mesmos e interiorize que, maioritariamente, na elaboração das suas tarefas comete erros.

Se por um lado Leymann (1996), defende que a personalidade do assediado se torna irrelevante para o acontecimento do fenómeno de assédio moral, por outro alguns investigadores argumentam que a personalidade pode ser um fator que influencia o assédio moral (Coyne, Seigne & Randall, 2000), (Matthiesen & Einarsen, 2001) e (Zapf, 1999). Matthiesen e Einarsen (2001), denotam ainda que algumas vítimas podem ser mais sensíveis ou podem agir de forma mais dramática em casos de assédio moral.

Santos (2006), refere que a vítima de mobbing é na maioria dos casos, uma pessoa responsável, bem educada e possuidor de qualidades profissionais e morais, sendo que são estas as qualidades que o mobber tenta destruir.

O Mobizado é identificado como uma pessoa fraca, com pouca autoconfiança e que desempenha as suas funções dentro da organização de forma incorreta. São estas debilidades que acabam por torna-lo um alvo fácil para atos de assédio moral. Por outro lado, este pode ser um indivíduo com muitas qualidades profissionais e pessoais, o que gera no mobber sentimentos de inveja e ciúme, pois são situações que geram o fenómeno

do assédio moral. Isto porque, o “assédio acontece quando uma vítima reage ao autoritarismo de um chefe e recusa deixar-se subjugar.” (Hirigoyen, 1999, p. 64).

Segundo Carvalho (2006), podemos ainda apresentar algumas tipologias de mobizado, nomeadamente:

- Prisioneiro: refere-se ao individuo que não possui força para sair de uma situação negativa e deixa-se decair nos acontecimentos;
- Presunçoso: individuo que se considera o melhor do grupo, fazendo-se mais esperto do que é na realidade;
- Introverso: individuo que apresenta elevadas dificuldades nas suas relações interpessoais;
- Medroso: individuo que demonstra medo de tudo e de todos, e visualiza do ambiente de trabalho um fonte de perigo, em que todos o querem prejudicar;
- Servil: refere-se ao individuo que tem como objetivo a perfeição, e por isso mesmo tenta realizar todas as suas tarefas com perfeição de modo a satisfazer o seu chefe;
- Folgazão: é uma pessoa alegre, divertida e que cria uma atmosfera viva, mas que pode tornar-se o bobo da situação, correndo o risco de não voltar a ser levado a sério.

O Sighted mobber, refere-se ao cidadão que, embora não aparente qualquer género de relação com o ato de mobbing, na realidade está em contacto direto com o mobber, assumindo assim, um papel médium entre a vítima e o mobber, pois trata-se de um colega da vítima que assiste ao panorama (Carvalho, 2006).

2.4. Tipos de Mobbing

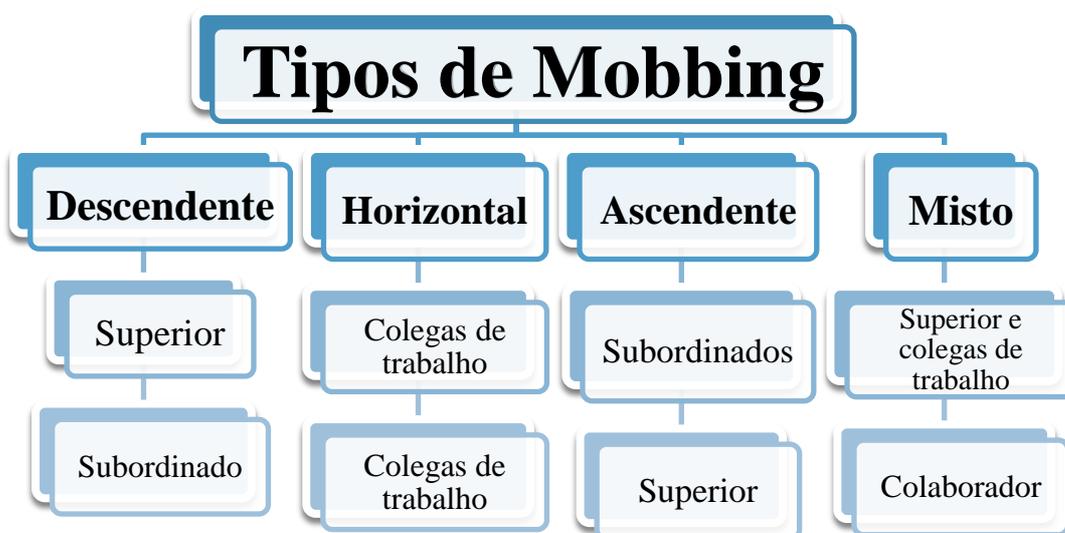
O Mobbing não se caracteriza apenas por afetar apenas um único nível hierárquico no interior das organizações, mas sim, por afetar indistintamente qualquer um dos níveis hierárquicos existentes nas empresas. Sendo assim, é possível constatar que o mobbing está relacionado com a função do local que os protagonistas ocupam o nível hierárquico (João, 2009).

Segundo a doutrina, e tendo em consideração a opinião da maior parte dos autores, podem ser identificados três tipos de assédio moral, tendo em consideração a direção em que é realizado, nomeadamente horizontal, e vertical ascendente ou descendente (Alkimin, 2010), (Guedes, 2003), (Sousa, 2009), (Thome, 2009).

Por outro lado temos um grupo de autores que o mobbing pode apresentar diferentes tipos de assédio, nomeadamente o Assédio Horizontal, o Assédio Descendente, o Assédio Ascendente e o Assédio Misto (Hirigoyen M. F., 2002), (Piñuel, 2003), (Pacheco, 2007).

Na imagem abaixo pode-se observar a estrutura e dinâmica dos diferentes tipos de assédio moral.

Figura 1. Tipos de mobbing



Fonte: Autoria própria

O Assédio Ascendente ocorre, quando uma pessoa que pertencente a um nível hierárquico superior a nível laboral, é assediada moralmente por um ou mais subordinados (João, 2009).

Este tipo de Mobbing, normalmente, ocorre quando alguém de fora é introduzido na organização num cargo superior, gerando assim conflitos, pois muitos desejavam o seu cargo ou então, porque não concordam com os seus métodos de trabalho. Quando um superior é moralmente assediado pela sua equipa acaba por perder a sua voz ativa, tornando assim cada vez piores os resultados das metas estabelecidas, pois parte dos seus subordinados tentam denegrir a sua imagem. Este pode ainda acontecer quando o chefe, nas suas relações interpessoais, se torna arrogante e autoritário, desencadeando assim, outra possível forma de o mobbing surgir (Guimarães & Rimoli, 2006).

O assédio moral vertical ascendente é o de mais rara ocorrência, verificando-se nos casos em que os subordinados se insurgem e, perversamente investem ataques contra o seu superior, retirando-lhe a autoridade exercida e forçando-o à sua demissão. Os subordinados procuram, então, retirar a autoridade do seu chefe, inicialmente resistindo e não cumprindo as ordens por ele exaradas e depois, denegrindo algumas das atitudes adotadas pelo seu superior (Aguiar, 2008).

Os ataques tornam-se intensos e constantes, levando o superior a duvidar da própria competência e capacidade de liderar uma equipa, diminuindo assim, a sua auto estima.

Segundo Hirigoyen (2010), o assédio moral de um superior por um ou vários subordinados não é levado em consideração, mesmo sendo tão destrutivo como os restantes. Neste caso, as vítimas não sabem onde se devem dirigir para se defenderem, pois não podem ir aos Sindicatos nem recorrer à Justiça pois, normalmente, os mesmos não levam a sério este género de queixas.

O Assédio Descendente é o tipo de assédio que mais se visualiza no interior das organizações, pois trata-se de uma agressão moral proveniente de um superior hierárquico, ou seja, mais concretamente, do superior (líder, gerente, coordenador ou diretor) sobre o funcionário (Aguiar, 2008).

Esta situação, ocorre, quando a pessoa detentora do poder, abala a esfera psicológica do funcionário assediado através de depreciações, falsas acusações, insultos e

ofensas, destacando-se assim perante os seus subordinados, de forma a manter bem definida a sua posição hierárquica. Por outro lado, esta situação pode ocorrer simplesmente como uma estratégia empresarial, tendo por objetivo forçar o abandono “voluntário” de um determinado colaborador, sem recorrer à demissão legal do mesmo, pois esta leva a custos económicos e a uma possível falta de justificações objetivas para o despedimento da pessoa em questão (Guimarães & Rimoli, 2006).

Este tipo de assédio é também o mais difícil de ser tratado, pois devido ao facto de se tratar de alguém bastante influente e conceituado na empresa, torna a procura de ajuda por parte da vítima quase impossível, porque o medo de perder o emprego ou de ser mais humilhado cria um sentimento de isolamento e silêncio (Hirigoyen, 2010).

O Assédio Horizontal, é proveniente de colegas de trabalho, que se encontram na mesma posição hierárquica a nível laboral, sendo bastante frequente sempre que dois colaboradores se acham em posição de rivalidade para a obtenção de um posto de trabalho ou uma promoção (Hirigoyen, 2002).

Outra característica deste tipo de mobbing, é o facto de a agressão poder ser tanto a nível individual, ou seja, apenas por um colega de trabalho, ou coletiva, quando vários funcionários agridem a vítima.

A primeira manifestação deste tipo de assédio, normalmente consiste em fazer da vítima objeto de críticas sistemáticas, ferozes e injustificadas em relação ao seu trabalho, aspeto físico ou relativamente aos seus ideais e orientações em relação à tarefa que o mesmo desempenha na organização, mesmo que anteriormente o seu trabalho tenha sido avaliado como positivo ou até mesmo excelente (Piñuel Y Zabala, 2003).

O Assédio Misto, é a junção das agressões do superior com a dos colegas de trabalho que ocupam o mesmo nível hierárquico que a vítima, este é então mais difícil de encontrar devido à sua complexidade, mas quando ocorre, deixa a pessoa agredida moralmente e completamente isolada, sem ter a quem recorrer, tornando-se assim, refém dos agressores (Hirigoyen, 2010).

Uma pessoa, que trabalhe num clima organizacional onde todos evitam a sua presença, acaba por num determinado período de tempo, não possuir nenhuma alternativa a não ser deixar o seu emprego, pois a pressão e o desprezo exercido fazem com que seja impossível continuar a trabalhar na mesma organização.

Pacheco (2007), defende ainda, que este tipo de assédio ocorre, quando o assédio horizontal se prolonga num determinado período de tempo e se assume como assédio vertical descendente, na medida em que, o superior nada faz para resolver a situação, tornando-se desta forma, cúmplice do agressor por omissão.

2.5.Fases do Mobbing

A agressão no ambiente de trabalho é geralmente premeditada, ocorrendo porque o agressor está determinado a controlar eventos no seu departamento de atuação na organização, fazendo pedidos com pouco fundamento, críticas injustas, comentários minimizadores, ou seja, questiona a competência e comprometimento da vítima na organização (Hannabus, 1998).

O processo de assédio moral, além de contemplar diversos tipos como se verificou anteriormente, passa também por diferentes fases ou etapas.

A situação mais adversa do assédio moral, é detetar quando e porque começa, sendo necessário medir a frequência dos ataques, sendo eles diretos ou indiretos, de forma a detetar em que momento um conflito pontual se converte numa perseguição ou em que momento o conflito acaba por se tornar em assédio moral (Luna, 2003).

O processo de assédio moral, além de contemplar diversos tipos, como se verificou anteriormente, passa também por diferentes fases ou etapas.

Estabelecer uma sequência típica de factos decorrentes de um processo de assédio psicológico no trabalho, que permita identificar uma série fixa de fases ou etapas, que vá desde o seu início até ao desfecho final, não é uma tarefa fácil, pois trata-se de algo bastante complexo (Guimarães & Rimoli, 2006).

Não obstante, Leymann (1993, 1996), desenvolve a partir das suas experiências, as quatro fases, que habitualmente acontecem nestes processos, tendo uma evolução da seguinte forma:

1ª) fase do conflito – quando ocorre um incidente crítico ou conflito entre o assediado e o assediador, ou seja, quando surgem alguns conflitos interpessoais os quais, não obstante serem comuns na globalidade das organizações, como resultado da

existência de grupos e pessoas com interesses e objetivos distintos ou até mesmo incompatibilidades, podem dar origem a conflitos em escala, constituindo assim, o despoletar de um processo de assédio moral. Simultaneamente, as relações laborais começam a deteriorar-se (Verdasca & Pereira, 2011).

2ª) fase de mobbing ou de estigmatização - quando ocorre a estigmatização da vítima, durante a qual os comportamentos agressivos adquirem um carácter de assédio devido à sua frequência constante, contendo em si um denominador comum de punição. É nesta fase, que se inicia o processo de assédio moral propriamente dito (Bradaschia, 2007).

3ª) fase de intervenção da empresa - a gerência toma conhecimento do conflito, caso não se trate de uma estratégia empresarial pré-concebida, onde a origem do problema estaria na própria organização. Nesta fase, podemos observar duas formas de atuação bastante distintas, nomeadamente:

- Solução positiva do conflito: Numa minoria dos casos a direção da organização, ao inteirar-se do problema, realiza uma investigação exaustiva do caso e decide que o trabalhador ou o assediador seja transferido do seu posto de trabalho. Ao descobrir a estratégia de humilhação utilizada, acaba por articular mecanismos que controlem e evitem o acontecimento do mesmo (Guimarães & Rimoli, 2006).
- Solução negativa do conflito: a direção da empresa, sem deter um conhecimento exaustivo do caso, pois não colocou em prática a investigação devida, acaba por encarar a vítima como o problema a ser combatido (Guimarães & Rimoli, 2006).

4ª) Fase de marginalização ou execução laboral – quando ocorre a expulsão da vítima, devido aos danos psicológicos causados, após ter recorrido a apoio psicológico bem como a períodos de ausência por baixa médica. Em situações mais graves além do abandono da vítima do seu posto de trabalho, esta pode ficar inválida para continuar a sua atividade profissional ativa, devido a todas as consequências adversas do processo de assédio moral da qual foi alvo (Verdasca & Pereira, 2011).

Reish e Schubinki (1996), mencionam ainda que nos últimos anos Leymann incluía uma quinta fase, denominada de “diagnóstico errado”, ou seja, após todo o

assédio e perseguição psicológica de que a pessoa foi vítima, os seus médicos ainda lhes diagnosticavam depressão maníaca.

Na figura abaixo, é possível observar uma esquematização das ideias descritas anteriormente, sobre como se desenrola o processo de assédio moral.

Figura 2 – Fases de uma situação de assédio moral de acordo com Leymann



Fonte: (Leymann, 1996) - Tradução e esquematização da autora

Por outro lado, Piñuel Y Zabala (2003) defendem que o assédio moral tem três momentos distintos, nomeadamente, o momento 1, onde o alvo recebe críticas sistemáticas; o momento 2, onde se processa a perseguição sistemática do alvo; e por último o momento 3, onde a pessoa é isolada do grupo social.

Por outro lado, Hirigoyen (2011), defende que o assédio moral no ambiente organizacional passa por sete etapas, nomeadamente:

- Recusa da comunicação direta: o agressor evita o diálogo com a vítima, de forma a evitar explicar o porquê das suas atitudes hostis, criando assim, a impossibilidade de solucionar o problema.

- **Desqualificar:** consiste em indiretas hostis e insinuações sobre a vítima aos seus colegas de trabalho. Esta etapa, transmite insultos de forma sutil, muitas vezes em forma de sarcasmo, brincadeiras ou até mesmo um comentário isolado.
- **Desacreditar:** nesta fase, a pessoa assediada é ridicularizada e vítima de comentários ambíguos, de forma a estimular a dúvida quanto às tarefas executadas pela vítima.
- **Isolar:** o agressor, nesta etapa, utiliza a tática de colocar todos contra a vítima, pois tudo se torna mais difícil quando estamos sozinhos.
- **Vexar:** nesta etapa é pedido à vítima que execute tarefas sem sentido ou sem relevância, ou ainda enche-la de trabalho a ponto de esta não conseguir cumprir todas as suas tarefas. Toda esta situação faz com que a vítima se sinta envergonhada, pois será visto pela empresa como incompetente ou desnecessária.
- **Induzir ao erro:** a provocação nesta etapa é uma das armas mais utilizadas para induzir a vítima ao erro, onde a vítima é criticada e pressionada além do necessário. Neste caso, o assediador, ao conceder a informação relativa a uma tarefa que a vítima tem de fazer, não indica todas as nuances de forma a que a vítima erre e comece a questionar a sua própria capacidade de realizar as atividades.
- **Assédio sexual:** embora não aconteça em todos os casos de mobbing esta é uma situação degradante dentro do ambiente organizacional.

2.6. Consequências do Mobbing

Atualmente, o mobbing parece já estar enraizado nas organizações, um pouco por todo o mundo, e já se afirmou, trazendo assim consequências bastante prejudiciais. Einarsen (1999), ilustra a severidade das consequências que o mobbing proporciona, afirmando que este consegue ser mais destrutivo para as vítimas do que qualquer tipo de stress existente no mundo.

A violência psicológica cometida em relação ao empregado, quer seja por um superior, subordinado ou até mesmo por um colega de trabalho de igual hierarquia, acarreta graves consequências, não apenas à vítima, mas também à organização e à sociedade (Leymann, 2000).

No que diz respeito aos indivíduos, o assédio moral acaba por ter implicações a nível físico e psicológico, pois levam a vítima a entrar gradualmente numa situação de desespero. Apresentando assim, sintomas semelhantes aos do stress, ansiedade, depressão ou perturbações psicossomáticas (Hirigoyen M. F., 2002).

Relativamente às consequências mais específicas a nível dos indivíduos, podem ser indicados a vergonha e a humilhação, que a médio e longo prazo acabam por afastar as vítimas do seu local de trabalho de modo pontual ou definitivo, ou seja, baixas médicas, despedimentos e demissões (Leymann, 2000).

Temos ainda, outro autor que acrescenta alguns pontos aos indicados por Leymann nomeadamente, a agressividade, a desconfiança, a dificuldade de concentração ou de pensar claramente, a reduzida capacidade para resolução de problemas, o isolamento e solidão, bem como uma deterioração das relações interpessoais (Guimarães & Rimoli, 2006), (João, 2009).

Com os efeitos mencionados anteriormente, pode-se facilmente deduzir que os gastos médicos não são baixos e que, as consequências afetam gravemente o foro psicológico da vítima.

Os custos individuais de uma situação de assédio moral são extremamente difíceis de calcular, pois trata-se de valores subjetivos e seria impossível calcular a perda da saúde ou mesmo o valor de uma vida no caso das pessoas que chegaram ao extremo do suicídio (Bradaschia, 2007).

Não bastassem os resultados nefastos que o assédio moral provoca às vítimas, também as empresas sentem as consequências dessas situações de violência moral, cometidas no ambiente organizacional.

A nível organizacional pode-se verificar que o mobbing acaba por causar um sofrimento enorme nas pessoas que dele padecem, acabando assim, por reduzir a competitividade potencial das empresas (João, 2009).

Sendo assim, nas organizações, o assédio moral assume-se a dois níveis, nomeadamente, no que diz respeito aos trabalhadores assediados, pois provocam custos para a organização devido ao seu absentismo, doenças prolongadas ou baixas, baixa produtividade, rotatividade de mão de obra pela saída do assediado, bem como, diminuição da qualidade dos produtos e serviços e deterioração da imagem da empresa (Bradaschia, 2007). Por outro lado, no que diz respeito à organização, causa ainda custos acrescidos pela necessidade da empresa tentar melhorar o ambiente do trabalhador, nomeadamente, no combate à falta de motivação do pessoal e diminuição da produtividade (Yamada, 2000).

O assédio moral, destrói assim, o trabalho em equipa, a confiança e o sentido de propósito comum, podendo levar as vítimas a comportamentos de vingança, como é o caso do roubo e outros potenciais problemas negativos (Gates, 2004) e (Glendining, 2001). Por outro lado, existem autores que defendem que existem outros custos mais difíceis de mensurar, como é o caso da redução da cooperação, má vontade, aumento na dificuldade de recrutamento de novos empregados e perda da lealdade dos seus clientes (Paul & Townsend, 1998).

Não obstante, o assédio moral no trabalho projeta efeitos negativos sobre a sociedade, podendo-se assim mencionar como consequências do assédio a “precarização das condições comunitárias, custos sociais por enfermidade, aumento do mal estar, riscos de suicídio, de aborto e divórcios, além do desemprego” (Ferreira, 2007, pp. 48-49).

É extremamente complexo calcular quais os custos associados ao assédio moral que a sociedade acarreta, pois não se pode simplesmente adicionar os custos individuais aos custos organizacionais. Pode-se sim, pensar em pelo menos três custos que estão diretamente relacionados às perdas que a sociedade detém com os casos de mobbing, nomeadamente, os custos relacionados ao aposentamento precoce, aos custos relacionados à perda de produtividade e, por último, aos custos relacionados com os tratamentos médicos (Bradaschia, 2007).

A sociedade é então um dos níveis mais afetados, devido aos custos acrescidos que a mesma tem de suportar com as hospitalizações, medicamentos, baixas por doença e incapacidade para trabalhar. O mobbing, causa ainda, perdas a nível dos recursos humanos válidos, na fase em que estes são detentores de uma produtividade mais

elevada, deixando assim de contribuir para o desenvolvimento da sociedade e aumentando os custos com o desemprego (Di Martino, Hoel, & Cooper, 2003).

Freitas (2007), relembra ainda que os indivíduos são massacrados pela prática de assédio e que o preço é pago por todos nós. A autora, cita os acidentes de trabalho, o aumento nas despesas médicas e benefícios previdenciais, o aumento de suicídios, o aposentamento precoce, a reestruturação familiar e social das vítimas, as perdas dos investimentos sociais feitos ao nível da educação e formação profissional.

Também o Estado sofre os efeitos adversos do assédio moral, pois acaba por arcar com os elevados custos no que tange à saúde pública, à assistência e à previdência social, prestando serviços de reabilitação profissional e concedendo benefícios previdenciais, em razão do afastamento precoce dos colaboradores (Aguiar, 2008).

Sendo assim importa salientar que as consequências do assédio moral atingem todos os cidadãos e, até mesmo, aqueles que não estão envolvidos diretamente ou explicitamente mas, que de alguma forma, acabam por ficar privados de saúde, qualidade de vida e bem estar social (Barreto, 2005).

Com isto podemos concluir que o assédio moral no clima organizacional, tem implicações distintas que abrangem os indivíduos e a sociedade como um todo. Sendo assim:

“O assédio moral pode ter repercussões negativas difíceis de contabilizar. Pode originar na vítima danos irreversíveis e, em casos extremos, poderá, inclusivamente, levar ao cometimento de suicídio. As consequências podem ser extremamente nefastas, com possíveis reflexos ao nível da saúde, física ou psíquica do assediado, influenciando negativamente na sua própria família tal como nas relações sociais. Os seus efeitos nocivos poderão estender-se mesmo à própria empresa que permite este fenómeno, mas, por fim, repercutir-se-ão sempre sobre a sociedade” (Pacheco, 2007, p. 274).

2.7. Formas de prevenção

Aceitar que o assédio moral se mantém nas organizações camuflado no discurso economicistas, justificando-o como inerente ao trabalho no capitalismo globalizado, faz com que sejam reproduzidas sementes geradoras de situações de violência, como é o caso do assédio mora (Soboll, 2008).

As consequências provenientes do assédio moral no clima organizacional detêm um caráter extremamente negativo e de intensa gravidade. Eliminar este fenômeno quando o mesmo já se encontra instalado nas organizações, torna-se uma tarefa de elevada dificuldade, muito devido ao pacto de tolerância e silêncio que geralmente acompanham estes processos de assédio moral (Aguilar, 2008).

Neste sentido, urge, a necessidade de agir atempadamente, adotando políticas eficazes de prevenção ao assédio moral no ambiente de trabalho, minimizando assim as consequências destas práticas.

Os elevados custos sociais e individuais, demonstram inequivocamente que a prevenção é o caminho mais fácil e menos dispendioso do que o combate ao mobbing. Neste sentido iremos apresentar algumas formas de prevenção do assédio moral nas organizações.

Devido à elevada complexidade, a abordagem do fenômeno de mobbing ao nível da sua prevenção requer que a mesma seja multidisciplinar (Guimarães & Rimoli, 2006).

Hirigoyen (2002, p. 313) defende que, “as origens de alguma conduta de assédio dentro de determinado contexto profissional, encontramos um conjunto de disfunções e desvios de pessoas, mas a organização tem sempre a sua parcela de culpa”. Passos (2004, p. 137), reforça ainda que “o assédio desenvolve-se com maior frequência em espaços que não existe ética, onde falta respeito pelo outro e onde as pessoas são permissivas, especialmente os chefes, falando-se das organizações produtivas”.

Tal como defende Hirigoyen nos seus estudos sobre o tema, é de extrema relevância a atribuição de responsabilidades à organização laboral no âmbito da prevenção do assédio moral. Sendo assim, esta, deverá traçar estratégias de prevenção e se guiar por normas de ética, permitindo assim dissuadir os assediadores (Hirigoyen, 2002).

Segundo o autor Viitasara, a prevenção do mobbing para ser eficaz deve ser: primária, secundária e terciária (Hogh & Viitasara, 2005).

A prevenção primária é uma forma de intervenção que detém como objetivo a mudança de aspetos ligados ao ambiente de trabalho, de forma a reduzir a possibilidade do aparecimento do mobbing. Esta prevenção tem como base uma avaliação preliminar

do risco, de forma a identificar os grupos de trabalhadores mais vulneráveis, bem como identificar as características negativas da organização (Martins, 2011).

Cassito et all (2003), sugerem como métodos relevantes para a prevenção primaria os seguintes pontos:

- Informar e educar sobre o mobbing e suas consequências;
- Fornecimento de linhas de orientação, onde são descritos a natureza e extensão do fenómeno bem como as suas consequências na saúde e qualidade de vida;
- Definir um código de ética;
- Incluir termos sobre o mesmo nos contratos dos trabalhadores, de forma a evitar os atos de mobbing.

A prevenção secundaria, refere-se às ações que a empresa pode tomar de forma a que o número de pessoas envolvidas no ato de mobbing seja diminuta. Sendo assim é necessário garantir que apenas os interveniente no processo de mobbing sejam envolvidos, de forma a evitar a circulação de boatos, atrapalhando a intervenção e piorando o clima organizacional (Bradaschia, 2007).

Segundo Ishmael (2002), após a ocorrência de situações de mobbing, a empresa pode ainda agir, sendo que as medidas a ter em conta são as seguintes:

- Utilização de uma pessoa de confiança, que seja um ouvinte das pessoas que foram vítimas de mobbing, permitindo com que a vítima se distancie da situação e se aperceba que o problema não será tolerado;
- Utilização de um mediador, de forma a disponibilizar uma oportunidade para as partes envolvidas solucionarem a situação, permitindo um conforto de opiniões e emoções.

No que diz respeito à prevenção terciária, esta acontece quando a vítima recebe suporte e assistência, envolvendo assim as áreas de acompanhamento clinico e psicólogo

de reabilitação, de forma a restaurar a saúde e dignidade da vítima de mobbing (Martins, 2011).

No conjunto de medidas preventivas do mobbing indicadas pela European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, como sugeridas pelo Parlamento Europeu, podemos encontrar as seguintes sugestões: distribuir brochuras sobre a temática do assédio moral de forma a informar as pessoas dos seus direitos e dos perigos que terão de enfrentar no ambiente de trabalho caso o mesmo aconteça; publicar artigos em jornais e revistas internas da empresa ou mesmo na internet, onde poderão ser efetuadas campanhas sobre a temática; apresentação de vídeos informativos sobre o mobbing; organização de exposições e debates sobre o assédio moral; abordar o tema nas reuniões realizadas pela empresa (SECO, 2003).

Em suma, podemos concluir que a generalidade dos autores consideram bastante importante a prevenção e as boas práticas no interior das organizações, bem como que a sociedade em geral deve começar a ter consciência deste fenómeno, visto que, o mesmo detém fortes implicações ao nível social e económico.

2.8. Enquadramento jurídico

O enquadramento jurídico do mobbing, varia significativamente dependendo do país onde o estamos a analisar. Sendo assim, é possível verificar que existem países com uma legislação mais específica sobre a temática do que outros.

2.8.1. Mobbing na ordem jurídica portuguesa

O fenómeno do mobbing, assume hoje, uma maior relevância na discussão doutrinal e jurisprudencial face ao passado, em função de novas realidades que surgiram no mercado laboral².

² A este respeito Garcia Pereira refere que “o assédio moral no trabalho não se confunde nem com o stress (ainda que este possa, por vezes, ser um instrumento de prática daquele), nem com uma relação profissional dura (por exemplo, em virtude de uma chefia muito exigente e pouco cordata mas que não visa esfacelar a integridade moral de ninguém), nem sequer com um mero e isolado episódio mais violento (designadamente, um incidente ou uma discussão particularmente intensos mas sem sequelas). Cfr. Garcia Pereira, O assédio moral, http://www.ospelicanos.org/files/AssedioMoral_GarciaPereira.pdf.

O enquadramento normativo deste fenómeno, encontra-se assim, consagrado nos artigos 23º, 24º e 29º do CT e artigos 1º, 13º, 25º e 59º da CRP³.

O legislador português, trata o assédio moral como uma forma de discriminação no âmbito do direito à igualdade, proibindo assim, práticas discriminatórias. De forma inovadora, o legislador automatiza o assédio moral, qualificando-o como um “comportamento discriminatório e, conseqüentemente ilícito”⁴.

A consagração normativa desta sequência de ato num tipo de comportamento visa, sobretudo, proteger a parte mais débil da relação jurídica laboral, nomeadamente o trabalhador.

No que diz respeito ao CT, o legislador não identifica o(s) assediador(es) e o(s) assediado(s), pelo que dúvidas não restam de que abrange os casos de mobbing vertical (quer o assédio moral que provem do superior hierárquico – mobbing vertical descendente, quer o assédio moral praticado por um subordinado para com o seu superior hierárquico – mobbing vertical ascendente), mobbing horizontal (assédio moral em que os executadores são os colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico) e o mobbing misto (por exemplo hostilização de um trabalhador por parte quer do seu superior hierárquico, quer de colegas) (Redinha, 2003).

No que tange à conduta, o legislador sublinha primeiramente que se trata de um comportamento indesejado, ou seja, um comportamento que a vítima não pretenda tolerar. Neste sentido, a doutrina defende este fenómeno como “conjunto sequencial de atos de diversa índole, praticados no âmbito de uma relação laboral ou por causa desta, por um sujeito individual ou por um coletivo, aptos a produzirem lesões nos direitos fundamentais inerentes à pessoa de cada trabalhador, entre os quais o direito à dignidade e o direito à integridade física e moral, que importam uma degradação do estatuto laboral do visado” (Pereira, 2009).

Gomes (2007), concretizando o mencionado conceito, refere que “*o mobbing ou assédio moral ou, ainda, como por vezes se designa, terrorismo psicológico, parece caracterizar-se por três facetas: a prática de determinados comportamentos, a sua duração e as conseqüências destes*”, sendo usual associar-se a intencionalidade da

³ Veja-se também o artigo 15º nº1 do Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas.

⁴ Veja-se a este propósito o PARECER N.º 202/CITE/2011, página 15.

conduta persecutória, o seu carácter repetitivo e a verificação de consequências na saúde física e psíquica do trabalhador e no próprio emprego.

De acordo com o preceituado no artigo 29.º do CT o assédio moral inclui aquelas situações em que existe intenção de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade ou criar-lhe um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador; bem como, aqueles casos em que o efeito da conduta foi o de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade ou criar-lhe um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.

Aqui, a intencionalidade não se estende ao efeito da conduta assediante. Poderá assim, concluir-se, no sentido da existência de assédio moral no trabalho, ainda que não resulte numa demonstração que o agressor pretendia, por exemplo, que a vítima tomasse a iniciativa de fazer cessar o contrato de trabalho.

Torna-se, desta forma, suficiente que fique demonstrada a intenção quanto à perturbação ou constrangimento da pessoa, à afetação da sua dignidade ou à criação de certo tipo de ambiente. E, feita essa demonstração, o legislador prescinde da alegação e prova de que o agressor logrou o intento de perturbar ou constranger a vítima.

Aliás, de um modo geral, o legislador optou por não fazer depender a existência de mobbing, da afetação da saúde física e psíquica do trabalhador.

Na verdade, “o assédio moral no trabalho é, em si mesmo, reprovável pela ofensa à integridade moral que traduz. Não é pelo motivo de o assédio poder vir a surtir efeitos nefastos a nível psicológico ou por poder levar ao abandono do trabalho, que adquire relevância jurídica” (Pacheco, 2007, p. 110).

Esta conduta persecutória, só por si, prefigura, inquestionavelmente, uma violação dos deveres acessórios que recaem sobre o empregador.

O empregador, além de vinculado ao pagamento da retribuição, deve na execução do contrato agir de forma honesta, correta e leal, o que o obriga, nomeadamente, a abster-se de atitudes que iludam, deneguem ou atinjam o direito do trabalhador ao exercício da

sua atividade, em condições que permitam não apenas manter ileso a sua integridade físico-psíquica, como garantam o livre desenvolvimento da sua personalidade⁵.

De outro modo, mesmo cumprindo a prestação salarial, compromete irremediavelmente, um interesse essencial do trabalhador na execução do programa contratual⁶ (Carvalho, 1981, p. 181).

É preciso ter presente que, ao celebrar o contrato de trabalho, o trabalhador prossegue não apenas um modo de subsistência, mas também um meio de realização pessoal, profissional e social.

Ora, os deveres laterais do empregador, que contêm com a tutela da personalidade do trabalhador têm abundante suporte positivo.

Este fenómeno também se encontra consagrado no artigo 59.º, n.º 1, al. b) e e), da CRP, onde se proclama o direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes de forma a facultar a realização pessoal, bem como, em condições de higiene, segurança e saúde.

O legislador pode introduzir dois princípios estruturantes nesta norma : o princípio da igualdade e o princípio da dignidade humana. Quanto ao princípio da igualdade, previsto no artigo 13º da CRP, está aqui subjacente uma proibição dirigida ao empregador, no sentido de atuar com qualquer prática discriminatória, vexatória e humilhante para com o trabalhador.

Relativamente ao princípio da dignidade humana, pretende conferir-se ao trabalhador os meios adequados e o respeito devido, para a prática das suas tarefas laborais, ao qual se encontra adstrito sem qualquer interferência ou prática ilícita por parte do seu empregador (Canotilho & Moreira, p. 773).

Portanto, o legislador consagrou, quer no CT, quer na CRP o fenómeno em causa, permitindo ao trabalhador reagir contra esta prática cada vez mais comum nas relações laborais.

⁵ Acerca da crescente “cultura da dignidade da pessoa” no universo do trabalho, cfr. SALVATORE APRILE, “Protezione del lavoratore e rilevanza del bene da tutelare”, *Diritto & Diritti*, <http://www.diritto.it>.

⁶ O direito à integridade física, na lição do mesmo Autor, é “o direito a não ser lesado na integridade físico-psíquica tal como se possuiria se não se verificasse tal lesão”, cfr., *ob. cit.*, página 187.

2.8.2. Os meios de reação possíveis

O trabalhador perante um comportamento desta natureza por parte do empregador detém vários meios legais possíveis para “terminar” com este tipo de comportamento, tais como:

1- Resolução do contrato de trabalho

O trabalhador, poderá lançar mão do mecanismo da resolução do contrato de trabalho. Na verdade, ocorrendo justa causa, o trabalhador pode fazer cessar imediatamente o contrato (art. 394.º n.º 1 do CT).

Os casos de mobbing, facilmente se subsumem a vários comportamentos, que o legislador enuncia a título exemplificativo no n.º 2 do preceito supra referido. Assim, poderá ser invocada pelo trabalhador a violação culposa de garantias legais do trabalhador - al. b) do n.º 2 (importando aqui atentar no art. 15.º do CT, de acordo com o qual o trabalhador goza do direito à integridade física e moral), bem como, a falta culposa de condições de segurança e de saúde no trabalho - al. d) do n.º 2 - e a ofensa à integridade moral, liberdade, honra ou dignidade do trabalhador, punível por lei - al. f) do n.º 2.

A resolução com justa causa, confere ao trabalhador uma indemnização por danos patrimoniais e não patrimoniais, com um teto máximo preceituado no artigo 396º do CT.

2- Responsabilidade Civil Geral

O n.º 3 do artigo 29.º do CT manda aplicar à prática de assédio o disposto no artigo 28.º do mesmo diploma. Este preceito, dita por sua vez, que “A prática de ato discriminatório lesivo de trabalhador ou candidato a emprego confere-lhe o direito a indemnização por danos patrimoniais e não patrimoniais, nos termos gerais de direito”.

Das normas supra descritas, podemos concluir, que a vítima de assédio moral no trabalho, pode fazer valer a pretensão de ser indemnizada pelos danos patrimoniais e não patrimoniais que o comportamento em questão lhe causou, isto independentemente de a relação laboral ter chegado a cessar.

Para alguns autores, a responsabilidade em causa reveste sempre natureza extracontratual, posto que “na ofensa da dignidade ou da integridade físico-psíquica do trabalhador sujeito a um processo persecutório em causa está ainda a agressão ilícita a um direito absoluto de outrem” (Redinha, 2003, p. 843).

Creemos, contudo, que o ressarcimento dos danos decorrentes do assédio moral no trabalho se verificará, na maioria das vezes, por recurso ao instituto da responsabilidade contratual⁷.

É que, em regra, estamos em fase da violação de deveres contratuais secundários ou acessórios. Como tal, opera a presunção de culpa prevista no artigo 799.º do Código Civil.

Poderá, todavia, acontecer o inverso, ou seja, o trabalhador ser alvo de um meio de reação, designadamente a responsabilidade disciplinar.

Verificando-se um caso de assédio moral horizontal ou de assédio moral vertical, praticado por superior hierárquico, o empregador pode reagir, v.g. lançando mão do despedimento por facto imputável ao trabalhador, previsto nos artigos 351.º e ss. do CT.

Na verdade, facilmente se subsume o assédio moral entre colegas de trabalho ou por parte de um superior hierárquico a vários dos comportamentos que o legislador enuncia, a título exemplificativo, no n.º 2 do preceito sobremencionado, quais sejam a violação de direitos e garantias dos trabalhadores da empresa - al. b) do n.º 2 -, a provocação repetida de conflitos com outros trabalhadores da empresa - al. c) do n.º 2 -, a falta culposa de observância de regras de segurança e saúde no trabalho - al. h) do n.º 2 - e a prática, no âmbito da empresa, de injúrias ou outras ofensas punidas por lei sobre trabalhador da empresa – al. i) do n.º 2.

Salienta-se ainda, a responsabilidade contra-ordenacional do empregador, de acordo com os artigos 29º e 554º nº4 do CT.

É de referir ainda, que o ónus probatório fica a cargo da vítima, conforme preceitua o artigo 29º do CT.

⁷ Neste sentido também veja-se o acórdão do STJ, de 12/03/2014, processo n.º 590/12.5TTLRA.C1.S1, disponível em <http://www.dgsi.pt>.

São estes os meios de reação possíveis para fazer face a esta atitude persecutória. Contudo, tais factos deverão ser muito bem fundamentados, sob pena de advir efeitos adversos.

2.8.3. Mobbing ou mero conflito laboral?

Importa ter presente, contudo, que nem todas as situações de conflito existentes no local de trabalho constituem assédio moral. Desta forma, não constituem assédio moral as seguintes situações, que devem ser consideradas simples conflitos existentes nas organizações, como por exemplo, o stress, as injúrias dos gestores e do pessoal dirigente, as agressões (físicas e verbais) ocasionais não premeditadas, outras formas de violência como o assédio sexual, racismo, as condições de trabalho insalubres e perigosas, os constrangimentos profissionais, ou seja, o legítimo exercício do poder hierárquico e disciplinar na empresa (Hirigoyen, 2002).

O critério que serve de base à distinção entre assédio moral ou conflito laboral, segundo alguma jurisprudência⁸, radica na intencionalidade que está por detrás de um e de outro, sendo que neste último existe, como motivação da conduta, uma clara e manifesta intenção do agressor se livrar da pessoa assediada, ao passo que no primeiro, não existe da parte do agressor uma intenção deliberada de livrar-se do trabalhador; sem essa intenção do agressor não existe assédio moral – no sentido de que a verificação de uma situação de mobbing exige a demonstração de uma conduta persecutória intencional da entidade empregadora sobre o trabalhador.

Diz esta jurisprudência, que acrescenta-se a esta intenção, o comportamento subsumível ao conceito de assédio moral que há-de ser sistemático, repetitivo e com clara premeditação de realização daquela intenção. Resulta de tudo quanto vem de referir-se que, conquanto isso não resulte explícito do artigo 29º nº1 do CT, só pode ter-se por registada uma situação de mobbing naqueles casos em que subjacente ao comportamento indesejado do empregador ou dos superiores hierárquicos esteja a pretensão de forçar o trabalhador a desistir do seu emprego.

⁸ Veja-se a este propósito os acórdãos do Supremo Tribunal de Justiça de 29/3/2012, proferido no âmbito do processo 429/09.9TTLSB.L1.S1, e da Relação de Lisboa de 13/4/2011, proferido no âmbito do processo 71/09.4TTVFX.L1-4.

Refere ainda esta jurisprudência, que este tipo de comportamento tem de ser cometido sob a forma dolosa, em qualquer das modalidades em que o dolo pode registrar-se – direto, necessário ou eventual.

Na verdade, subjacente a uma conduta integrável no mobbing, estará sempre uma intenção persecutória da entidade empregadora, designadamente com vista a furtar-se às proibições de despedimento sem justa causa, socorrendo-se de um mecanismo mais expedito e económico da empresa para se desembaraçar de trabalhadores, ou seja, a intenção da entidade empregadora forçar o trabalhador a desistir do seu emprego.

2.8.4. O Mobbing no panorama europeu

Neste trabalho, importa também, fazer a análise relativamente ao direito comparado. Assim sendo, destacamos desde logo o exemplo da Suécia, que foi o primeiro país a contemplar, em 1994, legislação específica sobre assédio moral no trabalho.

Previamente à introdução desta Lei, a Suécia, já no ano de 1993 e na Lei de proteção de riscos laborais, definia o assédio moral como sendo “ações repetidas, reprováveis ou claramente hostis, face a um ou mais trabalhadores, adotadas no âmbito das relações interpessoais entre eles, de forma ofensiva e com o propósito de afastar esses trabalhadores relativamente aos restantes que operam no mesmo local de trabalho” (Gomes, 2007, p. 168).

Outro dos países a destacar é a França, a qual prevê este fenómeno no artigo L. 1152-1 do Código do Trabalho Francês, considera poderem “constituir assédio moral todas as condutas cujo objetivo ou efeito é a degradação das condições de trabalho, suscetíveis de atentar contra os direitos e a dignidade do trabalhador, alterar a sua saúde psíquica ou moral ou, ainda, de prejudicar o seu futuro profissional” (Savatier, 2009).

Contrariamente aos ordenamentos jurídicos já referidos, temos o ordenamento jurídico espanhol, em que inexistente um conceito de mobbing e, portanto, uma referência ao regime da duração. Neste sentido, a doutrina e os tribunais espanhóis têm procurado focar esforços na caracterização jurídica do fenómeno, retirando das “diferentes noções

clínicas ou psicológicas” os elementos que consideram relevantes para o Direito⁹ (Machío, 2006, p. 30).

3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

3.1. Evolução do conceito

Quando se fala em organizações, é fundamental a sua associação ao seus RH, pois são eles os fatores chave do seu bom funcionamento. Conforme se pode observar “Os recursos humanos são pilares basilares de qualquer organização. São eles que fazem as empresas funcionar e, sem eles, os recursos materiais e técnicos não têm qualquer utilidade.” (Centro Tecnológico do Calçado de Portugal, 2012).

Como é de conhecimento geral a GRH é um termo recente perante a sociedade, pois até à pouco tempo atrás o conceito era denominado por Gestão de Pessoal.

Diversos autores indicam como início do surgimento do departamento de Administração de Pessoal nas Organizações o século XX, surgindo assim num contexto demarcado pelo paradigma dominante em todas as organizações que preservavam a necessidade de controlo da força de trabalho, onde os RH eram vistos como um fator básico de competitividade organizacional (Carvalho, 2011).

Esta função passou por diversas mutações ao longo dos anos, e aliás ainda nos dias de hoje se encontra em constante mutação e melhoria, sendo que “De todas as funções da empresa, a função Pessoal é, provavelmente, aquela que conheceu a evolução mais espectacular e permanente ao longo destes últimos dez anos. Esta evolução vai continuar, abrangendo tanto o conteúdo da função como o perfil das pessoas que a desempenham” (Wladimir, 1981).

As mudanças tecnológicas, o abrandamento do crescimento, a mudança de paradigmas bem como o desenvolvimento da concorrência internacional e da forte

⁹ Contrariamente ao que sucedeu em outros países, Espanha parece ter optado por não compatibilizar o seu ordenamento jurídico com o direito comunitário.

globalização em que todos estamos inseridos, foram um fator determinante na profunda alteração corrente na GRH.

Segundo Perretti (1997), estas mutações devem-se à necessidade de fazer face aos desafios técnico-económicos e sociopolíticos, num novo quadro regulamentar, tornando-se assim necessária a renovação das práticas que em inúmeras vezes foram tardias relativamente às necessidades exigidas. Mais concretamente as alterações ambientais referidas são a “intensificação da competição internacional, globalização dos mercados e ‘ameaça’ da gestão das empresas japonesas, (...) emergência de culturas empresariais ditas de excelência; (...) emergência do papel do conhecimento no trabalho e da responsabilização dos trabalhadores, e (...) importância atribuída ao cliente” (Tavares & Caetano, 1999, p. 39).

No que diz respeito à mudança da nomenclatura de Administração de Pessoal para Gestão de Recursos Humanos, reflete a ideia de que os colaboradores devem ser geridos em conjunto com os recursos da organização e que na capacidade da sua gestão está imputado o segredo do sucesso da própria empresa. Neste sentido Torrington e Hall (1991), defendem que a Gestão de Pessoal é orientada para os empregados, enquanto que, a GRH seria mais orientada para a gestão.

Cabral-Cardoso (2004), refere que a permuta do nome de Gestão de Pessoal para GRH não foi uma mudança que gera-se um consenso por parte dos gestores de pessoal.

Sainsaulieu defende que a GRH abriu uma nova via de racionalização dos fatores de produção e por isso mesmo considera que esta abordagem favoreceu a renovação do pensamento racional aplicado às empresas, o qual se desenvolve em duas fases. Numa primeira fase definem-se estratégias de organização motivadoras e participativas, enquanto que numa segunda fase se adoptam regras que favorecem o envolvimento de todos os indivíduos nos projetos e políticas da organização (Sainsaulieu, 1993).

O modelo de GRH que prevaleceu nos “trinta gloriosos” advem da combinação de dois elementos favoráveis, nomeadamente a existência de um contexto dinâmico e estruturante para o novo paradigma socio-económico que vai enquadrar na organização hierárquica e salarial, bem como a ação de redes de atores influentes (Bouchez, 2005, p.27).

Atualmente o desafio que se coloca à abordagem da GRH diz respeito à necessidade de responder às “mudanças verificadas no mercado de trabalho, no mercado dos produtos, nas expectativas da força trabalhadora, na complexidade crescente dos processos de gestão, no aparecimento de novas formas não normalizadas de trabalho, na mudança da importância do coletivismo para uma abordagem mais individualista das relações entre as pessoas e a organização, no surgimento de uma certa confiança na gestão, no declínio, em certas áreas, da taxa de sindicalização dos trabalhadores e na sequência de todas as mudanças relacionadas com a introdução de novas tecnologias de informação no contexto organizacional” (Tavares & Caetano, 1999).

3.2. Funções da GRH

O processo de GRH é iniciado nas organizações através do planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo de um conjunto de técnicas aptas a promover o desempenho eficiente e eficaz de todos os colaboradores da organização (Dessler, 1984).

A análise de funções é um procedimento que permite determinar os deveres associados a cada função, que posteriormente serve de base para o desenvolvimento de descrição das funções e da especificação de função (Dessler, 1984).

Por outro lado temos Hornsey e Dann (1984) que definem que a análise das funções é a base de diversas atividades de GRH e que a mesma contribui para a sua eficiência e eficácia.

Neste caso concreto e segundo Rojo (2000) a descrição de funções nas empresas com ligação à área turística acaba por exigir a identificação de um conjunto de elementos, nomeadamente:

- As funções a desempenhar e o conjunto de tarefas que compete a cada função;
- OS procedimentos, técnicas ou metodologias a seguir para realizar as referidas tarefas;
- A identificação de meios técnicos e de ferramentas necessárias;
- As condições de realização das tarefas;

- As atitudes que o colaborador que vai ocupar determinado cargo deve ter;
- Os conhecimentos, formação e preparação necessária para o desempenho da função em causa;
- Os objetivos ou resultados que se espera alcançar;
- A avaliação quantitativa e qualitativa dos resultados, valorizando por sua vez as tarefas realizadas e avaliando o desempenho do colaborador.

Por outro lado, temos autores que defendem a existência de sete práticas de elevado relevo na GRH, como é o caso das seguintes funções (Sousa, Sanches, & Gomes, 2006):

1. Análise e qualificação de funções;
2. Recrutamento e seleção;
3. Acolhimento e integração;
4. Recompensas;
5. Avaliação do desempenho;
6. Desenvolvimento e gestão de competências;
7. Desenvolvimento de carreiras.

3.3. O desenvolvimento da GRH na organização

A GRH faz parte de todas as organizações, sendo que no interior das mesmas a mesma se pode apresentar com um maior ou menor grau de estruturação ou formalidade, adequando-se à estrutura de cada organização.

É bastante comum os investigadores que têm como objeto de estudo a GRH em pme's (pequenas e médias empresas), mencionarem a existência de uma forma mais informar em contraposição com a GRH nas grandes organizações e multinacionais (Vinten, Lane, & Hayes, 1997) (Cappelli & Neumark, 2001) (Renuka & Venkateshwara, 2006).

A evolução da GRH evolui na mesma proporção que a organização. Desde a sua criação até à atualidade, esta evolução está frequentemente associada ao aumento do número de colaboradores existente na organização ou então ao fator tempo (Wright & Haggerty, 2005). Ainda neste sentido, apontamos como fator de evolução presente na GRH o grau de sofisticação, formalização e dimensão das organizações, que estão presentes pela introdução de práticas diversas.

Deste modo é possível concluirmos que a introdução de novas práticas de GRH no interior das organizações pode provocar distintos resultados, na medida em que têm de ser considerados o momento em que as práticas são iniciadas, bem como os motivos que estão na sua origem. Os motivos inerentes à aplicação de novas práticas podem ocorrer por necessidade, onde a organização reconhece que a mesma detem uma aplicabilidade relevante na sua estrutura, ou então podem ser implementadas por uma questão de estarem na moda na atualidade ou porque os custos associados às mesmas se tornaram bastante reduzidos (Cappelli & Neumark, 2001).

Ainda no âmbito da sua influência organizacional, o reconhecimento das dimensões estratégica e simbólica do fator humano e da sua influência na eficácia organizacional, pode-se encontrar razões de natureza teórica e prática na tentativa da sua teorização, conforme se pode verificar seguidamente. No caso da natureza teórica, procura-se “conceptualizar a grande diversidade de práticas de GRH e a sua relação com a competitividade (...) em que o fator humano, como vantagem competitiva, é a expressão da principal crença organizacional” (Neves, 2000, p.7). Por outro lado, as razões de natureza prática focam na “necessidade de controlar os efeitos das práticas de GRH, em cujo processo, quer a cultura organizacional, quer a estratégia de negócio desempenham a principal influência que condicionou a evolução do conceito de GRH” (Neves, 2000, p.7).

3.4. Gestão dos Recursos Humanos em empresas internacionalizadas

Todo o processo de internacionalização que se tem vindo a sentir ao nível mundial além de ter uma influência económica em todas as organizações que a ela aderiram, esta também tem influências nos colaboradores das mesmas, pois vêm a sua frente diversas mudanças.

Dado o facto de todos os colaboradores serem importantes para a própria empresa, achamos de elevada relevância abordar a gestão de recursos humanos neste contexto, pois detêm um papel importantíssimo para a evolução de toda a organização.

Qualquer empresa que pratique atividades além das suas fronteiras nacionais, deve ter em atenção determinados aspetos, pois deixa de estar a interagir apenas com uma cultura que se conhece todas as suas particularidades, para interagir com diversas culturas e modos de pensar que muitas vezes inicialmente nem compreende-mos. Por isso mesmo para evitar qualquer conflito ou desmotivação de colaboradores é necessário que exista uma gestão de topo transacional, ou seja, é necessário que esta seja constituída por pessoas de nacionalidades diferentes que consigam trabalhar em conjunto como uma equipa, pois se assim for, a empresa só irá beneficiar, uma vez que, conseguirá chegar a todos os colaboradores da melhor forma, bem como a todos os fornecedores e clientes.

Os gestores destas empresas devem então de estar preparados para conseguirem atuar em três áreas distintas nomeadamente a nível local, regional e mundial, mantendo assim o equilíbrio operativo entre ambas.

É então fundamental para uma empresa internacional formar uma equipa de gestão que consiga ultrapassar qualquer tipo de nacionalidade e que seja dedicada ao sucesso da mesma, conseguindo assim motivar os seus colaboradores, sejam eles de que nacionalidade forem, e satisfazer todas as necessidades dos seus clientes, uma vez que é destes que provem os lucros da própria empresa (Martins, 2011, p. 44).

Atualmente ouve-se falar em cultura nacional, ou seja, cada país tem as suas tradições, rituais, idiomas e muitos outros aspetos que a diferenciam de outra cultura. Esta diferenciação e a crescente internacionalização têm sido alvos de estudo, pois há quem defenda que esta ira desaparecer ou diminuir com a internacionalização e globalização, mas também há quem seja de opinião contrária e que ache que esta ira dar lugar a uma aldeia global, ou seja o progresso tecnológico reduziu o planeta à mesma situação de uma aldeia, onde todos se encontram próximos e com semelhanças.

Nasce então desta problemática duas teses diferentes, nomeadamente a de convergência cultural e a do relativismo cultural, que defendem dois acontecimentos distintos (Guerra, Camara, & Rodrigues, p. 214).

Outra das opiniões defendida é que esta assenta em três pilares nomeadamente o relacionamento entre as pessoas, a passagem do tempo e a atitude em relação ao ambiente (Trompenaars, 1993).

Pode-se então concluir que o estilo de gestão que uma empresa adquire, deve-se à cultura em que se insere e tem impactos na vida da mesma, bem como no comportamento dos seus colaboradores.

4. O SECTOR HOTELEIRO PORTUGUÊS

O turismo em Portugal é dos setores mais importantes, sendo que é um grande pilar das exportações nacionais. Este revela-se desde sempre, e na atualidade cada vez mais, como um dos principais sectores da economia no nosso país.

O Turismo é um setor estratégico para a economia nacional, pelas receitas diretas e indiretas que gera, contribuindo com cerca de 46% das exportações dos serviços, mais de 14% das exportações totais e 10% do PIB (Aicep, 2014).

O setor hoteleiro, é um mercado onde existe uma elevada competitividade. A cobrança por qualidade e diferenciação de produtos e serviços, passou a ser determinante para a sobrevivência de muitos empreendimentos.

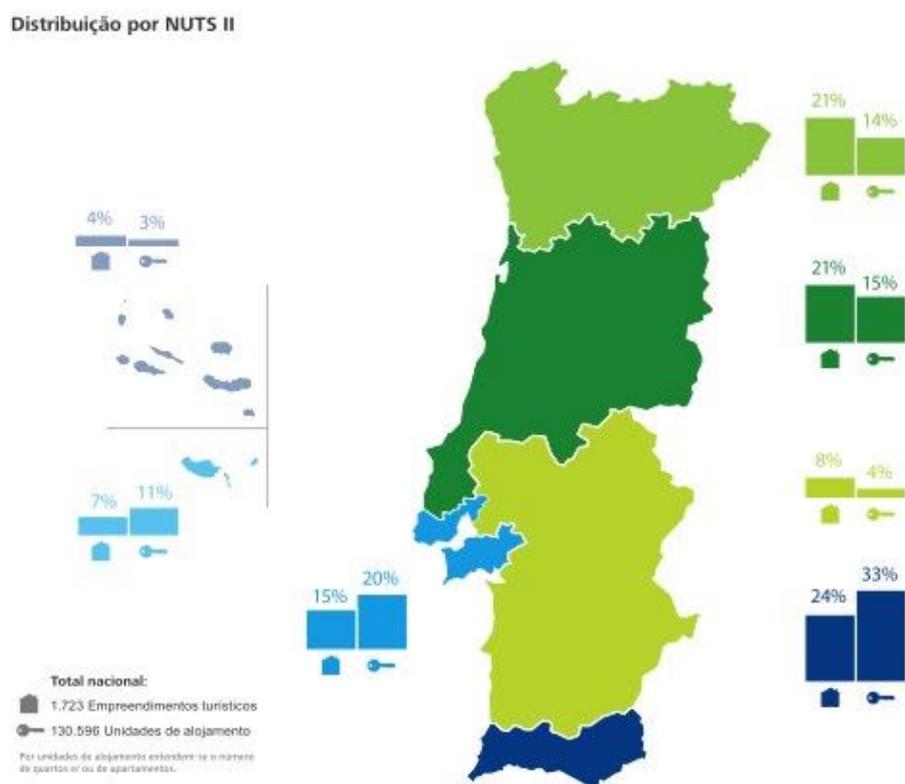
Albrecht (1992), explica que qualidade em serviços, é a capacidade que uma experiência tem em satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém.

Dessler (2003), defende ainda que quando um cliente não conhece um hotel, a sua escolha é feita tendo em consideração dois aspetos, nomeadamente, o preço e a sua classificação. Assim, as empresas do setor hoteleiro têm pouco a vender além dos seus bons serviços, o que as tornam dependentes das atitudes e comportamento dos funcionários.

Segundo Quintas (2006), o Setor Hoteleiro é responsável por empregar uma em cada nove pessoas, à escala mundial, o que justifica o crescente interesse de vários países e regiões pelo turismo, enquanto fonte geradora de riqueza, crescimento e emprego.

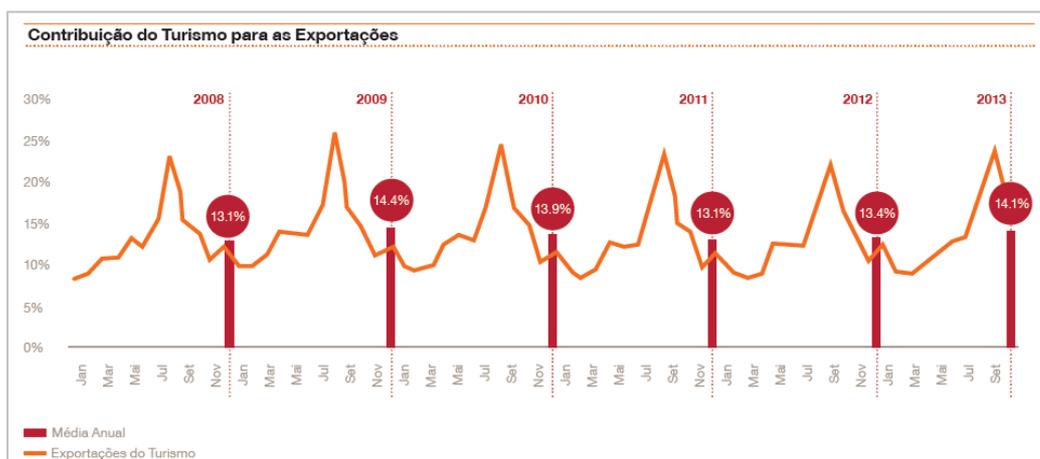
A atividade turística compreende várias “ramificações” com diversas especificidades, nomeadamente, nas áreas como a restauração, setores de transportes, agências de viagens e hotelaria.

Na imagem abaixo, podemos observar a distribuição dos empreendimentos hoteleiros no ano de 2014. É assim, possível verificar que a região do Algarve e Norte de Portugal, são detentoras da maior percentagem de empreendimentos turísticos.

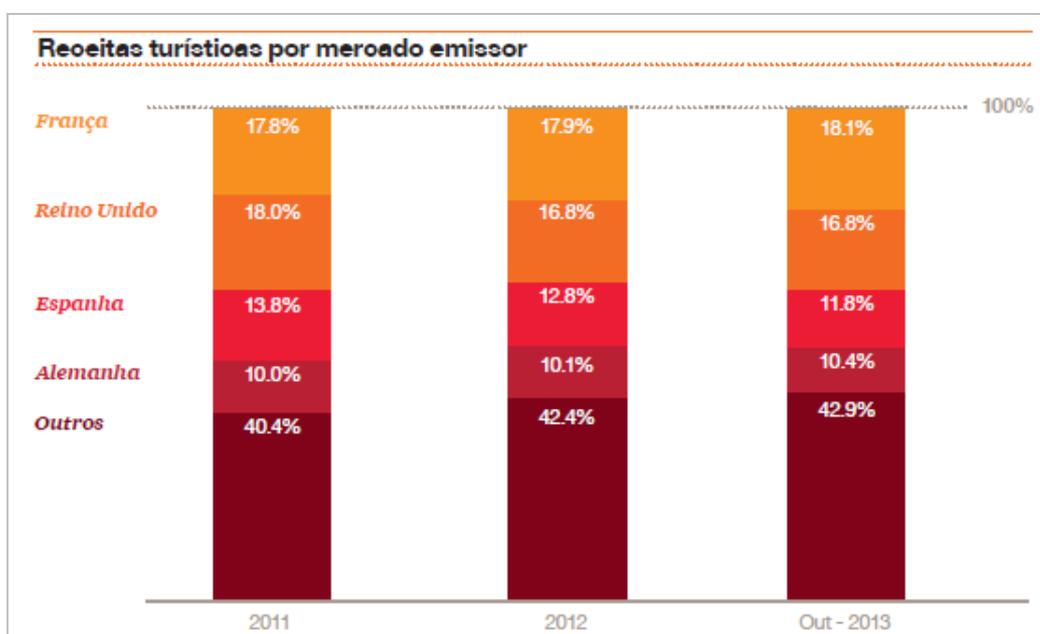


Fonte: Deloitte

A partir da análise deste gráfico abaixo, é possível fazer uma divisão do setor por 2 fases. A primeira, de 2009 a 2011 (impacto elevado da crise mundial) em que assistimos a uma retração do turismo no valor das exportações nacionais, e a segunda, de 2011 a 2013, onde já se nota uma melhoria desse indicador, sendo que, no último ano de análise, ele corresponde a mais de 14% do valor total das exportações portuguesas.



Fonte: Turismo de Portugal



Fonte: Turismo de Portugal

Em termos de receitas, os países mais “generosos” para Portugal são a França e o Reino Unido. Isto, contudo, não significa que o número de turistas seja superior aos espanhóis (por exemplo), mas sim que o valor gasto por eles é superior. Entre 2011 e 2013, podemos fazer 2 análises: o peso das receitas do RU e de Espanha diminuiu e o peso da França, Alemanha e Outros países aumentou. Este diferente comportamento dos turistas estrangeiros, poderá estar associado aos diferentes impactos, que a crise económica dos últimos anos teve nas economias dos respetivos países. Além disso, no caso dos “Outros países”, estarão certamente incluídos países como o Brasil e Angola que, apesar de tudo, não foram tão afetados pela crise económico-financeira.

RECEITAS TURÍSTICAS

PORTUGAL



País de Residência	2014/13												Variação relativa
	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez	Total
Alemanha	16,4%	4,1%	4,6%	4,6%	7,4%	15,5%	-6,8%	22,1%	30,4%	17,6%	13,8%	31,8%	13,8%
Angola	6,0%	3,0%	-27,0%	32,9%	35,1%	90,8%	26,0%	32,1%	41,9%	54,5%	-1,2%	9,4%	19,8%
Bélgica	18,9%	9,5%	23,9%	17,9%	19,4%	34,4%	23,2%	34,3%	25,1%	13,4%	49,0%	19,6%	24,5%
Brasil	19,0%	-28,6%	5,6%	10,2%	-7,8%	-56,1%	-47,0%	-41,7%	10,6%	-0,7%	-2,8%	-1,2%	-15,1%
Espanha	4,8%	6,2%	-12,7%	20,5%	27,6%	18,6%	9,7%	11,7%	14,1%	11,9%	3,7%	23,3%	12,1%
EUA	-39,6%	1,0%	-32,6%	-4,1%	9,0%	-45,7%	4,4%	-6,6%	8,4%	14,6%	-19,9%	5,9%	-7,1%
França	6,8%	2,5%	8,2%	10,0%	13,7%	16,1%	5,4%	11,6%	24,2%	10,9%	2,7%	6,1%	10,5%
Holanda	-7,4%	-1,0%	39,2%	44,4%	1,0%	0,5%	-4,8%	36,8%	27,4%	43,4%	-45,4%	57,2%	16,4%
Reino Unido	4,5%	17,7%	15,4%	23,3%	13,3%	20,2%	25,8%	8,9%	16,5%	10,4%	21,2%	13,6%	16,0%
Suíça	23,8%	11,1%	-4,5%	26,6%	16,7%	19,0%	3,2%	29,3%	8,2%	7,3%	2,5%	17,8%	13,0%
Outros	36,3%	24,5%	1,7%	19,5%	6,8%	27,3%	22,0%	15,4%	13,7%	14,8%	32,8%	6,9%	17,6%
Total Global	10,6%	7,6%	0,6%	17,3%	12,3%	11,2%	9,8%	13,0%	19,4%	15,3%	10,2%	14,5%	12,4%

Fonte: Turismo de Portugal

Pela análise da tabela anterior, podemos ver que em comparação com o ano de 2013, os mercados que mais cresceram em termos de receitas nacionais do turismo foram a Bélgica, com quase 25% e Angola com quase 20%. No outro extremo estão os EUA e o Brasil com um decréscimo de 7,1% e 15,1%, respetivamente. De notar, que estamos a falar de valores médios do ano, sendo que em alguns meses os valores foram ainda mais extremos (por exemplo, no mês de Junho de 2014, houve um acréscimo das receitas provenientes do mercado angolano superiores a 90% em comparação com Junho de 2013 e no caso do Brasil, nesse mesmo mês registou uma variação homóloga negativa superior a 56%).

Verifica-se assim, que o sector hoteleiro é bastante dinâmico e de elevado interesse para Portugal, devendo assim, gerar uma aposta mais elevada no que concerne à qualidade dos serviços prestados, bem como, ao fator inovador nos serviços.

Ao longo destes capítulos apresentados anteriormente, é possível verificar toda a relevância da temática em causa. De forma a deter uma maior percetibilidade de todas as temáticas, foi elaborada uma revisão de literatura de todos os pontos imprescindíveis em

cada uma das temáticas, bem como a elaboração do seu fio condutor até chegarmos à segunda parte desta dissertação que passa pela aplicação da temática ao meio envolvente. Neste sentido iremos seguidamente apresentar um estudo de caso, realizado numa organização hoteleira portuguesa de forma a determos uma maior noção da aplicabilidade e existência acentuada no fenómeno de mobbing.

II. Fase Metodológica

1. QUESTÕES ÉTICAS

O tema escolhido para este projeto de investigação, no âmbito da dissertação de mestrado, é demasiado vasto, abrangente e complexo. Daí a necessidade de estreitar e particularizar a temática através de um estudo de caso que, segundo Yin (2003), é um método que se elege quando o fenómeno que se está a estudar não se distingue do seu contexto.

O estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Yin (1994) afirma que esta abordagem se adapta à investigação em educação, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”, quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno do programa ou do processo.

Assim, Yin (1994) define estudo de caso com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Por outro lado, Bell (1989) define o estudo de caso como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos.

Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de um campo. Estudos de campo são investigações de fenómenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador.

Coutinho (2003), refere que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, uma personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Da mesma forma, Ponte (2006) considera que:

“É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse” (Ponte, 2006:2).

De forma a serem asseguradas as questões éticas inerentes a qualquer trabalho de investigação, tornou-se necessário, antes de mais nada, contactar a organização selecionada para este projeto de investigação. Num primeiro contacto, foi informado de forma clara e concisa à organização, qual o objetivo do estudo e em que âmbito o mesmo iria ser elaborado. Neste mesmo contacto, e no seguimento do direito ao anonimato e à confidencialidade, foi questionada a permissão para divulgar os dados da empresa.

No que diz respeito à privacidade pretendida pela organização, optou-se pela utilização de um nome fictício para a empresa, de forma a não colocar em causa nenhum direito de anonimato e privacidade.

Numa fase seguinte, foi fornecido um inquérito, precisando a finalidade da investigação, com o objetivo de obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas, procurando assim assegurar a máxima fiabilidade dos dados recolhidos.

2. METODOLOGIA

Neste capítulo passaremos à descrição da metodologia adotada para a realização desta investigação, salientando as questões e hipóteses de investigação, operacionalização das variáveis estudadas, procedimentos de recolha de dados, participantes, instrumentos utilizados na recolha de dados e por fim os procedimentos estatísticos.

A metodologia pode ser entendida como o “... *corpo orientador da pesquisa que, obedecendo a um sistema de normal, torna possíveis a seleção e articulação de técnicas, no intuito de se poder desenvolver o processo de verificação empírica*” (Pardal & Correia, 1995, p. 10).

Na metodologia pretende-se embutir alicerces conceptuais e metodológicos que são imprescindíveis para o desenvolvimento deste projeto.

Os capítulos anteriores permitiram contextualizar a problemática desenvolvida nesta investigação, facilitando assim a compreensão do estudo empírico que apresentamos de seguida.

O presente projeto de investigação foi desenvolvido numa organização da área hoteleira portuguesa, através de um estudo de caso, e propõe-se observar a existência de mobbing na organização, os métodos utilizados para prevenir e combater as situações de assédio moral e o papel dos RH neste processo.

Após a aprovação da temática pelo orientador responsável do mestrado, elaborou-se uma pesquisa vasta e intensa das várias áreas que são consideradas como fundamentais para atingir os objetivos que se pretendiam alcançar. Foram assim realizadas pesquisas a nível nacional e internacional através de livros, artigos científicos, estudos de caso, entre outros.

Este projeto concentra-se na investigação, reflexão, tradução, análise e comentários sobre questões de assédio moral no clima organizacional. A metodologia escolhida neste caso foi a revisão e produção bibliográficas baseada num vasto estudo de publicações académicas disponíveis sobre a temática.

A investigação, quanto aos fins, poderá ser classificada como:

- a) Exploratória, na medida em que visa proporcionar uma maior familiaridade com o problema, de forma a torna-lo explícito ou a construir hipóteses. Este género de investigação pressupõe um levantamento bibliográfico; entrevistas a pessoas que vivenciaram experiências práticas com o problema abordado; análise de exemplos que facilitem a compreensão da temática (Gil, 1991).

Em suma, pode-se concluir que as formas de investigação passam por pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

- b) Descritiva, na medida em que visa descrever as características de uma população específica, de um fenómeno ou um estabelecimento de relações entre várias variáveis. Esta envolve o uso de técnicas

padronizadas de recolha de dados como é o caso dos questionários e observação sistemática. Conclui-se assim que as formas de investigação neste caso específico passam por levantamentos (Gil, 1991).

Quanto aos meios a investigação em causa, baseia-se num estudo de campo. Segundo Vergara (2007) o estudo de campo fundamenta-se pela experiência aplicada na investigação e ainda realizada no local onde se pode observar os fenómenos em estudo.

Bell (2004, p. 19-20), afirma que os “investigadores qualitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles” enquanto que os investigadores qualitativos “estão mais interessados em compreender as perceções individuais do mundo. Procuram compreensão, em vez de análise estatística. (...). Contudo, há momentos em que os investigadores qualitativos recorrem a técnicas quantitativas, e vice-versa.” (Bell, 2004).

Relativamente à forma de abordagem do problema em análise, trata-se de uma pesquisa qualitativa uma vez que se considera que esta abordagem permite descrever um fenómeno em profundidade através da absorção de significados e do estado subjetivo dos sujeitos, na medida em que, nestes estudos, existe sempre uma tentativa de capturar e compreender com algum pormenor as perspetivas e pontos de vista dos indivíduos sobre o tema em causa, neste caso o mobbing (Bogdan & Biklen, 1994).

Entre as diversas técnicas de pesquisa qualitativa, a técnica de entrevista e observação do participante, são algumas das que melhor resultados obtêm (Serrano, 2004).

Em suma o principal interesse deste estudo não é apenas efetuar uma generalização do problema, mas sim, particularizar e compreender os indivíduos e fenómenos na sua complexidade, de forma a adquirir todas as singularidades do processo e compreender o ponto de vista dos inquiridos sobre o tema em si. Esta técnica de pesquisa de investigação pode ser comprovada pelas questões abertas no âmbito do questionário realizado aos colaboradores da entidade em causa.

Esta investigação contempla ainda a técnica quantitativa, onde o investigador parte do conhecimento teórico existente ou de resultados empíricos realizados anteriormente, sendo que a teoria antecede o objeto de investigação. Relativamente às hipóteses estas derivam da teoria e são formuladas com uma elevada dependência relativamente aos casos concretos em estudo.

Segundo Flick (2005, p.3), na investigação quantitativa, “(...) As situações em que os fenómenos e as relações estudadas ocorrem são controladas até ao limite do possível, a fim de determinar com o máximo de clareza as relações causais e a sua validade. Os estudos são desenhados por forma a excluir, na medida do possível, a influência do investigador (entrevistador, observador, etc.)”.

Nos estudos organizacionais, o método de pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, atitudes e hábitos num universo, por forma de uma amostra que o consiga representar estatisticamente (Terence & Filho, 2006).

2.1. Objetivos da Investigação, Questões e Hipóteses

2.1.1. Objetivos da investigação

Os capítulos descritos anteriormente permitiram contextualizar a problemática desenvolvida na investigação em causa, facilitando assim a compreensão do estudo empírico que iremos apresentar de seguida.

Atendendo à problemática teórica desenvolvida na primeira fase deste projeto de investigação, no qual se tentou solenemente aprofundar os conceitos de mobbing e seus provenientes, conceitos relativos ao setor do turismo onde se enquadra a organização em estudo, bem como a sua interligação ao departamento de GRH e suas funções nestas situações.

Desta forma, o objetivo geral da presente investigação está focalizado na procura de análise do papel da GRH em contexto de mobbing no interior das organizações, bem como analisar como o mobbing se propaga no interior da organização.

De forma a existir uma melhor compreensão sobre a problemática, definiu-se como objetivos específicos: a análise do grau de intervenção do departamento da GRH nos casos de mobbing; a análise do nível de incidência do mobbing no interior da organização; a análise das causas organizacionais associadas à ocorrência do fenómeno de mobbing.

2.1.2. Hipóteses da investigação

Relativamente ao processo da formulação de hipóteses, as mesmas podem ser classificadas como dedutiva e indutivas (Almeida & Freire, 2000). As hipóteses dedutivas provêm de um determinado campo teórico, procurando assim comprovar deduções implícitas nas teorias. Enquanto que, por outro lado, as hipóteses indutivas surgem da observação ou reflexão sobre a temática e o quotidiano.

Para a elaboração desta dissertação, que segue uma metodologia baseada na formulação de hipóteses, urge a necessidade de elaborar hipóteses de investigação, conforme identificadas abaixo.

Hipótese 1 – Prevê-se que o tipo de mobbing mais praticado no seio das organizações seja maioritariamente o que ocorre de forma vertical descendente (Aguilar, 2008).

Hipótese 2- Prevê-se que a GRH detém uma participação reduzida no combate aos fenómenos de mobbing (hipótese indutiva).

Hipótese 3- Prevê-se que a existência de mobbing no seio das organizações é bastante frequente (hipótese indutiva).

2.2. Técnicas de recolha e análise de dados

A metodologia seguida para a realização desta dissertação, contempla ambos os métodos de recolha de informação, documental e não documental, ou seja, teórica e empírica.

De forma a conseguir descrever os comportamentos e as hipóteses que procuramos investigar e para interpretar de um modo mais perspicaz as análises subjacentes e levando em linha de conta todas as vantagens e desvantagens que a utilização de um questionário acarreta, optou-se pela administração de um questionário aos colaboradores da empresa alvo, que é um dos instrumentos mais utilizados para obtenção de informações, devido à inexistência de dados fidedignos capazes de responder aos objetivos deste projeto de investigação.

A conceção deste questionário foi direcionada par o método de autoadministração, ou seja, os questionários foram distribuídos e posteriormente preenchidos pelo entrevistado. Este método apresenta algumas desvantagens, na medida em que pode originar um número de não conformidades mais elevado, bem como um grau significativo de questionários não devolvidos.

De forma a conseguirmos minimizar este constrangimento o questionário concebeu-se com questões curtas e diretas, tentando inviabilizar as negações e tentar minimizar as hipóteses nulas que poderiam daí decorrer. Sendo assim, o mesmo foi estruturado com uma linguagem acessível, clara e precisa, de forma a conseguir eliminar a possibilidade de interpretações subjetivas ou distorções.

No âmbito das questões colocadas ao longo do questionário, procuramos garantir que as mesmas tivessem a mesma interpretação em todos os inquiridos, sendo que na sua maioria se tratava de questões fechadas, de resposta única, o que facilita o tratamento dos dados. Não obstante, consta ainda a existência de uma questão aberta, de forma a percebermos o porque dos inquiridos acharem que foram vítimas de mobbing, numa tentativa de despiste relativamente a casos de stress ou pressões laborais.

Assim, foi entregue um questionário em formato papel previamente concebido para o efeito a todos os colaboradores da organização em estudo, de forma a não enviesar os resultados. A participação dos indivíduos foi ainda feita de forma voluntária e gratuita, realçando sempre a confidencialidade das respostas incumbidas no mesmo.

2.3. Apresentação e análise dos dados

2.3.1. Análise de dados

Ao longo deste capítulo será feita a apresentação de resultados que, pretende responder às questões de investigação elencadas no decorrer deste projeto, bem como testar todas as hipóteses que influenciaram as diretrizes patentes no desenvolvimento do mesmo.

Antes da apresentação do teste de hipóteses serão descritos todos os dados referentes às estatísticas descritivas das variáveis estudadas. Sendo assim verifica-se que os dados apresentados visam uma melhor compreensão dos resultados referentes ao teste de hipóteses, assim como as suas potenciais influências nos casos de mobbing.

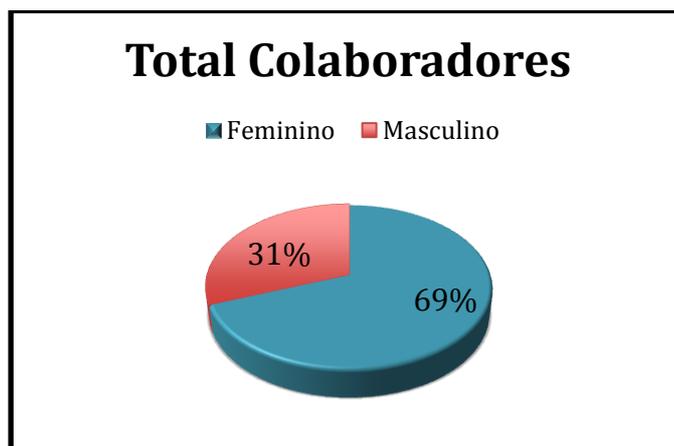
2.3.1.1. Caracterização sócio demográfica dos inquiridos

A opção por uma amostra exploratória de conveniência recaiu sobre um hotel situado na região do Norte, que por sua vez pertence a um grupo de hotéis espalhados pela região Norte e Centro de Portugal. Foram realizados 13 inquéritos com o intuito de perceber a existência de fenómenos de mobbing.

Do universo referente ao número de Unidades/Departamentos, presentes no organigrama de organização em análise, foram inquiridos mais de 65% do total de colaboradores a laborar na organização em estudo.

Relativamente à distribuição da amostra por sexo verifica-se que o sexo feminino é predominante ocupando 69% do total da amostra, enquanto que o sexo masculino ocupa apenas 31% da amostra. Esta situação deve-se ao facto de o hotel contar com colaboradores maioritariamente do sexo feminino, o que acaba por ser uma situação um pouco comum nestas organizações devido às exigências e necessidades a que o hotel e todo o seu funcionamento estão expostos diariamente.

Quadro 1 – Distribuição dos inquiridos por sexo



Quanto à caracterização por idades são evidenciadas posições hierárquicas que pressupõem uma correspondência etária mais elevada, mas, pela análise dos dados recai a incidência da faixa etária que vai dos 31 aos 40 anos (62%), o que demonstra uma atual aposta e preocupação numa constante renovação dos conhecimentos e que acaba por acompanhar uma progressiva subida na carreira mais cedo do que outrora. Esta situação acaba por ser frequente, na medida em que os gestores de hotéis têm uma elevada preocupação em deter à frente dos seus departamentos uma equipa dinâmica que consiga fazer face às necessidades dos seus clientes mais exigentes.

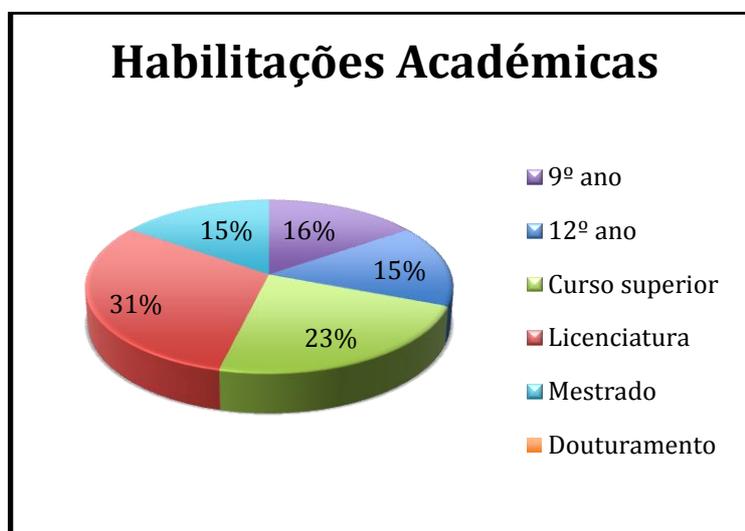
Quadro 2 – Distribuição dos colaboradores inquiridos por idade, em número e percentagem

Idade	Inquiridos	%
18>30	2	15%
31>40	8	62%
41>50	3	23%
51>69	0	0%
69>	0	0%
Total	13	100%

Quanto às qualificações dos colaboradores inquiridos, verificou-se que o nível de escolaridade acompanha o perfil da exigência de competências das atividades a que o hotel está exposto diariamente. Como seria de esperar os colaboradores dos hotéis enfrentam diariamente desafios que exigem uma extrema aptidão por parte dos

colaborados, tanto ao nível da gestão, do marketing como até em línguas, não sendo assim de estranhar o elevado número de colaboradores com habilitações académicas de nível 5, 6 e 7.

Quadro 3 – Distribuição dos entrevistados por grau de escolaridade



No âmbito do agregado familiar pode-se observar que esta tendência acompanha a forte apetência para uma equipa jovem e dinâmica. Sendo que uma parte dos departamentos trabalha por turnos, ou então o horário fixo praticado não é o mais comum, é natural que os colaboradores não procurem deter um agregado muito elevado. Mesmo neste paradigma pode-se verificar que a maior parte dos colaboradores (62%) não detêm filhos.

Quadro 4 – Distribuição dos entrevistados por agregado familiar/sexo

Sexo	Sem filhos	Um Filho	Dois Filhos	Três ou mais	Total global
Feminino	5	0	3	1	9
Masculino	3	1	0	0	4
Total Global	8	1	3	1	13

Relativamente à antiguidade na casa denota-se que os casos de trabalhadores a laborar à menos de 6 meses não é muito frequente, o que demonstra uma preocupação da GRH em manter uma equipa estruturada e competente ao longo do seu percurso, evitando

assim aquele “entra e sai” de colaboradores que se tem tornado bastante comum em muitas organizações. Esta situação demonstra a preferência por uma equipa estruturada e já com tempo suficiente de casa para se aperfeiçoar as praticas exercidas pelo hotel e as funções a que está sujeito. Verifica-se assim que 38% dos colaboradores inquiridos se encontram na organização há mais de 3 anos, 31% entre 6 meses a um ano e 23% entre um e dois anos.

Quadro 5 – Distribuição dos entrevistados por antiguidade na casa/sexo

Sexo	6 meses<	6 meses>1 ano	1>2 anos	3 anos>	Total global
Feminino	1	1	3	4	9
Masculino	0	3	0	1	4
Total Global	1	4	3	5	13

Quase se fala em horário de trabalho é bastante comum que as isenções de horário pertençam aos colaboradores afetos ao departamento da direção, como se pode verificar no quadro abaixo este é também o caso desta organização. No que toca ao departamento da receção, denote-se que o mesmo detém um horário de funcionamento de 24h o que desde logo significa a existência de turnos de forma a fazer face às exigências do próprio departamento. Todos os departamento mais comuns como o caso da logística, marketing, RH e F&B já são detentores de um horário fixo, detendo assim uma hora exata de entrada e saída, sendo que, por muitas vezes o mesmo não é cumprido em rigor dado determinadas necessidades de aumento de horário em situações pontuais.

Quadro 6 – Distribuição dos entrevistados por horário de trabalho/departamento

Horário	Receção	Administração	F&B	Direção	Outro	Total Global
Fixo	0	2	1	0	5	8
Turnos	4	0	0	0	0	4
Isenção de horário	0	0	0	1	0	1
Total Global	4	2	1	1	5	13

2.3.1.2. Análise da Ação do Departamento de GRH nos fenómenos de mobbing

A Visão de parte significativa dos inquiridos aponta para alguma concordância entre as hipóteses formuladas no decorrer desta investigação e determinados objetivos gerais da organização.

As ideias que os colaboradores, no seu todo demonstraram sobre a influência que o departamento de GRH detinha relativamente ao fenómeno de mobbing é um pouco unânime. Sendo assim verifica-se que as relações do Departamento de RH com a Administração e os restantes departamentos que constituem a organização no seu todo, são reveladoras de uma postura que acaba por deter implicações ao nível das impressões dos seus colaboradores como um todo.

É então possível verificar-se através do seguinte quadro as opiniões dos diversos inquiridos relativamente ao desempenho e papel que a GRH detém sobre os casos de mobbing neste hotel em específico.

Quadro 7 – Análise da ação da GRH em casos de mobbing

Questão:	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Total Global
Acontecem situações de mobbing nas organizações onde laboro	2	0	6	3	2	13
As situações de mobbing acontecem mais nos períodos de crise económica	3	1	3	3	3	13
O Departamento de RH da organização, tem poder para prevenir situações de mobbing	6	3	1	0	1	11
O departamento de Recursos Humanos já teve algumas intervenções em casos de mobbing	7	2	1	0	1	11
O departamento de Recursos Humanos deveria ter uma presença mais ativa, de forma a prevenir situações de mobbing	0		1	4	7	12
Existem normas internas claras para penalizar quem pratica mobbing	9	1	0	0	1	11
Os Recursos Humanos preocupam-se em informar todos os colaboradores do que significa a prática do mobbing	10	1	0	0	2	13
Os Recursos humanos não chegam a ter conhecimento das práticas de mobbing existentes na organização	4	2	2	0	5	13

Quando é apresentada uma queixa de mobbing os Recursos Humanos nada fazem para gerir a situação	3	3	2	0	2	10
O departamento de Recursos Humanos já praticou ações de mobbing	7	3	0	1	1	12

Após a análise do quadro é possível verificar que alguns colaboradores optaram pela abstinência em algumas questões, e isto devido à falta de informação que detêm para responder ou então por receio.

Com os dados recolhidos, apresentados no quadro acima, verifica-se que a maior parte dos inquiridos detêm a opinião que o departamento de GRH não possui autonomia para prevenir ou colmatar casos de mobbing no interior da organização. Esta situação pode dever-se ao facto de o departamento de RH se situar em apenas um hotel, o que dificulta a comunicação com todos os colaboradores nos diversos hotéis do grupo. Mesmo detendo um responsável em cada hotel o mesmo apenas detém autonomia para a contratação de pessoal, ficando tudo o restante processo a cargo do único responsável pelo departamento. Esta situação faz com que muitas vezes o mesmo não detenha um conhecimento destas situações, ficando assim impossibilitado de agir em conformidade e prevenindo o mesmo.

Como se verificou no ponto anterior, a maior parte dos casos de mobbing existentes nesta organização provêm da direção ou seja do superior hierárquico, o que dificulta a atuação do departamento da GRH, pois o mobber é também o seu superior hierárquico e por isso mesmo corre o risco de sofrer alguma penalização caso mencione o acontecimento.

Neste sentido é espectável que o departamento de GRH comece a deter uma presença mais dinâmica e ativa na prevenção de mobbing, bem como melhorar a sua ação em casos já existentes, melhorando assim o clima organizacional instalado no seio da organização, que por sua vez detém implicações ao nível produtivo de todos os colaboradores.

2.4. Conclusão da análise

Através dos resultados aferidos verifica-se que a literatura existente sobre o fenómeno de mobbing se encontra em conformidade com a amostra seleccionada, bem como com as hipóteses formuladas inicialmente.

Ao longo da análise dos inquéritos realizados à amostra seleccionada, verifica-mos que as hipóteses colocadas inicialmente estavam corretas, pois tal como se pode observar nos dados retirados do inquérito o tipo de mobbing mais frequente é o vertical descendente, uma vez que todos os casos de mobbing ocorridos no seio da organização utilizada nesta amostra deveu-se a casos de assédio moral provenientes de um superior hierárquico, sendo um número de casos razoavelmente relevante para a dimensão da organização, sendo que existiu 31% de fenómenos deste cariz.

Conforme referido na literatura e comprovado com esta amostra o Assédio Descendente é o tipo de assédio que mais se visualiza no interior das organizações, sendo o mesmo comprovado com o facto de todos os fenómenos de mobbing observados nestes inquéritos serem provenientes de um superior hierárquico, dando assim credibilidade aos estudos de Aguiar (2008).

Apesar da existência de 31% de fenómenos de mobbing na organização, foi possível perceber que o mesmo já não é tão frequente, pois as pessoas que assumem já ter sido vítimas do mesmo, indicam que atualmente situações que provoquem este tipo de ações são muito raras.

A maior parte dos casos de mobbing referidos nestes inquéritos deveram-se a situações que ocorreram com a mudança da gerência, ou seja, no período de transição de chefias e colaboradores em geral. Foi ainda aferido que todas estas situações se deveram a tentativas de despedimento por parte dos colaboradores, pois como eram efetivos já da anterior chefia a empresa se quisesse despedir iria ter de despender de uma elevada quantia. Na mesma linha de pensamento encontramos na literatura autores como é exemplo Piñuel (2001), que defendem que no âmbito organizacional, o mobbing tem como objetivo conseguir manipular e aniquilar psicologicamente o colaborador de forma a obter uma saída da organização através de procedimentos menos corretos. Ou então como Guimarães e Rimoli que defendem que o mobbing nas organizações tem elencado o grande objetivo de forçar ao abandono “voluntário” de um determinado colaborador,

sem proceder à sua demissão legal, pois o mesmo iria levar a custos económicos avultados e a uma possível falta de justificação para o despedimento em causa.

Ao longo deste processo visualizaram-se situações caricatas de pressões psicológicas, pessoas a serem alvo de observações constantes, obrigadas a fazer tarefas forçadas ou humilhantes para o cargo que ocupa e ainda colocadas a trabalhar isoladamente, ou mesmo estarem isolados sem qualquer tipo de trabalho para fazer. Ainda neste sentido conseguimos fazer um confronto entre a análise de dados recolhidos e a literatura, onde refere que “O mobbing no trabalho é um processo de atormentar, intimidar, ofender, excluindo socialmente alguém ou atribuindo tarefas ofensivas a alguém, no curso do qual a pessoa enfrentada fica numa posição inferior.” (Zapf, 1999, p. 73), sendo assim, as situações observadas no interior da organização vão de encontro ao apresentado na literatura.

Pode-se verificar com a análise dos inquéritos que os fenómenos de mobbing acabam por causar um sofrimento enorme às vítimas bem como uma redução da produtividade e competitividade da própria empresa, pois como foi observado nesta análise e conforme indicado por Gates na sua publicação de 2004, o assédio moral acaba por destruir o trabalho em equipa, a confiança e o sentido de um propósito comum. Neste caso denotou-se um desânimo e desmotivação por parte dos colaboradores inquiridos que já foram vítimas de mobbing, pois sentem que o mesmo pode voltar a acontecer a qualquer momento, e que não fazem parte do propósito geral da organização como um todo. Neste sentido, devido ao facto de estarem desmotivados não colocam o mesmo empenha na realização das tarefas como faziam em casos anteriores ao assédio moral.

Conclui-se assim que apesar de toda esta panóplia de acontecimentos atualmente a empresa possui uma política mais eficiente no que diz respeito aos fenómenos de mobbing existentes.

CONCLUSÕES

Os fenómenos de mobbing atingiram a sociedade mundial durante toda a história da humanidade, a partir do momento em que surgiu o trabalho. Sendo que o mesmo foi alvo de distintos tratamentos e interpretações pelas diversas legislações nacionais e internacionais, dificultando assim a uniformização de uma legislação única ou específica, bem como de um único conceito ou denominação, pois dependentemente do país em causa o mesmo adquire uma denominação distinta.

Conclui-se assim que o mobbing é toda e qualquer conduta que se pode fazer através de palavras, gestos ou até mesmo atitudes causadoras de dano à personalidade, dignidade ou integridade física e psíquica do trabalhador, colocando em risco o seu emprego e degradando o clima organizacional onde está inserido.

Os fenómenos de mobbing acabam por provocar uma degradação do clima organizacional das empresas proveniente das atitudes negativas do agressor, que acabam por afetar não só a vítima bem como todos os colaboradores que assistem ao fenómeno em causa. É ainda relevante perceber que o mobbing organizacional acaba por causar danos a toda a sociedade de uma forma geral, sendo que este acima de tudo viola o preceito fundamental do princípio da dignidade da pessoa humana, mas também agride a vítima de forma psíquica acabando por causar danos também ao nível físico. Além destes, os fenómenos de mobbing ainda causam danos irreversíveis para a empresa e todos os seus colaboradores.

Denote-se ainda que o assédio moral é um fenómeno tão antigo quanto o trabalho, sendo que a única diferença reside na sua intensificação da banalização do próprio ato, tendo-se começado a dar uma maior atenção aos trabalhadores e seus direitos. Neste sentido a legislação portuguesa já está munida de artigos que protegem os colaboradores no que diz respeito a situações de mobbing, permitindo assim que as vítimas realizem queixas e se defendam. Apesar de estar previsto na lei, esta é ainda uma situação que gera controvérsias na medida em que a interpretação e defesa destes casos depende muito da subjetividade da análise dos mesmos, dado que o índice temporal do que é um caso de mobbing não se encontra bastante explícito.

Atualmente vivemos num mundo globalizado, onde o mercado exige cada vez mais das organizações, o que leva a que as mesmas apostem na competitividade, produtividade e eficiência, acabando por descuidar algo bastante importante, como é o caso das políticas de gestão e organização funcional, que acaba por gerar um clima organizacional desfavorável e aumenta os índices de conflitos dentro das organizações. Neste seguimento, importa salientar que os fenómenos de mobbing acabam por afetar toda a organização, tanto ao nível da convivência com os seus clientes como ao nível da produtividade dos seus colaboradores que deixam de se sentir motivados a desempenhar um papel de relevância na organização.

Hoje em dia, é cada vez mais frequente a observação de fenómenos de mobbing no interior das organizações independentemente da sua classificação. Estes casos ocorrem por razões distintas, e podem ser realizados por diversos patamares hierárquicos, no entanto tendo em conta a literatura existente e a análise da amostra de conveniência selecionada para este estudo, comprova-se que o tipo de mobbing mais frequente provém de um superior hierárquico, que se mune do seu poder e relevância hierárquica de forma a fragilizar o seu subordinado.

De acordo com os inquéritos recolhidos pode-se perceber que as situações de mobbing provocam desequilíbrios nas relações laborais, e que prejudicam visivelmente as suas relações sociais. A maior parte dos casos de mobbing observados pela análise dos inquéritos, recai para uma situação específica onde a gerência tenta por diversos meios e forma humilhar, desprezar e isolar o trabalhador de forma a que o mesmo se despeça de “livre e espontânea vontade”.

Outra das perceções que se adquiriu com a análise dos inquéritos é o facto de o departamento de GRH não possuir uma voz ativa nestes casos, sendo maioritariamente defendido que o mesmo não age nestas situações e que muitas vezes nem chega a ter conhecimentos dos próprios fenómenos existentes.

De forma a prevenir fenómenos de mobbing, as organizações deverão ter em conta um conjunto de medidas preventivas e de combate, dotando-se de um departamento de GRH dinâmico e atento, capaz de solucionar situações já existentes e prevenir possíveis futuras ações.

Em suma podemos verificar que o processo de mobbing nas organizações gera custos económicos, sociais e de saúde pública que acabam por afetar primeiramente os indivíduos, as organizações e a sociedade em geral.

Bibliografia

- Aguiar, M. R. (2008). Assédio moral: problema antigo, interesse recente. *Revista Jus Navigandi* (1907).
- Alkimin, M. A. (2010). *Assédio moral na relação de trabalho* (2nd ed.). Curitiba: Juruá Editora.
- Andrade, N., & Baptista, T. (2013). *Práticas de assédio moral em empresas portuguesas*. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria – Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Associação para o Desenvolvimento das Competências. (2007). *Assédio Moral no Trabalho: um estudo aplicado*. Montijo: Obras em Curso.
- Banilha, H. (2004). *Assédio Moral nas relações de trabalho*. Campinas: Russel Editores.
- Barreto, M. (2005). *Assédio moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil*. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica.
- Barros, A. (2005). *Curso de direito no trabalho*. São Paulo: Ltr.
- Battistelli, B., Amazarray, M., & Koller, S. (2011). O Assédio Moral no Trabalho na Visão de Operadores de Direit. *Psicologia & Sociedade*, 23 (1), 35-45.
- Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação* (3ª edição ed.). Lisboa: Grandiva.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Birman, J. (Jan-Jun de 2005). O assédio na atualidade e seus jogos de verdade. *Revista do Departamento de Psicologia da UFF*, 17 (1).
- Biz, A., Becker, K., & Duarte, M. (2012). Análise do clima organizacional na hotelaria: Um estudo comparativo das unidades midscale da rede Accor Hotels e Atlantica Hotels da cidade de Curitiba. *Espacios*, 33 (12), 4.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Bradaschia, C. A. (2007). *Assédio Moral no Trabalho: A sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. São Paulo.
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The Evolving Portuguese Model of HRM. *The International Journal of Humam Resource Management*, 15 (6).
- Camino, C. (1999). *Direito Individual do trabalho*. Porto Alegre: Síntese.
- Canotilho, J., & Moreira, V. *Constituição da República Portuguesa Anotada* (4ª edição revista ed., Vol. I). (C. Editora, Ed.) Coimbra.

- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial & Labor Relations Review* , 54 (4), 737-775.
- Carvalho, C. (2011). *A evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Universidade de Coimbra.
- Carvalho, O. (1981). *Teoria Geral do Direito Civil*. Coimbra: polie.
- Cassitto, M., Fattorini, E., Gilioli, R., & Rengo, C. (2003). Raising awareness of psychological harassment at work. *Protecting Worker's Health Series* , 4, 1-38.
- Centro Tecnológico do Calçado de Portugal. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Guia do Empresário*. São Joao da Madeira: CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal.
- Chiavenato, I. (1999). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Coda, R. (1997). *Pesquisa de Clima Organizacional e Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Cristóbal, M. (18 de Janeiro de 2002). La tutela frente a la "violencia moral" en los lugares de trabajo: entre prevención e indemnización. *Arazandi Social* .
- Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace. *European foundation for the improvement of living and working conditions* .
- Donneles, L. (2002). *A transformação do direito do trabalho: da logica da prevenção à logica da flexibilidade*. São Paulo: Ltr.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower* , 20 (1/2), 16-27.
- Enriquez, E. (1997). O desafio ético nas organizações modernas. *RAE* , 37 (2), 6-18.
- Ferreira, J. B. (2007). *Trabalho, sofrimento e patologias sociais. Estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública. Dissertação de mestrado em psicologia*. Brasília: Universidade Brasília (DF).
- Filho, A. (2012). Mobbing: A Toxidade Organizacional. *IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração* .
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* (2ª ed. ed.). Ed. Monitor.
- Freitas, M. E. (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *RAE* , 41 (2), 8-19.

- Freitas, M. E. (Janeiro - Junho de 2007). Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? *RAE - eletrônica* .
- Freitas, M. E., Heloani, R., & Barreto, M. (2008). *Assédio Moral no Trabalho* (1 ed.). São Paulo.
- Gates, G. (2004). Bullying and mobbing. *Pul e Paper* , 78 (10), 19-31.
- Glendining, P. (2001). Workplace bullying: curing the cancer of the American workplace. *Public personnel management* , 30 (3), 269-288.
- Gomes, J. (2007). Algumas observações sobre o Mobbing nas relações de trabalho subordinado. In *Estudos jurídicos em homenagem ao Professor António Motta Veiga* (p. 168). Coimbra: Almedina.
- Gomes, J. (2007). Relações Individuais de Trabalho. In *Direito do Trabalho* (Vol. I, p. 428). Coimbra: Coimbra Editora.
- Guedes, M. (2003). *Terror Psicológico no Trabalho*. São Paulo: LTr.
- Guerra, P. B., Camara, P. B., & Rodrigues, J. V. *Novo Humanator (Recursos Humanos e sucesso empresarial)*. Publicações Dom Quixote.
- Guimarães, L. A., & Rimoli, A. O. (Agosto de 2006). Mobbing (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* , 22 (2), pp. 183-192.
- Hannabus, S. (1998). Bullying at work . *Library Managemen* , 19 (5), 304–310.
- Hirigoyen, M. F. (2010). *Mal-Estar no Trabalho: Redefinindo o Assédio Moral* (5ª edição ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M. F. (2002). *O assédio no trabalho: como distinguir a verdade*. Cascais: Pergaminho.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. Londres: McGraw - Hill.
- Hogh, A., & Viitasara, E. (2005). A Systematic review of longitudinal studies of non-fatal workplace violence. *European journal of work and organizational psychology* , 14 (3), 291-313.
- Ishmael, A. (2002). *Harrassment, bullying and violanc at work. A practical guide to combating employee abuse*. Spiro Press: Bristol.
- João, A. L. (Outubro de 2009). Mobbing: Agressão Psicológica no Trabalho. *HDSInForum* (29).
- João, A. L. (2009). Mobbing: vivendo com o assédio moral no trabalho. *International Journal of Developmental and Educational Psychology* , 3 (1), 375-382.

- Kundu, K. (2007). Development of the Conceptual Framework of Organization Climate. *Vidyasagar University Journal of Commerce* , 12.
- La gestion ds ressources humaines: histoire et perspectivs* (3^a ed. ed.). (2005). Paris: Éditions d'Organisation.
- Leymann, H. (2000). *Consequences of mobbing*. Obtido em 20 de Dezembro de 2014, de The Mobbing Encyclopaedia: <http://www.leymann.se/English/15100E.HTM>
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work . *European journal of work and organizational psychology* , 15 (2), 165-184 .
- Litwin, G., & Striger, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge: Harvard University Press.
- Luna, M. (2003). *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)*. Madri: Ediciones GPS Madrid.
- Machío, A. (2006). *Mobbing y Derecho Penal*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Martins, J. M. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, R. (2011). *Relação entre percepção de género e incidência de mobbing nas organizações*. Lisboa: Unversidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Neves, J. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas . In J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Tecnicas* (pp. 3-33). Lisboa: RH Editores.
- Pacheco, M. G. (2007). *O Assédio Moral no Trabalho: O Elo Mais Fraco*. Coimbra: Edições Almedina .
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Paul, R. J., & Townsend, J. B. (1998). Violence in the workplace - a review with recommendations. *Employye responsibilities and rights journal* , 11 (1).
- Pereira, R. G. (2009). *Mobbing ou Assédio Moral no Trabalho*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Perretti, J. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo .
- Piñuel Y Zabala, I. (2003). *Mobbing: Como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho*. São Paulo: Edições Loyola.
- Redinha, M. R. (2003). *Assédio moral ou mobbing no trabalho* (Vol. II). Coimbra: Coimbra Editora.

- Renuka, S., & Venkateshwara, B. (2006). A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Technologies. *Singapore Management Review* , 28, 41-61.
- Resch, M., & Schbinki, M. (1996.). Mobbing- Prevention and management in organizations. *European journal of work and organizational psychology* , 5 (2), 295-307.
- Sainsaulieu, R. (1993). Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise. *Socius Working Papers* , 1/93.
- Santos, M. (2006). Assédio Moral nas Relações de Trabalho. *Monografia de Bacharel em Direito, Universidade do Sul de Santa Catarina* .
- Savatier, J. (2009). À propos du contrôle de la Cour de cassation sur les décisions juducuares en matière de harcèlement moral. *DS* , 1, 57.
- SECO. (2003). *Mobbing et autres tensions psychosociales sur le lieu de travail en Suisse*. Obtido em 18 de 11 de 2014, de Relatório para a European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/01512/index.html?lang=fr>
- Silva, P. (2007). *Assédio Moral no Trabalho*. Obtido em 2 de 04 de 2015, de <http://www4.fe.uc.pt/fontes/trabalhos/2007003.pdf>
- Soboll, L. (2008). *Assédio Moral/Organizacional - Uma análise da organização do trabalho* . São Paulo: Casa do Psicólogo .
- Sousa, J. D. (2009). *As chefias avassaladoras: a face oculta da tirania e do assédio moral nas empresas e o que fazer para acabar com essa prática devastadora*. São Paulo: Novo Século Editora.
- Sousa, M., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.
- Tavares, S., & Caetano, A. (1999). A Emergencia da Gestão de Recursos -humanos - estratégica. In A. Caetano, *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (pp. 31-60). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Terence, A., & Filho, E. (9 de Outubro de 2006). Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização de pesquisa-ação nos estudos organizacionais. *XXVI ENEGEP - Fortaleza* .
- Thome, C. F. (2009). *O assédio moral nas relações de trabalho*. São Paulo: Ltr.

- Torrington, D., & Hall, L. (1991). *Personnel Management - A New Approach* (2^a ed. ed.). Cambridge: Prentice Hall International.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture*. Londres: The Economist Books.
- Verdasca, A. T., & Pereira, A. G. (2011). *Assédio moral no local de trabalho: o caso do sector bancário português*. SOCIUS Working Papers .
- Vergara, S. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*.
- Vinten, G., Lane, D., & Hayes, N. (1997). People management in small and medium sized enterprises. *Management Research News* , 22 (11), 1-66.
- Wladimir, B. (1981). *Préface Personal* (1^a ed. ed.). Vuibert: coll. Gestion.
- Wright, P., & Haggerty, J. (2005). *Missing variables in theories of Strategic Human Resource Management: Time, cause and individuals*. Obtido em 2 de 10 de 2014, de CAHRS_Center for advance human resource studies.
- Yamada, D. C. (2000). The phenomenon of "workplace bullying" and the need for status-blind hostile work environment protection . *Georgetown Law Journal* (88), 475-536.

Anexos

Anexo 1- Inquérito

Caro(a) participante,

Queremos solicitar a sua colaboração para uma investigação que terá como objetivo estudar o assédio moral no trabalho, ou seja, o mobbing.

Sendo assim, pedimos-lhe que leia atentamente todas as questões que lhe vão ser colocadas no questionário abaixo e que responda de acordo com as indicações.

Os dados aqui facultados são confidenciais e anónimos, destinando-se apenas a tratamento estatístico. Desta forma, pedimos que não escreva o seu nome em nenhuma parte do questionário.

A sua participação nesta investigação é voluntária, sendo que se a qualquer momento do preenchimento do questionário não quiser continuar, pode retirar-se sem qualquer implicação futura para o seu trabalho.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Questionário sobre mobbing

Definição de Mobbing: agressão psicológica no trabalho, tendo por objetivo intimidar, diminuir, humilhar, amedrontar, bem como consumir emocional e intelectualmente a vítima (Piñue y Zabala, 2001).

1. Sexo

- Feminino
- Masculino

2. Estado civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)/União de facto
- Divorciado (a)/Separado(a)
- Viúvo(a)

3. Faixa etária

- 18 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 69 anos
- + de 69 anos

4. Horário de trabalho

- Fixo
- Por turnos
- Isenção de horário

5. Habilitações académicas

- Sabe ler e escrever
- 4º ano (antiga 4ª classe)
- 9º ano (antigo 5º ano)
- 12º ano (antigo 7º ano)
- Frequência de curso superior
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Pós-doutoramento

6. Agregado familiar

- Sem filhos
- Um filho
- Dois filhos
- Três ou mais

7. Antiguidade na casa

- Menos de seis meses
- Seis meses a um ano
- Um a dois anos
- Três ou mais anos

8. Relação contratual

- Estagiário(a)
- Contrato a termo certo
- Contrato a termo incerto
- Contrato sem termo
- Contrato de prestação de serviços

funções

- Administração
- Direção
- F&B
- Recepção
- Operação
- Outro

9. Departamento em que exerce

10. Coloque a letra que mais se enquadra na sua situação, à frente de cada frase, tendo por base a seguinte escala:

(A – acontece todos os dias, B – acontece pelo menos uma vez por semana, C – acontece pelo menos duas vezes por mês, D – acontece muito raramente, E – nunca aconteceu)

- a) Colocam-me a trabalhar num local onde fico isolado dos outros _____
- b) O meu chefe só fala comigo aos berros _____
- c) Andam sempre a dizer que o que faço nunca está bem _____
- d) Põem-me sozinho num canto onde não me dão nada para fazer _____
- e) Mudam sempre as tarefas que tenho de fazer, sem ter um trabalho fixo _____
- f) Nunca me deixam ter qualquer tipo de iniciativa _____
- g) O meu chefe diz mal de mim em frente aos meus colegas _____
- h) Os meus colegas dizem mal de mim constantemente _____
- i) Têm-me feito promessas de trabalho que nunca cumprem _____
- j) Pressionam-me sempre para que acabe as minhas tarefas mais rápido _____
- k) Dão a entender que sou incompetente _____
- l) No meu emprego impedem os meus colegas de falar comigo _____
- m) Dão-me coisas para fazer que têm como finalidade ridicularizarem-me aos olhos dos outros _____
- n) Os meus colegas não têm consideração por mim _____
- o) O meu chefe não tem consideração por mim _____
- p) Os meus descendentes não têm consideração por mim _____

- q) Sou ameaçado por pessoas de categoria hierárquica inferior _____
- r) Tanto os meus colegas como o meu patrão me tratam de forma inferior _____
- s) Dão a entender que a minha vida privada não importa para nada _____
- t) Muitas vezes, o meu chefe ignora-me, não respondendo às minhas perguntas _____
- u) Dão-me trabalho pesado para fazer _____
- v) Tenho um colega destacado para andar sempre a controlar o meu trabalho _____

11. Coloque o número que mais se enquadra na situação, à frente de cada frase, tendo por base a seguinte escala:

(1-Nunca, 2-Raramente, 3-Às vezes, 4-Muitas vezes, 5-Quase sempre)

- a) Acontecem situações de mobbing na organização onde laboro _____
- b) As situações de mobbing acontecem mais nos períodos de crise económica _____
- c) O departamento de Recursos Humanos da organização, tem poder para prevenir situações de mobbing _____
- d) O departamento de Recursos Humanos já teve algumas intervenções em casos de mobbing _____
- e) O departamento de Recursos Humanos deveria ter uma presença mais ativa, de forma a prevenir situações de mobbing _____
- f) Existem normas internas claras para penalizar quem pratica mobbing _____
- g) Os Recursos Humanos preocupam-se em informar todos os colaboradores do que significa a prática do mobbing _____
- h) Os Recursos humanos não chegam a ter conhecimento das práticas de mobbing existentes na organização _____
- i) Quando é apresentada uma queixa de mobbing os Recursos Humanos nada fazem para gerir a situação _____
- j) O departamento de Recursos Humanos já praticou ações de mobbing _____

12. Responda com V (verdadeiro) ou F (falso) às seguintes questões:

- a) Tendo a evitar os conflitos com as restantes pessoas com quem trabalho ____
- b) Já falei indevidamente com algumas pessoas que trabalham comigo ____
- c) Tenho uma personalidade forte e não gosto de fazer cedências ____
- d) Já deleguei tarefas a certos colegas, mesmo sabendo que seria difícil para os mesmos gerirem esse acréscimo de trabalho ____
- e) Aceito facilmente a opinião dos outros, bem como ideologias distintas ____

13. Na sua opinião é ou já foi vítima de mobbing nesta instituição? Justifique a sua resposta.

Agradeço a sua colaboração!