



***Bullying* laboral e seus efeitos nefastos**

Mestrado em Controlo de Gestão

Bruna Samanta Marques Alves

Leiria, setembro de 2019

Esta página foi intencionalmente deixada em branco



***Bullying* laboral e seus efeitos nefastos**

Mestrado em Controlo de Gestão

Bruna Samanta Marques Alves

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Neuza Ribeiro.

Leiria, setembro de 2019

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano letivo 2018/2019, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

Aos mestres da minha vida: os meus pais e irmão que são o meu
alicerce.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

A realização de um trabalho de mestrado implica momentos de alegria, desafios, mas também, momentos mais stressantes, incertos e marcados por obstáculos. Todo este percurso torna-se mais fácil quando estamos perante pessoas incríveis.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Doutora Neuza Ribeiro, à minha Orientadora. Sempre esteve disponível para me ajudar e motivar ao longo desta trajetória tão importante para mim.

Agradeço em especial à minha família que tanto me apoiou, transmitindo-me força e motivação nos momentos em que mais precisava, de forma a atingir os meus objetivos.

A todos os meus amigos que me apoiaram e encorajaram, muito obrigada.

A todas as 359 pessoas que responderam ao inquérito realizado, o meu profundo agradecimento, sem elas não seria possível a concretização deste estudo.

Agradeço a todos Vós do fundo do meu coração.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

O principal objetivo da presente investigação é analisar os efeitos nefastos do *Bullying* em contexto de trabalho. Mais concretamente, os efeitos do *Bullying* no indivíduo em termos de *Burnout* e de Intenção de *Turnover*, com evidentes consequências nefastas também para a organização. Assim, pretende-se compreender como (1) o *Bullying* explica o *Burnout*; (2) o *Bullying* explica a Intenção de *Turnover*; (3) o *Burnout* explica a Intenção de *Turnover*; (4) a relação entre o *Bullying* e a Intenção de *Turnover* é mediada pela variável *Burnout*. De forma a analisar as relações anteriormente descritas, foi adotado, como instrumento de recolha de dados, um inquérito por questionário destinado apenas a colaboradores com antiguidade igual ou superior a seis meses. O inquérito contou com a participação de 359 inquiridos. Os resultados mostraram que (1) o *Bullying* se relaciona positivamente com o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*, ou seja, quanto maior for o nível de *Bullying* num colaborador, maior a probabilidade de este apresentar *Burnout* e vontade de abandonar a organização; (2) existe uma relação positiva entre o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*, ou seja, quando um indivíduo apresenta *Burnout*, maior a probabilidade de este possuir intenção de deixar a organização; (3) o *Burnout* assume um papel importante na mediação da relação entre o *Bullying* e a Intenção de *Turnover*. Por último, foram analisadas as implicações para a gestão do presente estudo, bem como as suas limitações e pistas para futuras investigações.

Palavras-chave: *Bullying* laboral, *Burnout* e Intenção de *Turnover*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

The main objective of this empirical study is to investigate the harmful effects of workplace Bullying, namely Burnout and Turnover Intention in workers, with obvious harmful consequences also for the organization. This study sought to provide a more comprehensive understanding of how (1) Workplace Bullying explains the Burnout; how (2) Workplace Bullying explains the Turnover Intention; how (3) Burnout explains the Turnover Intention; (4) the role of Burnout as a mediator of the relationship between Workplace Bullying and Turnover Intention.

A survey was used and data was collected from people who have been working at the organization for at least six months (n= 359). The results confirm the positive relationship between the variables as was expected: (1) Workplace Bullying relates positively with Burnout and Turnover Intention, that means that when the level of Bullying increases on workers, Burnout and Turnover Intention tend to increase too; (2) Burnout relates positively with Turnover Intention, that means that when workers are victims of Burnout they tend to want to leave the organization; (3) Burnout plays an important role in mediating the relationship between Workplace Bullying and Turnover intention.

Finally, it was analyzed the implications for the management, as well as its limitations and indications for future investigations.

Keywords: Workplace Bullying, Burnout and Turnover Intention

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória	v
Agradecimentos	vii
Resumo	ix
Abstract	xi
Lista de Figuras	xv
Lista de tabelas	xvii
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. <i>Bullying</i>.....	5
2.1.1. Definição do conceito	5
2.1.2. Sintomas e consequências	9
2.1.3. Fases do processo	10
2.1.4. Modelo de avaliação	12
2.2. <i>Burnout</i>	13
2.2.1. Definição do conceito	13
2.2.2. Sintomas e consequências do <i>Burnout</i>	15
2.2.3. Dimensões do <i>Burnout</i>	18
2.2.4. Modelo de avaliação do <i>Burnout</i>	20
2.2.5. Causas do <i>Burnout</i>	23
2.3. <i>Intenção de Turnover</i>.....	24
2.3.1. Definição do conceito	24
2.3.2. Fatores que influenciam a <i>Intenção de Turnover</i>	25
2.3.3. Consequências da <i>Intenção de Turnover</i>	28
2.4. <i>Relação entre Bullying, Burnout e Intenção de Turnover</i>	30
2.5. <i>Modelo Conceptual de Investigação</i>	33
3. Metodologia.....	35
3.1. Procedimentos de recolha de dados	35
3.2. Estruturação do questionário	36

3.3. Caraterização da amostra	37
3.4. Instrumentos de medida	39
3.4.1. <i>Bullying</i>	39
3.4.2. <i>Burnout</i>	40
3.4.3. Intenção de <i>Turnover</i>	41
3.5. Aperfeiçoamento de escalas.....	41
3.5.1. Consistência interna das escalas e Análise Fatorial Exploratória (AFE)	42
4. Análise e Discussão dos Resultados	45
4.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações.....	45
4.2. Relação existente entre as variáveis.....	47
4.2.1. Relação entre <i>Bullying</i> e as variáveis <i>Burnout</i> e Intenção de <i>Turnover</i>	49
4.2.2. Relação entre <i>Burnout</i> e Intenção de <i>Turnover</i>	51
4.2.3. Mediação do <i>Burnout</i> na relação entre o <i>Bullying</i> e Intenção de <i>Turnover</i>	52
4.3. Síntese.....	54
5. Conclusões.....	57
5.1. Implicações para a gestão	57
5.2. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.....	58
Bibliografia	61
Anexos	73
Anexo 1- Questionário	73

Lista de Figuras

Figura 2.1- Modelo conceptual de investigação	33
Figura 4.1- Histograma dos resíduos da variável dependente <i>Burnout</i> , variável independente <i>Bullying</i>	48
Figura 4.2- Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente <i>Burnout</i> , variável independente <i>Bullying</i>	48
Figura 4.3- - Histograma dos resíduos da variável dependente Intenção de <i>Turnover</i> , variável independente <i>Bullying</i>	49
Figura 4.4- Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Intenção de <i>Turnover</i> , variável independente <i>Bullying</i>	49

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 2.1- Sintomas associados ao <i>Burnout</i> a nível individual, interpessoal e organizacional.	17
Tabela 2.2- Itens da escala do <i>Burnout</i> distribuídos por dimensão, conforme Schuster, Dias, Battistella e Grohmann (2016)	21
Tabela 2.3- Forças motivacionais da Intenção de <i>Turnover</i> de acordo com Maertz e Griffeth (2004)	26
Tabela 2.4- Hipóteses de estudo	33
Tabela 3.1- Caraterização da amostra em frequência e percentagem	38
Tabela 3.2- Itens de operacionalização da variável <i>Bullying</i>	40
Tabela 3.3- Itens de operacionalização da variável <i>Burnout</i>	41
Tabela 3.4- Itens de operacionalização da variável Intenção de <i>Turnover</i>	41
Tabela 3.5- Resultados da Análise Fatorial Exploratória	43
Tabela 3.6- Consistência interna da variável <i>Burnout</i> antes e após a Análise Fatorial Exploratória	44
Tabela 4.1- Média e desvio-padrão do <i>Bullying</i> , <i>Burnout</i> e Intenção de <i>Turnover</i>	45
Tabela 4.2- Coeficiente de <i>Spearman</i>	46
Tabela 4.3- Regressões hierárquicas: Relação entre <i>Bullying</i> e <i>Burnout</i> e Intenção de <i>Turnover</i>	50
Tabela 4.4- Regressões hierárquicas: Relação entre <i>Burnout</i> e Intenção de <i>Turnover</i>	52
Tabela 4.5- Regressões hierárquicas: Mediação de <i>Burnout</i> na relação entre <i>Bullying</i> e Intenção de <i>Turnover</i>	53

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

1. Introdução

Após a Era industrial e avanços tecnológicos, as pessoas passaram a ser consideradas o ativo mais importante da organização. O capital financeiro deu lugar ao conhecimento (Chiavenato, 1999).

A existência de pessoas motivadas e envolvidas numa organização torna possível o alcance dos objetivos estipulados, levando, conseqüentemente, ao seu sucesso. Desta forma, uma organização não existe sem as pessoas, pois elas formam a organização, assumindo um papel imprescindível para a sua vitalidade.

Um ambiente de trabalho marcado por um clima de *Bullying* percebido pelos colaboradores, tem se tornado um grave problema que merece, cada vez mais, uma maior atenção por parte das organizações (Tsuno, Kawakami, Inoue, & Abe, 2010). O *Bullying* debilita moralmente os colaboradores, enfraquecendo o seu sentimento de lealdade, confiança e também o espírito de equipa (Daniel & Metcalf, 2017). As atitudes e comportamentos associados ao *Bullying* são agressivos, repetidos e indesejados pela vítima, podendo ser físicos e/ou psicológicos. Estas atitudes causam sentimento de humilhação nas vítimas, resultando num ambiente de trabalho desagradável e, posteriormente, a influência negativa no desempenho profissional dos trabalhadores. Os colaboradores afetados pelo *Bullying* podem revelar distúrbios de sono, depressão, ansiedade, fobia social e *Burnout*, levando ao aumento da Intenção de *Turnover* (Bowling & Beehr, 2006; Deery et al., 2011; Einarsen, 1999; Einarsen, Matthiesen, & Skogstad, 1998; Giorgi et al., 2016; Hauge et al., 2010; Leymann, 1990; McCormack et al., 2009; Nielsen & Einarsen, 2018; Rayner, 1999; Salin & Notelaers, 2017; Simons & Mawn, 2010; Tsuno et al., 2010). O *Burnout* e a Intenção de *Turnover* são considerados efeitos nefastos causados pelo *Bullying* laboral que representam elevados custos para as organizações, afetando negativamente o desempenho organizacional. As vítimas de *Burnout* sentem-se exaustas e desmotivadas, revelando estas um distanciamento ao trabalho, aumento de absentismo, o que leva à diminuição de produtividade e redução da qualidade do serviço prestado. Quando um colaborador apresenta Intenção de *Turnover*, ou seja, intenção de abandonar a organização onde trabalha, e quando esta intenção se concretiza, leva a organização a suportar custos elevados. Estes custos estão associados aos processos de

recrutamento, seleção, orientação e formação destinados aos novos colaboradores e, também, a custos associados à reputação da organização.

Visto que os recursos humanos são um dos ativos mais importantes de uma organização, e que o seu bem-estar promove o cumprimento de objetivos pessoais e organizacionais, torna-se fulcral estudar os efeitos nefastos do *Bullying* laboral, nomeadamente no *Burnout* e na Intenção de *Turnover* nos colaboradores.

Objetivos do estudo

O presente estudo tem como objetivo principal compreender os efeitos nefastos desencadeados pelo *Bullying* laboral, nomeadamente o *Burnout* e a Intenção de *Turnover* nos colaboradores de uma organização. Desta forma, surgem as seguintes questões que se pretendem compreender com esta investigação:

- a) O impacto que o *Bullying* tem sobre o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*;
- b) O impacto que o *Burnout* tem sobre a Intenção de *Turnover*;
- c) O papel do *Burnout* como mediador da relação entre o *Bullying* e a Intenção de *Turnover*.

Estrutura da dissertação

A estrutura da presente dissertação assenta em seis capítulos, correspondendo o primeiro capítulo à Introdução, seguindo-se a Revisão de Literatura (RL), a Metodologia, a Análise e Discussão de Resultados, e por fim, a Conclusão.

No 1º Capítulo – Introdução – é apresentado o tema em estudo, assim como a sua pertinência e objetivos do estudo.

O 2º Capítulo – RL – caracteriza-se pela abordagem teórica das variáveis em estudo e suas relações: o *Bullying*, o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*. É também neste capítulo que são apresentadas a formulação e justificação das hipóteses e o modelo conceptual.

No 3º capítulo – Metodologia – são apresentados os procedimentos de recolha de dados utilizados, a estruturação do questionário, a técnica de amostragem e caracterização da amostra obtida, os instrumentos de medida utilizados para cada variável em estudo, e por fim, o aperfeiçoamento das escalas.

O 4º Capítulo – Análise e Discussão de Resultados – é composto pela exposição dos dados obtidos e respetivo tratamento no software IBM SPSS (V25). Neste capítulo são apresentadas as médias, desvios-padrão, a correlação entre as variáveis em estudo e os modelos de regressões, permitindo confirmar ou não as hipóteses formuladas no capítulo 2.

No 5º e último Capítulo – Conclusão – são expostas conclusões face aos resultados obtidos no capítulo anterior e são apresentadas limitações e propostas para futuras investigações.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

2. Revisão da Literatura

2.1. *Bullying*

Esta dissertação tem como tema central de estudo os efeitos nefastos que o fenómeno do *Bullying* laboral pode causar sobre o indivíduo, mas também, já com um maior alcance, sobre toda a organização. Torna-se assim imprescindível definirmos de forma correta o real significado do termo *Bullying*.

Numa primeira fase, passaremos a definir o conceito do *Bullying* num contexto mais genérico e, em seguida, de uma forma mais específica, definiremos o conceito do *Bullying* numa ótica mais relacionada com o contexto laboral.

2.1.1. Definição do conceito

Quanto a definição genérica do conceito de *Bullying*, de acordo com Juvonen e Graham (2014), o *Bullying* é o conjunto de ações que podem implicar o uso de força física, ameaça ou coerção, com o objetivo de abusar, intimidar ou dominar agressivamente outras pessoas de forma frequente e habitual. O assédio verbal ou mesmo o abuso físico são alguns dos comportamentos utilizados pelos autores de *Bullying*.

Tendo esta definição genérica em vista, podemos ainda distinguir três tipos de *Bullying*, conforme Notelaers (2010):

1. Assédio direcionado à pessoa;
2. Assédio direcionado ao trabalho;
3. Exclusão social.

Estamos perante o assédio direcionado à pessoa quando se verifica a prática repetida de boatos, insultos, ofensas sobre a vítima-alvo, provocações regulares e intimidação.

Relativamente ao segundo tipo de *Bullying*, este está associado a uma atitude crítica contínua do *bullie* contra o trabalho executado pelo colaborador. Neste tipo, o *bullie* centra a sua atenção aos trabalhos executados pela vítima. Alguns possíveis cenários no âmbito do assédio direcionado ao trabalho são descritos por Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper (2011):

- objetivos não realizáveis quanto a datas limite: estipulação de prazos irracionais para execução de tarefas impossíveis de cumprir, por motivos alheios ao trabalhador;
- excessiva carga de trabalho;
- monitorização/controlo intenso no trabalho efetuado pelo colaborador;
- atribuição de tarefas não apropriadas;
- ausência de atribuição de tarefas.

Já a exclusão social prende-se com o isolamento da pessoa, evitando que esta, por exemplo, integre atividades em grupo. Este tipo de *Bullying* é chamado de “tratamento silencioso”, pois não implica ações diretas sobre a vítima. A indiferença por parte do *bullie* (na forma individual ou coletiva) sobre a vítima em conjunto com a não inclusão da vítima em atividades e tarefas da organização tem um efeito nefasto sobre a vítima deste tipo de *Bullying*.

O processo de *Bullying* pode existir em diferentes contextos ambientais, seja familiar, social ou laboral. Em virtude do tema em estudo, limitaremos o foco desta dissertação para o contexto laboral. Sendo assim, importa aprofundarmos o conceito relacionado com o fenómeno do *Bullying* laboral, com base na revisão da literatura relacionado com este processo.

O termo *Bullying* laboral foi referido, em 1984, por Heinz Leymann. O autor faz especial referência ao assédio no local de trabalho ou ao abuso no local de trabalho (Tsuno et al., 2010). Este tipo de comportamento foi referido como “*mobbing*” ou “terror psíquico” por Leymann (1990).

O *Bullying*, na vertente laboral, é visto como o conjunto de atos negativos indesejados pela vítima que acontecem de forma repetida, podendo envolver humilhação e criticismo com o objetivo de causar medo e gerar stress na vítima que tem dificuldades em se defender. Estes atos negativos podem ser físicos, verbais ou podem estar associados à intimidação psicológica (Bartlett & Bartlett, 2011).

O *Bullying* laboral verifica-se quando existe comunicação antiética dentro da organização e quando este tipo de comunicação é dirigido a determinado colaborador ou a um grupo de colaboradores, de forma sistemática. A ocorrência deste tipo de comunicação e de outras atitudes negativas dirigidas a um colaborador ou a grupo de colaboradores, de

forma a serem consideradas como comportamentos que figuram o processo de *Bullying* laboral, devem registar episódios com frequência semanal ou superior e com duração superior a seis meses (Leymann, 1990). Os comportamentos e ações associadas à prática de *Bullying* são dotados de agressividade, são repetidos e indesejados pela vítima. Estes comportamentos podem ser físicos ou não físicos.

As ações anteriormente mencionadas causam sentimento de humilhação nas vítimas, levando a um ambiente de trabalho desagradável e à interferência negativa no desempenho profissional dos trabalhadores. Tendo em conta que o *Bullying* caracteriza-se pela ocorrência de atos negativos regulares, os conflitos, caso sejam pontuais, não são levados em conta, pois são de caráter isolado (Leymann, 1990).

A frequência e a duração dos atos são assim dois critérios fulcrais para a definição de *Bullying* laboral.

Podemos definir *Bullying* laboral como a prática de assediar, ofender, excluir alguém ou afetar negativamente as tarefas de trabalho do colaborador. Estes atos negativos têm de ocorrer de forma regular e repetida. O perpetrador da prática pode pertencer ao mesmo nível hierárquico, ser subordinado ou ser superior hierárquico. A pessoa confrontada assume uma clara posição de inferioridade sentida (mesmo pertencendo a um nível hierárquico superior) face ao *bullie*, tornando-se alvo sistemático dos atos negativos, não conseguindo defender-se dos mesmos. (Nielsen & Einarsen, 2018; Notelaers, Stale Einarsen, De Witte, Vermunt, & Einarsen, 2008).

De acordo com Olweus (1993), o *Bullying* no local de trabalho pode ser caracterizado das seguintes formas:

1. O colaborador torna-se alvo do *bullie*, sofrendo ações negativas e indesejadas, de forma sistemática;
2. A duração da exposição das ações referidas no ponto anterior a que a vítima está sujeita;
3. Conscientização do colaborador da incapacidade em pôr termo à situação de que é vítima.

Segundo Bartlett e Bartlett (2011), o fenómeno do *Bullying* laboral pode ser dividido em três tipos, de acordo com os atos negativos praticados pelo *bullie* à vítima, sendo estes os seguintes:

I. *Bullying* associado ao trabalho

Este tipo de *Bullying*, segundo Bartlett e Bartlett (2011) encontra-se dividido nas seguintes categorias:

- Carga de trabalho: excesso de trabalho, eliminação de responsabilidades, delegação de tarefas domésticas e atribuição de objetivos irrealistas (Vartia, 2001; Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2011).
- Processo de trabalho: Retenção de informação, controlo de recursos e opinião excessiva/sufocante (Einarsen, 2000; Vartia, 2001; Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2011).
- Avaliação e progresso: Controlo excessivo, criticismo injusto, julgamento incorreto face ao trabalho efetuado e impedimento da possibilidade de promoção da vítima (Randle et al., 2007).

II. *Bullying* psicológico/pessoal

O *Bullying* psicológico/pessoal encontra-se classificado em duas formas de *Bullying*: direto e indireto (Bartlett & Bartlett, 2011).

Estamos perante *Bullying* direto quando existe interação direta entre o *bullie* e a vítima, ou seja, há um claro confronto entre as partes. O *Bullying* psicológico/pessoal direto está associado a atos negativos contra a vítima, tais como (Quine, 1999; MacIntosh, 2005; Djurkovic et al., 2005):

- Assédio verbal;
- Criticismo persistente;
- Humilhação;
- Ameaças;
- Piadas pessoais;
- Contacto visual negativo;
- Gritar com a vítima.

Já o *Bullying* indireto acontece quando o *bullie* interage com outros colaboradores, cuja finalidade é afetar negativamente a vítima de forma indireta. Podem ser incluídos os

seguintes atos negativos no tipo de *Bullying* psicológico/pessoal indireto (Quine, 1999; Hershcovis, 2010; Salin & Notelaers, 2017):

- Exclusão;
- Isolamento;
- Boatos;
- Mentiras;
- Acusações falsas.

III. *Bullying* Físico

Neste tipo de *Bullying* estão incluídos todos os atos negativos que impliquem contacto/ abuso físico dirigidos à vítima ou grupo de colaboradores pertencentes a uma organização (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994).

2.1.2. Sintomas e consequências

De acordo com Vartia (2001), o *Bullying* laboral não afeta apenas os colaboradores alvo, mas sim todos os colaboradores que testemunham esse episódio. Os *bullies* contribuem para o aumento de stress no ambiente laboral, afetando de forma negativa o bem-estar de quem é alvo direto das provocações e indiretamente, os colaboradores que assistem a esse fenómeno.

Segundo Brodsky (1976), o *Bullying* pode causar três tipos de impacto nas vítimas: sintomas físicos, psicológicos e depressão.

O *Bullying* pode ter impacto nas vítimas tanto a nível físico como a nível psicológico, contribuindo para a criação ou aumento de problemas de saúde. A exposição prolongada a estes atos, conduzem à existência de alguns sintomas associados à prática do *Bullying*: distúrbios de sono, depressão, ansiedade, melancolia, dificuldades de concentração, fobia social (Einarsen, 1999; Leymann, 1990; Tsuno et al., 2010).

Alguns estudos mostram significativa correlação entre o *Bullying* e as seguintes complicações de saúde num indivíduo (Moayed, Daraiseh, Shell, & Salem, 2006; Niedl, 1996; R-M. Hallberg & Strandmark, 2009; Routley & Ozanne-Smith, 2012):

- Fadiga crónica;
- Stress generalizado;

- Insónias;
- Queixas musculares;
- Ansiedade;
- Irritabilidade;
- Depressão;
- Auto-agressão e pensamentos suicida;
- Baixa auto-confiança;
- Aumento de timidez;
- Aumento de vulnerabilidade.

Além dos problemas supramencionados, o *Bullying* encontra-se associado ao aumento de absentismo justificado por doença (Kivimäki, Elovainio, & Vahtera, 2000; Sansone & Sansone, 2015), Intenção de *Turnover* nas vítimas (Rayner, 1999; Bowling & Beehr, 2006; McCormack et al., 2009; Hauge et al., 2010; Simons & Mawn, 2010; Salin & Notelaers, 2017; Nielsen & Einarsen, 2018) e *Burnout* (Einarsen, Matthiesen, & Skogstad, 1998; Deery et al., 2011; Giorgi et al., 2016).

De acordo com Daniel e Metcalf (2017), o *Bullying* pode causar danos graves à saúde dos colaboradores, afetando o seu bem-estar físico e social. Os autores afirmam ainda que o *Bullying* “envenena” uma organização, consequência esta que resulta da debilitação moral dos colaboradores e enfraquecimento do sentimento de lealdade, confiança e também do espírito de equipa por parte destes face à organização.

2.1.3. Fases do processo

O processo do *Bullying* laboral pode ser dividido em quatro fases, conforme Leymann (1990):

- Fase 1: Evento crítico inicial;
- Fase 2: *Bullying* e estigmatização;
- Fase 3: Departamento de Pessoal;
- Fase 4: Expulsão.

A primeira fase é relativamente muito curta. Esta fase inicial é desencadeada por uma eventual situação de conflito, cuja razão está relacionada, frequentemente, com assuntos profissionais.

A segunda fase inicia-se quando as ações contra a vítima se tornam constantes e repetidas, focadas no colaborador em causa. Estas atitudes podem ser observadas todos os dias ou quase todos os dias, e que poderão resultar em danos graves à vítima. O *bullie* recorre a comportamentos negativos com a finalidade de magoar e “punir” a vítima, sendo a manipulação o principal recurso para atingir o seu objetivo.

Desta forma, torna-se possível enumerar cinco categorias relativas ao comportamento do *Bullying*, tendo em conta comportamentos manipuladores a nível de:

1. Reputação da vítima.

Neste ponto, temos como exemplos de atitudes, o desenvolvimento de rumores e atos que levam a ridicularização da vítima;

2. Possibilidades de a vítima comunicar com a equipa de trabalho.

O colaborador é ignorado e desencorajado a expressar-se, torna-se ainda alvo de críticas constantes acompanhadas de um tom de voz elevado e olhares intensos;

3. Relacionamentos sociais da vítima.

O colaborador é isolado e separado dos restantes membros da organização ou grupo de trabalho a que pertence;

4. Qualidade ocupacional da vítima.

Neste ponto, estão relacionadas ações como a ausência de atribuição de tarefas de trabalho, situações que podem levar a humilhação da vítima ou mesmo tarefas dadas ao colaborador que estão abaixo do seu nível de competência;

5. Saúde da vítima.

Envolve atitudes como violência e ameaças de violência. De notar que a violência a que a vítima está predisposta pode ser de índole sexual (assédio sexual).

A terceira fase, Departamento de Pessoal, inicia-se quando existe clara exposição da vítima e de forma oficial e formalizada. Esta fase ocorre quando o Departamento de Pessoal, de forma injusta, atribui a responsabilidade e causa da situação exposta à personalidade da vítima e demonstra a incorreta tendência a assumir uma postura defensiva em relação às atitudes negativas praticadas pelos *bullies*.

Finalmente, a quarta fase, denominada Expulsão. Esta caracteriza-se pela situação em que a organização “descarta” a vítima, não atribuindo nenhuma tarefa ou atribuindo tarefas degradantes e encorajando o colaborador à submissão de tratamento psiquiátrico.

Já de acordo com Einarsen (1999) e na mesma linha de pensamento que Leymann (1990), o processo do *Bullying* é caracterizado pelas seguintes quatro fases:

- Fase 1: Agressividade;
- Fase 2: *Bullying*;
- Fase 3: Estigmatização;
- Fase 4: Trauma Severo.

Na fase 1, os atos negativos ocorrem, mas de forma indireta. Estas atitudes agressivas são difíceis de serem reconhecidas pela vítima. Esta fase é caracterizada pela forma subtil em que é desencadeada.

Relativamente à segunda fase, esta é marcada por comportamentos agressivos diretos dirigidos à vítima, tendo como consequências, a ridicularização, a humilhação e o isolamento da vítima. Esta fase pode ser originada pelo desenvolvimento de um conflito ou disputa.

A terceira fase é o resultado das atitudes negativas repetidas e direcionadas à mesma vítima alvo. É a chamada fase da estigmatização. Nesta fase, torna-se cada vez mais difícil a vítima defender-se, tendo como consequência o surgimento de alguns sintomas críticos, tais como o stress, desmotivação e, até mesmo, a depressão.

Finalmente, a última fase é caracterizada pela expulsão, que pode ser direta, quando as vítimas são obrigadas a abandonar o seu trabalho, ou indireta, quando as vítimas, voluntariamente, escolhem demitir-se do seu local de trabalho.

2.1.4. Modelo de avaliação

De forma a medir a exposição do *Bullying* laboral nos colaboradores, foram criadas algumas modelos de medição durante os últimos anos, pelo que importa mencionar quais os modelos que merecem maior destaque. Uma das escalas mais utilizadas para proceder à medição do *Bullying* laboral é o questionário NAQ-R (Negative Acts Questionnaire-Revised). O NAQ-R é constituído por 22 itens de atitudes negativas, sendo que inicialmente o número de itens era igual a 29 (Einarsen & Hoel, 2001). No NAQ-R

encontram-se espelhadas as atitudes negativas relacionadas com o trabalho e com a própria pessoa, a nível físico e psicológico. Este método de avaliação é do tipo operacional, pois o seu objetivo é medir a frequência (desde “nunca” a “diariamente”) com que os inquiridos percecionam as várias atitudes negativas em contexto laboral, nos últimos seis meses de trabalho, segundo o critério desenvolvido por Leymann (1990).

Outro modelo de avaliação reconhecido é o *Leymann Inventory of Psychological Terror* (LIPT), criado por Leymann, sendo um questionário do tipo operacional constituído por 45 atitudes negativas, tendo 46 itens a versão atualizada. Ao contrário do NAQ-R, o LIPT foi desenvolvido com a finalidade de diagnosticar vítimas de casos severos de *Bullying* que provavelmente se encontram traumatizadas com a experiência, nos últimos 12 meses (Einarsen, 1999; Leymann, 1990; Tsuno et al., 2010). Essas atitudes negativas incidem sobre a influência negativa que o *bullie* tem sobre a vítima nas seguintes vertentes:

1. Expressão e comunicação;
2. Relacionamentos pessoais;
3. Reputação;
4. Qualidade de vida;
5. Saúde física.

2.2. Burnout

2.2.1. Definição do conceito

O local de trabalho é considerado, atualmente, um ambiente muito exigente, não só fisicamente, mas também no sentido emocional e psicológico. Os trabalhadores sentem-se exaustos a nível emocional e físico, o que pode resultar na diminuição do entusiasmo e da motivação tão necessárias para a realização eficiente das tarefas e projetos profissionais. A dedicação ao trabalho diminui e as pessoas tendem a distanciar-se e a resistir à envolvimento (Maslach e Leiter, 1997). É neste contexto que surge o conceito do *Burnout*.

O conceito em estudo deriva das palavras inglesas “*burn*” que significa “queimar” e “*out*” que significa “fora”, ou seja, o termo remete à expressão de perda de energia, sugerindo a analogia com o efeito de desgaste psicológico provocado pelo *Burnout* nas pessoas.

O estudo do *Burnout* teve início na década de 70, tendo como ponto fundamental de partida, os trabalhos dos reconhecidos psicólogos americanos Herbert Freudenberger e Christina Maslach, esta última também professora. O *Burnout* constitui tema de interesse tanto a nível clínico, como a nível da psicologia organizacional.

A primeira definição para o conceito supramencionado remonta à década de 70, com a primeira publicação científica sobre o tema por Freudenberger (1974). Segundo o autor, o *Burnout* pode ser definido como um estado prolongado de exaustão física e emocional, resultante da pressão sofrida em ambiente profissional.

As autoras Christina Maslach e Susan Jackson (1981) seguiram a mesma linha de pensamento do psicólogo Freudenberger, caracterizando o *Burnout* como uma síndrome de exaustão emocional e cinismo, presente em ambientes de trabalho onde o envolvimento direto com as pessoas é maior. De acordo com as autoras, o desgaste emocional potencialmente causado sobre o indivíduo, é uma das principais características do conceito em estudo, assim como o desenvolvimento de atitudes cínicas e reações negativas em relação aos clientes, podendo este ser fruto da exaustão mental.

Pines e Aronson (1983) afirmam que o *Burnout* é o resultado do trabalho com pessoas, durante determinado tempo e em situações caracterizadas como emocionalmente exigentes. Os autores caracterizam o trabalho em situação de *Burnout* como sendo monótono, aborrecido e entediante.

Segundo Schaufeli e Enzmann (1998), o *Burnout* é um estado mental persistente, negativo, relacionado com o trabalho e que surge em indivíduos dito “normais”. Esse estado é fundamentalmente caracterizado pela exaustão, sensação de eficiência reduzida, desmotivação e desenvolvimento de atitudes e comportamentos disfuncionais no trabalho. O estado descrito anteriormente evolui gradualmente, mas pode permanecer despercebido pelo indivíduo, por um longo período, resultando do desencontro entre as suas expectativas e realidades no trabalho.

Segundo Maslach (1998), o *Burnout* é a resposta prolongada a um ambiente laboral *stressante*, sendo composto por três dimensões caracterizantes:

- Exaustão;
- Sentimentos de cinismo e distanciamento do trabalho;
- Sensação de ineficácia e de fracasso.

O *Burnout* está associado a perturbações geradas entre o indivíduo e o seu trabalho, não existindo forçosamente associação desta síndrome aos conflitos existentes nos relacionamentos entre a vítima e os seus colegas de trabalho (Maslach, Jackson e Leiter, 1996).

Conforme Halbesleben e Buckley (2004), o estudo do *Burnout* incidiu, inicialmente, sobre os trabalhadores cujos cargos estão enquadrados no setor de serviços sociais, como por exemplo, profissionais ligados ao atendimento em instituições de Saúde e de Ensino. Na verdade, todos os indivíduos, independentemente do setor onde trabalham, devem ser sujeitos à análise e ao estudo do *Burnout*.

De acordo com Gil-Monte (2005), este autor caracteriza o *Burnout* como assédio psicossocial, resultante da pressão laboral e stress crónico existente. Assim, como resposta a essa pressão do ambiente envolvente, a vítima desenvolve sentimentos de esgotamento generalizado, verificando-se efeitos negativos na saúde da vítima e da organização na qual se insere. O autor ainda esclarece a definição de *Burnout*, procedendo à distinção dos conceitos de assédio psicossocial e assédio psicológico. Apesar do fator stress ser gerado com base nas relações interpessoais, no caso do assédio psicossocial (*Burnout*), além de não existir qualquer tipo de perseguição à vítima, o stress resulta da redução da qualidade do seu trabalho, originando sentimentos de desânimo e desmotivação.

2.2.2. Sintomas e consequências do *Burnout*

As consequências do *Burnout* são graves, pois além do impacto negativo direto que pode ter sobre a vítima tanto a nível da saúde mental como a nível da saúde física e a consequente redução de qualidade do trabalho prestada, também poderá ter impacto sobre todas as pessoas que rodeiam a vítima. As vítimas de *Burnout* sentem a sua realização pessoal diminuída, manifestando insatisfação com o seu desempenho profissional.

Os efeitos do *Burnout* são devastadores a nível profissional, resultando na redução da qualidade do serviço prestado, verificando-se o aumento do nível de rotatividade de emprego (Campbell, Sonnad, Eckhauser, Campbell, & Greenfield, 2001). A nível pessoal, o *Burnout*, desencadeia, além do elevado desgaste mental, aumento do stress, distúrbios do sono, possível aumento do consumo de álcool e drogas, assim como o aumento de problemas e conflitos no ambiente familiar (Farber, 1991; Peterson et al., 2008).

Outros autores referem ainda o relato de ocorrências de dores no estômago, pescoço, costas e enxaquecas, sintomas estes apresentados como resultantes do *Burnout* (Garland et al, 2014; Schaufeli & Baker, 2004). O aumento da taxa de absentismo no trabalho e o baixo desempenho profissional encontram-se associados ao *Burnout*, sendo que cada vítima encara este transtorno psicológico de forma diferente (Campbell et al., 2001).

Esta síndrome está associada à insatisfação e a baixa produtividade profissional, redução do empenhamento face à organização, revelando impacto negativo na saúde mental e física da vítima e consequente redução da qualidade do trabalho prestada por este (O'Connor, Muller Neff, & Pitman, 2018).

Os sintomas do *Burnout* são agrupados de forma diferente consoante os investigadores do tema.

Conforme Grosch e Olsen (1994), os sintomas apresentados pelas vítimas de *Burnout* podem ser caracterizados como:

1. Comportamentais;
2. Clínicos;
3. Físicos;
4. Psicológicos.

Relativamente aos sintomas comportamentais, temos como exemplos, a redução do entusiasmo perante o trabalho, frustração e resistência a qualquer tipo de mudança.

Os sintomas clínicos contemplam sentimentos de cinismo e hostilidade perante o trabalho e pessoas envolventes.

Quanto aos sintomas físicos, as vítimas de *Burnout* costumam apresentar fadiga, irritabilidade, distúrbios de sono e dores corporais, assim como variação no peso corporal.

No que toca aos sintomas psicológicos, os sentimentos de culpa, atitudes pessimistas, diminuição de desempenho e redução da autoestima são os mais habitualmente encontrados.

De acordo com os autores Schaufeli e Enzmann (1998), existem 132 sintomas associados ao *Burnout* que se agrupam em:

- Afetivos;

- Cognitivos;
- Físicos;
- Comportamentais;
- Motivacionais.

Além do agrupamento anteriormente mencionado, é possível proceder à sua leitura através de três níveis:

- Individual;
- Interpessoal;
- Organizacional.

Na Tabela 2.1 encontram-se identificados alguns sintomas do *Burnout* distribuídos pelos respetivos grupos e níveis.

Tabela 2.1- Sintomas associados ao *Burnout* a nível individual, interpessoal e organizacional.

Sintomas	Nível		
	Individual	Interpessoal	Organizacional
Afetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Humor instável • Ansiedade • Exaustão emocional • Depressão 	<ul style="list-style-type: none"> • Apatia • Irritabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Descontentamento com o trabalho
Cognitivos	<ul style="list-style-type: none"> • Escassez de energia • Baixa autoestima • Sentimento de culpa • Pensamentos suicidas • Dificuldade na tomada de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitude cínica para com as pessoas • Desumanização • Hostilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitude cínica perante o trabalho • Sentimento de falta de reconhecimento

Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Náuseas • Dores de cabeça • Dores musculares • Distúrbios de sono • Alterações no peso • Úlceras 		
Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Procrastinação • Hiperatividade • Aumento do consumo de drogas e álcool 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitudes violentas • Isolamento • Crises familiares 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da produtividade • Absentismo • Resistência à mudança
Motivacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de entusiasmo • Sentimentos de aborrecimento e de desilusão 	<ul style="list-style-type: none"> • Desânimo • Indiferença 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivação para trabalhar

Fonte: Adaptado de Schaufeli e Enzmann (1998)

As autoras Maslach e Schaufeli (1993) sugerem cinco critérios para diagnosticar o *Burnout*:

1. Predominância de sintomas disfóricos (exaustão mental, fadiga e depressão);
2. Predominância dos sintomas comportamentais e mentais relativamente aos fisiológicos;
3. Os sintomas estão relacionados com o contexto laboral;
4. Os sintomas podem ocorrer em indivíduos sem histórico de distúrbios psicológicos;
5. Redução da eficiência e desempenho no trabalho, como resultado das atitudes e comportamentos negativos.

2.2.3. Dimensões do *Burnout*

Os autores Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) contribuíram para o desenvolvimento da definição da síndrome de *Burnout* que consistiu em três fases: entrevistas e observação, criação de escalas de forma a avaliar o conceito mencionado e, por fim, utilização de

estudos longitudinais. Os autores afirmam a existência das seguintes três dimensões essenciais:

1. Exaustão Emocional;
2. Cinismo;
3. Eficácia.

A dimensão Exaustão Emocional é a dimensão que mais está ligada diretamente ao *Burnout*, caracterizando-se por uma forte tensão emocional (*stress*), resultando na sensação de escassez de energia e de recursos emocionais e de reduzida capacidade em gerir as tarefas do quotidiano profissional. A vítima sente-se incapaz de cumprir com as exigências do trabalho, julgando não possuir condições para tal, manifestando assim um importante desgaste emocional/físico (Maslach, 1998). A exaustão é considerada a primeira reação ao fator *stress*, resultado das exigências do trabalho (Maslach & Leiter, 1997).

Relativamente à segunda dimensão, o Cinismo ou despersonalização, resulta do sentimento de indiferença, desinteresse e de atitudes negativas da vítima relativamente ao seu trabalho e às pessoas envolventes. O Cinismo revela ser a característica interpessoal do *Burnout*.

Quanto à última dimensão identificada, a Eficácia, anteriormente denominada “realização pessoal”, está associada à falta de realização pessoal no trabalho, verificando-se a diminuição de produtividade que pode ser consequência das duas dimensões anteriormente descritas. Desta forma, o indivíduo sente-se incompetente e manifesta reduzida autoconfiança no trabalho. O trabalhador encara cada novo projeto de trabalho dado como sendo muito exigente, revelando resistência à mudança (Maslach & Leiter, 1997). Os autores Bresó, Salanova e Schaufeli (2007), sugerem a alteração da denominação desta dimensão para Ineficácia, de forma a que todas as dimensões estejam escritas no sentido negativo.

Os autores Golembiewski e Munzenrider (1988) defendem que a dimensão Cinismo é a primeira a surgir, seguida da dimensão Eficácia e, por último, a dimensão Exaustão. Tal estrutura dimensional é contrária ao que é apresentado pelo modelo de Maslach que defende o aparecimento das dimensões do *Burnout* pela seguinte ordem: Exaustão Emocional, Cinismo e Eficácia.

2.2.4. Modelo de avaliação do *Burnout*

A partir da década de 80, o desenvolvimento de um modelo de avaliação que permitisse avaliar o nível de *Burnout* nos trabalhadores num determinado contexto, tornou-se essencial para o estudo quantitativo do conceito, tendo sido a autora Maslach responsável pelo desenvolvimento e construção da escala de medida Maslach *Burnout* Inventory (MBI) (Maslach e Jackson, 1981). De acordo com Schaufeli e Greenglass (2001), este modelo de avaliação do *Burnout* é o mais utilizado.

O primeiro modelo (22 itens) foi desenvolvido em contexto laboral social, designado por MBI-Human Services Survey (MBI-HSS), destinado aos trabalhadores que desempenham tarefas laborais em serviços sociais e de saúde. Após a década de 90, o modelo inicial desenvolvido sofreu algumas mudanças, tendo sido desenvolvidas novas versões com o objetivo de estudar o *Burnout* em contexto educacional, modelo este denominado em função do público-alvo, MBI-Educators Survey (MBI-ES) e MBI-Students Survey, destinado aos professores e alunos, respetivamente. Em 1996, o modelo voltou a sofrer alterações tendo sido estendido a todos os contextos de trabalho, de forma ser possível alcançar todos os trabalhadores independentemente do cargo de trabalho, resultando no modelo MBI-General Survey (MBI-GS) (Maslach, Schaufeli, e Leiter 2001).

O MBI-GS é composto por 16 itens, estando estes associados às três dimensões do *Burnout*:

- Exaustão Emocional;
- Cinismo;
- Eficácia.

As dimensões Exaustão Emocional e Eficácia são avaliadas com recurso a seis itens, sendo a dimensão Cinismo avaliada com base em quatro itens, conforme Tabela 2.2 (Schuster, Dias, Battistella & Grohmann, 2016). De forma a proceder ao estudo do *Burnout* através do MBI-GS, os participantes devem responder com que frequência lidam com os itens identificados no modelo.

Tabela 2.2- Itens da escala do *Burnout* distribuídos por dimensão, conforme Schuster, Dias, Battistella e Grohmann (2016)

Exaustão Emocional	Cinismo	Eficácia
<ul style="list-style-type: none"> • 1. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho. • 2. Sinto-me esgotado(a) no final de um dia de trabalho. • 3. Sinto-me cansado(a) quando me levanto pela manhã e preciso enfrentar outro dia de trabalho. • 4. Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim. • 5. Sinto-me acabado(a) por causa do meu trabalho. • 6. Só desejo fazer o meu trabalho e não ser incomodado(a). 	<ul style="list-style-type: none"> • 7. Sou menos interessado(a) no meu trabalho desde que assumi esta função. • 8. Sou menos entusiasmado(a) com o meu trabalho. • 9. Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo. • 10. Duvido da importância do meu trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • 11. Sinto-me entusiasmado(a) quando realizo algo no meu trabalho. • 12. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho. • 13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho. • 14. Sinto que dou uma contribuição efetiva para esta organização. • 15. Na minha opinião, sou bom(a) no que faço. • 16. No meu trabalho, sinto-me confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.

A grande diferença entre MBI-GS e o MBI inicialmente desenvolvido, prende-se com a mudança na atribuição da origem dos sentimentos negativos descritos anteriormente. Por exemplo, quanto à dimensão Exaustão Emocional, no MBI-GS, os itens não mencionam os relacionamentos pessoais da vítima como razão dos seus sentimentos negativos existentes, focando o seu relacionamento com o trabalho. Outra diferença observada relativamente aos modelos que incide sobre a dimensão Cinismo no MBI-GS, resultante da substituição da dimensão Despersonalização no MBI-HSS. Enquanto que na dimensão Despersonalização os itens correspondentes estão associados ao relacionamento da vítima com as pessoas, na dimensão Cinismo do MBI-GS, os respetivos itens estão relacionados com a relação existente entre a vítima e o seu trabalho (Maslach, Jackson e Leiter, 1996).

Como visto anteriormente, a exaustão é uma dimensão chave na tentativa de definição do *Burnout* (Maslach, Schaufeli, e Leiter 2001). Este facto levou alguns investigadores a questionarem a estrutura multidimensional do MBI, sugerindo uma abordagem alternativa: reduzir a definição do *Burnout* a uma única dimensão – a Exaustão

(Maslach, Leiter, & Schaufeli, 2009). Nesta abordagem alternativa, alguns investigadores referem que a única dimensão relevante é a Exaustão, considerando o Cinismo e Eficácia como dimensões irrelevantes para o processo de compreensão do conceito de *Burnout*. Apesar da Exaustão ser um critério necessário para a correta identificação do *Burnout*, este não é suficiente para o reconhecimento da sua existência, o que torna as restantes dimensões imprescindíveis para o seu estudo (Maslach et al., 2009). A dimensão Exaustão representa a tensão emocional (stress) do *Burnout*, mas não reflete as questões essenciais da relação que as pessoas criam com o seu trabalho.

De forma de lidar com o excesso de trabalho, esta exaustão leva imediatamente o trabalhador a distanciar-se emocionalmente do trabalho (Cinismo) (Maslach, Schaufeli, e Leiter 2001). Relativamente à dimensão Eficácia, esta pode surgir como consequência das duas dimensões anteriormente mencionadas ou em simultâneo. Quando o trabalhador se encontra exausto e apresenta sentimentos de indiferença sobre com o que está a lidar, a realização pessoal é comprometida. Segundo Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), a ineficácia é estimulada devido à escassez de recursos importantes, sendo que a Exaustão e Cinismo são motivados pela sobrecarga de trabalho.

Um dos modelos recentes alternativos ao MBI é o questionário Oldenburg *Burnout* Inventory (OLBI) desenvolvido pela alemã Evangelia Demerouti, em 1999, modelo este criado com o objetivo de ultrapassar limitações psicométricas do modelo MBI. Este modelo conta com a consideração de duas componentes: Exaustão e Perda de comprometimento com o trabalho. Os autores Demerouti et al. (2003) afirmam a existência de duas falhas principais do MBI:

1. Os itens, em cada dimensão, são apresentados ou no sentido negativo ou no sentido positivo.
2. O MBI apenas avalia a vertente afetiva da dimensão Exaustão.

Os autores referem que uma das falhas do modelo MBI é a apresentação dos itens no mesmo sentido em cada dimensão, ou seja, todos os itens relativos à dimensão Exaustão Emocional e Cinismo são negativos, enquanto que os itens da dimensão Eficácia são apresentadas no sentido positivo. Desta forma, os participantes do estudo podem ser levados a enviesar as respostas dadas. No caso do OLBI, em cada dimensão, os itens são apresentados no sentido positivo e negativo.

Quanto à segunda falha, o MBI desenvolvido não possui itens que avaliem os aspetos físicos e cognitivos que constituem a Exaustão. O OLBI apresenta itens que permitem avaliar, além da parte afetiva da Exaustão, os aspetos físicos e cognitivos. Esta alteração contribui para a melhoria do modelo de avaliação do *Burnout*, uma vez que torna possível realizar o estudo deste conceito nos trabalhadores que exerçam, principalmente, trabalho físico e cognitivo.

2.2.5. Causas do *Burnout*

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) identificaram seis possíveis causas que estão associadas à origem do *Burnout*, causas essas que levam a problemas de divergência e incompatibilidade na relação entre a vítima e o trabalho:

1. Excesso de carga de trabalho

A sobrecarga profissional está mais diretamente associada com a dimensão Exaustão Emocional do *Burnout*. O trabalhador sente-se incapaz de cumprir com as exigências do trabalho ao não possuir os recursos necessários para tal.

2. Controlo

Este fator parece estar mais relacionado com a dimensão Eficácia do *Burnout* e deve-se ao facto do (1) trabalhador não conseguir controlar de forma suficiente os recursos que necessita para trabalhar ou (2) resulta da impossibilidade de o trabalhador ter autoridade suficiente para avançar com o seu trabalho conforme os recursos necessários. Por outro lado, um trabalhador ao qual seja atribuído elevado nível de responsabilidade, pode-se sentir sobrecarregado e sujeitar-se a uma crise no controlo, quando existe incompatibilidade entre responsabilidade e autoridade. O facto de o trabalhador não conseguir controlar os aspetos envolventes no trabalho, como por exemplo, estar envolvido na tomada de decisões, contribui para a redução da realização pessoal.

3. Recompensa

A recompensa está associada à falta de reconhecimento do indivíduo pelo seu bom desempenho profissional. A ausência de recompensa a nível financeiro e social, ou seja, o facto de o trabalhador não usufruir de um aumento no salário ou ser despreziado pela organização, leva este a possuir sentimentos de ineficácia (Maslach, Schaufeli e Leiter (2001).

4. Comunidade

Relativamente ao fator comunidade, por vezes, o trabalho isola as pessoas, podendo resultar em conflitos não resolvidos, ao aumento de sentimentos de frustração, diminuição de entreajuda, contribuindo para um ambiente laboral mais desconfortável e sem entusiasmo.

5. Justiça

Quando o trabalhador observa injustiças no seu local de trabalho, leva-o a distanciar-se emocionalmente deste, aumentando os sentimentos de cinismo e exaustão, conforme Maslach, Schaufeli e Leiter (2001). Estas injustiças estão relacionadas com o respeito e podem incidir sobre promoções inadequadas (atribuídas a trabalhadores sem merecimento) e desigualdade no pagamento de salário e de cargas de trabalho.

6. Valores

A última causa para a origem do *Burnout*, deve-se à divergência existente entre os valores e aspirações pessoais do indivíduo e da organização onde trabalha (Maslach & Leiter, 1997).

2.3. Intenção de *Turnover*

2.3.1. Definição do conceito

O *Turnover* nos colaboradores tem sido considerado uma questão essencial na era da globalização, afetando qualquer negócio organizacional (Mamun & Hasan, 2017).

A Intenção de *Turnover* ou intenção de rotatividade, surge quando os trabalhadores se sentem insatisfeitos com as condições do ambiente profissional, tomando decisões que promovem o seu afastamento da organização (Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988).

A Intenção de *Turnover* é definida por Price (1989) como sendo um processo caracterizado pela intenção que envolve a entrada de novos colaboradores ou saída de colaboradores já empregados na organização.

Wayne et al. (1997) referem que a Intenção de *Turnover* se encontra associada à intenção de um colaborador deixar a organização onde trabalha. Sager et. al. (1998) sugerem que a Intenção de *Turnover* é um processo que envolve uma atitude (pensar em

desistir), uma decisão (intenção de abandonar) e comportamento (procura de um novo emprego), resultando na saída voluntária do colaborador.

De acordo com Chiavenato (2010), a Intenção de *Turnover* pode ser entendida como a intenção de rotatividade de pessoal, marcada pelo fluxo de saída de colaboradores e entrada de outros de forma a substituí-los, ou seja, compensando as saídas desses colaboradores no trabalho.

Abelson e Baysinger (1984), afirmam que a Intenção de *Turnover* pode ser definida como sendo funcional ou disfuncional, variando consoante as características do indivíduo e respetivos impactos no sucesso da respetiva organização. Trata-se de uma Intenção de *Turnover* funcional para a organização, quando o colaborador apresenta fraca qualidade no trabalho. Contrariamente, quando um colaborador apresenta um bom desempenho profissional, considera-se que a Intenção de *Turnover* é disfuncional para a organização. São estes colaboradores que a organização prefere reter, pois contribuem positivamente para o sucesso desta. Assim, quando estes colaboradores apresentam a intenção de abandonar a organização, tal facto poderá implicar uma verdadeira ameaça para a organização.

A Intenção de *Turnover* pode estar relacionada com motivações individuais ou coletivas. A Intenção de *Turnover* coletiva ocorre quando, não apenas um indivíduo, mas sim grupos de colaboradores, tencionam abandonar a organização (Hausknecht & Trevor, 2011). Conforme Shaw, Gupta, e Delery (2005), Intenção de *Turnover* coletiva está associada à insatisfação profissional e qualidade de vida reduzida dos trabalhadores. Michael et al. (2015) afirmam que a satisfação no trabalho e o empenhamento afetivo são fatores que estão inversamente relacionados com a Intenção de *Turnover*.

2.3.2. Fatores que influenciam a Intenção de *Turnover*

Segundo Maertz e Griffeth (2004), existem oito forças que motivam o surgimento da Intenção de *Turnover* dos indivíduos, estando estas descritas na Tabela 2.3:

- Afetivas;
- Calculadoras;
- Contratuais;
- Comportamentais;
- Alternativas;

- Normativas;
- Morais/ Éticas;
- Constituintes.

Tabela 2.3- Forças motivacionais da Intenção de *Turnover* de acordo com Maertz e Griffeth (2004)

Forças Motivacionais	Descrição
Afetivas	A existência de laços afetivos fracos entre a organização e os colaboradores, promove o desejo destes abandonarem a organização. É importante que a organização tenha a preocupação em transmitir conforto psicológico aos colaboradores, de forma a se sentirem motivados em permanecer na organização.
Calculadoras	Estão associadas à avaliação cognitiva do colaborador relativamente ao cumprimento de objetivos futuros. A Intenção de <i>Turnover</i> é motivada se a permanência na organização impedir o aproveitamento de futuras oportunidades, que envolvem a realização profissional.
Contratuais	Referem-se ao contrato psicológico, que é informal, entre o colaborador e a empresa, estando implícita a reciprocidade. Por exemplo, a organização espera maior empenho além do requerido ao colaborador e o colaborador espera receber ajuda em momentos mais difíceis.
Comportamentais	Relacionam-se com os custos psicológicos do indivíduo em permanecer ou não na organização. Quanto menor esse custo, maior a Intenção de <i>Turnover</i> do colaborador.
Alternativas	Relacionam-se com a autoconfiança do colaborador em conseguir encontrar um trabalho alternativo melhor. Quanto maior o nível de confiança, maior a Intenção de <i>Turnover</i> .
Normativas	Estão associadas à necessidade de os colaboradores corresponderem às expectativas da família ou amigos quanto ao abandono ou não da organização.
Morais/Éticas	Envolvem os valores morais/éticos de um colaborador perante ao comportamento de rotatividade. Alguns acreditam que a permanência na organização é positiva, sendo que outros não.

Constituintes	Referem-se às relações existentes entre um colaborador e os restantes. Se essas relações forem negativas, o resultado será a desmotivação do colaborador em permanecer na organização.
---------------	---

Conforme Liu e Wang (2006), as principais razões que levam ao surgimento da Intenção de *Turnover* num indivíduo são:

- Idade;
- Género;
- Casamento;
- Nível de formação;
- Antiguidade na Organização.

De acordo com Ma et al. (2003), os jovens instruídos a nível superior e com pouca experiência, tendem a sentir-se mais insatisfeitos com o seu trabalho e menos comprometidos com a organização, resultando na ponderação do indivíduo relativamente ao abandono da organização. As mulheres, em comparação com os homens, tendem a apresentar um maior nível de Intenção de *Turnover*, associado ao seu papel de mãe e do seu dever em cuidar da família.

Relativamente ao fator antiguidade, os colaboradores que trabalham durante um longo período de tempo na mesma função ou local, tendem a sentir-se mais cansados, resultando no desejo em abandonar a organização.

Num contexto familiar, cuja fonte de rendimento advém apenas de um indivíduo, estes não tendem a sair da organização, pois estão completamente dependentes.

Por outro lado, indivíduos que apresentem elevada aptidão individual, sendo estes muito competentes ou sentirem que não estão a evoluir na organização, tendem a sair da organização.

Muitos colaboradores valorizam as oportunidades de aprendizagem e formação, de forma a melhorarem as suas capacidades, sentindo-se mais realizados. Quando a organização não investe nesta questão, os colaboradores sentem-se desmotivados e tendem a abandonar a organização (Liu et al, 2006).

Liu e Wang (2006) referem ainda que um dos fatores que motivam a Intenção de *Turnover* nos colaboradores é a falta de reconhecimento no trabalho. A organização ao oferecer salários justos aos colaboradores, segurança no local de trabalho e ao promover relações interpessoais amigáveis no trabalho, fomentam a redução da Intenção de *Turnover* nos colaboradores (Maertz and Griffeth, 2004).

De acordo com os autores Griffeth et al. (2000), a Intenção de *Turnover* é influenciada por fatores internos e externos à organização. As condições de trabalho, nomeadamente, o stress, a autonomia, a função exercida, a dinâmica do grupo de trabalho e o tipo de liderança existente, assim como a justiça e as oportunidades de progressão na carreira profissional na organização são claros exemplos de fatores internos. Os fatores externos são representados pelas oportunidades profissionais fora da organização que um indivíduo possui.

Segundo Takase et al. (2005), existem fatores ambientais que influenciam a Intenção de *Turnover* nos indivíduos, sendo eles as expectativas relativas à própria função/trabalho, a cultura e valores organizacionais, o relacionamento com os colegas de trabalho, oportunidades de progressão na carreira profissional e atribuição de recompensas, como por exemplo, aumento da autonomia.

Foreman (2009), afirma que as razões que levam à existência da Intenção de *Turnover* num indivíduo podem ser distribuídas em três grupos:

1. Fatores relacionados com o trabalho;
2. Fatores individuais;
3. Fatores externos.

O primeiro grupo está relacionado com a reduzida satisfação profissional, baixos salários e fraco empenhamento organizacional por parte dos colaboradores. Já os fatores individuais encontram-se associados à idade e ao género. Por fim, os fatores externos referem-se, por exemplo, à taxa de desemprego.

2.3.3. Consequências da Intenção de *Turnover*

A Intenção de *Turnover* num colaborador não o leva imediatamente a abandonar a organização (Salin & Notelaers, 2017). Enquanto essa intenção não se traduz na ação de efetivo abandono da organização, o indivíduo começa por apresentar comportamentos

contraproduativos, obtendo resultados diferentes dos desejados. O absentismo e a falta de pontualidade são exemplos desses comportamentos.

A Intenção de *Turnover* afeta diretamente a percepção dos clientes quanto à diminuição de qualidade dos serviços prestados, da satisfação profissional e aumento dos custos associados à formação de novos colaboradores (Cho et al., 2009).

A Intenção de *Turnover* apresenta tanto benefícios como desvantagens para a organização. A Intenção de *Turnover* possibilita a oportunidade de mudanças positivas, “injeção de sangue novo” permitindo o desenvolvimento de novas ideias e formas de pensar, assim como a saída de colaboradores que não apresentam desempenho significativo para a organização (McElroy et al., 2001). Por outro lado, os custos com o processo de recrutamento e formação são muito elevados na inserção de novos colaboradores na organização. Carmeli e Weisberg (2006) afirmam que a perda de colaboradores qualificados e experientes são uma das consequências negativas da Intenção de *Turnover*. Também se destaca a possibilidade destes colaboradores transferirem os conhecimentos adquiridos para os concorrentes.

De acordo com Dalton e Todor (1979), a Intenção de *Turnover* pode ser percebida de forma positiva a nível psicológico. De forma a contrariar o stress sentido no ambiente de trabalho e a insatisfação do colaborador, a melhor solução para o indivíduo será abandonar a organização. O indivíduo ao decidir não permanecer na organização, sentir-se-á melhor psicologicamente.

Um elevado nível de *Turnover*, provoca um impacto muito negativo na organização, traduzindo-se no aumento de custos diretos e indiretos (Mamun & Hasan, 2017). De acordo com os autores, os custos diretos referem-se aos custos que a organização suporta nos processos de recrutamento, seleção, orientação e formação destinados aos novos colaboradores. Já os custos indiretos dizem respeito aos custos sustentados em prol do combate ao stress e insegurança sentida pelos colaboradores que permanecem na organização e custos associados à reputação da organização. A Intenção de *Turnover* é considerada um tema que requer muita atenção pelos órgãos de gestão, pois coloca em risco o cumprimento dos objetivos organizacionais e o sucesso da organização.

De acordo com Javed et al. (2013), uma organização que consiga proporcionar aos colaboradores oportunidades de crescimento profissional, transmissão de feedback

contínuo, promoção de um bom ambiente profissional e atribuição de uma maior autonomia na tomada de decisões, reduz a Intenção de *Turnover* nos colaboradores.

2.4. Relação entre *Bullying*, *Burnout* e Intenção de *Turnover*

De acordo com Einarsen et al. (2003), o *Bullying* pode ser descrito, tal como visto anteriormente, como sendo o resultado de comportamentos negativos repetidos, tais como ignorar, excluir, espalhar rumores e humilhar, dirigidos a determinado indivíduo ou grupo de indivíduos. O *Bullying* pode afetar os colaboradores fisicamente ou psicologicamente, sendo os seguintes sintomas/consequências alguns exemplos do impacto que este tem sobre as vítimas: distúrbios de sono, depressão, ansiedade, melancolia, dificuldades de concentração e fobia social (Einarsen, 1999; Leymann, 1990; Tsuno et al., 2010).

Vários estudos afirmam a existência de uma relação entre o *Bullying* e o *Burnout* (Deery et al., 2011; Einarsen, Matthiesen, & Skogstad, 1998; Giorgi et al., 2016; Schaufeli & Enzmann, 1998).

Segundo Schaufeli e Enzmann (1998), os indivíduos afetados pelo *Burnout*, revelam um estado negativo persistente relacionado com o trabalho. As vítimas de *Burnout* apresentam as seguintes características: exaustão, sensação de eficiência reduzida, desmotivação e desenvolvimento de atitudes e comportamentos disfuncionais no trabalho.

De acordo com a investigação elaborada por Einarsen, Matthiesen, e Skogstad (1998), o *Bullying* e o *Burnout* encontram-se relacionados, ou seja, o *Bullying* motiva a existência de *Burnout* nos colaboradores. Sendo que o *Bullying* contribui positivamente para a ocorrência de sentimentos negativos do colaborador, com impacto direto na saúde física e emocional da vítima, tais impactos tornam-se potenciadores para a intensificação do efeito de *Burnout*, altamente relacionado com os sentimentos de esgotamento e desmotivação.

Segundo Giorgi et al. (2016) e na mesma linha de pensamento de Deery et al. (2011), os colaboradores pertencentes a organizações que possuem um ambiente de trabalho marcado por um clima de *Bullying*, tendem a apresentar experiências de *Burnout*. Os colaboradores vítimas de *Bullying* são mais propensos a apresentar *Burnout* do que aqueles que não são alvo de *Bullying*. De acordo com o que foi dito anteriormente, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H1: O *Bullying* relaciona-se positivamente com o *Burnout*.

Vários são os estudos que afirmam a existência da relação entre o *Bullying* e a Intenção de *Turnover* (Bowling & Beehr, 2006; McCormack et al., 2009, Glambek, Matthiesen, Hetland, & Einarsen, 2014; Salin & Notelaers, 2017).

De acordo com Rayner (1999), uma das consequências do *Bullying* traduz-se no aumento da vontade das vítimas em abandonarem a organização. Na mesma linha de pensamento deste autor, o estudo de Hauge et al. (2010) considera o *Bullying* preditor da ansiedade e depressão, mas também da Intenção de *Turnover*, assumindo este um papel contributivo para o aumento da vontade dos colaboradores em saírem da organização. De acordo com Simons e Mawn (2010), quando os níveis de *Bullying* aumentam num indivíduo, a sua intenção de abandonar a organização também aumenta.

Uma vez que o *Bullying* contribui positivamente para a ocorrência de sentimentos negativos, tais como desmotivação e depressão, estes mesmos sentimentos geram um desconforto geral na vítima, o que leva a mesma a iniciar o processo de Intenção de *Turnover*. A vítima assim, associa uma eventual saída da organização em que colabora como a solução para os problemas que foram originados pelo processo de *Bullying*.

Mais recentemente, os autores Nielsen e Einarsen (2018) afirmam que os colaboradores expostos ao *Bullying*, além de serem afetados psicologicamente sob a forma de depressão ou ansiedade, também podem apresentar comportamentos como a Intenção de *Turnover*. Formula-se assim a seguinte hipótese de investigação:

H2: O *Bullying* relaciona-se positivamente com a Intenção de *Turnover*.

Como visto anteriormente, o *Burnout* pode ser definido como uma resposta prolongada a um ambiente laboral caracterizado como stressante (Maslach, 1998).

Os efeitos do *Burnout* são devastadores tanto a nível pessoal como a nível profissional. A nível pessoal, o *Burnout* pode desencadear elevado desgaste mental, aumento do stress e distúrbios do sono (Farber, 1991; Peterson et al., 2008) o que, consequentemente, se poderá traduzir num aumento de Intenção de *Turnover* dos colaboradores (Campbell et al., 2001).

Wayne et al. (1997) referem que a Intenção de *Turnover* se encontra associada à intenção de um colaborador deixar a organização onde trabalha. De acordo com os autores Griffeth et al. (2000), a Intenção de *Turnover* é influenciada por fatores internos e externos à organização, sendo um deles o stress.

Assim, os colaboradores em situação de *Burnout*, devido às consequências negativas associadas, desenvolvem uma maior vontade em abandonar a organização. Neste sentido, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H3: O *Burnout* relaciona-se positivamente com a Intenção de *Turnover*.

Um indivíduo que sofra de *Bullying* apresenta, segundo Einarsen et al. (2011), exaustão mental que leva à redução da concentração, possibilidade de irritação e propensão ao aumento de erros, resultando na diminuição da produtividade. De acordo com Maslach, Schaufeli, e Leiter (2001), a exaustão, distanciamento ao trabalho e falta de eficácia representam as três dimensões caracterizadoras do *Burnout*. Assim, é possível observar, conforme analisado anteriormente, uma clara relação entre *Bullying* e *Burnout*. Assiste-se à presença de *Burnout* em indivíduos que são vítimas de *Bullying* (Rayner, 1999; Bowling & Beehr, 2006; McCormack et al., 2009; Salin & Notelaers, 2017).

Sabe-se também que um colaborador que seja vítima de *Bullying* tende a apresentar uma maior intenção de *Turnover*, sentindo-se deprimido, ansioso, melancólico e apresentando dificuldades em dormir (Einarsen, 1999; Leymann, 1990; Tsuno et al., 2010).

Um indivíduo que sofra de *Burnout* encontra-se exausto, desmotivado, apresenta baixa produtividade e atitude cínica perante o trabalho e pessoas, levando este a querer abandonar a organização (Wayne et al., 1997; Schaufeli & Enzmann, 1998; Campbell et al., 2001).

Assim, é expectável que um colaborador que sofra de *Bullying*, ao aumentar o seu nível de *Burnout*, aumente a sua vontade em abandonar a organização onde está inserido. Desta forma, formula-se a seguinte e última hipótese de investigação:

H4: O *Burnout* desempenha um papel mediador na relação entre *Bullying* e Intenção de *Turnover*.

2.5. Modelo Conceptual de Investigação

Conforme revisão de literatura apresentada anteriormente, pretende-se compreender a relação existente entre as variáveis *Bullying*, *Burnout* e Intenção de *Turnover*. Desta forma, no subcapítulo anterior, foram formuladas quatro hipóteses de investigação que visam estudar o impacto do *Bullying* no *Burnout* e na Intenção de *Turnover*, o impacto do *Burnout* na Intenção de *Turnover* e, por fim, estudar o papel mediador do *Burnout* na relação entre o *Bullying* e Intenção de *Turnover*. A Figura 2.1 Figura 2.1- Modelo conceptual de investigação ilustra o modelo de hipóteses de investigação, estando as hipóteses sintetizadas apresentadas na Tabela 2.4.

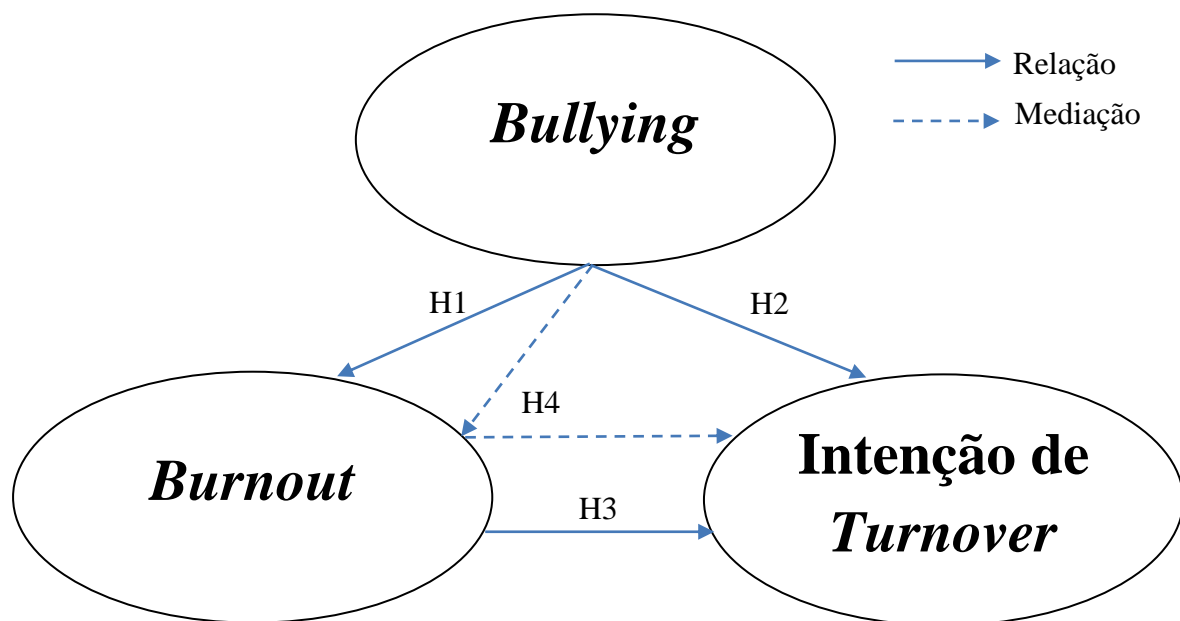


Figura 2.1- Modelo conceptual de investigação

Tabela 2.4- Hipóteses de estudo

H1:	O <i>Bullying</i> relaciona-se positivamente com o <i>Burnout</i> .
H2:	O <i>Bullying</i> relaciona-se positivamente com a Intenção de <i>Turnover</i> .
H3:	O <i>Burnout</i> relaciona-se positivamente com a Intenção de <i>Turnover</i> .
H4:	O <i>Burnout</i> desempenha um papel mediador na relação entre <i>Bullying</i> e Intenção de <i>Turnover</i> .

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

3. Metodologia

O capítulo três tem como objetivo a apresentação e descrição do tipo de estudo que irá ser efetuado, de forma a ser possível, encontrar a resposta ao modelo de investigação exposto anteriormente, envolvendo as variáveis *Bullying*, *Burnout* e Intenção de *Turnover*.

O presente capítulo está dividido em cinco pontos fundamentais: descrição dos procedimentos de recolha de dados, estruturação do questionário, técnica de amostragem e caracterização da amostra, apresentação dos instrumentos de medida onde serão explicadas as escalas adotadas e medidas escolhidas para cada dimensão e por fim, o aperfeiçoamento das escalas onde é analisado o nível de consistência interna das escalas.

3.1. Procedimentos de recolha de dados

De forma a ser possível analisar a relação entre as variáveis anteriormente indicadas, foi adotado, como instrumento de recolha de dados, a utilização de um inquérito por questionário, através do método da recolha de dados primários, destinado apenas a colaboradores em empresas. Além desta última característica eliminatória da participação no inquérito/investigação, também foi considerado critério fundamental a permanência mínima do colaborador na empresa, período esse igual a seis meses.

O inquérito foi disponibilizado durante duas semanas no mês de janeiro de 2019, contando com a participação de 359 inquiridos, tendo existido uma participação muito ativa e positiva. O instrumento de recolha de dados utilizado permitiu a recolha de informação de um grande número de respostas numa extensa área geográfica, assim como uma maior rapidez e facilidade em recolher e organizar as respostas/informações.

Neste estudo, o questionário foi apenas partilhado online, não tendo sido o mesmo disponibilizado em suporte físico. A garantia de anonimato foi comunicada aos participantes e corretamente assegurado, minimizando a probabilidade de obter respostas menos verdadeiras por parte dos participantes.

O questionário foi inicialmente partilhado, através da plataforma Google Docs, nas redes sociais, mais concretamente no Facebook, onde o link foi disponibilizado em grupos cujo tema principal de discussão está associado ao *Bullying* e aos trabalhadores. Além

destes grupos, também foram procuradas páginas de notícias onde fossem abordados estes temas.

Em simultâneo, o questionário foi partilhado pelos contactos pessoais via e-mail o que contribuiu para uma maior captação de respostas ao questionário. Nesta rede de contactos pessoais estão incluídos amigos, familiares, professores e antigos e atuais colegas de trabalho, que por sua vez partilharam o link do questionário com a sua rede de contactos, resultando num aumento de adesão de participações.

3.2. Estruturação do questionário

O questionário elaborado para esta investigação encontra-se dividido, relativamente à estruturação, em três secções principais que descrevemos de seguida:

O questionário é iniciado pela Nota Introdutória onde, em primeiro lugar, é identificado o público-alvo e de seguida, é identificado o curso de mestrado e respetiva Instituição de Ensino Superior. Nesta fase é também apresentado o objetivo do estudo e indicação de que as informações prestadas são anónimas e confidenciais. Na parte final da Nota Introdutória existe a opção de prosseguir ou não com as respostas ao questionário. Finalmente, é disponibilizado um email para eventuais esclarecimentos e nota de agradecimento pela colaboração prestada (o agradecimento também é publicado no fim do questionário).

A parte 1 tem como objetivo a caracterização a nível sociodemográfico e profissional do participante, através das seguintes sete questões:

1. Género;
2. Idade;
3. Nacionalidade;
4. Habilitações académicas;
5. Antiguidade;
6. Setor;
7. Nível hierárquico que assume na empresa onde trabalha.

A parte 2 é composta por questões relativas ao tema em estudo. A primeira pergunta, que se refere à variável independente *Bullying* e é composta por vinte e dois itens. É solicitado ao participante que indique a frequência com que foi submetido, nos últimos seis meses, aos atos negativos apresentados no seu local de trabalho. A segunda pergunta que

pretende recolher dados sobre a variável dependente *Intenção de Turnover*, é questionado ao participante qual o grau de concordância relativamente a três itens. A terceira pergunta destina-se à análise da variável dependente *Burnout*, constituída por dezasseis itens, onde é pedido ao participante a indicação da frequência com que lida com esses mesmo itens.

Relativamente à tradução dos itens, de forma a transmitir um claro entendimento sobre a informação pretendida aos participantes, foi aplicada uma tradução e retrotradução por investigadores bilingues.

A realização de um pré-teste é essencial para aperfeiçoar o questionário, minimizando a probabilidade da recolha de informações resultantes de uma má interpretação do participante. Desta forma, foi realizado o pré-teste junto de quatro participantes, o que permitiu melhorar o questionário ao nível da estruturação. O modelo do questionário encontra-se no anexo 123.

3.3. Caraterização da amostra

A técnica de amostragem aplicada para o presente estudo foi conveniência, contando com uma amostra de 359 indivíduos (352 respostas válidas), sendo todos eles trabalhadores há pelo menos 6 meses. Tendo em conta as respostas obtidas (ver Tabela 3.1), enumeram-se as seguintes caraterísticas principais da amostra obtida:

- 1) Quanto ao género, a maioria dos inquiridos é do sexo feminino, representando 62,2% da amostra;
- 2) Mais de metade da amostra (54%) é constituída por inquiridos com idades compreendidas entre os 22 e 38 anos, sendo que apenas 10 indivíduos apresentam idade superior a 55 anos.
- 3) Relativamente à nacionalidade dos inquiridos, a maioria é portuguesa, sendo que apenas 6,5% da amostra, ou seja, 23 inquiridos num total de 352 inquiridos, detém outra nacionalidade.
- 4) Quanto às habilitações académicas, quase metade dos inquiridos são licenciados (47,2%), sendo que apenas 4,3% da amostra frequentou no máximo o 3º ciclo de escolaridade.
- 5) No que toca à antiguidade dos inquiridos enquanto colaboradores na empresa, a maioria permanece na empresa entre 1 a 4 anos (29,5%) e há menos de 1 ano

(29%), sendo que a minoria dos inquiridos trabalha na empresa atual entre 5 e 10 anos (13,6%).

- 6) O setor onde se enquadra a empresa onde trabalha a maioria dos inquiridos é o setor dos serviços, contando com 258 respostas (73,3% da amostra).
- 7) Relativamente ao nível hierárquico assumido pela amostra, a maioria dos inquiridos são subordinados (73%), seguindo-se 23% dos inquiridos com cargo de direção média e apenas 4% com cargo de direção superior.

Tabela 3.1- Caraterização da amostra em frequência e percentagem

Variável	N	%
Género		
Feminino	219	62,2
Masculino	133	37,8
Idade		
Até aos 21 anos	38	10,8
Entre 22 e 38 anos	190	54,0
Entre 39 e 54 anos	114	32,4
Mais de 55 anos	10	2,8
Nacionalidade		
Portuguesa	329	93,5
Outra	23	6,5
Habilitações académicas		
Até ao 3º Ciclo	15	4,3
Ensino Secundário	108	30,7
Licenciatura	166	47,2
Mestrado/Doutoramento	63	17,9
Antiguidade na empresa		
Menos de 1 ano	102	29,0
Entre 1 a 4 anos	104	29,5
Entre 5 a 10 anos	48	13,6
Mais de 10 anos	98	27,8
Setor		
Indústria	94	26,7
Serviços	258	73,3
Nível hierárquico		
Subordinado	257	73,0
Cargo de direção média	81	23,0
Cargo de direção superior	14	4,0

3.4. Instrumentos de medida

O objetivo do presente subcapítulo é a apresentação da operacionalização das variáveis dependentes bem como a variável independente.

De forma a testar as hipóteses em estudo anteriormente formuladas, a utilização de medidas construídas e validadas por investigadores reconhecidos nas respetivas áreas científicas foi imprescindível para tornar possível a recolha de dados.

A ferramenta selecionada para efetuar a análise estatística, ou seja, o tratamento dos dados recolhidos e respetiva interpretação, foi o software IBM SPSS (V25), através dos outputs gerados como tabelas e gráficos.

3.4.1. *Bullying*

A variável independente do estudo, o *Bullying*, foi medida com recurso aos vinte e dois itens de Einarsen e Hoel (2001), de acordo com a Tabela 3.2.

De forma a avaliar a presente variável, foi solicitado aos inquiridos, a indicação da frequência com que lidam, nos últimos seis meses de trabalho, com os vinte e dois itens (atos negativos), tendo estes uma das seguintes opções de escolha:

- 1) Nunca;
- 2) Raramente;
- 3) Mensalmente;
- 4) Semanalmente;
- 5) Diariamente.

Tabela 3.2- Itens de operacionalização da variável *Bullying*

Variável	Item
<i>Bullying</i>	1. Gritaram consigo ou foi alvo de agressividade gratuita.
	2. Recebeu críticas persistentes sobre o seu trabalho e esforço.
	3. Foi humilhado(a) ou ridicularizado(a) sobre o seu trabalho.
	4. Foi alvo de comentários insultuosos ou ofensivos feitos sobre si (sobre os seus hábitos e experiência), as suas atitudes ou a sua vida privada.
	5. Teve as suas opiniões e pontos de vista ignorados.
	6. Foi alvo de excessivas provocações e sarcasmo.
	7. Foi constantemente lembrado dos seus erros e enganos.
	8. Foram feitas alegações contra si.
	9. Foi ignorado(a) ou enfrentou uma reação hostil quando se tentou aproximar.
	10. Retiveram/esconderam informações que afetaram o seu desempenho no trabalho.
	11. Foi alvo de excessivo controlo no seu trabalho.
	12. Divulgaram boatos e rumores sobre si.
	13. Foi alvo de comportamento de intimidação como apontar o dedo, invasão do espaço pessoal, empurrões ou bloqueio do caminho.
	14. Esteve exposto(a) a carga de trabalho difícil ou impossível de gerir, manipular ou controlar.
	15. Recebeu tarefas cujos prazos são irracionais e impossíveis de cumprir.
	16. Foi pressionado a não exigir algo a que tem direito (por exemplo, licença médica, direito a férias, despesas de viagem).
	17. Foi ignorado(a), excluído(a) ou isolado(a).
	18. Recebeu sugestões ou sinais de outras pessoas de que você deveria demitir-se.
	19. Foi ameaçado(a) de violência ou abuso físico ou foi efetivamente abusado(a).
	20. Foi exposto(a) a piadas vindas de pessoas com quem não tem intimidade.
	21. Removeram áreas ou tarefas de sua responsabilidade ou substituíram estas por tarefas mais triviais ou desagradáveis.
	22. Foi mandado(a) realizar trabalho abaixo do seu nível de competência.

3.4.2. *Burnout*

A variável dependente *Burnout* foi medida com recurso aos itens de Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), cuja tradução foi elaborada pelos autores Schuster, Dias, Battistella e Grohmann (2016), conforme Tabela 3.3.

De acordo com os autores anteriormente mencionados, os itens encontram-se divididos nas seguintes três dimensões: Exaustão Emocional (EE), Cinismo (C) e Eficácia (E).

Para esta variável, foi apresentada aos inquiridos, uma escala de avaliação de forma a indicarem a frequência com que estes lidam com os dezasseis itens, sendo as cinco opções de resposta as seguintes:

- 1) Nunca;
- 2) De vez em quando;
- 3) Mensalmente;
- 4) Semanalmente;
- 5) Diariamente.

Tabela 3.3- Itens de operacionalização da variável *Burnout*

Variável	Dimensão	Item
<i>Burnout</i>	Exaustão Emocional	EE1: Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho.
		EE2: Sinto-me esgotado(a) no final de um dia de trabalho.
		EE3: Sinto-me cansado(a) quando me levanto pela manhã e preciso enfrentar outro dia de trabalho.
		EE4: Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.
		EE5: Sinto-me acabado(a) por causa do meu trabalho.
		EE6: Só desejo fazer o meu trabalho e não ser incomodado(a).
	Cinismo	C1: Sou menos interessado(a) no meu trabalho desde que assumi esta função.
		C2: Sou menos entusiasmado(a) com o meu trabalho.
		C3: Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo.
		C4: Duvido da importância do meu trabalho.
	Eficácia	E1: Sinto-me entusiasmado(a) quando realizo algo no meu trabalho.
		E2: Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho.
		E3: Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.
		E4: Sinto que dou uma contribuição efetiva para esta organização.
		E5: Na minha opinião, sou bom(a) no que faço.
		E6: No meu trabalho, sinto-me confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.

3.4.3. Intenção de *Turnover*

Para medir a variável dependente Intenção de *Turnover*, recorreu-se a 3 itens validados por Netemeyer et al. (2004) apresentados na Tabela 3.4.

Para os itens associados à avaliação desta variável foi apresentada a seguinte escala de avaliação de cinco pontos de Likert:

- 1) Discordo totalmente;
- 2) Discordo;
- 3) Nem discordo nem concordo;
- 4) Concordo;
- 5) Concordo totalmente.

Tabela 3.4- Itens de operacionalização da variável Intenção de *Turnover*

Variável	Item
Intenção de <i>Turnover</i>	1: Eu pretendo sair do meu atual emprego durante os próximos 12 meses.
	2: Eu espero poder demitir-me durante os próximos 12 meses.
	3: Eu espero despedir-me da minha organização atual nos próximos 12 meses.

3.5. Aperfeiçoamento de escalas

Neste subcapítulo foi analisada a consistência interna das escalas, de acordo com o Alpha de Cronbach e efetuada a análise fatorial exploratória à variável *Burnout*, de forma a analisar a sua dimensionalidade.

Verifica-se a inexistência de missing values, pois todas as questões incluídas no questionário possuem caráter de resposta obrigatória.

3.5.1. Consistência interna das escalas e Análise Fatorial Exploratória (AFE)

O Alpha de Cronbach permite avaliar o nível de confiabilidade de cada escala podendo o coeficiente variar entre 0 e 1, sendo que para valores inferiores a 0,6 as escalas são consideradas inaceitáveis, de acordo com Pereira (2006).

Quanto à variável *Bullying*, esta apresenta o nível de confiabilidade mais elevado no valor de 0.955, valor muito significativo.

A variável *Burnout* é a variável que apresenta uma menor consistência interna (Alpha de Cronbach=0,831) quando comparada às restantes variáveis, apresentando, mesmo assim, um valor elevado. Esta variável apresenta, numa primeira fase, dois itens que pouco se correlacionam com a totalidade da escala, tendo sido necessário proceder à eliminação dos itens EE6 e E1 da escala mencionada.

Relativamente à consistência interna da variável Intenção de *Turnover*, esta é muito elevada, sendo o valor do Alpha de Cronbach, respetivamente 0.948, revelando um elevado nível de confiabilidade.

A variável *Burnout*, por apresentar itens que pertencem a três dimensões diferente, teve de ser sujeita a uma análise fatorial exploratória, de forma a analisar a correlação entre as dimensões.

A AFE da escala da variável *Burnout* foi efetuada seguindo o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e como método de rotação utilizou-se o procedimento Varimax. Os itens das dimensões Exaustão Emocional e Cinismo resultaram num único fator, conforme Tabela 3.5. A dimensão Eficácia foi desconsiderada da escala, à semelhança do estudo de Qiao e Schaufeli (2011).

Desta forma, foi recalculada a consistência interna da escala *Burnout*, verificando-se uma melhoria no seu valor para 0.936, conforme Tabela 3.6.

Tabela 3.5- Resultados da Análise Fatorial Exploratória

Item	h²	F1	F2
EE1	0,741	0,860	
EE2	0,704	0,833	
EE3	0,723	0,850	
EE4	0,723	0,850	
EE5	0,761	0,870	
C1	0,616	0,773	
C2	0,680	0,808	
C3	0,676	0,782	
C4	0,548	0,648	
E2	0,616		0,777
E3	0,611		0,780
E4	0,742		0,851
E5	0,714		0,843
E6	0,717		0,842
	Nº itens	9	5

Variância explicada= 68,378%

KMO= 0,897

Teste de Esfericidade de Barlett= 3679,581 p-value=0,000

Como é possível observar através da Tabela 3.5., a variância total explicada pelos fatores é de 68.378%, sendo a consistência interna desta medida aceitável, pois esta deve ser, pelo menos, igual a 60%, conforme Hair et al. (2006).

O valor de KMO é de 0.897, o que revela a existência de uma boa correlação entre os itens. Segundo Hair et al. (1998), quando os valores para o critério KMO são inferiores a 0.5, a análise fatorial é considerada inaceitável.

Relativamente ao Teste de Esfericidade de Barlett, verificou-se que o nível de significância é igual a 0.000, verificando-se a homocedasticidade das variâncias, sendo que, quanto maior o nível de significância, menor o nível de confiabilidade das variáveis.

No que diz respeito às comunalidades (h²), que indicam a proporção de variância explicada pelos fatores comuns, nenhum item apresentou uma comunalidade inferior a 0,50. O valor das comunalidades deve ser, pelo menos, igual ou superior a 0,05.

Tabela 3.6- Consistência interna da variável *Burnout* antes e após a Análise Fatorial Exploratória

Variável	Nº de itens	<i>Alpha de Cronbach</i>
<i>Burnout</i>	14	0,831
	Após AFE: 9	0,936

4. Análise e Discussão dos Resultados

Após o aperfeiçoamento das escalas, conforme verificado no capítulo anterior, segue-se a apresentação dos dados estatísticos recolhidos através de uma análise dos mesmos em duas etapas.

O presente capítulo tem como objetivo compreender e verificar se e como a variável *Bullying* se relaciona com as variáveis *Burnout* e Intenção de *Turnover*.

Em primeiro lugar, realizar-se-á uma análise que consistirá na interpretação das médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Spearman entre as variáveis. Posteriormente, seguir-se-á uma análise das variáveis que implica a formulação de modelos de regressão linear, de forma a testar as hipóteses em estudo já apresentadas anteriormente. Por fim, após testar as hipóteses formuladas entre as variáveis, será possível refletir criticamente sobre os resultados obtidos, e assim, apresentar conclusões válidas sobre o presente estudo.

4.1. Médias, Desvios-Padrão e Correlações

De acordo com a Tabela 4.1, é possível observar a média e desvios-padrão das variáveis dependentes e independente.

Tabela 4.1- Média e desvio-padrão do *Bullying*, *Burnout* e Intenção de *Turnover*

Variável	Média	Desvio Padrão
<i>Bullying</i> (a)	1,797	0,760
<i>Burnout</i> (b)	2,408	1,120
Intenção de <i>Turnover</i> (c)	2,546	1,418

Legenda: (a) Escala: 1- Nunca; 2- Raramente; 3- Mensalmente; 4- Semanalmente; 5- Diariamente
(b) Escala: 1- Nunca; 2- De vez em quando; 3- Mensalmente; 4- Semanalmente; 5- Diariamente
(c) Escala: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Nem discordo, nem concordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Relativamente à média, a variável *Bullying* é a que apresenta uma média mais baixa no valor de 1.797, o que significa que os trabalhadores nunca ou raramente percebem o *Bullying*. Quanto à variável Intenção de *Turnover*, os inquiridos, em média, manifestam vontade em permanecer na organização, assim como pouco percebem o *Burnout*.

Relativamente ao desvio padrão, este é considerado uma medida de dispersão que caracteriza o comportamento dos desvios dos dados recolhidos em relação às medidas de tendência central (como por exemplo, a média). Desta forma, quanto maior for a dispersão em relação à média, maior será o valor do desvio padrão (Pestana & Gageiro, 2014). De forma geral, podemos constatar que as variáveis dependentes apresentam um maior desvio padrão quando comparadas com a variável independente *Bullying*. A variável *Bullying* apresenta o menor valor (0,760), sendo a Intenção de *Turnover* a variável que regista um maior valor (1,418). Desta forma, podemos verificar que o nível de Intenção de *Turnover* é menos uniforme, ou seja, alguns inquiridos manifestam elevada vontade em saírem da organização e outros que pouco ou nada manifestam essa vontade.

Para concluir, foi estudado o nível de correlação entre todas as variáveis, nas quais estão incluídas as variáveis de controlo além das variáveis dependentes e independente. O nível de correlação foi avaliado através do coeficiente de correlação de Spearman, podendo o valor variar entre -1 e 1. Um coeficiente com valor próximo de -1 ou de 1, revela uma elevada relação linear negativa e positiva entre as variáveis, respetivamente. Caso o coeficiente esteja próximo de 0, significa que as variáveis estão fracamente relacionadas, ou seja, não verificamos a existência de uma relação linear entre elas. Numa relação linear positiva, verifica-se o aumento da variável dependente quando a variável independente aumenta. Caso contrário, numa relação linear negativa, a variável dependente diminui quando a outra variável aumenta (Pestana & Gageiro, 2014).

De forma a ilustrar os coeficientes de correlação entre todas as variáveis, foi elaborada a seguinte Tabela 4.2:

Tabela 4.2- Coeficiente de Spearman

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Género (a)	-									
2	Idade (b)	-0,002	-								
3	Nacionalidade (c)	-0,016	0,027	-							
4	Habilitações (d)	0,008	0,112*	-0,016	-						
5	Antiguidade (e)	0,012	0,588**	0,063	0,000	-					
6	Setor (f)	-0,298**	0,036	0,082	0,003	0,061	-				
7	Nível hierárquico (g)	0,168**	0,162**	0,137*	0,065	0,291**	-0,114*	-			
8	<i>Bullying</i>	-0,115*	0,146**	0,093	0,014	0,073	0,070	-0,015	-		
9	<i>Burnout</i>	-0,170**	0,088	0,096	0,009	0,046	-0,146**	-0,064	0,729**	-	
10	Intenção de <i>Turnover</i>	-0,159**	-0,019	0,020	0,075	-0,171**	0,110*	-0,122*	0,455**	0,564**	-

Legenda: **. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades) *. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

(a) 1- Feminino; 2- Masculino

(b) 1- Até aos 21 anos; 2- Entre 22 e 38 anos; 3- Entre 39 e 54 anos; 4- Mais de 55 anos

- (c) 1- Portuguesa; 2- Outra
(d) 1- Até ao 3º Ciclo; 2- Ensino Secundário; 3- Licenciatura; 4- Mestrado/Doutoramento
(e) 1- Menos de 1 ano; 2- Entre 1 a 4 anos; 3- Entre 5 a 10 anos; 4- Mais de 10 anos
(f) 1- Indústria; 2- Serviços
(g) 1- Subordinado; 2- Cargo de direção média; 3- Cargo de direção superior

Relativamente às variáveis de controlo, a variável sociodemográfica *Habilitações*, ao contrário das restantes, não se correlaciona com nenhuma variável, revelando-se irrelevante para o estudo. Consta-se uma significativa correlação positiva entre a *Antiguidade* e o *Nível hierárquico dos colaboradores*, assim como *Antiguidade* e *Idade*.

Verifica-se que as variáveis dependentes *Burnout* e *Intenção de Turnover* correlacionam-se fortemente com a variável independente *Bullying*. Também se verifica a existência de correlação significativa entre as variáveis dependentes.

A variável que se correlaciona mais fortemente com o *Bullying* é o *Burnout*, sendo o coeficiente de correlação igual a 0,729. Isto significa que quando o *Bullying* aumenta, o *Burnout* tende a aumentar também.

4.2. Relação existente entre as variáveis

Este capítulo tem como principal objetivo compreender e avaliar o impacto que o *Bullying* tem sobre as variáveis dependentes *Burnout* e *Intenção de Turnover*, através do desenvolvimento de modelos de regressão. Neste caso, estes modelos são equações matemáticas que relacionam a variável independente com cada variável dependente. Estes fornecem informações tais como a intensidade com que o *Bullying* explica o comportamento de cada variável dependente e permitem também obter a previsão da variável dependente consoante o valor da variável independente.

De forma a ser possível o desenvolvimento dos modelos de regressão, foram validados os seguintes pressupostos:

- 1) Relação Linear entre Y e X;
- 2) Normalidade dos resíduos;
- 3) Homocedasticidade dos resíduos.

O primeiro pressuposto encontra-se validado, conforme subcapítulo anterior. O *Bullying* relaciona-se linearmente com todas as variáveis dependentes.

Relativamente ao segundo pressuposto, este também foi validado. A normalidade dos resíduos é avaliada através da análise de histogramas (ver Figura 4.1 e Figura 4.3), verificando-se a inexistência de desvios significativos relativamente à curva normal.

O terceiro pressuposto também foi validado, pois a variância é aproximadamente constante entre as variáveis residuais. A homocedasticidade dos resíduos verifica-se, através da observação dos gráficos de dispersão Scatterplot abaixo (ver Figura 4.2 e Figura 4.4), quando existe um padrão não aleatório em relação ao eixo horizontal zero.

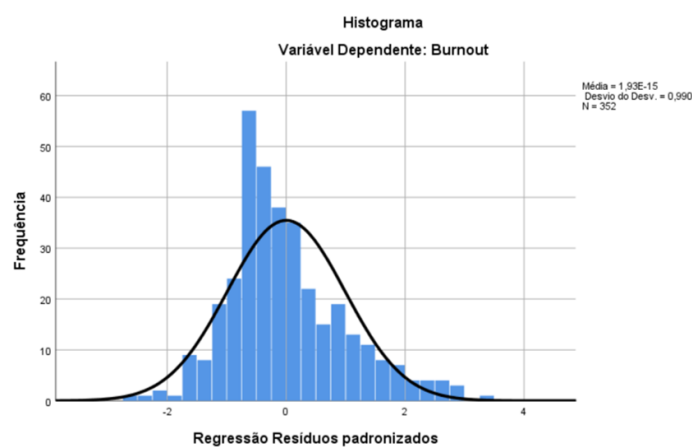


Figura 4.1- Histograma dos resíduos da variável dependente *Burnout*, variável independente *Bullying*

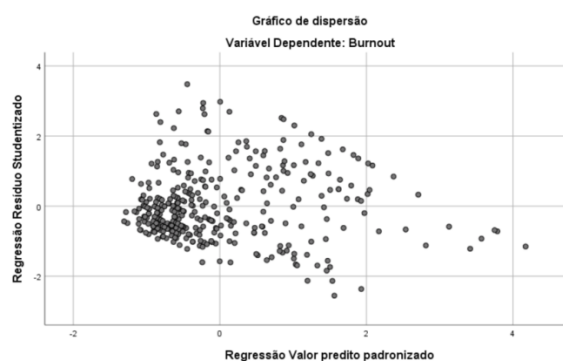


Figura 4.2- Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente *Burnout*, variável independente *Bullying*

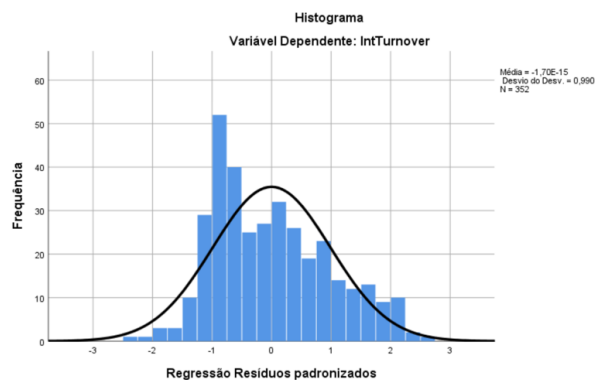


Figura 4.3- - Histograma dos resíduos da variável dependente Intenção de *Turnover*, variável independente *Bullying*



Figura 4.4- Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente Intenção de *Turnover*, variável independente *Bullying*

4.2.1. Relação entre *Bullying* e as variáveis *Burnout* e Intenção de *Turnover*

Conforme analisado anteriormente, os pressupostos para a realização dos modelos de regressão foram validados, pelo que se procedeu à elaboração do teste F da Tabela ANOVA, conforme Anexo 3. Os resultados dos modelos de regressão podem ser visualizados na Tabela 4.3, tendo como objetivo fundamental testar as hipóteses formuladas.

Em primeiro lugar (Modelo 1), o teste F foi realizado com a inserção das variáveis sociodemográficas. A variável de controlo Habilitações não foi incluída, pois, como verificado anteriormente, por não apresentar correlação com nenhuma variável, considerou-se irrelevante para o presente estudo. Posteriormente, numa segunda fase (Modelo 2), foi inserida a variável independente *Bullying*, de forma a estudar a variância por ela explicada nas variáveis *Burnout* e Intenção de *Turnover* (variáveis dependentes). De forma a testar as hipóteses formuladas, devem ser verificadas duas condições:

significância dos coeficientes e estes têm de apresentar sinal esperado (negativo ou positivo).

Tabela 4.3- Regressões hierárquicas: Relação entre *Bullying* e *Burnout* e Intenção de *Turnover*

		Burnout	Intenção de <i>Turnover</i>
Modelo 1	Género	-0,144**	-0,134*
	Idade	0,115	0,121
	Nacionalidade	0,089	0,027
	Antiguidade	-0,028	-0,243***
	Setor	0,098	0,06***
	Nível hierárquico	-0,06	-0,038
	Teste F (z)	3,97***	4,477***
	R² ajustado	0,048	0,056
Modelo 2	Género	-0,061	-0,084
	Idade	-0,006	0,048
	Nacionalidade	0,015	-0,018
	Antiguidade	0,016	-0,216
	Setor	0,063	0,039
	Nível hierárquico	-0,021	-0,014***
	<i>Bullying</i>	0,712***	0,433***
	Teste F (z)	58,507***	16,301***
	R² ajustado	0,534	0,234
	Δ R² ajustado	0,486	0,178

Legenda: * p < 0.05; **p < 0.01; ***p < 0.001

O modelo de regressão do *Burnout* apresenta um valor de F de 58.507 significativo ao nível de 0%. Isto significa que é possível verificar uma relação linear significativa entre a variável independente *Bullying* e a variável dependente *Burnout*, sendo o modelo adequado para a avaliação dessa relação. Podemos ainda afirmar que o *Bullying* explica 48,6% da variância da variável dependente *Burnout* (Δ R² ajustado = 0,486), sendo um valor muito elevado.

Relativamente ao modelo de regressão da variável Intenção de *Turnover*, este apresenta um valor de F de 16,301 significativo ao nível de 0%, o que revela uma relação

significativa entre as variáveis, sendo o modelo ajustado. A variável independente explica 17,8% da variância da Intenção de *Turnover*. Podemos afirmar que esta variável é a menos explicada pelo *Bullying*.

A primeira hipótese de investigação formulada (H1) pretende confirmar se a relação entre o *Bullying* e o *Burnout* nos colaboradores é positiva. Esta hipótese é suportada, uma vez que o coeficiente da variável *Bullying* ($\beta=0,712$) é positivo e significativo ao nível de 0%. Assim, confirma-se que a relação entre as variáveis é positiva, pois quanto maior for o nível do *Bullying*, maior será a probabilidade de os colaboradores sofrerem *Burnout*.

A segunda hipótese apresentada anteriormente (H2) procura confirmar se o *Bullying* tem um impacto positivo na variável Intenção de *Turnover*. Pela análise do modelo de regressão, a H2 é suportada, pois o coeficiente do *Bullying* é positivo e revela significância ao nível de 0% ($\beta=0,433$). Desta forma, é possível afirmar que quanto maior for o nível de *Bullying*, maior será a probabilidade de os colaboradores manifestarem vontade de abandonar a organização.

4.2.2. Relação entre *Burnout* e Intenção de *Turnover*

De forma a analisar a relação entre a variável *Burnout* e a Intenção de *Turnover*, foi elaborada uma tabela semelhante à anterior, sendo dividida no modelo 1 e 2, tendo como objetivo validar a Hipótese 3.

De acordo com os dados espelhados na Tabela 4.4, é possível afirmar que a variância da variável dependente Intenção de *Turnover* é explicada pela variável *Burnout* em cerca de 31% (ΔR^2 ajustado = 0,307), sendo este um valor elevado.

A relação entre as variáveis é significativa, sendo o valor de F da variável Intenção de *Turnover* igual a 29,593 significativo ao nível de 0%, sendo assim, um modelo ajustado.

A terceira hipótese de investigação formulada (H3) pretende confirmar se a relação entre o *Burnout* e a Intenção de *Turnover* nos colaboradores é positiva. Esta hipótese é suportada, uma vez que o coeficiente da variável *Burnout* ($\beta=0,570$) é positivo e significativo ao nível de 0%. Assim, confirma-se que a relação entre as variáveis é positiva, pois quanto maior for o nível do *Burnout*, maior será a probabilidade de os colaboradores pretenderem abandonar a organização.

Tabela 4.4- Regressões hierárquicas: Relação entre *Burnout* e Intenção de *Turnover*

		Intenção de <i>Turnover</i>
Modelo 1	Gênero	-0,134*
	Idade	0,121
	Nacionalidade	0,027
	Antiguidade	-0,243***
	Setor	0,06***
	Nível hierárquico	-0,038
	Teste F (z)	4,477***
	R² ajustado	0,056
Modelo 2	Gênero	-0,052
	Idade	0,056
	Nacionalidade	-0,024
	Antiguidade	-0,227***
	Setor	0,004
	Nível hierárquico	-0,004
	<i>Burnout</i>	0,57***
	Teste F (z)	29,593***
	R² ajustado	0,363
	Δ R² ajustado	0,307

Legenda: * p < 0.05; ***p < 0.001

4.2.3. Mediação do *Burnout* na relação entre o *Bullying* e Intenção de *Turnover*

Após a realização dos testes de relação entre as variáveis expostos anteriormente, neste subcapítulo pretende-se analisar a importância da variável *Burnout* como mediadora da relação entre a variável *Bullying* e a variável Intenção de *Turnover*.

De forma a analisar a existência de uma mediação, é necessária a validação de quatro pressupostos fundamentais, que de acordo com Baron e Kenny (1986) estes são os seguintes:

- 1) A variável independente (*Bullying*) tem de explicar a variável dependente (Intenção de *Turnover*);
- 2) A variável independente (*Bullying*) tem de explicar a variável mediadora (*Burnout*);

- 3) A variável mediadora (*Burnout*) tem de explicar a variável dependente (Intenção de *Turnover*);
- 4) A variável independente (*Bullying*) e a variável mediadora (*Burnout*) ao serem incluídas na regressão na predição da variável dependente (Intenção de *Turnover*), o poder preditivo da variável independente deve baixar, atingindo uma mediação parcial ou total (quando se reduz a zero).

Os pressupostos 1, 2 e 3 encontram-se validados conforme análise anterior. Os resultados da mediação do *Burnout* encontram-se na Tabela 4.5.

Tabela 4.5- Regressões hierárquicas: Mediação de *Burnout* na relação entre *Bullying* e Intenção de *Turnover*

		Intenção de <i>Turnover</i>
Modelo 1	Género	-0,134*
	Idade	0,121
	Nacionalidade	0,027
	Antiguidade	-0,243***
	Setor	0,06***
	Nível hierárquico	-0,038
	Teste F (z)	4,477***
	R ² ajustado	0,056
Modelo 2	Género	-0,084
	Idade	0,048
	Nacionalidade	-0,018
	Antiguidade	-0,216***
	Setor	0,039
	Nível hierárquico	-0,014
	<i>Bullying</i>	0,433***
	Teste F (z)	16,301***
	R ² ajustado	0,234
	Δ R ² ajustado	0,178
Modelo 3	Género	-0,051
	Idade	0,051
	Nacionalidade	-0,026
	Antiguidade	-0,225***
	Setor	0,005
	Nível hierárquico	-0,003
	<i>Bullying</i>	0,055
	<i>Burnout</i>	0,53***
	Teste F (z)	25,975***
	R ² ajustado	0,363
	Δ R ² ajustado	0,171

Legenda: * p < 0.05; ***p < 0.001

O pressuposto 4 é verificado, pois, com a inserção das variáveis independente e mediadora na regressão, o poder preditivo da variável independente (*Bullying*) diminui ($\beta=0,055$) e deixa de ser significativo. Relativamente ao efeito da variável *Burnout* na variável dependente Intenção de *Turnover*, este mantém-se positivo e significativo ($\beta=0,530$). Desta forma, é possível afirmar que o *Burnout* medeia totalmente a relação entre as variáveis *Bullying* e Intenção de *Turnover*, sendo a Hipótese 4 suportada.

Além da validação dos 4 pressupostos, foi ainda realizado o teste Sobel (1982), de forma a comprovar a existência efetiva da mediação pela variável *Burnout*. De acordo com o teste supramencionado, verifica-se que de facto existe mediação do *Burnout* na relação entre as variáveis *Bullying* e Intenção de *Turnover* ($z=7.70$; $p\text{-value}=0$).

4.3. Síntese

Após proceder-se à análise e discussão dos resultados, é importante expor, de uma forma clara, a validação das hipóteses de investigação formuladas, apresentando o cumprimento ou não dos objetivos estipulados, ou seja, o resultado do estudo para cada hipótese.

Conforme vários estudos efetuados anteriormente, o *Burnout* tem sido mencionado como uma das consequências da existência de *Bullying* laboral nos colaboradores de uma organização (Deery et al., 2011; Einarsen, Matthiesen, & Skogstad, 1998; Giorgi et al., 2016). Tal como nesses estudos, a relação entre o *Bullying* laboral e o *Burnout* foi verificada neste estudo, levando à validação da Hipótese 1. Assim sendo, é possível afirmar que os colaboradores pertencentes a organizações que possuem um ambiente de trabalho marcado por um clima de *Bullying*, são mais propensos a apresentar experiências de *Burnout*.

A primeira hipótese formulada encontra-se assim validada:

H1: O *Bullying* relaciona-se positivamente com o *Burnout*.

A relação entre o *Bullying* e a Intenção de *Turnover* é apontada em vários estudos (Bowling & Beehr, 2006; Glambek, Matthiesen, Hetland, & Einarsen, 2014; Hauge et al., 2010; McCormack et al., 2009; Nielsen & Einarsen, 2018; Rayner, 1999; Salin & Notelaers, 2017; Simons & Mawn, 2010). Essa relação é observada também no presente trabalho, suportando a Hipótese 2. Desta forma, é possível referir que o *Bullying* laboral

representa um papel contributivo para o aumento da vontade dos colaboradores em saírem da organização, ou seja, quando os níveis de *Bullying* aumentam num indivíduo, a sua intenção de abandonar a organização também aumenta.

Desta forma, a segunda Hipótese formulada, encontra-se validada:

H2: O *Bullying* relaciona-se positivamente com a Intenção de *Turnover*.

Vários estudos referem que um dos efeitos do *Burnout* se traduz no aumento da Intenção de *Turnover* nos colaboradores (Campbell et al., 2001; Wayne et al., 1997). Também neste estudo se verificou a relação existente entre o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*, levando à validação da Hipótese 3. Os colaboradores que experienciam o *Burnout*, promovem o desenvolvimento da Intenção de *Turnover*, ou seja, aumentam a sua vontade em abandonar a organização onde trabalham.

Deste modo, a terceira Hipótese formulada é validada:

H3: O *Burnout* relaciona-se positivamente com a Intenção de *Turnover*.

Finalmente, a última Hipótese formulada, consiste em confirmar a relação existente entre o *Bullying* laboral e a Intenção de *Turnover* quando mediada pelo *Burnout*, sendo o resultado positivo. Isto significa que, quando um indivíduo sofre com as atitudes negativas indesejadas e frequentes pelo *bullie*, ao longo de um período de tempo, é estimulado o aumento de *Burnout* e, posteriormente, é desenvolvida a intenção em abandonar a organização onde trabalha.

Tendo em conta o exposto anteriormente, afirma-se o seguinte:

H4: O *Burnout* desempenha um papel mediador na relação entre *Bullying* e Intenção de *Turnover*.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

5. Conclusões

5.1. Implicações para a gestão

Os resultados deste trabalho foram de encontro com as expectativas desenvolvidas inicialmente, revelando a existência das relações positivas entre o *Bullying* laboral, o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*. Além destas relações, também foi comprovada a relação entre o *Burnout* e a Intenção de *Turnover* e o *Burnout* como papel mediador da relação entre o *Bullying* e a Intenção de *Turnover*. Desta forma, através do presente estudo, as organizações que possuem um ambiente de trabalho marcado por um clima de *Bullying*, contribuem para o desenvolvimento de *Burnout* nos colaboradores, levando-os a querer abandonar a organização.

As pessoas assumem um papel imprescindível numa organização ao contribuírem para a realização dos objetivos estabelecidos por esta. Desta forma, é imperativo o reconhecimento e valorização dos recursos humanos numa organização, devendo esta ser uma das principais preocupações na gestão de uma entidade patronal.

As pessoas passam grande parte do seu tempo no local de trabalho, sendo importante que este seja marcado por um clima agradável e motivador, onde exista um espírito de ajuda entre os colegas e bons princípios morais. Um ambiente de trabalho que promova o mal-estar dos colaboradores, quando são alvo de *Bullying* ou quando estes presenciam o fenómeno, fazendo-os sentir desmotivados, deprimidos, excluídos e humilhados, potenciam o desenvolvimento de *Burnout*, marcado pelo desgaste emocional, distanciamento ao trabalho e cinismo, levando à redução de produtividade. Como resultado deste ambiente laboral negativo, os colaboradores sentem uma maior vontade em abandonar a organização onde trabalham, diminuindo a qualidade dos serviços prestados.

O aumento da rotatividade dos colaboradores nas organizações prejudica a sua reputação, gerando stress e insegurança sentida pelos colaboradores que lá permanecem, o que é bastante desvantajoso para as organizações. Para além das consequências anteriormente mencionadas, crescem os custos que a organização tem de suportar com todo o processo de recrutamento, orientação e formação dirigidos aos novos candidatos.

Assim sendo, os efeitos do fenómeno de *Bullying* no local de trabalho são efetivamente nefastos para os colaboradores, tanto a nível pessoal, como a nível organizacional.

As organizações devem procurar fortalecer os laços afetivos com os colaboradores, com a finalidade destes se sentirem seguros em denunciar os *bullies* e situações com que se sintam desconfortáveis, pois, sabendo estes que o departamento de Recursos Humanos irá proceder em conformidade, punindo e prevenindo ataques de *Bullying*, promoverão desta forma, um local de trabalho mais agradável. As organizações deverão promover oportunidades de crescimento profissional, existência de feedback contínuo e maior grau de autonomia na tomada de decisão dos seus colaboradores, de forma a se sentirem mais motivados e realizados profissionalmente, levando-os a não querer abandonar a organização.

De forma a promover um local de trabalho saudável para os trabalhadores, as organizações devem fomentar a criação de políticas anti-*bullying* com o objetivo de prevenir, identificar e reduzir possíveis ocorrências de *Bullying* laboral. Torna-se fundamental a existência de um código ético em que estas políticas estejam mencionadas. A resolução de situações de *Bullying* laboral é mais fácil quando os colaboradores têm conhecimento dos procedimentos a seguir quando estes são vítimas desta prática (direta ou indiretamente), assumindo o Departamento de Recursos Humanos um papel mediador imprescindível.

5.2.Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Como em todas as investigações, o presente estudo depara-se com algumas limitações. Torna-se importante destacar as seguintes, nomeadamente:

- A quantidade de itens utilizados no questionário: O questionário ao possuir um número elevado de itens, torna-se extenso, o que pode levar os inquiridos a sentirem-se desmotivados em concluir o questionário, resultando na diminuição de respostas.
- O questionário dirige-se apenas a colaboradores que trabalham numa organização há pelo menos seis meses, estando excluídos os inquiridos cuja antiguidade na organização é inferior a seis meses.
- O método de amostragem utilizado: Foi necessário recorrer a uma amostra de conveniência.

Uma das sugestões para futuras investigações seria o estudo dos efeitos do *Bullying* laboral nas diferentes zonas geográficas de Portugal. Seria interessante compreender de que forma o *Bullying* laboral afeta os colaboradores na zona norte, centro e sul do país e compará-las entre si.

Outra sugestão que faria sentido para futuros estudos sobre a relação entre o fenómeno *Bullying* laboral e seus efeitos nefastos seria comparar esta relação nos vários contextos culturais.

Outra sugestão para futuras linhas de investigação seria centrar o estudo do *Bullying* no local de trabalho e respetivos efeitos nefastos *Burnout* e Intenção de *Turnover* em cada setor e compará-los entre si.

Finalmente, a última sugestão seria incluir em futuros estudos, as variáveis felicidade, orientação para o cliente e tipo de liderança praticada nas organizações. Seria interessante compreender de que forma o *Bullying* laboral afeta o nível de felicidade nos indivíduos e orientação para o cliente; e de que forma o tipo de liderança praticado nas organizações afeta o nível de bullying laboral.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Bibliografia

- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional *Turnover*: toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9(2), 331–341.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1984.4277675>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bartlett, J. E., & Bartlett, M. E. (2011). Workplace *Bullying*: An integrative literature review. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 69–84.
<https://doi.org/10.1177/1523422311410651>
- Bowling, N., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998-1012.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Bresó, E., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2007). In search of the third dimension of *Burnout*: Efficacy or inefficacy? *Applied Psychology*, 56, 460–478.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00290.x>
- Brodsky, C. M. (1976). *The harassed worker*. Lexington: Lexington, Mass.
- Campbell, D. A., Sonnad, S. S., Eckhauser, F. E., Campbell, K. K., & Greenfield, L. J. (2001). *Burnout* among American surgeons. *Surgery*, 130(4), 696–705.
<https://doi.org/10.1067/MSY.2001.116676>
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring *Turnover* intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9, 191-206. <https://doi.org/10.1080/13678860600616305>

- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3ª Ed). Rio de Janeiro: Editora Elsevier/Campus.
- Cho, S., Johanson, M.M., & Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 374-381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Dalton, D. R., & Todor, W. D. (1979). *Turnover Turned Over: An Expanded and Positive Perspective*. *Academy of Management Review*, 4(2), 225–235.
- Daniel, T., & Metcalf, G. (2017). How Some Companies Unwittingly Make *Bullying* a Rational Choice. *Employment Relations Today*, 44. <https://doi.org/10.1002/ert.21610>
- Deery, S., Walsh, J., & Guest, D. (2011). Workplace aggression: The effects of harassment on job *Burnout* and *Turnover* intentions. *Work, Employment and Society*, 25(4), 742–759. <https://doi.org/10.1177/0950017011419707>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two *Burnout* instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12-23. <http://dx.doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12>
- Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2005). The behavioral reactions victims to different types of workplace *Bullying*. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 8(4), 439-460. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-08-04-2005-B001>
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of *Bullying* at work. *Journal of Manpower*, 20(1/2), 16-27. <https://doi.org/10.1108/01437729910268588>
- Einarsen, S. (2000). Harassment and *Bullying* at work: A review of the Scandinavian

- approach. *Aggression and Violent Behavior: A Review Journal*, 5(4), 371-401.
[https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2001). The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of *Bullying* at Work. 10th European Congress on Work and Organizational Psychology, Prague, 16-19 May 2001.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2003). The concept of *Bullying* at work: The European tradition. In: S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (Eds), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 3– 30). London, UK: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of *Bullying* and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp. 3-39). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Einarsen, S., Matthiesen, S., & Skogstad, A. (1998). *Bullying, Burnout* and well-being among assistant nurses. *The Journal of Occupational Health and Safety*, 14(6), 563–568.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). *Bullying* and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4(4), 381–401.
<https://doi.org/10.1080/13594329408410497>
- Farber, B. A. (1991). The Jossey-Bass education series. Crisis in education: Stress and *Burnout* in the American teacher. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Foreman, W.T. (2009). Job Satisfaction and *Turnover* in The Chinese Retail Industry. *Chinese Management Studies*, 3(4), 356-378.
<https://doi.org/10.1108/17506140911007503>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

Garland, B., Lambert, E. G., Hogan, N. L., Kim, B. & Kelley, T. (2014). The Relationship of Affective and Continuance Organizational Commitment with Correctional Staff Occupational *Burnout*: A Partial Replication and Expansion Study. *Criminal Justice and Behavior*, 41(10), 1161-1177.

Gil-Monte, P. R. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (*Burnout*): Una enfermedad laboral em la sociedad del bienestar. Madrid, España: Pirámide.

Giorgi, G., Mancuso, S., Fiz Perez, F., Castiello D'Antonio, A., Mucci, N., Cupelli, V., Arcangeli, G. (2016). *Bullying* among nurses and its relationship with *Burnout* and organizational climate. *International Journal of Nursing Practice*, 22(2), 160–168. <https://doi.org/10.1111/ijn.12376>

Glabek, M., Matthiesen, S. B., Hetland, J., & Einarsen, S. (2014). Workplace *Bullying* as an antecedent to job insecurity and intention to leave: A 6-month prospective study. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 255-268. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12035>

Golembiewski, R.T., & Munzenrider, R.F. (1988). Phases of *Burnout*: Developments in concepts and applications. New York: Praeger.

Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee *Turnover*: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)

Grosch, W. N., & Olsen, D. C. (1994). When helping starts to hurt: A new look at *Burnout* among psychotherapists. New York, NY, US: W W Norton & Co.

Gyensare, M. A., Otoo, E.A., Asare, J.A., & Twumasi, E. (2015). Antecedents and consequence of employee *Turnover* intention: Empirical evidence from Ghana. *Management Science Letters*, 5(8), 781-796. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.5.010>

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6a Edição). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). *Burnout* in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Hauge, L., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2010). The relative impact of workplace *Bullying* as a social stressor at work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 426-433. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2010.00813.x>
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective *Turnover* at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352–388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383910>
- Herscovis, M. S. (2010). “Incivility, social undermining, *Bullying* . . . oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 1-21. <https://doi.org/10.1002/job.689>
- Javed, A., Saif, N., Rehman, S., Qureshi, M., Khan, M., & Khan, F. (2013). Perception of job performance appraisals toward *Turnover* intention and job satisfaction. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(6), 260-267.
- Juvonen, J., & Graham, S. (2014). *Bullying* in Schools: The Power of Bullies and the Plight of Victims. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 159–185. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115030>
- Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2000). Workplace *Bullying* and sickness absence in hospital staff. *Occupational and environmental medicine*, 57, 656–660. <https://doi.org/10.1136/oem.57.10.656>

- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5(2), 119–126. Disponível em:
[http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990\(3\).pdf](http://www.mobbingportal.com/LeymannV&V1990(3).pdf)
- Liu, Y.A. and Wang, F. (2006) A Study on the Influence Factors of Employee *Turnover* Intention. *Enterprise Economy*, 6, 42-44.
- Liu, Z.Q., Liu, J.Q., & Li, Z. (2006). The Analysis of Key Influence Factors on Voluntary *Turnover* Intention of Staff. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 4, 142-145.
- Ma, S.J., Chen, J.Q., & Wang, L. (2003). A Study on the Causes of Employee *Turnover*. *China Human Resources Development*, 9, 18-20.
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary *Turnover*: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667–683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>
- MacIntosh, J. (2005). Experiences of workplace *Bullying* in a rural area. *Issues in Mental Health Nursing*, 26, 893-910. <https://doi.org/10.1080/01612840500248189>
- Mamun, C. A. Al, & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee *Turnover* and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71.
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of *Burnout*. Theories of Organizational Stress, 68-85. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced *Burnout*. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach *Burnout* Inventory Manual. (3ª Ed). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). The truth about *Burnout*: how organization cause, personal stress and what to do about it. San Francisco-US: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2009). Measuring *Burnout*. The Oxford Handbook of Organizational Well Being, 86–108.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0005>
- Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of *Burnout*. In Schaufeli, W. B., Maslach, C. & Marek, T. (Eds.), Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional *Burnout*: Recent developments in theory and research, 1-16. Philadelphia, PA, US: Taylor & Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job *Burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., & Yang, L. (2009). Workplace *Bullying* and intention to leave among schoolteachers in China: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 2106–2127.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00518.x>
- McElroy, J. C., Morrow, P. C. & Rude, S. N. (2001). *Turnover* and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force *Turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1294-1299.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1294>
- Moayed, F. A., Daraiseh, N., Shell, R., & Salem, S. (2006). Workplace *Bullying*: a systematic review of risk factors and outcomes. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7(3), 311–327. <https://doi.org/10.1080/14639220500090604>
- Netemeyer, R. G., Brashear-Alejandro, T., & Boles, J. S. (2004). A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: a retail sales context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 49-60.
<https://doi.org/10.1177/0092070303259128>

- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personnel development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239–249. <https://doi.org/10.1080/13594329608414857>
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace *Bullying*: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression and Violent Behavior*, 42, 71–83. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
- Notelaers, G. (2010). Workplace *Bullying*: A risk control perspective. (PhD dissertation). University of Bergen, Bergen, Norway.
- Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H., & Vermunt, J. K. (2008). Measuring exposure to *Bullying* at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. <https://doi.org/10.1080/02678370601071594>
- O'Connor, K., Muller Neff, D., & Pitman, S. (2018). *Burnout* in mental health professionals: A systematic review and meta-analysis of prevalence and determinants. *European Psychiatry*, 53, 74–99. <https://doi.org/10.1016/j.eurpsy.2018.06.003>
- Olweus, D. (1993). *Bullying* at schools: What we know and what we can do. Oxford: Blackwell.
- Pereira, A. (2006). Análise de dados para ciências sociais e psicologia. (7ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Samuelsson, M., Asberg, M., & Nygren, A. (2008). *Burnout* and physical and mental health among Swedish health-care workers. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 84–95. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04580.x>

- Pines, A., & Aronson, E. (1983). Combatting *Burnout*. *Children and Youth Services Review*, 5(3), 263–275. [https://doi.org/10.1016/0190-7409\(83\)90031-2](https://doi.org/10.1016/0190-7409(83)90031-2)
- Price, J. L. (1989). The impact of *Turnover* on the organization. *Work and Occupations*, 16(4), 461-473. <https://doi.org/10.1177/0730888489016004005>
- Qiao, H., & Schaufeli, W. B. (2011). The Convergent Validity of Four Burnout Measures in a Chinese Sample : A Confirmatory Factor-Analytic Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 60(1), 87–111. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00428.x>
- Quine, L. (1999). Workplace *Bullying* in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *British Medical Journal*, 318, 228-232. <https://doi.org/10.1136/bmj.318.7178.228>
- Randle, J., Stevenson, K., & Grayling, I. (2007). Reducing workplace *Bullying* in healthcare organisations. *Nursing Standard*, 21(22), 49-56. <https://doi.org/10.7748/ns2007.02.21.22.49.c4517>
- Rayner, C. (1999). From research to implementation: Finding leverage for prevention. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 28-38. <https://doi.org/10.1108/01437729910268614>
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- R-M. Hallberg, L., & Strandmark, M. (2009). Health consequences of workplace *Bullying*: Experiences from the perspective of employees in the public service sector. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 1(2), 109–119. <https://doi.org/10.1080/17482620600555664>
- Routley, V. H., & Ozanne-Smith, J. E. (2012). Work-related suicide in Victoria, Australia: a broad perspective. *International Journal of Injury Control and Safety Promotion*,

19(2), 131–134. <https://doi.org/10.1080/17457300.2011.635209>

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627. <https://doi.org/10.5465/256461>

Sager, J. K., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1998). A comparison of structural models representing *Turnover* cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 53(2), 254–273. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1997.1617>

Salin, D., & Notelaers, G. (2017). The effect of exposure to *Bullying* on *Turnover* intentions: The role of perceived psychological contract violation and benevolent behaviour. *Work and Stress*, 31(4), 355–374. <https://doi.org/10.180/02678373.2017.1330780>

Sansone, R. A., & Sansone, L. A. (2015). Workplace *Bullying*: A tale of adverse consequences. *Innovations in Clinical Neuroscience*, 12(1–2), 32–37.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with *Burnout* and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). The *Burnout* companion to study and practice: A critical analysis. London: Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on *Burnout* and health. *Psychology & health*, 16(5), 501–510. <https://doi.org/10.1080/08870440108405523>

Schuster, M., Dias, V., Battistella, L., & Grohmann, M. (2016). Validação da escala MBI-GS: uma investigação General Survey sobre a percepção de saúde dos colaboradores. *Revista De Gestão*, 22(3), 405–416.

Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the

- relationship between voluntary *Turnover* and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50–68. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993112>
- Simons, S. R., & Mawn, B. (2010). *Bullying* in the workplace: A qualitative study of newly licensed registered nurses. *Journal of the American Association of Occupational Health Nurses*, 58(7), 305-311. <https://doi.org/10.3928/08910162-20100616-02>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. <http://dx.doi.org/10.2307/270723>
- Takase, M., Maude, P., & Manias, E. (2005). Nurses' job dissatisfaction and *Turnover* intention: Methodological myths and an alternative approach. *Nursing & health sciences*, 7(3), 209-217. <https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2005.00232>
- Tsuno, K., Kawakami, N., Inoue, A., & Abe, K. (2010). Measuring workplace *Bullying*: Reliability and validity of the Japanese version of the negative acts questionnaire. *Journal of Occupational Health*, 52(4), 216–226. <https://doi.org/10.1539/joh.L10036>
- Vartia, M. A. L. (2001). Consequences of workplace *Bullying* with respect to the well being of its targets and the observers of *Bullying*. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27(1), 63–69. <https://doi.org/10.5271/sjweh.588>
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Anexos

Anexo 1- Questionário

Questionário:

Nota Introdutória:

O presente questionário destina-se a pessoas que estão a trabalhar, há pelo menos, 6 meses.

Caro(a) Participante,

Sou aluna do Mestrado em Controlo de Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e estou a realizar a minha dissertação que tem como objetivo o estudo dos efeitos nefastos associados ao bullying no local de trabalho.

A sua participação neste questionário assume elevada importância na elaboração do meu estudo.

Todas as informações obtidas são anónimas e confidenciais.

A resposta a este questionário requer apenas alguns minutos.

Ao responder a este questionário está a garantir que leu e concordou com as indicações acima, e que aceita colaborar livre e voluntariamente nesta investigação. Pode, no entanto, interromper o preenchimento do questionário a qualquer momento, se assim o desejar.

Li e compreendi a informação supramencionada ☐

Não pretendo responder ao questionário ☐

Qualquer dúvida não hesite em contactar-me através do seguinte email:
bruna.samanta@gmail.com

Grata pela colaboração prestada.

Bruna Samanta

1º Parte: Características sociodemográficas e profissionais

Questão 1: Indique, por favor, o seu Género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Questão 2: Em que intervalo se enquadra a sua idade?

- ☐ Até 21 anos
- ☐ Entre 22 e 38 anos
- ☐ Entre 39 e 54 anos
- ☐ Mais de 55 anos

Questão 3: Indique, por favor, qual a sua nacionalidade:

- ☐ Português
- ☐ Outra

Questão 4: Indique, por favor, quais são as suas habilitações académicas:

- ☐ Até ao 3º Ciclo
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado/Doutoramento

Questão 5: Há quanto tempo é colaborador na empresa onde trabalha atualmente?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 a 4 anos
- ☐ Entre 5 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Questão 6: Em que setor se enquadra a sua empresa?

- ☐ Indústria
- ☐ Serviços

Questão 7: Enquanto colaborador, qual a posição a nível hierárquico que assume?

- ☐ Subordinado
- ☐ Cargo de direção intermédia
- ☐ Cargo de direção superior

Parte 2: Leia cuidadosamente cada uma das seguintes afirmações e assinale aquela que mais se aproxima daquilo que sente.

1. Durante os últimos seis meses, quantas vezes foi submetido(a) aos seguintes atos negativos no seu local de trabalho?

Item	Ato Negativo	Nunca	Raramente	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente
1	Gritaram consigo ou foi alvo de agressividade gratuita.					
2	Recebeu críticas persistentes sobre o seu trabalho e esforço.					
3	Foi humilhado(a) ou ridicularizado(a) sobre o seu trabalho.					
4	Foi alvo de comentários insultuosos ou ofensivos feitos sobre si (sobre os seus hábitos e experiência), as suas atitudes ou a sua vida privada.					
5	Teve as suas opiniões e pontos de vista ignorados.					
6	Foi alvo de excessivas provocações e sarcasmo.					
7	Foi constantemente lembrado dos seus erros e enganos.					
8	Foram feitas alegações contra si.					
9	Foi ignorado(a) ou enfrentou uma reação hostil quando se tentou aproximar.					
10	Retiveram/esconderam informações que afetaram o seu desempenho no trabalho.					
11	Foi alvo de excessivo controlo no seu trabalho.					
12	Divulgaram boatos e rumores sobre si.					
13	Foi alvo de comportamento de intimidação como apontar o dedo, invasão do espaço pessoal, empurrões ou bloqueio do caminho.					
14	Esteve exposto(a) a carga de trabalho difícil ou impossível de gerir, manipular ou controlar.					
15	Recebeu tarefas cujos prazos são irracionais e impossíveis de cumprir.					
16	Foi pressionado a não exigir algo a que tem direito (por exemplo, licença médica, direito a férias, despesas de viagem).					
17	Foi ignorado(a), excluído(a) ou isolado(a).					
18	Recebeu sugestões ou sinais de outras pessoas de que você deveria demitir-se.					
19	Foi ameaçado(a) de violência ou abuso físico ou foi efetivamente abusado(a).					
20	Foi exposto(a) a piadas vindas de pessoas com quem não tem intimidade.					
21	Removeram áreas ou tarefas de sua responsabilidade ou substituíram estas por tarefas mais triviais ou desagradáveis.					
22	Foi mandado(a) realizar trabalho abaixo do seu nível de competência.					

2. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
0	1	2	3	4
1. Eu pretendo sair do meu atual emprego durante os próximos 12 meses.				<input type="checkbox"/>
2. Eu espero poder demitir-me durante os próximos 12 meses.				<input type="checkbox"/>
3. Eu espero despedir-me da minha organização atual nos próximos 12 meses.				<input type="checkbox"/>

3. Indique a frequência com que lida com as seguintes afirmações:

Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente
0	1	2	3	4

a) Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
b) Sinto-me esgotado(a) no final de um dia de trabalho.	<input type="checkbox"/>
c) Sinto-me cansado(a) quando me levanto pela manhã e preciso enfrentar outro dia de trabalho.	<input type="checkbox"/>
d) Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.	<input type="checkbox"/>
e) Sinto-me acabado(a) por causa do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
f) Só desejo fazer o meu trabalho e não ser incomodado(a).	<input type="checkbox"/>
g) Sou menos interessado(a) no meu trabalho desde que assumi esta função.	<input type="checkbox"/>
h) Sou menos entusiasmado(a) com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
i) Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo.	<input type="checkbox"/>
j) Duvido da importância do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
k) Sinto-me entusiasmado(a) quando realizo algo no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
l) Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
m) Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>
n) Sinto que dou uma contribuição efetiva para esta organização.	<input type="checkbox"/>
o) Na minha opinião, sou bom(a) no que faço.	<input type="checkbox"/>
p) No meu trabalho, sinto-me confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.	<input type="checkbox"/>