



Dissertação  
Mestrado em Gestão

***Bullying Laboral e a relação com o Burnout e a  
Intenção de Turnover: O efeito mediador da  
Felicidade***

**Rita Isabel Frutuoso Bernardino**

Leiria, *Abril* de 2020





Dissertação

Mestrado em Gestão

***Bullying Laboral e a relação com o Burnout e a  
Intenção de Turnover: O efeito mediador da Felicidade***

**Rita Isabel Frutuoso Bernardino**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *Abril* de 2020



## **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 o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2019/2020, 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.



## **Dedicatória**

**Para os meus pais, pela paciência, pela esperança e pelo incentivo ao longo desta jornada.**



## **Agradecimentos**

Agradeço a todas as pessoas que diretamente ou indiretamente apoiaram esta caminhada, que sempre incentivaram nos bons e maus momentos deste longo caminho.

Quero agradecer à minha orientadora, Professora Neuza Ribeiro. Muito obrigado pela paciência, pela disponibilidade, pela simpatia, pela confiança e pela partilha de conhecimentos ao longo deste percurso.

Agradeço também aos meus pais, pelo apoio incondicional, a dedicação, o incentivo e a paciência nos períodos mais atribulados da caminhada.

Também quero agradecer a todos os meus amigos por todo o apoio ao longo desta caminhada.

Por último, um muito obrigado a todos os indivíduos que responderam anonimamente o questionário, sem eles o desenvolvimento deste estudo não teria sido possível.

O meu profundo agradecimento a todos vocês!



## Resumo

O *Bullying* Laboral é considerado um fenómeno muito tóxico e disfuncional nas organizações, responsável por inúmeras consequências para colaboradores e organização, nomeadamente o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*. Apesar das consequências preocupantes deste fenómeno, em Portugal, as investigações nesta área ainda são escassas. Por essa razão, o principal objetivo deste estudo é investigar o *Bullying* Laboral e duas das suas principais consequências, o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*. Tentar-se-á também entender o papel da Felicidade, bem como as possíveis relações entre estes fenómenos. Mais concretamente, procurar-se-á compreender a relação entre: 1) o *Bullying* laboral e o *Burnout*; 2) o *Bullying* Laboral e a Felicidade; 3) o *Bullying* Laboral e Intenção de *Turnover*; 4) a Felicidade e o *Burnout*; 5) a Felicidade e a Intenção de *Turnover*; 6) o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*; 7) o *Bullying* Laboral e o *Burnout* é mediada pela Felicidade; 8) o *Bullying* Laboral e o Intenção de *Turnover* é mediada pela Felicidade.

A amostra foi recolhida através de um inquérito por questionário, divulgado exclusivamente *online*, sendo posteriormente analisados pelo *software* estatístico IBM SPSS *Statistics*, versão 26. No questionário participaram exclusivamente indivíduos que laboram há pelo menos seis meses numa organização, num total de 532 participantes.

Os resultados confirmam a relação entre as variáveis: 1) o *Bullying* Laboral relaciona-se positivamente com o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*, sugerindo que face ao aumento dos níveis de *Bullying* Laboral, o *Burnout* e a Intenção de *Turnover* têm tendência para aumentarem nos colaboradores; 2) o *Bullying* Laboral relaciona-se negativamente com a Felicidade, sugerindo que face ao aumento dos níveis de *Bullying* Laboral, a Felicidade nos colaboradores tende a diminuir; 3) a Felicidade relaciona-se negativamente com o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*, sugerindo que face a níveis elevados de Felicidade, os níveis de *Burnout* e de Intenção de *Turnover* nos colaboradores tendem a diminuir; 4) o *Burnout* relaciona-se de forma positiva com a Intenção de *Turnover*, sugerindo que face ao aumentos nos níveis de *Burnout*, a Intenção de *Turnover* nos colaboradores tende a aumentar, podendo culminar no abandono da organização; 5) a Felicidade desempenha um papel de mediação parcial entre o *Bullying* Laboral e o *Burnout*, bem como entre o *Bullying* Laboral e Intenção de *Turnover*.

*Palavras-chave:* *Bullying* Laboral. *Burnout*. Intenção de *Turnover*. Felicidade



## Abstract

Workplace Bullying is considered a very toxic and dysfunctional phenomenon in organizations, responsible for several consequences for employees and the organization, including Burnout and Turnover Intention. Despite the issues involved with this problem in Portugal, investigations are rare.

For this reason, the main objective of this empirical study is to investigate the main consequences of Workplace Bullying, namely Burnout and Turnover Intention. In addition to these two consequences, in this study can also understand a relationship of Happiness and these phenomena, as well as possible relationships between them. More specifically, it seeks to understand the relationship between: 1) Workplace Bullying and Burnout; 2) Workplace Bullying and Happiness 3) Workplace Bullying and Turnover Intention; 4) Happiness and Burnout; 5) Happiness and Turnover Intention; 6) Burnout and the Turnover Intention; 7) Happiness as a mediator of the relationship between Workplace Bullying and Burnout; 8) Happiness as a mediator of the relationship between Workplace Bullying and Turnover Intention.

The data was collected through a questionnaire survey released exclusively online and analyzed by the statistical software IBM SPSS Statistics, version 26. The survey exclusively included people who have worked at the organization for at least six months, a total of 532 participants.

The results confirm the relationship between the variables as was expected: 1) Workplace Bullying relates positively to Burnout and Turnover Intention, suggesting that when the levels of Bullying increases in organization workers, Burnout and Turnover Intentions increase in employees; 2) Workplace Bullying relates negatively to Happiness, suggesting that when the levels of Bullying increases in organization workers, Happiness tends to decrease in employees; 3) Happiness relates negatively to Burnout and Turnover Intentions, suggesting that when the levels of Happiness increase in organization workers, Burnout and Turnover Intentions levels tend to decrease in employees; 4) Burnout relates positively to Turnover Intention, suggesting that when levels of Burnout increases in workers, the Turnover Intentions tend to increase between employees; 5) Happiness plays an important role as partial mediation between Workplace Bullying and Burnout, as well between Workplace Bullying and Turnover Intention.

Keywords: Workplace Bullying. Burnout. Turnover Intention. Happiness



# Índice

Originalidade e Direitos de Autor.....	v
Dedicatória .....	vii
Agradecimentos.....	ix
Resumo.....	xi
Abstract.....	xiii
Lista de figuras.....	xvii
Lista de tabelas.....	xix
Lista de siglas.....	xxi
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão de literatura.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. <i>Bullying</i> Laboral .....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Breve Contextualização .....	5
2.1.2. Terminologias .....	6
2.1.3. Tipos de <i>Bullying</i> , definição e processo evolutivo do <i>Bullying</i> .....	7
2.1.4. Consequências e prevenção.....	14
2.1.5. Formas de avaliação .....	16
<b>2.2. <i>Burnout</i> .....</b>	<b>17</b>
2.2.1. Breve Contextualização .....	17
2.2.2. Fatores, definição e as três dimensões de <i>Burnout</i> .....	18
2.2.3. Sintomas, consequências e prevenção .....	23
2.1.4. Modelos de Avaliação .....	26
<b>2.3. Intenção de <i>Turnover</i> .....</b>	<b>28</b>
2.3.1. Contextualização e definições.....	28
2.3.2. Fatores Preditores.....	31
2.3.3. Consequências individuais e organizacionais.....	34
<b>2.4. Felicidade .....</b>	<b>36</b>
2.4.1. Breve contextualização .....	36
2.4.2. Terminologias associadas à Felicidade .....	38
2.4.3. Felicidade no Trabalho .....	43
<b>3. Hipóteses de investigação.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1. Relação entre <i>Bullying</i> no trabalho, <i>Burnout</i> e Intenção de <i>Turnover</i> e Felicidade .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2. Modelo Conceptual de Investigação .....</b>	<b>52</b>
<b>4. Metodologia.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1. Procedimentos de Recolha de dados .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2. Estrutura do questionário .....</b>	<b>54</b>
<b>4.3. Caracterização da amostra .....</b>	<b>55</b>
<b>4.4. Instrumentos de Medida .....</b>	<b>56</b>

4.4.1. <i>Bullying</i> Laboral .....	57
4.4.2. <i>Burnout</i> .....	58
4.4.3. Intenção de <i>Turnover</i> .....	59
4.4.4. Felicidade .....	59
<b>4.5. Aperfeiçoamento das Escalas .....</b>	<b>60</b>
4.5.1. Estudo preliminar com base na correlação de cada item com a totalidade da escala .....	60
4.5.2. Consistência interna das escalas e da dimensionalidade das variáveis .....	61
4.5.2.1. Alfa de Cronbach .....	61
4.5.2.2. Análise Fatorial Exploratória .....	62
<b>4.6. Síntese .....</b>	<b>67</b>
<b>5. Análise dos Resultados .....</b>	<b>69</b>
<b>5.1. Análise de médias, Desvio-Padrão e correlações .....</b>	<b>69</b>
<b>5.2. Análise das relações entre as variáveis .....</b>	<b>71</b>
5.2.1. Relação direta entre <i>Bullying</i> Laboral, <i>Burnout</i> , Intenção de <i>Turnover</i> e Felicidade .....	72
5.2.2. Relação direta entre Felicidade, <i>Burnout</i> , Intenção de <i>Turnover</i> .....	74
5.2.3. Relação direta entre <i>Burnout</i> , Intenção de <i>Turnover</i> .....	75
5.2.4. Mediação da Felicidade nas relações entre o <i>Bullying</i> Laboral e <i>Burnout</i> e o <i>Bullying</i> Laboral e Intenção de <i>Turnover</i> .....	76
5.2.5. Discussão dos Resultados .....	78
<b>6. Conclusão .....</b>	<b>81</b>
<b>6.1. Implicações para a gestão .....</b>	<b>81</b>
<b>6.2. Limitações do estudo .....</b>	<b>82</b>
<b>6.3. Sugestões para futuras investigações .....</b>	<b>83</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexos</b>	

## Lista de figuras

<b>Figura 1 - Modelo conceptual de investigação.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 2 - Modelo conceptual de investigação (resultado) .....</b>	<b>80</b>



## Lista de tabelas

Tabela 1 - Terminologias e consecutivas definições do <i>Bullying</i> Laboral .....	10
Tabela 2 - Fatores desencadeantes do <i>Burnout</i> .....	21
Tabela 3 - Sintomas e consequências do <i>Burnout</i> .....	25
Tabela 4 - Consequências negativas do <i>Turnover</i> .....	35
Tabela 5 - Distribuição da amostra segundo as variáveis sociodemográficas .....	56
Tabela 6 - Escala de avaliação utilizada no questionário .....	57
Tabela 7 - Tabela de operacionalização da variável <i>Bullying</i> Laboral .....	58
Tabela 8 - Tabela de operacionalização da variável <i>Burnout</i> .....	59
Tabela 9 - Tabela de operacionalização da variável Intenção de <i>Turnover</i> .....	59
Tabela 10 - Tabela de operacionalização da variável Felicidade .....	60
Tabela 11 - Valores de alfa de Cronbach .....	61
Tabela 12 - Síntese dos valores da consistência interna da amostra utilizando o alfa de Cronbach.....	61
Tabela 13 - Valores de KMO .....	62
Tabela 14 - Resultados síntese da Análise Fatorial Exploratória das variáveis .....	66
Tabela 15 - Coeficiente da Correlação de Spearman das variáveis .....	71
Tabela 16 - Regressão Hierárquica: Relação entre o <i>Bullying</i> Laboral, <i>Burnout</i> , Intenção de <i>Turnover</i> e Felicidade .....	74
Tabela 17 - Regressão Hierárquica: Relação entre a Felicidade, <i>Burnout</i> e Intenção de <i>Turnover</i> .....	75
Tabela 18 - Regressão Hierárquica: Relação entre o <i>Burnout</i> e a Intenção de <i>Turnover</i> .....	75
Tabela 19 - Regressão Hierárquica: Mediação da Felicidade entre o <i>Bullying</i> Laboral e o <i>Burnout</i> e a Intenção de <i>Turnover</i> .....	77
Tabela 20 - Quadro resumo das hipóteses de investigação .....	80



## Lista de siglas

- AFE - Análise Fatorial Exploratória
- BL - *Bullying* Laboral
- EUA – Estados Unidos da América
- EU-OSHA - *European Agency for Safety and Health at Work*
- Eurofound - *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*
- F - Felicidade
- IT - Intenção de *Turnover*
- KMO - Estatística de *Kaiser - Meyer - Olkin*
- LIPT - *Leymann Inventory of Psychological Terror*
- MBI - *Maslach Burnout Inventory*
- MBI-ED - *Maslach Burnout Inventory -Educators Survey*
- MBI-GS - *Maslach Burnout Inventory - General Survey*
- MBI-HSS - *Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey*
- NAQ - *Negative Acts Questionnaire*
- NAQ-R - *Negative Acts Questionnaire-Revised*
- OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*
- OLBI - *Oldenburg Burnout Inventory*
- SB - *Burnout*
- USA - Estados Unidos da América
- UE – União Europeia
- WHO - *World Health Organization*



## 1. Introdução

O mundo é um lugar que está em constante mudança (Helliwell, Layard, e Sachs, 2019). O mundo laboral não é exceção. Cada vez mais as pessoas passaram a significar um diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional, passando a ser a principal vantagem competitiva num mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo (Chiavenato, 2014). Aliás, a afirmação “as pessoas são o nosso ativo mais importante” - é recorrente nos discursos dos executivos, todavia nem sempre é validado pela prática organizacional (Rego et al., 2015, p.52). Devido às rápidas mudanças que estão a acontecer, existe uma maior pressão organizacional sobre colaboradores, fazendo com que eles se esforcem cada vez mais para obter o sentimento de conquista e satisfação com o trabalho que desempenharam (Commer, Sci, Malik, e Noreen, 2015). Contudo, toda a pressão organizacional sobre os colaboradores, caso não seja bem gerida, pode dar espaço para o aparecimento de casos de violência no trabalho.

O *Bullying* Laboral é um tipo de violência cada vez mais reconhecido pela sociedade como um problema grave no ambiente de trabalho, nomeadamente entre a população ativa europeia, com custos significativos para os colaboradores e para organização e tornando-se num fenómeno crescente que preocupa tanto os colaboradores como os gestores (Cowie, Naylor, Rivers, Smith, e Pereira, 2002; EU-OSHA, 2002; Neto, Ferreira, Martinez, e Ferreira, 2017; Teixeira, 2012; Tsuno, Kawakami, Inoue, e Abe, 2010). Entende-se por *Bullying* Laboral um conjunto de comportamentos continuados, apesar de injustificados, indesejáveis, ofensivos, humilhantes e prejudiciais para com um colaborador ou grupo de colaboradores, com suscetibilidade de constituir um risco para a saúde e segurança. Normalmente esses ataques continuados são maliciosos para o desempenho pessoal ou profissional, de uma forma geral são imprevisíveis, irracionais e geralmente injustos (EU-OSHA, 2002; Rayner, Hoel, e Cooper, 2002). O *Bullying* é, portanto, um comportamento agressivo com certas características especiais, como uma relação de poder assimétrica e algum grau de repetição, embora não haja um acordo quanto à sua frequência e duração (Cowie et al., 2000; Olweus, 2013).

Na generalidade dos casos, o *Bullying* Laboral é realizado por um adulto de forma consciente ou inconsciente, mais concretamente entre colegas de trabalho ou subordinados e pode ser muito difícil de detetar, uma vez que não existem testemunhas (Rayner et al., 2002; Razzaghian e Shah, 2011).

O *Bullying* Laboral é um problema complexo para os gestores uma vez que é responsável por consequências, tanto a nível individual como organizacional. Normalmente a nível individual, o *Bullying* manifesta-se nas vítimas através de sintomas físicos, mentais e psicossomáticos, tais como reduzida autoestima e *job satisfaction*, *burnout*, intenção de *turnover*, culpabilização, fobias, perturbações do sono, isolamento social, problemas familiares e financeiros, depressão, ansiedade, *stress* pós-traumático, problemas digestivos e músculo-esqueléticos, tendências suicidas. Para além disso, muitos destes sintomas acompanham as vítimas durante vários anos após os incidentes. A nível organizacional, o *Bullying* é responsável pela perda de credibilidade nas investigações dos casos, perda de confiança dos líderes, elevados custos devido ao *turnover* e ao absentismo, menor eficácia e produtividade e pagamento de indemnizações em virtude de processos instaurados (EU-OSHA, 2002; Jenkins, Winefield, e Sarris, 2011; Nielsen e Einarsen, 2012; Razzaghian e Shah, 2011).

Expondo isso, o *Burnout* e Intenção de *Turnover* são duas das consequências do *Bullying* Laboral nos colaboradores. Normalmente, quando os colaboradores estão em *Burnout* sentem-se extremamente exaustos, desmotivados e desligados do trabalho, provocando uma redução da sua produtividade laboral. Por sua vez, quando os colaboradores apresentam Intenção de *Turnover*, por norma, pretendem abandonar a organização num futuro próximo, levando a custos adicionais, no recrutamento e formação de um novo colaborador.

A existência de um ambiente organizacional saudável é essencial para os colaboradores e a organização. A Felicidade, por exemplo, é responsável por promover a saúde mental dos colaboradores, bem como por motivá-los a atingirem o seu verdadeiro potencial, que consequentemente aumenta a sua produtividade. Para além disso, também é responsável pela eliminação de processos legais e respetivos custos, bem como o *turnover*.

Assim sendo, para existir um ambiente de trabalho saudável é essencial que a organização aposte numa formação cuidada do departamento dos recursos humanos, um departamento muitas vezes descuidado nas empresas portuguesas, para que rapidamente detetem e resolvam casos de *Bullying* e consecutivas consequências.

### **Objetivos do estudo:**

A presente dissertação insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria para a obtenção do grau de Mestre. O principal objetivo deste estudo consiste em compreender a relação entre *Bullying* Laboral (BL) e alguns fenómenos conhecidos nas organizações, nomeadamente o *Burnout* (SB), a Intenção de *Turnover* (IT) e a Felicidade (F) e como estes se relacionam entre si. Para além disso também se pretende analisar o papel mediador da Felicidade nas relações entre o *Bullying*, Intenção de *Turnover* e *Burnout*.

### **Estrutura da dissertação:**

A dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos, nomeadamente a Introdução, a Revisão de Literatura, a Metodologia, as Hipóteses de Investigação, a Metodologia, a Análise dos Resultados e a Conclusão. O primeiro capítulo, denominado de introdução é responsável por uma contextualização do tema onde são brevemente explicados os objetivos do estudo. Seguindo-se o segundo capítulo intitulado de Revisão de Literatura, recorrendo a uma vasta literatura e utilizando uma perspetiva generalizada, aprofundam-se os conhecimentos sobre principais os conceitos em estudo, nomeadamente o *Bullying* Laboral, o *Burnout*, a Intenção de *Turnover* e a Felicidade. O terceiro capítulo é denominado de Hipóteses do Estudo e é responsável por explicar as relações entre as variáveis do estudo através da apresentação e consecutiva justificação das hipóteses. Além da fundamentação de hipóteses, no presente capítulo também é apresentado o modelo conceptual do estudo. O quarto capítulo denominou-se Metodologia, e é responsável por uma abordagem sobre as variáveis, nomeadamente as escalas utilizadas, uma caracterização do instrumento de recolha de dados, uma caracterização detalhada da amostra e uma análise fatorial exploratória da amostra. O quinto capítulo intitula-se de Análise e Discussão dos dados e é responsável pela apresentação dos resultados e consecutiva análise dos dados obtidos e consecutiva síntese da análise dos resultados obtidos, atendendo as hipóteses de investigação apresentadas. O sexto e último capítulo denomina-se de Conclusão, onde são apresentadas as implicações do estudo para a gestão, as limitações do estudo e algumas recomendações para futuras investigações.



## 2. Revisão de Literatura

Este capítulo tem como principal objetivo caracterizar os fenômenos estudados nesta dissertação. Inicialmente, definir-se-ão todos os fenômenos de uma forma mais generalizada, aprofundando gradualmente até chegar a definições mais específicas.

### 2.1. *Bullying* Laboral

#### 2.1.1. Breve Contextualização

O *Bullying* Laboral é um fenômeno antigo responsável por um largo número de investigações ao longo do tempo. O primeiro livro que aborda o fenômeno *Bullying* aplicado em contexto laboral pertence ao psiquiatra Carroll M. Brodsky e foi publicado com o título “*The harassed worker*” nos EUA em 1976, e descreve um elevado número de casos de colaboradores, de vários níveis organizacionais, que alegavam estarem a ser maltratados e abusados pelos seus superiores ou colegas de trabalho, de forma sistemática durante o horário laboral, tendo um efeito devastador na produtividade, na saúde e no bem-estar (Einarsen, Hoel, Zapf, e Cooper, 2011; Vartia, 2013). Apesar da pertinência dos seus estudos, infelizmente não teve o impacto esperado na sociedade americana, que por razões de cariz social e político desfavoráveis, só viriam mais tarde a ser reconhecidos (mais precisamente na década de 80)(Araújo, 2009).

O interesse do público por este fenômeno surgiu na Suécia, por iniciativa de um grupo de estudiosos coordenados e dirigidos por Heinz Leymann, um psicólogo e psiquiatra, que atualmente é considerado o pioneiro com investigações praticamente em todo mundo, que tinha como objetivo prevenir o *Bullying* Laboral e os seus impactos negativos tanto nos colaboradores como nas organizações (Carvalho, 2006; Vartia, 2013). No estudo desenvolvido por Leymann (1996) assume a preferência pelo termo *mobbing* ou terror psicológico, escolhendo de forma deliberada não utilizar o termo *Bullying*, contrariando os seus colegas investigadores ingleses e australianos, tendo recomendado a utilização do termo *Bullying* apenas para casos com extrema violência física e agressões, deixando o termo *mobbing* para atos de carácter mais psicológico. Ao analisar a origem de ambos os termos, o conceito de *Bullying* tem origem na tradução do anglicismo *bull* (touro), cujo o significado se associa ao comportamento de “marrar”, “bater com os cornos”, “ser violento”, tal como os touros. Por sua vez, o termo está associado ao conceito de *mobbing*, que também deriva do anglicismo *mob* (multidão), sendo associado ao

comportamento de agressão de um grupo de pessoas a uma pessoa particular ou mesmo grupo de pessoas (Araújo, 2009).

No entanto, até o início dos anos 90, o interesse sobre o fenómeno era limitado aos países nórdicos, com apenas algumas publicações disponíveis em inglês (Einarsen et al., 2011). Aliás foram muitos os investigadores que contribuíram para o desenvolvimento do fenómeno, mas em termos de expansão mundial do fenómeno aconteceu no Reino Unido, com a jornalista Andrea Adams que publicou um livro em 1992, intitulado por “*Bullying at Work*” e na França, a psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta Marie-France Hirigoyen publicou o livro, em 1998, intitulado por “*Le harcèlement moral: a violência perversa au quotidien*” e foram as pioneiras do fenómeno nos seus próprio países (Vartia, 2013). Neste caso, as autoras optaram por utilizar termos diferentes para caracterizarem o fenómeno. Adams optou por denominá-lo de *Bullying*, por sua vez, Hirigoyen optou por denominá-lo de *harcèlement moral* ou Assédio moral. Mais tarde, seguindo a linha orientadora de Leymann, Einarsen et al. (2011) refere que o termo de *Bullying* pode ser mais facilmente aplicado quando o agressor se comporta de forma agressiva direcionada a mais do que um alvo, enquanto o conceito de *mobbing* está mais sintonizado com as experiências das vítimas que são sistematicamente expostos a perseguições por um ou mais agressores e que, com o tempo, podem ficar severamente doentes por esses comportamentos. Portanto, os conceitos parecem se focar em dois lados diferentes, mas inter-relacionados, do mesmo fenómeno, os agressores e as vítimas.

### 2.1.2. Terminologias

O *Bullying* tem sido definido de várias formas (Coy, 2001). Desde que os psicólogos, psiquiatras e investigadores começaram a analisar o fenómeno, foram muitas as definições e termos utilizados para descrever o comportamento prejudicial entre colaboradores, tornando-o numa questão bastante complexa (Einarsen et al., 2011; Lorek, 2015). O termo utilizado varia de acordo com o país, a cultura ou a área geográfica, normalmente os mais utilizados são *mobbing*, *bullying*, *harassment* ou assédio moral para denominar o mesmo fenómeno, apesar de o termo “*harassment*” ser mais frequentemente usado em contexto sexual, de género ou raça (EU-OSHA, 2007; Teixeira, 2012).

Segundo Carvalho (2006), este fenómeno é normalmente conhecido em Portugal e no Brasil por assédio moral; *mobbing*, nos países nórdicos, Suíça, Itália e Alemanha; *harassment* ou *mobbing*, nos Estados Unidos da América; *ijme* ou moral *harassment*, no Japão; *harcèlement moral*, na França; *acoso moral* na Espanha e *bullying*, na Inglaterra. Embora existam algumas

variações nas definições (por exemplo, a inclusão de intenção e debate sobre a frequência e duração do comportamento), na prática, esses termos tendem a se relacionar forma semelhante uma vez que existe a presença de comportamentos hostis no local de trabalho com foco individual (Monks et al., 2009). Apesar de não existir uma definição única *Bullying* Laboral acordada a nível internacional (EU-OSHA, 2002).

Os termos *mobbing*, *bullying*, assédio moral, assédio psicológico ou terror psicológico no trabalho têm sido utilizados como sinónimos para definir a violência pessoal, moral e psicológica, vertical (ascendente ou descendente) ou horizontal no ambiente de trabalho (Guimarães e Rimoli, 2006). Por outro lado, Carvalho (2006) defende que o *Bullying* Laboral que conduz ao conceito de *mobbing* vertical, também denominado *bossing*, e significa “dirigir ou chefiar com arrogância”. Enquanto que Araújo (2009) refere que os dois conceitos como específicos, o *Bullying* aparece mais como um fenómeno em que existem comportamentos negativos geralmente de uma pessoa concreta (agressor) em relação a outra (vítima), e o *mobbing* como um fenómeno com características mais grupais, em que uma pessoa, ou grupo de pessoas alvos de comportamentos negativos por parte de um grupo à partida com algum tipo de poder sobre os primeiros.

Em Portugal, os estudos sobre esta temática ainda são escassos (Teixeira, 2012), e os que existem apresentam uma maior tendência para utilizar o termo *mobbing* ou assédio moral, como nos autores Almeida (2012), Andrade e Baptista (2013) e Verdasca (2010). Apesar disso, de todas as terminologias apresentadas e alguns autores apresentarem divergências quanto as suas definições, neste estudo optou-se por considerar as terminologias e definições como sinónimos, optando por utilizar o termo *Bullying*. Também devido ao número vasto de terminologias, em todos os autores citados o termo original será substituído por *Bullying* Laboral, de modo a tornar mais coerente a compreensão do fenómeno.

### **2.1.3. Tipos de *Bullying*, definição e processo evolutivo do *Bullying***

De uma forma bem simples, o *Bullying* é descrito como um conjunto de comportamentos indesejáveis, agressivos e persistentes, nomeadamente críticas injustificadas e inválidas, com a intenção de humilhar, excluir e finalmente isolar o indivíduo. Geralmente este fenómeno é caracterizado pelo desequilíbrio de poder, onde o indivíduo que está em posição mais fraca é denominado de vítima (Monks et al., 2009; Raju e Ravi, 2015; Smith, 2016).

O termo *Bullying* está associado, de uma forma bastante comum, a comportamentos agressivos entre jovens em ambiente escolar (Monks et al., 2009; Teixeira, 2012). No entanto,

este tipo de comportamentos não se restringe apenas ao ambiente escolar, durante a infância e adolescência, sendo que o *Bullying* passou a ser descrito também noutros meios, nomeadamente durante a idade adulta (Monks et al., 2009; Teixeira, Ferreira, e Borges, 2016).

Apesar do *Bullying* poder acontecer em qualquer faixa etária, quando acontece na idade adulta e no local de trabalho, normalmente é denominado por *Bullying* no Trabalho ou *Bullying* Laboral.

O *Bullying* Laboral é considerado um fenómeno de violência. A violência é um termo genérico que abrange todo o tipo de abusos, nomeadamente comportamentos humilhantes, degradantes, que prejudicam o bem-estar, o valor ou até mesmo a dignidade da vítima. Os atos violentos podem ser descritos como físico, sexuais, psicológicos, privação/ negligência (EU-OSHA, 2011; WHO, 2002). Algumas definições, o termo violência laboral refere-se à violência física e psicológica, direcionada a colaboradores de dentro e fora do local de trabalho (WHO, 2002). Segundo EU-OSHA (2002), o *Bullying* Laboral pode consistir em ataques verbais e físicos, bem como em atos mais subtis como a desvalorização do trabalho de um colega ou o isolamento social. Enquanto que Rayner et al. (2002) refere que o abuso verbal e as ameaças são o tipo de violência mais incidentes no local de trabalho, mais do que abuso físico.

De acordo com Notelaers (2014), os indivíduos quando estão em contato com *Bullying* Laboral normalmente assumem três papéis: agressor (*bullies*), testemunha (*witness*) ou vítimas (*bullied*). Apesar de grande maioria das vezes, o termo *Bullying* referir-se a atos negativos no local de trabalho, por colegas, supervisores, gestores ou subordinados, existem estudos que incluem o comportamento negativo de terceiros, tais como clientes, pacientes ou similares como possíveis agressores (Vartia, 2013).

Segundo Einarsen et al. (2011), os maus tratos são principalmente de natureza psicológica e não-sexual, caracterizados por ser ações bastante subtis e discretas, de forma repetitiva e persistente causando efeitos graves e traumáticos e uma incapacidade de retaliação por parte da vítima. De modo geral e conforme Vartia (2001), os atos negativos sofridos pela vítima são caracterizados pela constante depreciação do trabalho executado, na recusa de conversar ou escutar, e para além disso a vítima também suporta calúnias, risos e desprezo de forma constante.

Segundo EU-OSHA (2002), existem alguns fatores relacionados com o agravamento do *Bullying* Laboral:

- Existência de uma cultura organizacional que não sanciona os comportamentos intimidativos ou que não reconhece o *Bullying* Laboral como um problema;

- Transformações súbitas ao nível da organização;
- Insegurança no emprego;
- Relações insatisfatórias entre os trabalhadores e as chefias, bem como um baixo nível de satisfação em relação à liderança empresarial;
- Relações insatisfatórias entre colegas;
- Exigências de trabalho excessivas;
- Deficiências da política de pessoal e inexistência de uma cultura organizacional;
- Agravamento geral dos níveis de *stress* relacionado com o trabalho;
- Conflitos ao nível das funções desempenhadas.

Existem vários tipos de *Bullying* Laboral, como defende Raju e Ravi (2015) mas a tipologia mais consensual entre os investigadores é a presença do *Bullying* Laboral Hierárquico. O *Bullying* Hierárquico geralmente é subdividido por três tipos de *Bullying* perfeitamente identificáveis, apesar de muitas das vezes se manifestar de forma combinada denominado por *Bullying* Misto (Araújo, 2007; Guimarães e Rimoli, 2006; Karabulut, 2016):

- ***Bullying* vertical descendente:** Acontece quando o agressor é um superior hierárquico da vítima.
- ***Bullying* horizontal:** A perseguição é efetuada pelos colegas hierárquicos da vítima.
- ***Bullying* vertical ascendente:** Acontece quando os subordinados perseguem o superior hierárquico, apesar de ser um cenário mais raro de se observar.

Por sua vez, numa outra perspetiva Einarsen (1999) afirma que existem dois tipos de *Bullying* Laboral: o *Bullying* relacionado com Disputas e o *Bullying* Predatório. Segundo Karabulut (2016), o *Bullying* relacionado com Disputas tem origem numa situação de conflito, enquanto que o *Bullying* Predatório acontece quando a vítima enfrenta de forma acidental a agressão e abuso de poder de outras pessoas, podendo estes dois tipos de *Bullying* ser alternados durante o processo do fenómeno. Normalmente o *Bullying* Predatório é causado por superiores hierárquicos com estilos de liderança destrutivos, mau ambiente de trabalho, preconceito e nomeação de “bode expiatório”.

O *Bullying* Laboral consiste num tratamento abusivo, intimidador, irracional e embaraçoso, que é incitado de forma sistemática ao longo de um vasto período de tempo contra um indivíduo. Esse tratamento pode ser direcionado para um único indivíduo ou para um grupo de indivíduos, que com o decorrer dos tratamentos abusivos começa a cada vez mais a ver-se como uma vítima e a sentir o abandono por parte da organização (Karabulut, 2016; Raju e Ravi,

2015). Mas na generalidade dos acontecimentos, não existe uma situação específica para ocorrer o *Bullying* (Rayner et al., 2002).

Mas tal, como defendido anteriormente existem várias terminologias e consequentemente definições para o fenómeno *Bullying* Laboral, tal como se pode observar na tabela 1.

<b>Terminologias e consecutivas definições do <i>Bullying</i> Laboral</b>		
<b>Termo</b>	<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
<b><i>Harassment</i> (Assédio)</b>	Brodsky (1976)	Tentativas repetidas e persistentes de uma pessoa para atormentar, desgastar, frustrar ou obter uma reação de outra pessoa; é um tratamento persistente que provoca pressão, assusta, intimida ou causa desconforto em noutra pessoa. Normalmente, uma vítima de <i>Bullying</i> ou Assédio é provocada e insultada e percebe que tem poucos recursos para retaliar de forma igual.
<b><i>Bullying</i></b>	Olweus (1993)	Uma pessoa é vítima de <i>Bullying</i> quando é exposta, repetidamente e ao longo do tempo, a ações negativas de uma ou mais pessoas e tem dificuldade em se defender.
<b><i>Scapegoating</i></b>	Thylefors (1987)	Uma ou mais pessoas durante um período de tempo estão expostas a ações negativas e repetidas de um ou mais indivíduos.
<b><i>Mobbing</i></b>	Matthiesen, Raknes e Røkkum (1989)	Reações negativas repetidas e duradouras de uma ou mais pessoas com conduta orientada para uma ou mais pessoas de seu grupo de trabalho.
<b><i>Health endangering leadership</i></b>	Kile, (1990)	Atos contínuos de humilhação e assédio, de longa duração, conduzidos por um superior e expressos abertamente ou secretamente.
<b><i>Mobbing/ Psychological terror</i></b>	Leymann (1990)	Comunicação hostil e antiética, dirigida de maneira sistemática por uma ou mais pessoas, principalmente para um indivíduo-alvo.
<b><i>Bullying</i></b>	Adams (1992)	O <i>Bullying</i> é um comportamento ofensivo por meio de tentativas vingativas, cruéis, maliciosas ou humilhantes de prejudicar um indivíduo ou grupo de colaboradores. O <i>Bullying</i> também remete para ataques persistentemente negativos ao desempenho pessoal e profissional, geralmente imprevisíveis, irracionais e muitas vezes injustos. Esse abuso de poder ou posição pode causar tanto <i>stress</i> e ansiedade crónica permitindo que os colaboradores percam gradualmente a crença em si mesmos, sofrendo problemas de saúde e sofrimento mental como resultado.
<b><i>Harassment</i> (Assédio)</b>	Vartia (1993)	É um conjunto de situações em que uma pessoa é exposta repetidamente e ao longo do tempo a ações negativas por parte de uma ou mais pessoas.
<b><i>Harassment</i> (Assédio)</b>	Björkqvist, Österman e Hjelt-Bäck (1994)	Atividades repetidas, com o objetivo de trazer dor mental (mas às vezes também física), e direcionadas a um ou mais indivíduos que, por um motivo ou outro, não conseguem defender-se.

<b>Bullying</b>	Einarsen, Raknes, e Matthiesen, (1994)	O termo <i>Bullying</i> refere-se a situações em que um colaborador é persistentemente criticado ou humilhado por líderes ou colegas de trabalho. Uma pessoa é vítima de <i>Bullying</i> ou assediada quando é repetidamente sujeita a atos negativos no local de trabalho, atos que a vítima pode achar difícil se defender.
<b>Ostracism</b>	Williams e Sommer (1997)	O ato de ignorar e excluir indivíduos e grupos por outros indivíduos e grupos.
<b>Victimization</b>	Aquino (2000)	A autopercepção do indivíduo de ter sido exposto, de forma momentânea ou repetidamente, a ações agressivas provenientes de uma ou mais pessoas.
<b>Bullying</b>	Hoel e Cooper (2000)	Uma situação em que um ou vários indivíduos persistentemente, durante um período de tempo, percebem que são recetores de ações negativas de uma ou várias pessoas, numa situação em que o alvo do <i>Bullying</i> tem dificuldade em se defender contra essas ações. Não se trata de <i>Bullying</i> , se o incidente for pontual.
<b>Abusive supervision</b>	Tepper (2000)	A exposição é sustentada de comportamentos verbais e não verbais hostis, excluindo o contato físico.
<b>Bullying</b>	Einarsen (2000)	O <i>Bullying</i> é definido como um caso em que um colaborador é exposto repetidamente e por um período de tempo a atos negativos (ou seja, abuso constante, comentários ofensivos ou provocações, ridicularização ou exclusão social) de colegas de trabalho, supervisores ou subordinados.
<b>Bullying</b>	Zapf e Gross (2001)	O <i>Bullying</i> ocorre se alguém é assediado, ofendido, socialmente excluído ou precisa realizar tarefas humilhantes e se a pessoa em questão estiver em uma posição inferior.
<b>Emotional abuse</b>	Keashly e Jagatic (2003)	Interações entre membros da organização que são caracterizadas por repetidos comportamentos verbais e não verbais, geralmente não físicos, direcionados a uma pessoa de modo que o sentido de si mesmo do alvo como trabalhador e pessoa competente seja afetado negativamente.
<b>Bullying</b>	Einarsen, Hoel, Zapf, e Cooper, (2003, 2011)	<i>Bullying</i> no trabalho significa assediar, ofender, excluir socialmente alguém ou afetar negativamente as tarefas de trabalho de alguém. Para que o rótulo de <i>Bullying</i> (ou assédio moral) seja aplicado a uma atividade, interação ou processo específico, ele deve ocorrer repetidamente e regularmente (por exemplo, semanalmente) e durante um certo período de tempo (por exemplo, 6 meses). O <i>Bullying</i> é um processo crescente no qual a pessoa confrontada acaba em uma posição inferior e se torna alvo de atos sociais negativos sistemáticos. Um conflito não pode ser chamado de <i>Bullying</i> se o incidente for um evento isolado ou se duas partes com a mesma “força” aproximadamente igual estiverem em conflito.
<b>Workplace harassment</b>	Varhama e Björkqvist, (2004)	O Assédio no trabalho ocorre quando um ou vários indivíduos no local de trabalho são repetidamente expostos a comportamentos insultuosos e violadores, dos quais, por um motivo ou outro, não podem defender-se. O assédio no trabalho é, por sua própria natureza, degradante.
<b>Workplace bullying, mobbing and emotional abuse</b>	Lutgen-Sandvik, (2006)	O <i>Bullying</i> no trabalho, assédio moral e abuso emocional - fenômenos essencialmente sinônimos - são agressões persistentes, verbais e não verbais no trabalho que incluem ataques pessoais, ostracismo social e uma infinidade de outras mensagens dolorosas e interações hostis.
<b>Workplace cyberbullying</b>	Farley, Coyne, Axtell, e Sprigg, (2016)	Uma situação em que, com o tempo, um indivíduo é repetidamente sujeito a atos negativos percebidos conduzidos por meio da tecnologia (por exemplo, telefone, <i>email</i> , <i>sites</i> e mídias sociais) relacionados com o seu contexto de trabalho. Nessa situação, o alvo do <i>Bullying</i> no local de trabalho tem dificuldade em se defender contra essas ações.
<b>Cyberbullying</b>	(Gardner et al., 2016) termo citado previamente em Piotrowski (2012)	Comportamentos inapropriados e indesejados de troca social iniciados por um criminoso por meio de dispositivos e tecnologia de comunicação online ou sem fio.

<i>Cyberbullying</i>	Farley, Coyne, Sprigg, Axtell, e Subramanian (2015)	Um ato agressivo e intencional, realizado por um grupo ou indivíduo, usando formas eletrônicas de contato, repetidamente e ao longo do tempo contra uma vítima que não pode defender-se facilmente.
<b>Fonte: Adaptado de Notelaers e Heijden (2019)</b>		

Tabela 1: Terminologias e consecutivas definições do *Bullying* Laboral

Como se pode observar, embora não exista nenhuma terminologia ou definição uniforme e consensual a nível mundial sobre o fenómeno, a grande maioria das definições compartilha algumas características em comum. Segundo Vartia (2013), o *Bullying* Laboral obedece a um conjunto de características semelhantes, denominados de critérios de definição:

- Existência de uma sucessão variada de atos negativos que podem causar danos psicológicos na vítima;
- Comportamentos diretos (i.e.: agressões físicas e verbais) ou indiretos (i.e.: disseminar boatos);
- Exclusão social, profissional e pessoal;
- Repetição e frequência;
- Longa durabilidade;
- Desequilíbrio de poder: que dificulta a defesa por parte da vítima.

Por outras palavras, e segundo vários autores (Anjum et al., 2019; Coy, 2001; EU-OSHA, 2002; Raju e Ravi, 2015; Vartia, 2013) todas as definições transmitem a ideia de que o *Bullying* Laboral é essencialmente sobre violações intencionais dos direitos, da dignidade e da integridade de um indivíduo, através de um conjunto de ações intencionais cujo objetivo é causar medo e angústia numa determinada pessoa. Por norma essas ações ocorrem repetidamente por um longo período de tempo, de modo a conseguir ganhar domínio sobre o outro, através do uso indevido do poder, e assim dificultando ou até impedindo que a pessoa visada se defenda, sendo que em alguns casos, pode envolver o uso de contato físico negativo.

De acordo com Saunders, Huynh, e Goodman-Delahunty (2007), caso houvesse uma definição única internacionalmente aceite do *Bullying* Laboral, existia mais oportunidade para comparar as conclusões de investigações, bem como o desenvolvimento de estratégias do ponto de vista jurídico para proteger as vítimas, uma vez que esclareceria as diretrizes para auxiliar na avaliação dos casos.

São muitos os estudos defendem que o *Bullying* é um processo composto por diferentes fases, que com o passar do tempo, evolui de forma gradual (Einarsen, 1999; Einarsen et al., 2011; Leymann, 1990, 1996; Rayner et al., 2002). De acordo com Rayner et al.(2002), tal como

na definição de Einarsen et al.(2011), defende que o *Bullying* Laboral é um processo gradualmente desgastante, que leva os indivíduos a sentirem-se humilhados, inadequados para cumprir as tarefas de forma corretas e desesperados, tanto em ambiente laboral como na vida doméstica.

O estudo desenvolvido por Leymann (1990) concluiu que o processo evolutivo de *Bullying* Laboral pode ser dividido em quatro fases críticas e fixadas:

- **1ª Fase: Incidente Crítico original** - Apesar de não haver muitos detalhes, normalmente, esta fase é desencadeada por qualquer conflito sobre o trabalho. Esta fase é caracterizada pela curta duração.
- **2ª Fase: *Mobbing* e estigmatização** - É caracterizada pelas ações consistentes e sistemáticas por um longo período de tempo com a intenção de causar danos em determinado(s) indivíduo(s). Todas essas ações têm como objetivo principal o desejo de “atingir” e “punir” o indivíduo.

Nesta fase o *Bullying* pode manifestar-se de várias formas, sendo a manipulação o método mais utilizado pelos agressores (Leymann, 1990; WHO, 2002). Este método, pode ser observado quando existe, no local de trabalho a manipulação da:

- Reputação da vítima: divulgação de boatos e calúnias.
  - Comunicação com colegas de trabalho: a vítima não tem permissão para se expressar livremente e também ninguém fala com ela, e para além disso é constantemente criticada em voz alta ou através de olhares significativos.
  - Vida social: a vítima é isolada dos restantes trabalhadores.
  - Desempenho de tarefas de trabalho: a vítima tem como tarefa a execução de trabalhos humilhantes ou sem sentido, e em alguns casos, nem é atribuída qualquer tarefa para executar.
  - Ameaças de violência e Ataques físicos.
- **3ª Fase: Administração de pessoal** - Esta fase é caracterizada pela intervenção da organização, tornando-se oficialmente um caso de *Bullying*. Por norma, a organização tende a assumir os preconceitos do agressor para com a vítima, culpando a vítima de ter uma personalidade desviante, isto é, ao observar o comportamento defensivo da vítima, a empresa assume que a vítima tem um problema de personalidade.

- **4ª Fase: Expulsão** - Na fase da expulsão, a vítima acaba por ser expulsa da vida profissional da empresa, através da não atribuição de tarefas ou da realocação de tarefas degradantes, também podem atribuir licenças de longo prazo com tratamento psiquiátrico.

Por outro lado, seguindo a linha de raciocínio de Leymann (1990), defende que o processo de *Bullying* é composto por quatro fases (Einarsen, 1999; Einarsen et al., 2011):

- **1ª Fase: Comportamentos agressivos** - Nesta fase, aparecem os primeiros sinais agressivos, apesar de serem bastante subtis, e são direcionados contra um ou mais indivíduos no grupo de trabalho.
- **2ª Fase: *Bullying*** - Começa-se a tornar evidente que a vítima tem problemas em se defender do agressor, devido a fatores psicológicos ou sociais ou até mesmo pelo próprio *Bullying* de que é vítima.
- **3ª Fase: Estigmatização** - Nesta fase, a vítima é abertamente sujeita a comentários e piadas ofensivas fazendo-a sentir perseguida, discriminada e excluída.
- **4ª Fase: Trauma Severo** - Na última fase, é onde normalmente ocorrem os ataques físicos que podem levar ao estágio final denominado de “extermínio”. O estágio final tem essa designação devido à morte simbólica da vida profissional das vítimas, apesar de em caso muito extremos até da própria vida.

#### 2.1.4. Consequências e Prevenção

O *Bullying* pode ocorrer entre superiores hierárquicos e subordinados, colegas do mesmo nível hierárquico, ou pode envolver a perseguição de um indivíduo por um grupo. Não existe uma situação típica em que o *Bullying* Laboral ocorra (Rayner et al., 2002).

Nas últimas três décadas, as investigações sobre as consequências do *Bullying* Laboral mostraram que a exposição a comportamentos negativos sistemáticos no local de trabalho pode ter efeitos devastadores na saúde e no bem-estar dos indivíduos (Hogh, Mikkelsen, e Hansen, 2011). As várias consequências abrangem desde problemas de saúde para a vítima até perda de reputação para a organização, fazendo com que esta perda de tempo, recursos, eficiência e dinheiro (Karabulut, 2016). Em suma, o *Bullying* é responsável por consequências que atuam em três áreas distintas: na vítima, na organização e na sociedade (Sá e Fleming ,2008).

O *Bullying* Laboral é considerado um dos fenômenos mais devastadores no trabalho para as vítimas estando a relação entre *bullying* e saúde mental está bem documentada na literatura, mesmo nos níveis mais baixos de exposição (Reknes, Visockaite, Liefhooghe, Lovakov, e Einarsen, 2019). Além disso, alguns estudos iniciais sugerem que o *Bullying* Laboral é uma fonte de *stress* que afeta negativamente a saúde e o bem-estar das vítimas, tanto como também nas testemunhas (Hogh, Mikkelsen, et al., 2011). Nas vítimas, as consequências do *Bullying* Laboral manifestam-se sob a forma de sintomas físicos, mentais e psicossomáticos já comprovados, tais como *stress*, depressão, *burnout*, reduzida autoestima, culpabilização, fobias, perturbações do sono, e problemas digestivos e músculo-esqueléticos. O *stress* pós-traumático que apresenta sintomas semelhantes aos que se manifestam depois de outras experiências traumáticas, tais como catástrofes e agressões, é também comum entre as vítimas de assédio moral. Estes sintomas podem persistir durante vários anos após os incidentes que os causaram. Outras consequências são o isolamento social, problemas familiares e problemas financeiros decorrentes de absentismo ou baixa (EU-OSHA, 2007; Nielsen e Einarsen, 2012). Numa investigação conduzida por Rajalingam, Jacobsen, Nielsen, Einarsen, e Gjerstad (2019), uma das suas conclusões indica que os indivíduos expostos sistematicamente a atos negativos no local de trabalho relataram níveis mais altos de problemas de sono do que os indivíduos não expostos. Para além disso, num estudo desenvolvido por Vartia (2001), refere ainda que as vítimas de *Bullying* usam drogas e sedativos indutores de sono com mais frequência do que os indivíduos que não sofriam com esse fenómeno. A nível das organizações, os custos do *Bullying* Laboral podem consistir em maior absentismo e maior *turnover* entre os colaboradores, bem como em menor eficácia e produtividade, não só no caso dos agressores, mas também de outros colegas que sejam afetados pelo clima psicossocial negativo do ambiente de trabalho. O pagamento de indemnizações de processos instaurados devido a casos relacionados com *Bullying* também representa, por vezes, custos elevados (EU-OSHA, 2002).

De acordo com Karabulut (2016) os empresários e gestores devem ter especial atenção ao *Bullying* nas organizações, através da observação do comportamento dos colaboradores e diagnosticar se existem comportamentos de *Bullying*, para além disso devem desenvolver políticas de prevenção de *Bullying*, bem como punir e até mesmo despedir os agressores das organizações. Segundo Rayner et al. (2002) para lidar com o *Bullying* são necessárias intervenções discretas e de baixo nível, oportunas e eficazes, para evitar a evolução da situação, de modo a identificar problemas antes que o conflito ultrapasse o ponto de recuperação, e assim minimizar danos na organização. Por isso é essencial que as organizações tomem todas as

medidas necessárias para evitar o *Bullying*. Segundo EU-OSHA (2002), é importante adotar políticas de prevenção de forma atempada, antes mesmo do aparecimento das vítimas, para evitar que o ambiente de trabalho se torne destrutivo. Apesar de nem sempre ser possível distinguir *Bullying* Laboral e conflitos interpessoais mostrando que talvez a solução mais eficaz é adotar uma dupla estratégia, que combate o *Bullying* e simultaneamente, promover a melhoria do ambiente psicossocial do trabalho.

### 2.1.5. Formas de avaliação

De acordo com a literatura, existem várias formas de avaliar a prevalência do *Bullying* Laboral, apesar de tradicionalmente ser avaliado por duas formas distintas (Anjum et al., 2019; Rayner et al., 2002): *Leymann Inventory of Psychological Terror* (LIPT) e o *Negative Acts Questionnaire* (NAQ).

Apesar de existirem dois métodos diferentes, ambos apresentam algumas características em comum. Segundo Anjum et al. (2019), as duas formas de avaliação do *Bullying* Laboral utilizam o método subjetivo, no qual o questionário é direcionado para compreender a percepção dos indivíduos enquanto vítimas.

O LIPT é um método de avaliação do *Bullying* Laboral, desenvolvido por Leymann e é medido através de 45 questões. Tendo por base a definição de Leymann, esta ferramenta de diagnóstico foi projetada para identificar as vítimas com níveis elevados de *Bullying*, que provavelmente estarão traumatizadas com a experiência. Esta escala avalia a prevalência de 12 meses de exposição a 45 formas de *Bullying* (Tsuno et al., 2010).

O outro método de avaliação é o NAQ é uma escala desenvolvida por Einarsen e sua equipa, mas foi necessário criar uma versão mais reduzida, intitulada por *Negative Acts Questionnaire-Revised* (NAQ-R). De acordo com Hickling (2006), Einarsen desenvolveu uma abordagem ao *Bullying* Laboral que evita algumas das armadilhas de algumas pesquisas, escolhendo usar uma escala mais discreta de “atos negativos”. O NAQ-R é constituído por 22 itens com alta consistência interna e validade nos construtos, pelo menos em países europeus, além disso tem três dimensões subjacentes: o *Bullying* Pessoal, o *Bullying* relacionado com o Trabalho e o *Bullying* fisicamente intimidador. Apesar de muitas das vezes ser usado como uma medida de fator comum (Einarsen, Hoel, e Notelaers, 2009; Tsuno et al., 2010).

Neste estudo, optou-se por escolher esta versão para avaliar os níveis de *Bullying* Laboral. O NAQ-R é atualmente o questionário mais usado para avaliar o *Bullying* em contexto Laboral (Makarem et al., 2018).

## 2.2. *Burnout*

### 2.2.1. Breve Contextualização

O termo *Burn-Out* ou *Burnout* é a designação anglo-saxónica utilizada para denominar casos de exaustão extrema, no qual literalmente se “queima até a exaustão” (Fourez, 2006; Marôco et al., 2016; Pereira, 2002). *Burnout* é uma metáfora que descreve o estado de exaustão, similar ao extinguir de um incêndio ou de uma vela (Schaufeli, 1999). O dicionário define “to burn out” como: “falhar”, “desgastar-se /esgotar-se”, “exigir excessiva energia, força ou recursos” (Schaufeli, 1999; Schaufeli e Buunk, 1996).

Embora a origem do conceito de *Burnout*, tal como o conhecemos hoje, tenha começado na década de 1970, isso não significa que o problema em si tenha aparecido de forma súbita naquele momento (Maslach, Leiter, e Schaufeli, 2008). Pelo contrário, este fenómeno é um problema bastante antigo (Pereira, 2002). Segundo Carlotto (2012), o *Burnout* foi inicialmente utilizado no estudo de caso de Schwartz e Will, conhecido como “Miss Jones”, publicado em 1953, que descreve a problemática de uma enfermeira psiquiátrica desiludida com o seu trabalho. Por sua vez, o termo começou a ser utilizado de forma mais popular depois da publicação da ficção de Graham Greene, “*A Burn Out Case*”, em 1960, no qual narra a história de um arquiteto desiludido e espiritualmente atormentado, pelo forte sentimento de indiferença com a sua arte e a vida, abandona a profissão e retira-se para a selva africana (Carlotto, 2012; Maslach, Schaufeli, e Leiter, 2001).

Contudo, o fenómeno emergiu como uma questão social de relevância somente em meados dos anos 70 nos EUA, quando chamou a atenção do público e em especial da comunidade académica (Carlotto, 2012; Maslach et al., 2008). O termo foi retomado por um médico psicanalista Herbert Freudenberger em 1974, que é frequentemente considerado o “pai” do *Burnout*, uma vez que descreveu o fenómeno de *Burnout* como um sentimento de fracasso e exaustão causado pelo excessivo desgaste de energia e recursos (Carlotto, 2012; Pinto, Lima, e Silva, 2008). No entanto, as origens do termo são um tanto sombrias, *Burnout* refere-se ao efeitos físicos do abuso crónico de drogas ilícitas, apesar disso, Freudenberger utilizou esse termo e comparou-o ao esgotamento emocional gradual com perda de motivação, e comprometimento, que observava em colaboradores voluntários, enquanto trabalhava como consultor psiquiátrico na *Free the St Mark’s Clinic* em *East Village* de Nova Iorque (Maslach et al., 2008; Schaufeli, Leiter, e Maslach, 2009).

Simultaneamente, Christina Maslach, psicóloga social, pesquisadora da Universidade da Califórnia em Berkeley (USA), e seus colegas depararam-se com este fenómeno ao entrevistar vários trabalhadores de serviços humanos com a intenção de conhecer como eles lidavam com as emoções associadas ao trabalho (Schaufeli et al., 2009). As descrições iniciais do *Burnout* de Freudenberger e Maslach geraram uma quantidade enorme de atenção e subsequente discussão e debate sobre esse tema. Para esses investigadores, o *Burnout* estava enraizado nas ocupações de cuidadores e serviços, em que o núcleo do trabalho é o relacionamento entre provedor e destinatário (Maslach et al., 2008). Apesar disso, e segundo Farber (1991) citado por Carlotto (2012), Christina Maslach, Ayala Pine e Gary Cherniss foram os investigadores que popularizaram e autenticaram o conceito de *Burnout* como uma questão social de extrema importância.

Após o seu aparecimento inicial no EUA, na década de 1970, o conceito foi introduzido na década de 1980, na Europa Ocidental, particularmente no Reino Unido, nos Países Baixos (Holanda e Bélgica), na Alemanha, e nos Países Nórdicos (Escandinávia e Finlândia), bem como Israel. De meados de 1990 em diante, o *Burnout* também foi estudada no resto da Europa Ocidental e Oriental, Ocidente Medio, América Latina, Austrália e Nova Zelândia (Schaufeli et al., 2009). Recentemente, os países com altos níveis de *Burnout* são encontrados predominantemente no leste (Polónia) e sudeste da Europa (Albânia, Turquia e países que constituíram a ex-Jugoslávia; Eslovênia, Croácia, Sérvia, Montenegro e Macedónia). Por outro lado, países com baixos níveis de *Burnout* são encontrados no noroeste da Europa (Holanda, Bélgica, Dinamarca, Noruega, Suécia, Finlândia e Letónia). A França é uma exceção notável, sendo o único país da Europa Ocidental com índices de *Burnout* relativamente altos (Schaufeli, 2018).

### **2.2.2. Fatores, definição e as três dimensões de *Burnout***

O *Burnout* é um tópico que tem despertado amplo interesse entre o público em geral e da comunicação social, resultando na publicação regular de artigos sobre este fenómeno (Eurofound, 2018). As raízes do conceito *Burnout* parecem estar embutidas em amplos desenvolvimentos sociais, económicos e culturais que ocorreram durante o século passado e significam a rápida e profunda transformação de uma sociedade industrial numa economia de serviços (Schaufeli et al., 2009). O conceito de “síndrome de exaustão profissional dos prestadores de cuidados” ou simplesmente síndrome de *Burnout* nasceu no outro lado do Atlântico, através da constatação do sofrimento dos prestadores de cuidados e da observação

de determinados comportamentos profissionais não harmoniosos (Reynaert, Libert, Janne, e Zdanowicz, 2006).

O *Burnout* era inicialmente um conceito muito escorregadio - não havia uma definição padrão, embora houvesse uma grande variedade de opiniões sobre o que era e o que poderia ser feito (Maslach et al., 2001). Diversos autores propuseram diferentes definições do fenómeno e fizeram suposições distintas sobre suas causas e efeitos. Sendo importante salientar que todas essas definições divergentes foram baseadas em descrições experienciais e não em modelos teóricos (Maslach et al., 2008). Apesar da diversidade de conceitos atribuídos ao *Burnout*, ocorre uma unanimidade, entre os investigadores, todos assinalam a influência direta do mundo do trabalho como condição para a determinação desta síndrome (Carlotto, 2012). A definição de *Burnout* varia de acordo com o contexto e intenções no uso do termo, sendo possíveis distinguir dois grandes tipos de definições científicas de *Burnout* (Carlotto, 2012; Pinto et al., 2008; Schaufeli et al., 2009):

- ***Burnout* como processo dinâmico:** utilizado por profissionais com formação na área da psicologia utilizam o termo “*Burnout*”, e é uma forma de angústia crónica, que se vive num ambiente de trabalho altamente *stressante* e frustrante. Geralmente referem-se a todo o espectro de queixas que vão desde do *Burnout* muito leve a grave.
- ***Burnout* como um estado:** normalmente é utilizado pelos profissionais com formação médica referem-se a casos de diagnósticos graves de *Burnout* e é referido como uma patologia individual.

Além das razões linguísticas, o contexto social local desempenha um papel importante na maneira como a síndrome *Burnout* é entendida (Carlotto, 2012). Segundo Schaufeli et al.(2009), na Europa, o *Burnout* é muito popular devido ao fato de ser um diagnóstico oficial médico, o que possibilita a abertura de pedidos de compensação financeira e programas de tratamento. Expondo isso, neste estudo optou-se pela utilização do *Burnout* como um processo dinâmico, defendido pelos profissionais na área da psicologia, considerando que o *Burnout* é um processo evolutivo ao longo do tempo.

O *Burnout* é um processo psicológico e é considerado a resposta aos *stresses* interpessoais crónicos no trabalho que retira todo o sentido as tarefas que desempenhadas (Delbrouck, 2006; Jackson e Schuler, 1983; Maslach et al., 2008). Um processo psicológico consiste numa série de reações comportamentais e emocionais que um colaborador atravessa como resultado de experiências pessoais ou relacionadas com o trabalho (Jackson e Schuler,

1983). Devido a isso, o *Burnout* é a resposta a um estado de *stress* prolongado, e ocorre devido a esse efeito permanente e quando todos os métodos de processar e enfrentar o problema falharam ou foram insuficientes (Pereira, 2002).

O *stress* pode apresentar aspetos positivos e negativos, enquanto que o *Burnout* tem sempre um carácter negativo associado (Pereira, 2002). Segundo Schaufeli et al. (2009), a classificação de diagnóstico distingue entre três níveis de distúrbios relacionados com o *stress*:

1. **Angústia:** conjunto de sintomas relativamente leves que levam ao funcionamento ocupacional apenas parcialmente prejudicado;
2. **Colapso Nervoso:** conjunto de sintomas graves de angústia e perda temporal do papel ocupacional;
3. ***Burnout*:** consiste em uma “neura” relacionada com o trabalho e perda de longo prazo do papel ocupacional.

Para além disso, pode-se considerar o *Burnout* como uma doença estritamente profissional, que funciona de forma independente dos contratempos presentes nas esferas afetivas, sejam na familiares, desportivas ou amicais, ocorrendo com maior frequência entre indivíduos que realizam algum tipo de “trabalho de pessoas” ou profissões de “contacto”, nomeadamente cuidados de saúde ou ensino, que geralmente resulta numa exaustão emocional e cinismo nos colaboradores (Maslach e Jackson, 1981; Reynaert et al., 2006; Selleslagh e Claes, 2006). Apesar do defendido inicialmente, e de acordo com Reynaert et al. (2006) o *Burnout* não atinge apenas os clínicos de saúde, como pode afetar todas as outras profissões envolvidas numa dinâmica relacional de ajuda ao outro (i.e.: voluntários, psicoterapeutas, enfermeiros, etc). Aliás Maslach et al. (2008) reconheceu o *Burnout* como um problema compartilhado em diversas áreas, através de diversos estudos exploratórios realizados em áreas como, os serviços sociais, a saúde mental, a justiça criminal e a educação.

De acordo com Jackson e Schuler (1983), o *Burnout* ocorre com maior facilidade com o auxílio de algumas condições, a nível organizacional como a nível pessoal. Nas condições organizacionais destacam-se:

- A falta de recompensa;
- Políticas, procedimentos excessivos e desatualizados, trabalhar em ritmo acelerado e supervisão rigorosa: todos influenciam o colaborador ao “sentimento de controlo”;

- Falta de expectativas e responsabilidades claras no trabalho, combinadas com conflitos: que impedem um colaborador de ser produtivo;
- Falta de grupos de apoio ou grupos de trabalho coesos, que, por sua vez, impedem um colaborador de adquirir as informações necessárias para lidar com as outras três condições.

Segundo os mesmos autores, as outras condições que influenciam o *Burnout* são as características pessoais, das quais se destacam:

- **Expectativas idealistas:** o colaborador tem expectativas irreais sobre o funcionamento da organização, que quando combinadas com a experiência real, produzem um “choque de realidade”;
- **Trabalho idealista e objetivos de carreira:** o colaborador deseja atingir altos níveis de desempenho, pensando que é possível fazer todo o trabalho por si mesmo, apesar de haver condições organizacionais que interferem com os seus objetivos.
- **Responsabilidade pessoal por baixa realização pessoal:** são colaboradores que se sentem pessoalmente responsáveis pelo próprio fracasso e com isso sofrem desgaste.

Segundo Schaufeli et al.(2009), apesar de haver vários fatores básicos que parecem impulsionar o *Burnout*, os mais proeminentes são o desequilíbrio entre a procura e os recursos disponíveis no trabalho bem como o conflito de valores.

De acordo com Silveira et al. (2016) e observando a tabela 2, os fatores podem ser divididos em quatro categorias diferentes, nomeadamente:

<b>Fatores desencadeantes do <i>Burnout</i></b>			
Individual	Socioeconómico	Organizacional	Trabalho
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento emocional excessivo dos profissionais com os problemas dos pacientes devido aos ideais altruístas;</li> <li>• Alta competitividade e perfeccionismo;</li> <li>• Impaciência, pessimismo, baixa autoestima;</li> <li>• Intolerância a frustrações</li> <li>• Esgotamento emocional;</li> <li>• Diminuição da sensação de realização pessoal;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suportes social e familiar precários</li> <li>• Baixa remuneração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracia e baixa autonomia</li> <li>• Rigidez das normas institucionais</li> <li>• Dificuldade de ter aumento da remuneração ou de ser promovido na carreira</li> <li>• Desequilíbrio entre falta de recursos e excesso de procura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga e acúmulo de trabalho</li> <li>• Relações conflituosas e tensas com colegas de trabalho</li> <li>• Convívio com colegas portadores da Síndrome de Burnout</li> <li>• Comunicação ineficiente com os colegas de trabalho</li> </ul>
<b>Fonte: Silveira et al. (2016)</b>			

Tabela 2: Fatores desencadeantes do *Burnout*

A síndrome de *Burnout* surge como uma síndrome de três dimensões, em resposta a um *stress* emocional crônico e prolongado (Reynaert et al., 2006). São vários os investigadores que defendem que o *Burnout* é um síndrome caracterizado por três dimensões que evoluem progressivamente (Delbrouck, 2006; Jackson e Schuler, 1983; Marôco et al., 2016; Maslach et al., 2001; Tamayo e Tróccoli, 2002). As três dimensões são:

1. Elevada Exaustão Emocional e profissional
2. Elevada Despersonalização e Cinismo
3. Diminuição da Realização Pessoal ou Sentimento de Incompetência

A dimensão da Exaustão Emocional é o primeiro sinal de *Burnout* em resposta a um *stress* emocional crônico e repetitivo segundo (Jackson e Schuler, 1983; Reynaert et al., 2006). Sendo caracterizada pela falta de energia, entusiasmo e sentimento de esgotamento de recursos, tanto físico como mental. Associado a sentimentos de frustração e tensão, pois os trabalhadores passam a perceber que já não possuem condições de despender mais energia para absolutamente nada, mais concretamente para o atendimento dos clientes ou mesmo das pessoas, como faziam anteriormente (Carlotto, 2012; Pereira, 2002). Segundo Jackson e Schuler (1983), é natural a vítima de *Burnout* ouvir comentários como “acalme-se” ou “necessita de tirar férias”.

A segunda dimensão corresponde à Despersonalização e Cinismo. É o considerado o núcleo da síndrome, marcado pelo distanciamento, por uma *secura* emocional que se assemelha frequentemente ao cinismo e até mesmo o negativismo (Reynaert et al., 2006; Selleslagh e Claes, 2006). A Despersonalização induz a não considerar os outros como indivíduos, mas sim como objetos, normalmente ocorre quando o profissional passa a tratar os clientes, os colegas e a organização de forma distante e impessoal. Os colaboradores desenvolvem uma insensibilidade emocional face às situações vivenciadas pelos clientes (Carlotto, 2012; Selleslagh e Claes, 2006). Assim, a Despersonalização não significa que o indivíduo deixou de ter personalidade, mas que ela vem sofrendo de alterações, levando o profissional a um contato frio e impessoal com os usuários de seus serviços (alunos, pacientes, clientes, etc.), passando a mostrar atitudes de cinismo e ironia em relação às pessoas e indiferença ao que pode vir a acontecer (Pereira, 2002). Um ponto chave para o diagnóstico é a evidente mudança de atitude do prestador de serviço, que no início da carreira, era muito motivado, empático e que, progressivamente, adota o “*look* desumanizado” (Reynaert et al., 2006). É importante ressaltar que a Despersonalização pode ser uma resposta de enfrentamento aceitável ao provocar o distanciamentos interpessoal do profissional em relação ao seu cliente, no entanto é preocupante quando associada à Exaustão Emocional (Carlotto, 2012).

Por fim, a terceira e última dimensão do *Burnout*, a diminuição da Realização Pessoal. Esta dimensão é a consequência dos dois planos anteriores, esta dimensão da realização é vivida dolorosamente (Reynaert et al., 2006). A diminuição da Realização Pessoal é caracterizada pela tendência do trabalhador se autoavaliar de forma negativa (Carlotto, 2012). Pode expressar-se mediante o sentimento de não ser eficaz, de já não fazer um bom trabalho e de estar frustrado relativamente ao sentimento que outrora atribuía à profissão. A partir desse sentimento de não estar à altura, inicia-se a dúvida em si e nas suas capacidades para contactar com o outro (Reynaert et al., 2006). Torna-se cada vez mais evidente o sentimento de insatisfação com as atividades laborais que vem realizando (autodesvalorização), sentimento de insuficiência, culpabilidade, baixa autoestima, fracasso profissional, desmotivação, revelando baixa eficiência no trabalho (Pereira, 2002; Reynaert et al., 2006). As consequências são variadas: absentismo com ou sem justificação, fuga ao trabalho, projetos de mudar de profissão. Entre os médicos, pelo contrário, a reação mais frequente é a hiperatividade (Reynaert et al., 2006).

De acordo com Tamayo e Tróccoli (2002), o *Burnout* é definido como uma síndrome psicológica decorrente da tensão emocional crónica no trabalho e é uma experiência subjetiva interna que gera sentimentos e atitudes negativas no relacionamento do indivíduo com o seu trabalho (insatisfação, desgaste, perda do comprometimento), minando o seu desempenho profissional e trazendo consequências indesejáveis para a organização (absentismo, abandono do emprego, baixa produtividade). Quando os gestores tornam-se vítimas de *Burnout* são especialmente mais prejudicial para as organizações, uma vez que cria o efeito cascata espelhando o *Burnout* nos subordinados (Jackson e Schuler, 1983).

### **2.2.3. Sintomas, Consequências e Prevenção**

Tal como se viu anteriormente, e segundo Salvagioni et al. (2017), *Burnout* é um síndrome que resulta da presença de *stress* crónico no trabalho, resultando em várias consequências para o bem-estar e a saúde dos trabalhadores. O *Burnout*, que evoluiu de um risco ocupacional especializado para um risco generalizado no local de trabalho, acarreta consigo várias consequências a nível físico, psicológico e mental, ocasionando sequelas secundárias no ambiente profissional e social (Schaufeli et al., 2009; Silveira et al., 2016).

O *Burnout* é por vezes acompanhado de sentimentos penosos (Delbrouck, 2006). Segundo Bridgeman, Bridgeman, e Barone (2018), os sintomas físicos e comportamentais consistem no aumento da raiva, frustração, suspeitas e paranoias em relação às influências dos colegas nas próprias ambições pessoais da carreira, rigidez e inflexibilidade excessivas,

aparência de características de quem sofre de depressão. De acordo com Delbrouck (2006), em primeiro lugar, surge uma perda de vitalidade e uma sensação de desalento. De seguida, instala-se a indiferença e, quando esta persiste, o tédio e o cinismo, bem como a desorientação e a desconcentração emergem. A impaciência e a incapacidade sentidas perante a tarefa a realizar e a subsequentemente irritabilidade são então desviadas para o meio imediato e, de seguida, para os doentes, que deixam de ser considerados como indivíduos e passam a sê-lo como “casos”.

De acordo com Jackson e Schuler (1983), o grande problema é que tanto a organização como os indivíduos sofrem muitas consequências graves, como resultado do *Burnout*, nomeadamente:

- **Desenvolvimento de comportamentos de afastamento:** os colaboradores tentam evitar a origem do incómodo, causando situações desconfortáveis que provocam o desgaste nas organizações (i.e.: sair do trabalho mais cedo, chegar tarde ao trabalho, fazer pausas longas)
- **Efeitos de atrito interpessoal:** à medida que os colaboradores começam a sentir-se insensíveis e cínicos com os outros, pequenas diferenças podem conduzir a argumentos monumentais, fazendo com que seja difícil concluir tarefas de trabalhos.
- **Diminuição do desempenho:** devido ao *Burnout* ser mais subtil, a quantidade e desempenho do colaborador pode não diminuir, mas a qualidade é bastante afetada.
- **Envolvimento da vida familiar:** O *Burnout* leva a comportamentos que têm um impacto negativo tanto no trabalho como também na deterioração da qualidade da vida familiar.
- **Problemas de saúde:** o *Burnout* conduz a problemas relacionados com a saúde da vítima, nomeadamente insónias, abuso de medicamentos, uso abusivo de álcool.

Segundo Carlotto (2012), o *Burnout* é considerado um problema social de grande relevância e vem sendo investigada em diversos países, uma vez que se encontra vinculado a grandes custos organizacionais. Alguns destes custos devem ao *turnover* dos colaboradores, absentismo, problemas de produtividade e qualidade e, também, por associar-se a vários tipos de disfunções pessoais, como o surgimento de graves problemas psicológicos e físicos que podem levar o trabalhador à incapacidade total para o trabalho.

Como se pode observar, na tabela 2, o vasto número de consequências do *Burnout* abrange quatro áreas diferentes: os indivíduos, o trabalho, a organização e a sociedade.

Consequências do <i>Burnout</i>			
Indivíduos	Trabalho	Organização	Sociedade
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sintomas gerais:</b> fadiga, mialgia, distúrbios do sono, cefaleia, enxaqueca, resfriados constantes, alergias, queda de cabelo</li> <li>• <b>Sintomas específicos:</b> gastrointestinais, Desarmonia familiar. cardiovasculares (hipertensão arterial, infartos), respiratórios (bronquite e asma), sexuais (disfunção sexual, ejaculação precoce, diminuição da libido)</li> <li>• <b>Sintomas psicológicas:</b> falta de concentração, sentimento de solidão, déficit de memória, baixa autoestima, agressividade</li> <li>• <b>Outros:</b> abuso de álcool, café e cigarro, além de substâncias ilícitas, tranquilizantes e até mesmo pensamentos de autoextermínio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mau rendimento no trabalho, maior quantidade de erros cometidos, procedimentos equivocados, negligência, imprudência.</li> <li>• Falta de integração entre os membros da equipe de trabalho (médicos, enfermeiros, psicólogos, fisioterapeutas, nutricionistas, auxiliares de enfermagem etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos gastos em tempo e dinheiro, devido à alto <i>turnover</i> rotatividade de colaboradores, uma vez que os profissionais de saúde acometidos por <i>burnout</i> são mais propensos ao absenteísmo e ao presenteísmo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarmonia familiar.</li> <li>• Menor satisfação do paciente em relação ao atendimento obtido.</li> </ul>
			<b>Fonte: Silveira et al. (2016)</b>

Tabela 3: Sintomas e consequências do *Burnout*

Sem detecção e tratamento adequado, os sintomas de *Burnout* são bastante crônicos (e também o risco para a saúde), podendo durar até oito anos. As ações preventivas incluem listas de verificação, ferramentas para detecção precoce, programas de formação para ocupações de alto risco, ações de conscientização e diretrizes de boas práticas (Eurofound, 2018).

De acordo com Jackson e Schuler (1983), as organizações podem tomar várias decisões para evitar o *Burnout* dos colaboradores, como por exemplo:

- Os supervisores podem ser treinados para oferecer recompensas (tendo como base no desempenho) aos colaboradores, eliminando alguns comentários;
- As organizações podem reestruturar os trabalhos, de modo a que o colaborador tenha mais controlo sobre as tarefas que desempenha;

- A remuneração poderá ser proporcional ao nível de desempenho dos colaboradores.

Embora programas semelhantes aos exemplos possam ser implementados com sucesso pelos responsáveis pelos Recursos Humanos (RH), os custos e tempos exigidos seriam elevados. Por isso foram elaborados três programas - programas antecipados de socialização, programas de gestão participativa e/ou programas de *feedback* - com custos mais acessíveis levando assim muitas organizações a adotá-los. Sendo o primeiro programa mais apropriado para novos colaboradores na organização e os restantes programas para os colaboradores atuais (Jackson e Schuler, 1983).

#### 2.2.4. Modelos de Avaliação

De acordo com Salvagioni et al. (2017) as escalas mais referenciadas sobre o *Burnout* são a *Maslach Burnout Inventory* (MBI), e a *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI) que surgiu para suprir algumas limitações psicométricas da escala anterior, a MBI.

A *Maslach Burnout Inventory* (MBI) fornece três indicadores de *Burnout*: o Esgotamento Emocional, a Despersonalização e a Competência Pessoal (ou Realização Pessoal) (Pereira, 2002; Selleslagh e Claes, 2006). O MBI, de Maslach e Jackson, é um questionário auto-reportado e é respondido através de uma escala do tipo Linkert de 7 pontos, indo de “0” equivalente a “nunca” a “6” equivalente a “todos os dias”. Composto por 22 itens, 9 são relativos à dimensão Exaustão Emocional, 5 à Despersonalização e 8 à Realização Profissional. Normalmente, considera-se que um indivíduo está em *Burnout* quando apresenta altas pontuações de Exaustão Emocional e Despersonalização, associadas a valores baixos de Realização Profissional (Pereira, 2002).

Mas, de modo a conseguir obter dados mais verídicos, houve a necessidade de adaptar a MBI, a diferentes áreas profissionais. Assim, e segundo Pereira (2002), o MBI possui três versões:

- *Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey* (MBI-HSS): Pretende avaliar o *Burnout* em profissionais de serviços humanos (médicos, enfermeiros, psicólogos, assistentes sociais, etc.);
- *Maslach Burnout Inventory -Educators Survey* (MBI-ED): É direcionada para os professores em geral;
- *Maslach Burnout Inventory- General Survey* (MBI-GS): É indicado para todos os trabalhadores em geral.

Para este trabalho, utilizou-se o MBI-GS. Segundo Schaufeli e Greenglass (2001), o MBI-GS define o *Burnout* como uma crise na relação com o trabalho, e não uma crise com relacionamento com pessoas, pacientes ou clientes. Tal como MBI, e conforme vários autores (Langballe, Falkum, Innstrand, e Aasland, 2006; Maslach, Jackson, e Leiter, 1997; Schuster, Da Veiga Dias, e Battistella, 2015), a MBI - GS foi projetado para medir as três dimensões do *Burnout* adaptada a uma ampla gama de ocupações e é composta por 16 itens:

- **Exaustão Emocional:** é composta por seis itens e refere-se essencialmente ao esgotamento emocional e a fadiga. Normalmente a origem desses sentimentos não estão associados com trabalho direto com pessoas.
- **Despersonalização (ou Cinismo):** é avaliada por quatro itens, nesta fase o indivíduo mostra indiferença ou uma atitude distante do trabalho.
- **Eficácia no Trabalho:** é composta por seis itens e está relacionada com as expectativas do indivíduo no trabalho.

De acordo com Pereira (2002), o *Burnout* é um processo multidimensional cujo a opinião é compartilhada pela maioria dos autores, mas a diferença reside na ordem de aparecimento de cada uma das dimensões no desenvolvimento do processo. Por sua vez, Carlotto (2012), refere que o construto é formado por três dimensões relacionadas, mas que são independentes. Em termos de aspetos centrais, ou dimensões, de *Burnout*, algumas definições se concentraram em uma única, enquanto outras mencionaram várias dimensões. A dimensão em que houve (e continua a existir) a maior concordância é a exaustão (Maslach et al., 2008). A Exaustão Emocional é considerada como o fator central do *Burnout*. Diversas pesquisas mostram que características do ambiente de trabalho e do trabalhador estão associadas ao desenvolvimento da exaustão emocional (Tamayo e Tróccoli, 2002). Tal como Delbrouck (2006) defende que a maioria dos prestadores de cuidados, ou seja, cerca de 50% da população médica, não apresenta senão a primeira fase.

Apesar disso, também existem estudos que defendem a existência de duas dimensões do *Burnout*, a Exaustão Emocional e a Cinismo/Despersonalização (Bakker, Demerouti, Boer, e Schaufeli, 2003; Qiao e Schaufeli, 2010). Expondo isso, neste estudo optou-se por avaliar essas duas dimensões do *Burnout*. Uma vez que em estudos conduzidos por Schaufeli, Salanova, González-Romá, e Bakker (2002), os resultados apontam para a existência de apenas duas dimensões, a Exaustão Emocional e Cinismo, como a parte central do *Burnout*. Para além disso, Leiter (1991) citado por Carlotto (2012) encontrou uma forte associação entre a Exaustão Emocional e Despersonalização, sendo que o mesmo resultado, no entanto, não foi encontrado

com relação à dimensão de sentimento de realização pessoal no trabalho. O autor também acredita que esta a última dimensão é independente das outras.

O outro método de avaliação de *Burnout* é o OLBI. Baseado em Salvagioni et al. (2017) a OLBI foi desenvolvida por Evangelina Demerouti em 1999, inicialmente no idioma alemão, traduzida para o inglês e, posteriormente, validada para diversos idiomas. A OLBI é estruturada com recursos a duas dimensões: Exaustão e Descompromisso no trabalho (Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001). Segundo Salvagioni et al. (2017), as duas dimensões são compostas por oito questões, conseqüentemente, sendo que quatro questões de cada dimensão foram formuladas no sentido positivo e outras quatro no sentido negativo. A escala utilizada é do tipo Likert, com as opções de resposta variando de um a quatro, sendo o número mais baixo de discordo plenamente e o mais alto concordo plenamente.

Baseado em Demerouti et al. (2001), o OLBI foi desenvolvido ao mesmo tempo que o MBI-GS com a intenção de colmatar as falhas de MBI, nomeadamente o facto deste não se aplicar a diferentes grupos ocupacionais. Para além disso, o OLBI consegue atingir não só a exaustão emocional, como também a exaustão física e cognitiva. Mas um dos factos mais distintos entre o MBI e OLBI é a inclusão na escala psicométricas de questões negativas e positivas.

### **2.3. Intenção de *Turnover***

#### **2.3.1. Contextualização e Definição**

O *Turnover* dos colaboradores sempre foi uma fonte preocupação para as organizações, independentemente da dimensão, localizações, estratégia de negócios (com ou sem fins lucrativos) ou natureza dos negócios, tornando-se num dos principais tópicos de pesquisas científicas na área de recursos humanos e comportamento organizacional há mais de 40 anos (Al-Khrabsheh, Abo-Murad, e Bourini, 2018; Ivanova, 2019). No entanto, é importante observar que a maioria dos estudos se concentra em informações sobre a Intenção de *Turnover*, em vez do *Turnover* ou desistência (Hoel, Sheehan, Cooper, e Einarsen, 2011). Aliás as investigações desenvolvidas sobre este fenómeno, examinam mais atentamente a Intenção de *Turnover*, do que propriamente o próprio *turnover*, sendo uma questão bastante séria na atualidade (Goodman, Cohen, e Blake, 2015; Saeed, Waseem, Sikander, e Rizwan, 2014).

O *Turnover* é muitas vezes confundido com outros fenómenos semelhantes, apesar da literatura não o recomendar. Como se pode observar, para os autores Shaw, Delery, Jenkins, e Gupta (1998), quando se trata desistências, despedimento e *turnover* como sinónimo, está-se a

ignorar as etiologias e as diferenças desses fenômenos. Numa organização com altos níveis de desistências, independentemente dos vários motivos, os colaboradores acham mais interessante sair da organização do que ficar. No entanto, numa organização com altos níveis de despedimento, as decisões de contratação presumivelmente incorretas são remediadas com a rescisão. Esses fenômenos são fundamentalmente diferentes e por isso devem ser tratados de formas diferentes.

Ao longo do tempo foram vários os investigadores ligados ao estudo deste fenómeno, existindo por isso inúmeros estudos sobre este tema. De acordo com Price (1977) citado por Ongori (2007), o termo *Turnover* é definido com uma proporção de elementos da organização que abandonaram a organização durante um período sendo dividida pelo número médio de pessoas naquela organização durante determinado período de tempo. Por sua vez, em 1995, Woods analisou o *Turnover* de uma perspectiva diferente e descreveu-o como um “ciclo de substituição” e consiste num determinado período de tempo em que o lugar está vago, após a demissão do colaborador anterior e quando um novo colaborador é encontrado e efetivamente contratado (Ivanova, 2019).

O termo *Turnover* também é frequentemente utilizado para medir o relacionamento dos colaboradores numa organização, principalmente quando eles saem, independentemente do motivo, tornando-se num problema clássico e comentado com bastante frequência entre os gestores (Dwiyanti, Hamzah, e Abas, 2019; Ongori, 2007).

A distinção entre *Turnover* e Intenção de *Turnover* é extremamente importante, uma vez que apesar de semelhantes ambos os termos apresentam diferentes significados. De acordo com vários autores (Hinshaw e Atwood, 1984; Kaur, Mohindru, e Pankaj, 2013), o *Turnover* é definido como uma substituição na força de trabalho durante um determinado período de tempo, por outras palavras, acontece quando os colaboradores da organização saem e são substituídos por novos colaboradores, num determinado período de tempo, e por norma o *Turnover* pode ser explicado como um fenómeno organizacional ou individual. Por outro lado, a Intenção de *Turnover* consiste basicamente no planeamento do colaborador em abandonar o emprego, seja por sua iniciativa ou a por iniciativa da organização, que pretende remover/demitir os colaboradores dos cargos (Basariya e Ahmed, 2019; Saeed et al., 2014). Em suma, na Intenção de *Turnover*, a organização ainda não colocou em prática a intenção de despedir o colaborador ou o colaborador ainda não abandonou a organização, sendo essa a principal diferença entre a Intenção de *Turnover* e *Turnover*.

Por isso, e segundo Begley (1998) citado em Hoel et al. (2011) a Intenção de *Turnover* é considerada um preditor do *Turnover*. Por essa razão, optou-se por utilizar a Intenção de *Turnover* neste estudo como variável uma vez que esta representa uma potencial saída de colaboradores da organização, havendo ainda espaço para a organização perceber os motivos para o abandono do cargo.

Ao longo dos anos, muitos acadêmicos e pesquisadores propuseram inúmeras definições para entender melhor a Intenção de *Turnover* (Li, Sawhney, e Tortorella, 2019).

Vários investigadores defendem que tanto na Intenção de *Turnover*, como no *Turnover*, é possível distinguir duas categorias distintas, classificadas de *Turnover* Voluntário e *Turnover* Involuntário (Allen, Bryant, e Vardaman, 2010; Basariya e Ahmed, 2019; Belete, 2018; Kaur et al., 2013; Saeed et al., 2014).

O *Turnover* Voluntário ou desistência é iniciada pelo colaborador e reflete a sua decisão em deixar a organização por vontade própria, geralmente ocorre devido ao aparecimento de uma melhor proposta trabalho ou por insatisfação com o emprego atual (Allen et al., 2010; Basariya e Ahmed, 2019; Saeed et al., 2014; Shaw et al., 1998). Normalmente, a gestão da retenção dos colaboradores concentra-se mais no *Turnover* Voluntário, uma vez que a organização prefere manter esses colaboradores (Allen et al., 2010).

Os casos de *Turnover* Voluntário também possível distinguir duas categorias diferentes: o *Turnover* Voluntário Disfuncional e o *Turnover* Voluntário Funcional. O *Turnover* Disfuncional é prejudicial para a organização, como a saída de colaboradores de alto desempenho ou colaboradores com habilidades difíceis de substituir. Por outro lado, o *Turnover* Funcional, apesar de perturbador, pode não ser prejudicial, uma vez que consiste na saída de colaboradores facilmente substituíveis, aliás pode até ser benéfica, como a saída de colaboradores de baixo desempenho. As estratégias de gestão de retenção geralmente se concentram mais no *Turnover* Disfuncional (Allen et al., 2010).

Por sua vez, o *Turnover* Involuntário ou despedimento normalmente é iniciado pela organização e reflete a decisão de um empregador de encerrar o contrato de trabalho, devido ao colaborador estar a ter um mau desempenho ou a praticar más ações, ou pela organização resolver elaborar uma reestruturação nos cargos (Allen et al., 2010; Basariya e Ahmed, 2019; Saeed et al., 2014; Shaw et al., 1998). Segundo Allen et al. (2010), a perda dos colaboradores geralmente é vista como sendo uma vantagem na organização, por isso gerir de forma efetiva o *Turnover* Involuntário é importante.

Na grande maioria das vezes, as organizações podem tomar medidas para evitar *Turnover* elevados, a essas medidas denomina-se de *Turnover* Evitável, mas em alguns casos, essa situação não é possível, sendo denominados por *Turnover* Inevitável. Segundo Allen et al. (2010), o *Turnover* Evitável ocorre por razões que a organização pode influenciar, como baixa satisfação no trabalho, falta de supervisão ou remuneração mais alta em outros lugares. Por sua vez, o *Turnover* Inevitável ocorre por razões que a organização pode ter pouco ou nenhum controle sobre, como saúde ou questões de carreira dupla. A distinção é importante porque pode fazer pouco sentido estratégico investir muito na redução do *Turnover*, em função de razões amplamente inevitáveis. As organizações podem reduzir a taxa de *Turnover*, mas não podem reduzi-la a 0%; as altas taxas de *Turnover* não são boas para a organização; portanto, as organizações tentam reter seus colaboradores e economizar seus custos (Saeed et al., 2014).

Automaticamente, o *Turnover* percebido de uma forma geral como um processo ruim e indesejável. No entanto, o *Turnover* também pode ter um impacto positivo sobre a organização, dependendo do desempenho (Ivanova, 2019).

### 2.3.2. Fatores preditores

Existem várias razões que fundamentam a decisão do colaborador abandonar a organização, tornando-se imprescindível que as organizações estejam atentas para detetar essas razões antes dos colaboradores efetivamente abandonarem a empresa. Segundo Dwiyanti et al. (2019), este tipo de comportamentos pode indicar a insatisfação dos colaboradores com a organização e a inexistência de uma relação saudável entre colaborador e organização. Descobrir a Intenção de *Turnover* nos estágios de formação é muito crucial para assim controlar o *Turnover* no futuro (Abid e Butt, 2017).

O *Turnover* voluntário poderá ser contrariado pela organização se forem identificadas as razões subjacentes à saída do trabalhador. Ao identificar esses motivos, a organização poderá estar em posição de evitar futuros desacordos (Rego et al., 2015).

Maertz e Griffeth (2004) defendem a existência oito forças ou motivos distintos para o surgimento da Intenção de *Turnover*, que sintetizaram a partir das várias literaturas sobre esse fenómeno, sendo que geralmente o colaborador é influenciados pelas oito forças relacionadas entre si. As forças motivacionais são:

- **Forças Afetivas:** são uma tendência motivacional que sugerem que os colaboradores tendem a procurar o prazer e a evitar a dor. Aplicado às organizações, os colaboradores quando pensam na organização, têm respostas

emocionais. Caso o colaborador se sinta bem na organização volta a abordar a situação, enquanto que se o colaborador tem um sentimento negativo em relação à organização, desejará evitar o desconforto psicológico associado, o que levará a uma eventual saída da organização.

- **Forças Calculadoras:** consiste numa avaliação cognitiva das perspetivas futuras de participação na organização, por parte dos colaboradores e são estritamente racionais e baseadas no interesse próprio. Caso o colaborador calcule que as metas são improváveis de serem cumpridas, pode criar a uma Intenção de *Turnover*.
- **Forças Contratuais:** consiste na perceção de um contrato psicológico entre o colaborador e a organização e vice-versa. Quanto maior for a dívida do colaborador, menor será a Intenção de *Turnover*, uma vez que ele sente que tem a obrigação de “reembolsar” a organização. Tornando-se numa força de extremos, entre “nenhuma obrigação de permanecer” a “obrigação de ficar”.
- **Forças Comportamentais:** consiste na perceção do colaborador dos custos psicológicos envolvidos na eventual saída da organização. Geralmente, quando os custos psicológicos são escassos, o colaborador terá mais facilidade em abandonar a organização.
- **Forças Alternativas:** o colaborador tem crença e confiança nas suas capacidades para conseguir obter uma alternativa de trabalho e num melhor cargo que aquele que desempenha. Quando maior for o nível de autoconfiança do colaborador, maior será a intenção de demitir-se da organização atual.
- **Forças Normativas:** consiste na perceção do colaborador sobre o que a família e amigos pensam da organização. Neste caso, quanto maior for a motivação exercida pelos familiares e amigos, mais tempo o colaborador fica na organização e vice-versa.
- **Forças Morais:** consiste nos valores e ética dos colaboradores em relação a comportamentos de *Turnover*. Normalmente é moralmente pouco aceite um colaborador que está sempre a mudar de trabalho enquanto que um colaborador que passe longo período de tempo numa organização já não.
- **Forças Constituintes:** consiste nas relações existentes entre um colaborador com um indivíduo ou grupos dentro da organização. Normalmente quando existe apego entre o colaborador e grupos dentro da organização, os níveis de turnover

são menores, uma vez que fica mais difícil o colaborador abandonar a organização e simultaneamente renunciar esse grupo.

Para além destas forças motivacionais, existem vários fatores que influenciam um colaborador a abandonar o seu cargo numa organização. Vários pesquisadores consideram que o *Turnover* Voluntário é afetado por dois fatores principais: a atratividade do emprego atual e a disponibilidade de alternativas (Shaw et al., 1998). Por sua vez, Ongori (2007) defende que a instabilidade organizacional demonstrou ter um alto grau de *Turnover*. Enquanto que Owhondah, Onuoha, e Akhigbe (2016), a Intenção de *Turnover* dos colaboradores surge sempre quando os colaboradores sentem uma insatisfação em relação ao trabalho. Os fatores como a promoção depois do tempo tem sido assinalado como um impacto no *Turnover* das organizações; portanto, qualquer estratégia que consiga auxiliar a organização a satisfazer os colaboradores pode servir como um método de retenção. Essas descobertas simplesmente mostraram que o nível de retenção está dependente dos níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores.

Segundo Belete (2018), os fatores que inerentes à Intenção de *Turnover* variam consoante a organização. Os fatores são:

- Estilos de liderança;
- Variáveis demográficas (idade, experiência profissional, estado civil, entre outros);
- Compromisso organizacional;
- Justiça organizacional;
- Clima organizacional;
- Promoção de oportunidades;
- Salário;
- Cultura organizacional;
- *Stress* do trabalho;
- Satisfação no trabalho;

Na maioria das vezes, os gestores não estão cientes da real intenção do colaborador de deixar a organização, uma vez que estes não mostram explicitamente essa vontade até que realmente tomam a decisão de deixar a organização (Abid e Butt, 2017). Havendo por isso a necessidade de atenção por parte da organização para detetar eventuais Intenção de *Turnover* e tentar elimina-las antes que seja tarde demais.

### 2.3.3. Consequências individuais e organizacionais

O *Turnover* é uma questão muito dolorosa para as organizações, uma vez que, quando os colaboradores deixam o trabalho, acarreta o custo de tempo e dinheiro para organização (Allen et al., 2010; Saeed et al., 2014). Segundo Allen et al.(2010), existe uma ampla gama de outros custos diretos e indiretos associados ao *Turnover*, para além dos custos diretos óbvios associados ao *Turnover*, como folgas remuneradas e custos de pessoal associados à contratação de uma substituição, existe também a perda da memória organizacional e de mentores experientes cujo as habilidades são difíceis de substituir. Independentemente do setor, e segundo ponto de vista da gestão de recursos humanos, o *Turnover* dificulta a segurança da força de trabalho e trás enormes despesas as organizações, para recrutar, contratar e treinar novos colaboradores. Além disso, um maior *Turnover* causa efeitos negativos, como a impossibilidade de recuperar as despesas investidas nos trabalhadores que eventualmente se mudaram e a crescente obrigação de aumentar os salários para contratar colaboradores mais talentosos do que os concorrentes (Cho e Sung, 2011). Os custos reais podem ser, todavia superiores. A constante entrada/saída de colaboradores pode afetar o trabalho de quem permanece e prejudicar o clima e satisfação no trabalho. Pode também repercutir-se na relação com os clientes, que se veem confrontados com interlocutores distintos em curtos espaços de tempo e que podem sofrer atrasos na receção do serviço (Rego et al., 2015).

Num mundo cuja concorrência é cerrada, as organizações tentam minimizar a taxa de *Turnover* e conseqüentemente minimizar os custos, devendo por isso o *Turnover* ser gerido e monitorizado com recurso a soluções eficazes até se encontrem valores adequados e assim minimizar as conseqüências (Luz, Paula, e Barbosa, 2018; Saeed et al., 2014). A alta taxa de *Turnover* é considerada uma grande desvantagem para qualquer organização, considerando o custo de substituição e a interrupção do trabalho. Perder bons colaboradores pode afetar negativamente a vantagem competitiva de uma organização, diminuindo a moral de outros colaboradores e reduzindo a produtividade e a qualidade do trabalho (Sulamuthu e Yusof, 2018).

Segundo Shaw et al. (1998), a Intenção de *Turnover* tem conseqüências totalmente diferentes para a organização. No caso da Intenção de *Turnover* Involuntária, ocorre quando existe erros na seleção do colaborador, vindo mais tarde ser necessário retificar esse erro, ou seja, a organização necessita de despedir o colaborador. Por sua vez, no caso de Intenção de *Turnover* Voluntário ocorre quando a organização não supera as expectativas dos colaboradores, e deixa de investir e incentiva-los, tornando o trabalho menos atraente.

Por outro lado, Luz et al. (2018) defende que as consequências podem ser individuais ou organizacionais. No caso da organização, as consequências negativas estão relacionadas com:

- Custo financeiro;
- Queda de produtividade / efetividade;
- Impacto nas redes sociais e comunicação;
- Perda de conhecimento / *know-how*;
- Queda da moralidade.

No que diz respeito à relação das consequências negativas no indivíduo, é importante destacar que nem sempre o motivo de *Turnover* está relacionado à organização, os colaboradores podem ter motivos pessoais, tais como a troca de emprego do cônjuge, desejo de se dedicar à família ou praticar qualquer outra atividade (Luz et al., 2018). Aliás, num estudo desenvolvido por Susilawati e Darma (2019), os resultados mostram que o *stress*, ambiguidade e conflito família-trabalho têm uma influência positiva e significativa na Intenção de *Turnover*.

Como se pode observar na tabela 4, são muitas as consequências do *turnover* e tem repercussões numa vasta área.

<b>Exemplo de possíveis consequências do <i>Turnover</i></b>			
Organização	Indivíduo que deixa a organização	Indivíduo que permanece na organização	Sociedade
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos (recrutamento, admissão, ajuste, treinamento);</li> <li>• Custos de substituição;</li> <li>• Custos dos processos de despedimento;</li> <li>• Agita as estruturas sociais e comunicativas;</li> <li>• Fuga de colaboradores de alto desempenho;</li> <li>• Menos satisfação entre quem permanece;</li> <li>• Estímulo ao uso de estratégias; indiferenciadas para controlar a rotatividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda da condição de colaborador antigo e gratificações;</li> <li>• Perda de benefícios extraoficiais;</li> <li>• Agitação nos sistemas de social e apoio familiar;</li> <li>• <i>Stress</i> relacionado à transição;</li> <li>• Interferência no fluxo da carreira do cônjuge;</li> <li>• Regressão no fluxo de carreira.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agitação no padrão social e de comunicação;</li> <li>• Fuga de colegas de trabalho;</li> <li>• Menos satisfação;</li> <li>• Aumento da carga de trabalho;</li> <li>• Menos coesão;</li> <li>• Menos comprometimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos custos de produção;</li> <li>• Incapacidade de a região manter ou atrair indústrias.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Luz et al. (2018) citando Mobley (1992)

Tabela 4: Consequências do *Turnover*

## 2.4. Felicidade

### 2.4.1. Breve contextualização

A Felicidade como um conjunto de modos agradáveis e emoções, bem-estar e atitudes positivas que tem atraído cada vez mais atenção em toda a pesquisa em psicologia (Fisher, 2010). A Felicidade é um conceito vasto e é usado de maneiras diferentes (Chekola, 2007). De acordo com Somnath (2018), a busca psicológica e filosófica da Felicidade começou na China, Índia e Grécia há quase 2500 anos, com Confúcius, Buda, Sócrates e Aristóteles, que dedicaram grande parte da sua vida em busca da Felicidade. Atualmente, ainda se pode encontrar algumas semelhanças notórias entre as ideias desses pensadores e o atual estudo da “Ciência da Felicidade”. Na área religiosa, a primeira a abordar a Felicidade foi o Budismo proveniente do oriente. Segundo Somnath (2018), para Buda, o caminho para a Felicidade parte de uma compreensão das causas do sofrimento. Na perspectiva budista, a Felicidade verdadeira ou genuína está associada a um senso de significado pessoal e de paz interior, considerando que a Felicidade deriva do cultivo de atitudes apropriadas e de atitudes individuais e interpessoais baseadas em valores humanos (Warr, 2007b).

Por sua vez, a Felicidade aplicada na área filosófica, que apesar da descrença inicial, ao longo do tempo tem sido utilizado de forma bastante significativa na história da filosofia (Chekola, 2007). Aliás as ideias sobre a forma de Felicidade têm raízes nos estudos dos primeiros filósofos gregos (Warr, 2007b).

De acordo com Somnath (2018), o filósofo Sócrates tem um lugar único na história da Felicidade, uma vez que foi a primeira figura conhecida no Ocidente a argumentar que a Felicidade é obtida através do esforço do próprio indivíduo, sendo que, até então a ideia que imperava era que a Felicidade era uma ocorrência rara e reservada a quem favorecia os deuses. Sócrates defende que a chave para a Felicidade é desviar a atenção do corpo para a alma, ou seja, deve-se harmonizar os desejos para poder pacificar a mente e assim alcançar um estado semelhante ao divino. Aliás, para alguns gregos, é preferível uma vida moral a uma imoral, porque leva uma vida mais feliz, sendo essa a questão-chave no debate da Felicidade (Chekola, 2007; Somnath, 2018)

Seguindo uma linha de raciocínio semelhante à de Sócrates, Aristóteles defende que a Felicidade depende apenas de nós mesmos e consagra-a como o objetivo principal da vida humana. Aristóteles foi o primeiro filósofo a dedicar mais tempo a esta temática, e ele defende que a Felicidade depende do cultivo de virtudes. No entanto, também defendia que uma vida

verdadeiramente feliz deve assumir de uma ampla gama de condições, incluindo o bem-estar físico e mental (Somnath,2018).

Graças ao contributo de diversos filósofos gregos, a filosofia da Felicidade foi dominada por duas perspetivas principais: a perspetiva do hedonismo e a perspetiva da eudemónica ou a vida boa ou moral (Suwaidi, 2019).

A perspetiva do hedonismo é baseada essencialmente na busca de experiências, sentimentos e emoções agradáveis e a prevenção da dor ou de experiências negativas (McGonagle, 2015; Suwaidi, 2019). Por sua vez, a perspetiva da eudemónica funciona como um sinónimo de Felicidade e é proveniente do grego eu (bom) e daimon (Deus, espírito, demónio) (Gupta, 2012). A vida eudemónica é baseada no modo virtuoso em que alguém vive a vida, ou seja, é aquela que contém atos de altruísmo e virtude que, na época, podem não ser agradáveis, mas, no geral, contribuem para o bem-estar da pessoa (McGonagle, 2015; Suwaidi, 2019). Cada vez mais a literatura psicológica indica uma convergência dessas duas posições com os dois sendo importante para a Felicidade real ou autêntica (McGonagle, 2015). Embora a utilidade hedónica tenha sido o principal motor das economias modernas, a perspetiva da eudemónica tem vindo a ganhar crescente interesse como base para a Felicidade da sociedade (Suwaidi, 2019). Aliás e segundo Tamayo e Paschoal (2008), o termo Felicidade em português não traduz adequadamente a expressão aristotélica, que tinha o objetivo supremo de todo o comportamento é a Felicidade, mas sim, a uma felicidade hedónica uma vez que expressa a experiência subjetiva de afetos positivos e a crença de que a própria vida está satisfatória.

Mais recentemente, Martin Seligman é considerado o pioneiro do estudo da Felicidade, não tanto pela teoria que defende, mas pela exploração do conceito recorrendo a um método científico, mais concretamente questionários exaustivos. Devido aos questionários, Seligman descobriu que os indivíduos mais satisfeitos e otimistas têm uma combinação com única de “pontos fortes”, como humanidade, temperança e persistência, combinando assim as virtudes defendidas pelos antigos filósofos com as modernas teorias psicológica da motivação (Somnath,2018).

Para além de Seligman, muitos mais investigadores decidiram desenvolver este conceito, dos quais se destaca Ed Diener. Segundo Somnath (2018), este investigador é um líder de renome na área da psicologia positiva, sendo o principal responsável por cunhar e conceptualizar o aspeto da Felicidade que pode ser medido empiricamente, denominado por bem-estar subjetivo (SWB). Para além disso, esse investigador também defende a existência de

uma forte componente genética para a Felicidade e reuniu alguns dados convincentes que mostram que condições externas pouco fazem para mudar a Felicidade em alguém.

A Felicidade tem a sua importância na vida cotidiana. No entanto, recentemente, ganhou muita atenção devido à sua ênfase nos estudos organizacionais que mostram o impacto que tem no desempenho geral dos colaboradores (Gupta, 2012). Mais concretamente, nos últimos 10 anos, as investigações na área da Felicidade cresceram de forma significativa, criando uma riqueza de conhecimentos empíricos sobre mecanismos e processos que fazem as pessoas felizes. Uma das descobertas mais recentes neste campo é que o trabalho contribui substancialmente para o bem-estar e a Felicidade. Com o surgimento da psicologia positiva na última década, também houve um interesse crescente pelo lado positivo da vida organizacional, prestando atenção a fenômenos positivos como *engagement*, bem-estar, satisfação no trabalho ou experiências afetivas positivas no trabalho (Rodriguez-Muñoz e Sanz-Vergel, 2013). Apesar do termo felicidade ser tão antigo, apenas recentemente começou a chamar a atenção principalmente para os países a norte da Europa. O primeiro Relatório Mundial de Felicidade das Nações Unidas celebrou-se em 2012, e nele a Dinamarca ocupou o primeiro lugar, seguida pela Finlândia, Noruega e Holanda (Gupta, 2012; Helliwell et al., 2019).

#### **2.4.2. Terminologias associadas a Felicidade**

A Felicidade é um termo muito profundo (Gupta, 2012). Alguns conceitos, particularmente os “grandes”, como Felicidade, justiça ou raça, embora geralmente compreendidos, podem não ser claros (Chekola, 2007). Na literatura, o termo Felicidade é frequentemente usado de forma intercambiável com outros termos, como bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e satisfação (Suwaidi, 2019).

Apesar das várias terminologias existentes, neste estudo, distinguir-se-á apenas a diferença entre Felicidade e bem-estar, uma vez que a maioria da revisão de literatura utilizada neste estudo debruça-se sobre esses dois conceitos.

O bem-estar é um conceito amplo, que abrange desde relatos subjetivos da Felicidade dos indivíduos até a satisfação de uma determinada lista de capacidades, funções ou necessidades (Somnath, 2018). O bem-estar é definido como “um estado no qual se está confortável, saudável ou feliz” (Suwaidi, 2019, p. 1463). No geral, o bem-estar inclui três partes principais: bem-estar físico, social e psicológico (Robertson e Cooper, 2011).

Em vários estudos, o bem-estar é apresentado por duas visões divergentes (Chen, Jing, Hayes, e Lee, 2012; Deci e Ryan, 2008; Passareli e Silva, 2007; Somnath, 2018; Warr, 2007b).

Segundo Tamayo e Paschoal (2008), as duas correntes podem ser destacadas do bem-estar geral são: o bem-estar subjetivo e o bem-estar psicológico, cujo a principal diferença entre elas reside na concepção de felicidade adotada.

- **Bem-estar subjetivo (SWB):** O bem-estar subjetivo é um importante componente da Psicologia Positiva (Passareli e Silva, 2007). Esta perspectiva enfoca o aspeto hedônico do bem-estar, cujo o foco está na busca da Felicidade e de uma vida agradável, geralmente definida pela presença de afetos positivos e a ausência de afetos negativos (Chen et al., 2012; Deci e Ryan, 2008). Segundo Suwaidi (2019) o bem-estar subjetivo é um estado que envolve processos cognitivos e afetivos nos quais envolve uma avaliação pessoal da própria qualidade de vida. No qual, ser feliz é descrito como uma preponderância dos sentimentos positivos sobre os sentimentos negativos (Warr, 2007b). Por sua vez, e segundo OECD (2013), a definição de bem-estar subjetivo abrange três elementos: a avaliação da vida de um indivíduo no geral ou em específico, os sentimentos ou estados emocionais do indivíduo num determinado ponto no tempo e a eudemónica consiste num senso de significado e propósito da vida por outras palavras, num bom funcionamento psicológico.
- **Bem-estar psicológico (PWB):** esta perspectiva concentra-se no bem-estar eudemónico, que é a realização do potencial humano e uma vida significativa (Chen et al., 2012). Segundo Robertson e Cooper (2011), PWB está ligada ao sucesso na vida, melhor saúde, sucesso na carreira, melhores relacionamentos com os outros, e muito mais

De acordo com Chen et al. (2012), apesar de existirem argumentos que o bem-estar psicológico e subjetivo são dimensões distintas, outros propõem que são perspectivas diferentes que pertencem o mesmo construto geral e, portanto, são mais semelhantes do que diferentes.

Por sua vez, a Felicidade é definida pelo Oxford *English Dictionary* como “um estado de espírito ou sentimento que compreende contentamento, satisfação, prazer ou alegria” (Suwaidi, 2019, p.1462). A Felicidade, na forma de alegria, aparece em todas as tipologias de emoções humanas “básicas” (Fisher, 2010). Na linguagem comum, é um sentimento “bom” pode ser derivado de algo extraordinário, como atingir a meta para a qual se esforçou ou receber uma ótima notícia, mas também pode ser obtido apenas ajudando alguém, que instantaneamente dá uma sensação “boa” e podendo se lembrar, admirar e por fim tornar-se feliz (Gupta, 2012).

Segundo Chekola (2007) a natureza da Felicidade é constituída por três visões:

- **Visão afetiva:** Este tipo de visão da felicidade remota ao século XIX, na qual era defendida pelo utilitarismo britânico, relacionada com o prazer ou vantagem na atribuição de algum objeto. Chekola (2007) defende que os sentimentos positivos como o prazer têm de facto um papel na felicidade, mas não funcionará para identificar a Felicidade. Expondo que a visão afetiva não funciona corretamente como uma teoria adequada à Felicidade, uma vez que a Felicidade não deve ser identificada como apenas um prazer, bem como a visão de Felicidade não deve ser vista como um conjunto de prazeres.

Argumentando da existência de alguns contratempos quanto a este tipo de visão:

- a) Breve período de tempo associado a um ou mais prazeres: Embora não exista um período de tempo específico para a Felicidade quando se associa Felicidade com prazer, o intervalo de tempo é muito breve. Mostrando que quando alguém identifica a Felicidade como um prazer, parece que está a utilizar o sentimento de “Felicidade” e não verdadeiramente feliz.
  - b) Falha de proporcionalidade no conjunto de prazeres: apesar do conjunto de prazeres, prolongar o intervalo de tempo do sentimento de Felicidade. Isso acarreta outro problema, nomeadamente a proporcionalidade desses eventos, ou seja, ao existirem mais prazeres ao longo do tempo, será sinónimo de mais felicidade para os indivíduos, o que as vezes não acontece.
  - c) Cada indivíduo experiência o prazer de forma diferente: Cada indivíduo é único e singular, expondo duas pessoas ao mesmo número de prazeres, cada um deles vai reagir de forma diferente aplicando peso diferente, uma vez que que os seus conceitos de Felicidade são diferentes. Duas pessoas podem estar trabalhando em situações muito semelhantes, com circunstâncias pessoais e familiares igualmente semelhantes, mas uma parece ser positiva, resiliente e psicologicamente saudável, a outra não (Robertson e Cooper, 2011).
- **Visão das atitudes ou satisfação com a vida:** este tipo de visão analisa a Felicidade como o ato de gostar e estar satisfeito com a vida, ou seja, os indivíduos avaliam a qualidade geral da sua vida de forma positiva. As atitudes consistem num conjunto de crenças, disposições relativas a pensamentos, sentimentos, emoções, ações e declarações sobre um objeto específico por parte de um individuo. Segundo Chekola (2007), ao contrário do que acontece na

visão afetiva, as visões das atitudes apresentam algumas vantagens, nomeadamente o facto dos cientistas sociais poderem recolher evidências empíricas. Mas apesar disso, a visão de atitudes também apresenta alguns contratempos, mais especificamente o facto de neste tipo de visão, a felicidade estar a ser confundida com o bem-estar subjetivo, uma vez que existe alguma facilidade em passar de “bem-estar subjetivo” ou “bem-estar” para a felicidade, somando ao facto de vários investigadores empíricos defenderem que é mais fácil projetar um instrumento de avaliação sobre o bem-estar subjetivo do que da felicidade. A felicidade é reivindicada como sendo uma atitude de estar satisfeito com a vida.

- **Visão do desejo global ou plano de vida:** neste tipo de visão há que ter em conta que a Felicidade envolve mais do que sentimentos e atitudes. Chekola (2007) defende este tipo de visão, alegando que a Felicidade é uma realização contínua de um plano de vida, uma vez que este tipo de visão, em termos de comportamentos humano é a que faz mais sentido, comparada com as outras visões apresentadas. Para além de evitarem todos os contra-argumentos apresentados nas anteriores visões. Entende-se por plano um *design* ou esquema para atingir um objetivo específico. Assim um plano de vida é composto por um conjunto de esquemas e desejos (globais ou locais) que os indivíduos têm para atingir um objetivo, sejam eles profissionais ou pessoais. Muitas vezes, as pessoas têm desejos, planos e intenções para o futuro que vão muito para além de um momento. Examinando cuidadosamente as pessoas, observa-se que os principais desejos podem formar um plano de vida, que variam conforme o indivíduo podendo ser completos ou detalhados

A Felicidade e o bem-estar subjetivo estão no foco de atenção de psicólogos e sociólogos há muitas décadas (Gupta, 2012). Nas várias investigações desenvolvidas alguns dos investigadores fazem diferença entre o termo Felicidade e bem-estar, como no caso de Robertson e Cooper (2011), enquanto que outros preferem utilizar os dois termos como sinónimos, como no caso de Neve e Ward (2017). Para além destes dois tipos de investigadores também existem os investigadores que definem que a Felicidade como um bem-estar subjetivo, como acontecem com Chekola (2007); Cunha et al.(2016); Diener e Seligman (2004).

A Felicidade pode, portanto, ser vista como um conceito abrangente, com dois aspectos principais: bem-estar e autoavaliação. No entanto, quase todas as pesquisas de psicólogos dentro ou fora de organizações examinaram apenas a primeira delas, com muito pouca atenção ao que aqui é chamado de autoavaliação (Warr, 2007b).

A Felicidade é um termo comum para a expressão de bem-estar psicológico (ou bem-estar subjetivo) que a maioria dos acadêmicos utiliza, apesar de geralmente indicarem que o bem-estar subjetivo é mais ou menos o sinónimo de Felicidade (Chekola, 2007; Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, e Neves, 2016). Salvo algumas exceções, a Felicidade é um termo quase nunca amplamente utilizado em pesquisas académicas sobre experiências de colaboradores em organizações, apesar de isso não significar que os investigadores organizacionais não estejam interessados na Felicidade. Pelo contrário, por muitos anos estudou-se uma série de construções que parecem ter uma considerável sobreposição com o amplo conceito de Felicidade (Fisher, 2010). Alguns estudos sociais científicos usam o termo como “bem-estar subjetivo”, alegando que torna a investigação mais focada, precisa e possível a medição empírica (Chekola, 2007). A Felicidade (ou bem-estar subjetivo) no trabalho é um construto porventura mais pertinente do que a “simples” satisfação, sendo necessário que as organizações a promovam (Cunha et al., 2016).

Para além disso, e segundo Pryce-Jones (2010), existem três diferenças cruciais entre a Felicidade e os restantes conceitos, fazendo com que seja mais explícito entender porque a Felicidade no trabalho é tão importante:

- A Felicidade é iniciada pelo próprio indivíduo: o indivíduo deseja melhorar o trabalho e quer contribuir para atingir esse objetivo, caso tenha oportunidade. O foco do indivíduo, não está diretamente relacionada com o local de trabalho, mas nele próprio, sendo mais fácil, barato e flexível para a organização a sua implementação.
- A Felicidade está bastante relacionada com a produtividade: ao contrário de *job satisfaction* ou *engagement*, a Felicidade é o único conceito fortemente relacionada com a produtividade, de maneira consistente e progressiva, ou seja, quanto mais feliz um indivíduo é, mais produtivo fica.
- A Felicidade é um conceito mais vasto: A Felicidade pode ser utilizada de forma semelhante a *job satisfaction* ou *engagement* mas ao contrário, isso não pode acontecer, uma vez que os outros conceitos são mais concretos, tornando a

felicidade num conceito mais amplo, oferecendo uma visão mais rica e profunda.

Devido à complexidade existente em torno no conceito de Felicidade, apoiada pelas divergências apresentadas em alguns investigadores, neste estudo optou-se por considerar bem-estar e felicidade como sinónimos.

### **2.4.3. Felicidade no trabalho**

O ambiente de trabalho desempenha um papel muito importante no desempenho dos colaboradores em qualquer organização ao redor do mundo. Um ambiente de trabalho propício motiva os colaboradores a trabalharem de modo mais dedicado para atingir tanto as suas metas como os objetivos declarados pela organização (Suwaidi, 2019). Como é notório, a maioria das pessoas passa a maior parte da vida no trabalho, por isso é extremamente importante compreender o papel que o emprego e o local de trabalho desempenham na formação da Felicidade nos indivíduos bem como nas comunidades em todo o mundo (Neve e Ward, 2017).

A Felicidade no trabalho permite maximizar o desempenho e alcançar o seu verdadeiro potencial, tendo sempre em mente todos os pontos altos e baixos, trabalhando sozinho ou em grupo (Pryce-Jones, 2010). A Felicidade está profundamente enraizada, não é algo superficial, vem de dentro. Um colaborador feliz pode encontrar aspetos positivos em circunstâncias negativas. Se um empregado gosta do trabalho que faz, descobrirá maneiras de realizar a tarefa, mesmo nas situações mais exigentes e desafiadoras (Gupta, 2012).

De acordo com Pryce-Jones (2010), a Felicidade no trabalho pode ser definida a partir de três pontos principais: O primeiro ponto é a abordagem e a consciência da felicidade no local de trabalho uma vez que permite que o indivíduo tenha consciência dos mínimos e dos máximos, para além de permitir obter uma melhor perspetiva e consecutiva gestão de uma situação. O segundo ponto é uma abordagem cultural “ocidental” que sustenta que a vida e o trabalho dizem respeito ao individuo e não ao grupo, enquanto que a abordagem “oriental” é exatamente o oposto. Esta definição de Felicidade concentra-se não apenas no indivíduo, mas no papel que este desempenha num grupo, uma vez que a maior parte do trabalho ocorre em grupo. Em terceiro e último lugar, é importante reconhecer o efeito “*yin e yang*”, uma vez que qualquer tipo de crescimento envolve aceitar o desconforto e a dificuldade parte do processo. Estar feliz no local de trabalho não significa ter que se sentir bem durante todo o tempo ou que não deve sentir emoções negativas, como por exemplo a raiva, a frustração, a deceção, o

fracasso, o ciúme ou o choque. Essas emoções não devem ser evitadas, mas exploradas de forma ativa ao longo da carreira, são esses momentos que levaram os indivíduos a tomar ações diferentes para voltar ao caminho da felicidade e a alcançar o verdadeiro potencial.

Segundo Huang (2016), colaboradores mais felizes são mais produtivos, tornando-se numa prioridade para as organizações melhorarem os níveis de felicidade com o objetivo de obter maior lucro e valor da empresa. Numa interpretação livre, poderá então afirmar-se que as pessoas se sentem felizes no trabalho quando experimentam emoções positivas, se sentem positivamente envolvidas nas tarefas, encontram significado no que fazem, sentem que realizam o seu potencial e desenvolvem relacionamentos interpessoais saudáveis (Cunha et al., 2016). Pode-se argumentar que a Felicidade no trabalho é uma das forças motrizes por trás de resultados positivos no trabalho, em vez de apenas ser um produto resultante (Somnath, 2018).

Para melhorar os níveis de Felicidade juntos dos colaboradores, e segundo (Fisher, 2010) é necessário que haja muito mais do que a satisfação no trabalho por parte dos colaboradores. As pessoas felizes estão mais satisfeitas com seus empregos e relatam ter maior autonomia em seus deveres, são menos dependentes dos outros, não reclamam ou culpam os fatores externos pelos atrasos ou falhas, não desistem facilmente em situações exigentes, desempenham melhor em tarefas designadas do que seus companheiros menos felizes e têm uma maior probabilidade de assumir tarefas extras, bem como ajudar os outros (Boehm e Lyubomirsky, 2008) citado por (Gupta, 2012). Por outras palavras, e segundo Diener e Seligman (2004), os indivíduos com níveis de Felicidade elevados, por norma, obtêm um rendimento mais alto, um melhor desempenho no trabalho e melhores relações sociais do que os indivíduos que relatam um índice reduzido de Felicidade.

A origem dos antecedentes da Felicidade do trabalho podem estar no próprio indivíduo, cujas características poderiam influenciar seu grau de Felicidade no trabalho; e na organização, cujas iniciativas podem tornar o indivíduo mais feliz (Sender et al., 2017; Suwaidi, 2019). Naturalmente nem todas as pessoas adquirem a Felicidade da mesma maneira, razão pela qual não é conveniente supor que “receitas” universais podem resultar em mais Felicidade no trabalho (Cunha et al., 2016).

No entanto e segundo, segundo Pryce-Jones (2010) a estrutura da Felicidade no trabalho é composta por cinco fatores bem definidos denominados de 5Cs que compõem o núcleo da estrutura. Os cinco fatores são:

- Contribuição: está relacionado com o esforço que um indivíduo faz e sua percepção dele.

- Convicção: está relacionado com a motivação que um indivíduo tem, independentemente das circunstâncias em que se encontra.
- Cultura: está relacionado com o sentimento de bem-estar e o à vontade do indivíduo no trabalho.
- Compromisso: está relacionado com o ponto de envolvimento entre o indivíduo e o trabalho.
- Confiança: está relacionado com o sentido de crença que o indivíduo tem em si mesmo e no trabalho que desempenha.

Tendo por base o mesmo autor, para além desses cinco fatores estão associados a outros três atributos fundamentais: orgulho, confiança e reconhecimento.

Por outro lado, e segundo Maenapothi (2007) citado por Chaiprasit e Santidhirakul (2011), os cinco fatores que são responsáveis pela felicidade no local de trabalho são:

1. Inspiração no trabalho: os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho designado e são capazes de atingir as metas.
2. Compartilham os mesmos valores da organização: os colaboradores adotam os mesmos comportamentos coletivos e cultura da organização.
3. Relacionamento: existe interação, vínculo de grupo e aceitação entre colegas de trabalho.
4. Qualidade de vida no trabalho: existe uma boa relação entre três elementos, nomeadamente o ambiente de trabalho, participação de colaboradores e humanização do trabalho. O bom equilíbrio entre os três elementos resulta em satisfação coletiva, elevando ainda mais o nível de eficiência.
5. Liderança: os executivos ou chefes da organização tentam promover e criar a felicidade nos colaboradores, criando motivação e dedicação em seus subordinados. Os líderes também se envolvem numa comunicação transparente e bidirecional com sua equipa e eles próprios se dedicam a criar uma boa atmosfera na equipa.

Por outro lado, Pryce-Jones (2010), tendo por base anos de experiência em consultadoria e formação em várias organizações, defende que a Felicidade no contexto de trabalho não está ligada a nenhuma abordagem única, significando que o próprio indivíduo não pode alcançar a felicidade por conta-própria, precisa sempre de outros indivíduos para o auxiliar.

As evidências preliminares sugerem que intervenções de Felicidade envolvendo atividades intencionais podem ser eficazes para aumentar e sustentar a Felicidade (Boehm e Lyubomirsky, 2009). De acordo com esses autores, as intervenções na Felicidade consistem em:

- Cometer atos de bondade: Pensar e envolver-se em atos gentis (por exemplo, manter a porta aberta para um estranho ou lavar a louça de um colega de quarto) afeta a Felicidade por várias razões, incluindo autoestima reforçada, interações sociais positivas e sentimentos de caridade para com os outros e com a comunidade.
- Expressar gratidão: A gratidão foi prevista para reforçar a Felicidade porque promove o sabor de eventos e situações positivas e pode neutralizar a adaptação hedônica, permitindo que as pessoas vejam o bem em sua vida, em vez de considerá-lo um dado adquirido.
- Visualizar a melhor versão de si mesmos.
- Processando experiências felizes da vida.

### 3. Hipóteses de investigação

#### 3.1. Relação entre *Bullying* Laboral, *Burnout* e Intenção de *Turnover* e Felicidade

O *Bullying* Laboral pode ser definido como conjunto de atos negativos prejudiciais repetidos (intimidação física, verbal ou psicológica) que envolvem críticas e humilhação para causar medo, angústia ou dano ao indivíduo (ou seja, vítima) (Akella, 2016). Os tipos mais comuns de comportamento de *Bullying* sofridos pelas vítimas são calúnia, rumores e hostilidade silenciosa (Einarsen, Matthiesen, e Skogstad, 1998). Numa investigação conduzida por Nielsen e Einarsen (2012) comprovou-se que o *Bullying* tem consequências para a organização e para a saúde e bem-estar dos colaboradores, como problemas de saúde físicos e psicológicos, nomeadamente os aumento de sintomas de *stress* pós-traumático, *burnout*, intenção de *turnover*, bem como uma redução da satisfação do trabalho e compromisso organizacional.

A relação entre o *Bullying* Laboral e o *Burnout* é comprovada por vários estudos, (Einarsen et al., 1998; Goussinsky e Livne, 2017; Kim, Lee, e Lee, 2019; Nielsen e Einarsen, 2012; Sá e Fleming, 2008) que mostram que os colaboradores vítimas de *Bullying* apresentam níveis mais elevados de *Burnout*. Sendo isso esperado, uma vez que o *Burnout* é a resposta à exposição prolongada de *stress* emocional e interpessoal crónico no local de trabalho (Maslach et al., 2001).

Tal como visto anteriormente, vários autores (Bakker et al., 2003; Qiao e Schaufeli, 2010) defendem a existência de duas dimensões de *Burnout*, a Exaustão Emocional e a Despersonalização/Cinismo. De acordo com a investigação elaborada por Anasori, Bayighomog, e Tanova (2019), o *Bullying* Laboral e o *Burnout*, mais concretamente a Exaustão Emocional encontram-se relacionados positivamente. Enquanto que numa investigação elaborada por Haq, Zia-ud-Din, e Rajvi (2018), defende que o *Bullying* e o Despersonalização/Cinismo, a outra dimensão do *Burnout*, são relacionadas de forma positiva.

Tendo por base os argumentos supramencionados, assume-se que:

**Hipótese 1: O *Bullying* Laboral relaciona-se positivamente com o *Burnout***

A relação entre o *Bullying* Laboral e a Felicidade é comprovada por vários estudos, (Bernstein Trimm, 2016; Einarsen et al., 1998; Gupta, 2013; Neto et al., 2017), mostrando a relação negativa entre os dois fenômenos.

O *Bullying* Laboral implica comportamentos abusivos que criam um ambiente de trabalho intimidador e humilhante com o objetivo de prejudicar a dignidade, a segurança e o bem-estar dos colaboradores (Gupta, 2013). Segundo o mesmo autor, o *Bullying* Laboral é considerado um dos principais fatores de risco interpessoal para a Felicidade nos colaboradores. Enquanto, Bernstein e Trimm (2016) defendem que o *Bullying* Laboral tem efeitos destrutivos no bem-estar individual e em vários resultados organizacionais. No estudo dirigido por (Vartia, 2003), a Felicidade é menor, tanto nas vítimas como testemunhas do *Bullying*. Mostrando que a exposição ao *Bullying* Laboral é um problema mais incapacitante e devastador para os colaboradores que o conjunto de todos os outros tipos de *stress* relacionados com o trabalho (Einarsen et al., 2011).

Tendo por base os argumentos supramencionados, assume-se que:

**Hipótese 2: O *Bullying* no Laboral relaciona-se negativamente com a Felicidade**

A relação entre o *Bullying* Laboral e a Intenção de *Turnover* é comprovada por vários estudos (Elçi, Erdilek, Alpkan, e Şenerd, 2014; Houshmand, O'Reilly, Robinson, e Wolff, 2012; Kim et al., 2019; Malik, Sattar, e Yaqub, 2018; Nielsen e Einarsen, 2012; Razzaghian e Ghani, 2014) que mostram que os colaboradores vítimas de *Bullying* apresenta uma maior intenção de abandonar a organização.

Segundo Hoel et al. (2011), os investigadores tem demonstrado um especial interesse no *Turnover*, com vários estudos relatando uma relação positiva entre o *Bullying* e a Intenção de *Turnover* ou mesmo o *Turnover*. Talvez, porque ao nível das organizações, o *Bullying* tem como consequências um maior absentismo e maior *turnover* dos colaboradores, como também é acompanhada por uma menor eficácia e produtividade, não só no caso das vítimas do *Bullying*, mas também de outros colegas uma vez que são afetados pelo clima negativo do ambiente de trabalho (EU-OSHA, 2002). Para além disso, numa investigação de (Hogh, Hoel, e Carneiro, 2011), comprovou-se que o *Bullying* Laboral pode ser um fenómeno bastante dispendioso para a organização, principalmente em termos de *Turnover* dos colaboradores e, posteriormente no recrutamento e formação dos substitutos.

Tendo por base os argumentos supramencionados, assume-se que:

**Hipótese 3: O *Bullying* Laboral relaciona-se positivamente com a Intenção de *Turnover***

De acordo com (Schaufeli, 2018), a Felicidade é uma medida livre de contexto, consistindo, basicamente no aproveitamento dos prazeres da vida na sua totalidade. Segundo Xanthopoulou e Ilies (2010) para uma análise da Felicidade nos colaboradores é crucial, seja por razões teóricas ou práticas, obter uma compreensão mais integrada da vida profissional, sendo nesse sentido é mais vantajoso uma combinação de abordagens interdisciplinares de diferentes ciências organizacionais (i.e.: psicologia, sociologia, economia).

Normalmente, o *Burnout* leva à deterioração do bem-estar físico e emocional (Carvalho e Magalhães, 2011). Schaufeli (2018) defende que o *Burnout* não está apenas relacionado com a Felicidade no trabalho, mas também com a felicidade fora deste contexto. Para além disso, este autor também refere que nos países com altos níveis de *Burnout*, os indivíduos não estão felizes nem estão satisfeitos com o trabalho, mostrando falta de *engagement*.

Expondo isso, supõe-se que num clima organizacional na qual exista Felicidade, a presença de *Burnout* nos colaboradores, seja atenuada ou até mesmo eliminada.

Tendo por base os argumentos supramencionados, assume-se que:

#### **Hipótese 4: A Felicidade relaciona-se negativamente com a *Burnout***

A Intenção de *Turnover* pode ser reduzida caso os colaboradores sintam que a organização atende às suas necessidades, nomeadamente da melhoria do bem-estar psicológico (Amin e Akbar, 2013). De acordo com Suwaidi (2019), a Felicidade no local de trabalho pode ajudar os colaboradores a alcançar o sucesso na carreira, melhorar a satisfação no trabalho, e incentiva-los a trabalhar mais; e simultaneamente, resultando numa menor taxa de *turnover* dos colaboradores.

Numa investigação conduzida por Amin e Akbar (2013), verificou-se a existência de uma relação negativa entre a Felicidade e a Intenção de *Turnover*. Num estudo de Cheng-Ping, Chiu, e Liu (2017) também se verificou que a Felicidade tem um efeito forte e significativo com a Intenção de *Turnover*. Expondo isso, num clima organizacional na qual exista a presença de Felicidade, espera-se que haja uma redução dos níveis de Intenção de *Turnover* nos colaboradores.

Tendo por base os argumentos supramencionados, assume-se que:

#### **Hipótese 5: A Felicidade relaciona-se negativamente com a Intenção de *Turnover***

Como referido anteriormente, e segundo Schaufeli et al. (2009), o *Burnout* é o último estágio quando existe um distúrbio relacionado com o *stress*. Tendo por base Silveira et al. (2016), o *Burnout* é responsável por várias consequências nos âmbitos físico, psicológico e mental, ocasionando sequelas secundárias no ambiente profissional e social. Também referido anteriormente por Carlotto (2012), o *Burnout* está vinculado a elevados custos organizacionais devido a Intenção de *Turnover*, o absentismo e problemas de produtividade. Por isso, a Intenção de *Turnover* é considerada uma das consequências do *Burnout* mais graves para a organização.

Vários autores (Ducharme, Knudsen, e Roman, 2008; Khan e Batool, 2018) observaram a relação entre a Intenção de *Turnover* e duas dimensões do *Burnout* em separado e constataram, que a Intenção de *Turnover* apresentava uma correlação positiva tanto com a Exaustão Emocional como com o Cinismo/Despersonalização. Aliás, Ducharme et al. (2008) defende na sua investigação que a Exaustão Emocional é considerada um preditor da Intenção de *Turnover*.

Tendo por base os argumentos supramencionados, assume-se que:

**Hipótese 6: O *Burnout* relaciona-se positivamente com a Intenção de *Turnover***

Numa investigação conduzida por Vartia (2001), comprovou-se que o *Bullying* Laboral acarreta consequências tanto para as vítimas como para as testemunhas, sendo portanto necessário que o fenómeno seja considerado um problema generalizado na organização e não apenas um problema para a vítima.

Tal como visto anteriormente, uma das consequências do *Bullying* Laboral é o *Burnout* nos colaboradores. Decorrente de uma investigação conduzida por Neto et al. (2017), e apesar de apenas utilizarem uma das dimensões do *Burnout*, a Exaustão Emocional, tornou-se possível observar que o *Bullying* Laboral tem uma relação positiva com o *Burnout* e uma relação negativa com a Felicidade.

Expondo isso, é esperado que um colaborador vítima de *Bullying* Laboral, diminua os níveis de felicidade, e consequentemente aumente os níveis de *Burnout*.

Tendo por base os argumentos supramencionados, assume-se que:

**Hipótese 7: A relação entre o *Bullying* Laboral e *Burnout* é mediada pela Felicidade**

Num clima organizacional disfuncional repleto de comportamentos nocivos é normal que haja uma acentuada Intenção de *Turnover* entre os colaboradores. Tal como visto anteriormente o *Bullying* é dos fenómenos que mais causa problemas numa organização, sendo a Intenção de *Turnover* uma dessas consequências. Anteriormente confirmou-se a relação positiva entre o *Bullying* Laboral e a Intenção de *Turnover* através de diversos estudos (Elçi et al., 2014; Houshmand et al., 2012; Kim et al., 2019; Malik et al., 2018; Nielsen e Einarsen, 2012; Razzaghian e Ghani, 2014).

A Felicidade é muito importante, tanto profissionalmente quanto pessoalmente (Warr, 2007a). Segundo Diener e Diener (1996), a Felicidade é uma emoção básica, sendo por isso crucial sentiram-se felizes para obterem uma experiência como humanos. No estudo desenvolvido por esses autores, observou-se que os indivíduos que apresentavam maior índices de felicidade afirmavam que estavam satisfeitos no campo afetivo, laboral e lazer. Os indivíduos felizes operam de forma diferente dos outros, e isso influencia as pessoas a adotarem determinadas reações, que por sua vez, incentivam mais felicidade (Warr, 2007a).

Expondo isto, é expectável que o colaborador vítima de *Bullying* Laboral, diminua os níveis de Felicidade, e conseqüentemente aumente a sua intenção de abandonar a organização.

Tendo por base os argumentos supramencionados, assume-se que:

**Hipótese 8: A relação entre o *Bullying* Laboral e a Intenção de *Turnover* é mediada pela Felicidade**

### 3.2. Modelo Conceptual de Investigação

Tendo por base as hipóteses de investigação formuladas anteriormente, o estudo pretende encontrar uma relação entre o *Bullying* Laboral, o *Burnout*, a Intenção de *Turnover* e a Felicidade. Mais concretamente, compreender como é que estas variáveis se relacionam entre si em contextos organizacionais.

Por último, pretende-se estudar o papel mediador da Felicidade na relação entre *Bullying* Laboral e *Burnout* e *Bullying* Laboral e Intenção de *Turnover*.

Desta forma, a proposta do modelo de hipóteses apresenta-se na Figura 1.

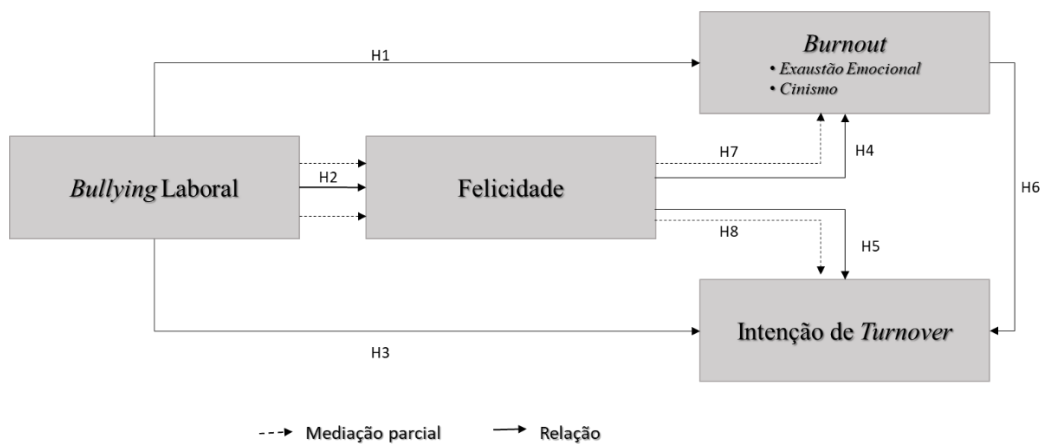


Figura 1: Modelo Conceptual da investigação

#### Legenda:

- H1 O *Bullying* Laboral relaciona-se positivamente com o *Burnout*
- H2 O *Bullying* Laboral relaciona-se negativamente com a Felicidade
- H3 O *Bullying* Laboral relaciona-se positivamente com a Intenção de *Turnover*
- H4 A Felicidade relaciona-se negativamente com o *Burnout*
- H5 A Felicidade relaciona-se negativamente com a Intenção de *Turnover*
- H6 O *Burnout* relaciona-se positivamente com a Intenção de *Turnover*
- H7 A relação entre *Bullying* Laboral e *Burnout* é mediada pela Felicidade
- H8 A relação entre *Bullying* Laboral e Intenção de *Turnover* é mediada pela Felicidade

## 4. Metodologia

O capítulo que se segue tem como propósito apresentar a metodologia utilizada para o estudo das variáveis apresentadas anteriormente, o *Bullying* Laboral, *Burnout*, Intenção de *Turnover* e Felicidade. Para tal, no decorrer do capítulo são apresentados os procedimentos de recolha de dados, a estrutura do questionário, a caracterização da amostra, os instrumentos de medida e a operacionalização das variáveis, através da Análise Fatorial Exploratória (AFE).

### 4.1. Procedimentos de Recolha de dados e constituição da amostra

O presente estudo tem um carácter exploratório adotando uma diferente perspetiva sobre o fenómeno *Bullying* Laboral. O instrumento de recolha de dados escolhido para esta investigação foi o inquérito por questionário, um dos métodos de recolha de dados primários. Optou-se por escolher este método de inquérito para proporcionar a cada participante o mesmo conjunto de questões.

O questionário foi divulgado via *internet*, mais concretamente na plataforma de *facebook*. Devido a esta forma de divulgação do questionário conseguiu-se abranger uma área geográfica mais alargada e obter rapidamente um maior número de observações num curto espaço de tempo. O questionário conta com a participação voluntária de indivíduos que estejam a trabalhar há pelo menos seis meses numa organização.

Na recolha de dados foi utilizado o método de amostragem não probabilística (ou não aleatória). Neste tipo de amostragem a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra não é igual à dos restantes elementos (não seguindo, portanto, os princípios básicos da teoria das probabilidades). O problema com este tipo de amostras é que estas podem, ou não, ser representativas da população em estudo (Marôco, 2018).

No estudo recorreu-se ao método de amostragem por conveniência (acidental ou casual). Neste método, os elementos da amostra são selecionados por conveniência ou facilidade, ou seja, por estarem disponíveis ou acessíveis ao investigador (Haro et al., 2016).

A informação para o estudo foi observada num determinado momento do tempo, querendo isto dizer que o horizonte temporal da investigação torna o estudo do tipo *cross section*, uma vez que a recolha dos dados ocorreu durante o mês de maio de 2019.

No questionário existiu um especial cuidado para informar o participante do anonimato da sua participação, de modo a evitar enviesamentos de respostas. A amostra do estudo conta

com 532 inquiridos e foi usado o *software* estatístico IBM SPSS *Statistics* versão 26 para a análise dos dados.

## 4.2. Estrutura do questionário

O questionário foi construído com a ajuda da plataforma *Google Docs*, para facilitar a recolha de participações e a análise do estudo no *software* de tratamento estatístico. Na elaboração do questionário houve cuidado de colocar as questões de forma clara e agradável ao participante.

O questionário do estudo é composto por seis grupos e pode ser consultado no Anexo 1. A primeira parte do questionário inicia-se com uma nota introdutória. Na nota introdutória existe a identificação do objetivo do estudo e do tempo previsto para o preenchimento do questionário. Nessa nota introdutória também se inclui o requisito mínimo para participar no questionário que indicava que o participante deveria estar a trabalhar há pelo menos seis meses numa qualquer organização. Além disso, também inclui uma breve referência à participação estritamente confidencial e anónima e ao objetivo do tratamento estatístico.

Os grupos II a V têm como objetivo medir as variáveis do estudo e correspondem à tradução das escalas já estudadas e validadas na literatura. Na totalidade, estas partes são compostas por 50 questões de carácter obrigatório e com uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos.

O grupo II corresponde à variável independente do estudo, enquanto que as restantes partes correspondem as variáveis dependentes. Assim, o grupo II corresponde à variável *Bullying* Laboral e é constituída por 22 questões. Nesta parte é pedido ao participante que reflita, nos últimos seis meses, o número de vezes foi alvo de atos negativos no local de trabalho. O grupo III permite avaliar a variável *Burnout* com 10 questões. Nesta parte, pede-se ao participante que indique a frequência com que lida com as afirmações descritas. O grupo IV é composto por 3 questões que tem como objetivo analisar a variável Intenção de *Turnover*, no qual se solicita ao inquirido que indique como se sente mediante a possibilidade de abandonar o local de trabalho. No grupo V constam 15 questões que permitem avaliar a Felicidade do colaborador. Nesta parte é pedido ao colaborador que indique os seus sentimentos/emoções nos últimos seis meses, no local de trabalho. Na última parte do questionário, o grupo VI, foi pedido que os participantes respondessem a questões de sociodemográficas de modo a conseguir caracterizar a amostra do estudo.

Concluindo o questionário e para conseguir despistar possíveis erros foi elaborado um pré-teste junto de 6 pessoas. Após proceder-se às alterações indicadas, prosseguiu-se para a divulgação do questionário nas redes sociais.

### **4.3. Caracterização da amostra**

No questionário participaram 535 indivíduos. Esse valor corresponde à amostra total, mas 3 indivíduos não aceitaram participar no estudo, isto é, a amostra conta com 3 *missing values* e conseqüentemente, a amostra final é composta por 532 indivíduos.

A amostra é constituída por 509 indivíduos do sexo feminino, cerca de 95.7% e por 23 indivíduos do sexo masculino, cerca de 4.3%, mostrando que quase a totalidade da amostra é do género feminino.

Relativamente à idade dos participantes, cerca de 53% da amostra tem a idade compreendida entre os 22 e 38 anos, ou seja, cerca de metade da amostra pertence à faixa etária mais jovem. Além disso, a amostra também conta com uma presença bastante acentuada, cerca de 41,9% dos participantes com idade é compreendida entre os 39 e os 54 anos. Pode-se afirmar que a idade da amostra é bastante homogénea dado a forte presença de participantes com idades compreendidas entre 22 e 38 anos e 39 a 54 anos.

No que diz respeito as habilitações académicas, cerca de 268 participantes têm formação superior, nomeadamente licenciatura que corresponde a 50.4% da amostra, mais de metade da amostra. Como seria esperado e cerca de 98.3% da amostra é de nacionalidade portuguesa, os restantes participantes têm a nacionalidade de países como o Brasil, Equador, Canadá, Cabo-Verde e Espanha.

No que diz respeito à antiguidade do participante na organização, cerca de 32.5% da amostra, trabalha na organização de 1 ano a 4 anos. Essa conclusão faz sentido, uma vez que a maioria do segmento da amostra é jovem e com habilitações académicas ao nível superior. Os dados também apontam que cerca de 81.4%, ou seja, a maioria dos participantes trabalham numa organização privada.

Relativamente ao nível hierárquico desempenhado pelo participante, estima-se que 71.1% desempenha um papel de subordinado na organização. Além disso, o regime contrato laboral mais evidenciado é o regime a tempo inteiro, com 85.9%, ou seja, cerca de 85.9% da amostra trabalha na organização as 40 horas semanais estipuladas.

Concluindo, de forma generalizada a amostra é caracterizada pela predominância de portuguesas do género feminino, com idades compreendidas entre os 22 e 38 anos com um

nível académico superior, nomeadamente a licenciatura. Em termos profissionais, a amostra trabalha numa organização privada, entre 1 ano e 4 anos a desempenhar o papel de subordinado, assumindo o regime de contrato laboral a tempo inteiro.

<b>Distribuição da amostra segundo as variáveis sociodemográficas</b>			
<b>Variáveis Sociodemográficas</b>	<b>Categoria</b>	<b>Número (n=532)</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<b>Género</b>	Feminino	509	95.7
	Masculino	23	4.3
<b>Idade</b>	≤ 21 anos	12	2.3
	22 - 38 anos	282	53.0
	39 - 54 anos	223	41.9
	≥ 55 anos	15	2.8
<b>Habilitações Académicas</b>	4.ºano	0	0.0
	6.ºano	0	0.0
	9.ºano	13	2.4
	12.º ano	119	22.4
	CTeSP	37	7.0
	Licenciatura	268	50.4
	Mestrado	90	16.9
	Doutoramento	5	0.9
<b>Nacionalidade</b>	Portuguesa	523	98.3
	Outra	9	1.7
<b>Antiguidade na organização</b>	≤ 1ano	112	21,1
	1 - 4 anos	173	32,5
	5 - 10 anos	98	18,4
	> 10 anos	149	28,0
<b>Tipo de organização</b>	Público	98	18,4
	Privado	434	81,6
<b>Nível Hierárquico na organização</b>	Subordinado	378	71,1
	Cargo de direção intermédia	123	23,1
	Cargo de direção superior	31	5,8
<b>Regime do estatuto laboral</b>	Tempo inteiro	457	85,9
	Tempo Parcial/Temporário	51	9,6
	Trabalhador/Estudante	24	4,5

**Fonte: Própria**

Tabela 5: Distribuição da amostra segundo as variáveis sociodemográficas

#### **4.4. Instrumentos de Medida**

O principal objetivo desta secção consiste na apresentação dos instrumentos de medidas utilizados para medir a variável independente e das variáveis dependentes no questionário do estudo, para mais tarde, com esses dados testar a veracidade das hipóteses referidas anteriormente no estudo.

A análise destas hipóteses é efetuada com auxílio de *software* estatístico, neste estudo optou-se por utilizar o IBM SPSS *Statistics* (versão 26). Uma vez que, o IBM SPSS *Statistics* ou SPSS *Statistics*, é o programa de eleição dos cientistas das ciências sociais e humanas (Marôco, 2018).

Para além de um *software* de análise estatística, é necessário que os instrumentos de mediadas sejam fiáveis por isso, no estudo optou-se por utilizar modelos de avaliação previamente testados e validados por investigadores de renome.

O questionário é composto por questões de resposta fechada para evitar a deturpação de respostas por parte do participante. A escala de avaliação utilizada nas quatro variáveis principais é Likert de 5 pontos. Através dessa escala os participantes que classificam o grau de concordância em cada questão apresentada no questionário. As respostas variam entre “A afirmação não se aplica rigorosamente nada” e “Aplica-se completamente”, como pode observar-se na tabela 6.

De modo a realizar a caracterização dos participantes foram incluídas no questionário questões de cariz sociodemográfico, tais como: o género, a idade, a nacionalidade, a habilitação académica, a antiguidade do participante na empresa, o nível hierárquico dentro da empresa, o tipo de organização (pública ou privada) e o regime contrato laboral. Nessas questões também se utilizaram questões de resposta fechada, exceto na questão nacionalidade do participante.

Escala de Resposta				
1	2	3	4	5
A afirmação não se aplica rigorosamente nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se	Aplica-se bastante	Aplica-se completamente

Fonte: Própria

Tabela 6: Escala de avaliação utilizada no questionário

#### 4.4.1. *Bullying* Laboral

O *Bullying* Laboral é medido com a ajuda do NAQ-R, um modelo de avaliação validada e desenvolvida por Einarsen et al. (2009), posteriormente traduzida e adaptada para a versão portuguesa por dois especialista bilingues em Português/Inglês. Este fenómeno aplicado ao contexto laboral é, portanto, a variável independente do estudo.

Para este estudo, resolveu-se utilizar todas as três dimensões do modelo de avaliação correspondendo a um total de 22 itens. As dimensões são divididas em três partes correspondendo ao *Bullying* Pessoal, *Bullying* relacionado com o Trabalho e o *Bullying* fisicamente intimidador, tal como referido anteriormente.

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

Fonte: Adaptado de Einarsen, Hoel e Notelaers (2009)

Tabela 7: Tabela de operacionalização da variável *Bullying Laboral*

#### 4.4.2. *Burnout*

A variável dependente *burnout* foi medida com a MBI-GS previamente traduzido para a versão portuguesa por Tamayo (2002) citado por Schuster et al. (2015). Optou-se por este modelo de avaliação, devido à forma prática com que é aplicado em qualquer área profissional. Expondo isso, no MBI-GS selecionou-se apenas duas dimensões: a Exaustão Emocional e o Despersonalização/Cinismo como defendido e validados por (Bakker et al., 2003; Qiao e Schaufeli, 2010).

A Exaustão Emocional é composta por seis itens, enquanto que a Despersonalização/Cinismo é composto por quatro itens, somando, portanto, um total de dez itens. Como referido anteriormente, todos os itens foram medidos utilizando a escala de 1 a 5, ou seja, quanto mais elevados forem valores, maior a propensão de *Burnout* no indivíduo.

VARIÁVEL	ITEM	DESCRIÇÃO
<i>Burnout</i>	SB 1	Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho
	SB 2	Sinto-me esgotado(a) no final de um dia de trabalho
	SB 3	Sinto-me cansado(a) quando me levanto pela manhã e preciso enfrentar outro dia de trabalho
	SB 4	Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim
	SB 5	Sinto-me acabado(a) por causa do meu trabalho
	SB 6	Só desejo fazer o meu trabalho e não ser incomodado(a)
	SB 7	Sou menos interessado(a) no meu trabalho desde que assumi esta função
	SB 8	Sou menos entusiasmado(a) com o meu trabalho
	SB 9	Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo
	SB 10	Duvido da importância do meu trabalho
<b>Fonte: Tamayo (2002) citado por Schuster, Da Veiga Dias e Battistella (2015)</b>		

Tabela 8: Tabela de operacionalização da variável *Burnout*

#### 4.4.3. Intenção de *Turnover*

De modo a conseguir medir a variável dependente Intenção de *Turnover*, recorreu-se à medida adaptada e validada por Abid e Butt (2017). O modelo de avaliação da Intenção de *Turnover* é composto por três itens e foram traduzidos e adaptados para a versão portuguesa por dois especialistas bilingues em Português/Inglês.

VARIÁVEL	ITEM	DESCRIÇÃO
<i>Intenção de Turnover</i>	IT 1	Eu pretendo sair do meu atual emprego durante os próximos 12 meses
	IT 2	Eu espero poder demitir-me durante os próximos 12 meses
	IT 3	Eu espero despedir-me da minha organização atual nos próximos 12 meses
<b>Fonte: Adaptado de Abid e Butt (2017)</b>		

Tabela 9: Tabela de operacionalização da variável Intenção de *Turnover*

#### 4.4.4. Felicidade

A variável dependente felicidade foi avaliada através do modelo de avaliação *Affective Well-Being* previamente validado por Daniels (2000). Todos os dez itens foram traduzidos e adaptados na versão portuguesa por dois investigadores bilingues em Português/Inglês.

VARIÁVEL	ITEM	DESCRIÇÃO
Felicidade	F 1	Molestado/incomodado
	F 2	Cheio de energia
	F 3	Motivado
	F 4	Ativo
	F 5	Feliz
	F 6	Agressivo
	F 7	Entusiasmado
	F 8	Tenso
	F 9	Otimista
	F 10	Deprimido/abatido
	F 11	Alerta
	F 12	Preocupado
	F 13	Bem-disposto
	F 14	Irritado
	F 15	Ansioso/inquieto
<b>Fonte: Adaptado de Daniels (2000)</b>		

Tabela 10: Tabela de operacionalização da variável Felicidade

#### 4.5. Aperfeiçoamento das Escalas

Após exportar e adaptar todos os dados recolhidos no questionário para SPSS *Statistics*, surgiu a necessidade de averiguar a validade das variáveis do estudo. Para tal, recorreu-se ao aperfeiçoamento das escalas, utilizando a consistência interna (*alpha* de *Cronbach*) e o estudo da dimensionalidade (Análise Fatorial Exploratória).

##### 4.5.1. Estudo preliminar com base na correlação de cada item com a totalidade da escala

Numa fase inicial para evitar que as variáveis tivessem itens com baixa correlação realizou-se uma análise de correlação entre cada item da variável. Baseado em Marôco (2018), considera-se que as correlações são fracas quando valor absoluto inferior a 0.25.

Ao avaliar as variáveis, observou-se que alguns itens correspondentes à variável da Felicidade apresentavam valores inferiores ao mínimo aceite, ou seja, os itens apresentavam uma baixa correlação com os restantes itens da variável, e por essa razão, foram de imediato retirados da escala da Felicidade, somando um total de 7 itens.

Todos os itens das restantes variáveis apresentam boa correlação, com valores superiores a 0.25, pelo que se mantiveram no estudo.

## 4.5.2. Estudo de consistência interna das escalas e da dimensionalidade das variáveis

### 4.5.2.1. Alfa de Cronbach

De acordo com Pestana e Gageiro (2014), o alfa de *Cronbach* é umas das medidas mais usadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica.

O alfa de *Cronbach* varia entre 0 e 1 e, quando é muito baixo, isto é, mais próximo do 0, uma das situações pode estar a acontecer: ou o teste é construído por poucos itens ou a correlação entre os itens é fraca (Haro et al., 2016).

Os valores do alfa de *Cronbach* serão analisados de acordo com seguinte tabela:

Tabela 11: Valores de alpha de *Cronbach*

VALORES DE ALFA DE CRONBACH	QUALIDADE
Superior a 0.9	Muito boa
0.8-0.9	Boa
0.7-0.8	Razoável
0.6-0.7	Fraca
Inferior a 0.6	Inadmissível
Fonte: Pestana e Gageiro (2014)	

Neste estudo, como se pode observar na tabela 12, os valores de alfa de *Cronbach* de todas as variáveis apresentam uma qualidade muito boa, variando de 0.946 a 0.965. A variável que apresenta uma maior consistência interna é a Intenção de *Turnover*, com um alfa de *Cronbach* de 0.965, por outro lado, a Felicidade tem o valor mais baixo das variáveis, com o alfa de *Cronbach* de 0.946, mas mesmo assim não deixa de ser um ótimo valor de consistência interna.

Pode-se concluir que os itens das respetivas variáveis tem uma correlação bastante alta prevendo uma boa qualidade na análise fatorial.

Tabela 12: Síntese dos valores da consistência interna da amostra utilizando o *alpha* de *Cronbach*

Variáveis	Número de itens	Alfa de Cronbach do estudo
<b>Bullying Laboral</b>	22	0.956
<b>Burnout</b>	10	0.950
<b>Intenção de Turnover</b>	3	0.965
<b>Felicidade</b>	7	0.946
Fonte: Própria		

#### 4.5.2.2. Análise Fatorial Exploratória

A análise da dimensionalidade do estudo é estudada através da AFE. Mas, antes de avançar para a AFE deve-se inicialmente testar a qualidade da mesma através de um estudo de correlações. Existem dois procedimentos estatísticos que permite aferir a qualidade de AFE, o teste de *Bartlett* e o KMO (Pestana e Gageiro, 2014). Tendo isso em conta, neste estudo optou-se por utilizar o critério de *Kaiser - Meyer - Olkin* (KMO) devido à sua verificação prática e objetiva. Segundo Marôco (2018), o KMO é uma medida da homogeneidade das variáveis, que compara as correlações simples com as correlações parciais das variáveis. O KMO perto de 1 indica coeficiente de correlação parciais, enquanto valores próximos de 0 indicam que a análise fatorial pode não ser uma boa ideia, porque existe uma correlação fraca entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2014).

Os valores de KMO serão analisados de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 13 - Valores de KMO

Valores de KMO	Recomendações relativas à análise fatorial
]0.9; 1]	Excelente
]0.8; 0.9]	Boa
]0.7; 0.8]	Média
]0.6; 0.7]	Medíocre
]0.5; 0.6]	Mau, mas ainda aceitável
≤0.5	Inaceitável

**Fonte: Marôco (2018)**

No estudo verificou-se que os valores de KMO de cada variável variam de 0.756 a 0.957. Os valores de KMO do *Bullying* Laboral, *Burnout*, Intenção de *Turnover* e Felicidade são, 0.957, 0.938, 0.756 e 0.936, consecutivamente. Na sua generalidade, os valores de KMO das variáveis em estudo, apresentam uma boa indicação para uma análise fatorial de qualidade, mesmo na variável com o valor mais baixo.

Ao observar que os KMO das variáveis apresentavam os valores recomendados, procede-se então para o estudo das dimensões utilizando a AFE para conseguir identificar fatores comuns. A AFE é uma técnica de análise exploratória de dados que tem como objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores que de alguma forma controlam as variáveis originais (Marôco, 2018). Segundo Pestana e Gageiro (2014), a análise fatorial é considerada exploratória em dois casos distintos, quando se tenta encontrar a relação entre variáveis sem determinar se os resultados se ajustam ao modelo, ou confirmatória quando compara os resultados obtidos com os que constituem a teoria.

Marôco (2018) afirma que o objetivo principal da AFE é atribuir um *score* (quantificação) a fatores que não são diretamente observáveis, por sua vez, este novo *score* é uma representação parcimoniosa da informação presente nas variáveis principais (itens), resumindo muitas das vezes essas variáveis para um menor número de fatores.

A análise fatorial estima o peso dos fatores (*loadings*) e a variâncias, de modo a que tanto as covariâncias como as correlações previstas estejam tão perto quanto possível dos valores observados. Para tal, os métodos de estimação mais usados para a extração de fatores são o das componentes principais e o da máxima verosimilhança (Pestana e Gageiro, 2014).

Nesta análise, recorreu-se ao Análise (ou Método) das Componentes Principais (ACP), uma das técnicas de análise fatorial exploratória. A ACP é uma técnica de análise exploratória multivariada que transforma um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, combinações lineares das variáveis originais, designadas de “componentes principais”. Descrita desta forma, a ACP é geralmente encarada como um método de redução da complexidade dos dados (Marôco, 2018).

As componentes principais são calculadas por ordem decrescente de importância, isto é, a primeira explica a máxima variância dos dados, a segunda a máxima variância seguinte ainda não explicada pela primeira, e assim sucessivamente. A última componente será a que menos contribui para a explicação da variância total dos dados (Pestana e Gageiro, 2014). Segundo Marôco (2018), as componentes principais podem ser utilizadas como indicadores que resumem a informação disponível nas variáveis originais.

De acordo com Marôco (2018) deve-se extrair um número mínimo de fatores de modo a conseguir explicar pelo menos 50% da variância total das variáveis originais. Na AFE recalculada, como se pode observar na tabela 14, essa regra foi cumprida, com quatro fatores ou componentes principais a explicar cerca de 70,55% da variabilidade total e indicando que o número de fatores retidos é o apropriado.

Os *loading* definem cada uma das novas variáveis, sendo escolhidos de modo a que as variáveis derivadas, expliquem a máxima variação dos dados originais e não estejam correlacionados entre si (Pestana e Gageiro, 2014). Segundo Marôco (2018) a solução fatorial encontrada para o modelo AFE nem sempre é possível interpretar os *loadings*, por isso é necessário recorrer a um método de rotação. Contudo, conforme Pestana e Gageiro (2014) existem vários métodos de rotação das variáveis facilita a interpretação dos *loadings*, uma vez que elimina os valores intermédios, torna *loadings* elevados ainda maiores e torna os *loadings*

baixos ainda mais pequenos. Em geral, consideram-se significativos os *loading* maiores ou iguais a 0.5 por serem pelo menos responsáveis por 25% da variância.

Neste estudo optou-se pelo método *varimax*, por considerar a interpretação dos resultados era mais acessível, como também o mais apropriado para a análise das variáveis. Uma vez que ao experimentar os outros métodos (*direct oblimin* e *obliqua*), os resultados não eram os melhores. Segundo Pestana e Gageiro (2014), o método *varimax* minimiza o número de variáveis com elevados *loading* num fator, obtendo uma solução na qual cada componente principal se aproxima de -1 ou de 1, no caso de associação entre ambas, ou de zero, no caso de ausência de associação linear.

A comunalidade (*communalities* ou  $h^2$ ) é a fração da variância explicada pelos fatores comuns, cujo os valores estimados variam de 0 a 1. Quando os valores são iguais a 0 indicam que os fatores comuns não explicam a variância e por sua vez, quando os valores são iguais a 1 indicam que o fator comum explica a variância na sua totalidade, o ideal é que os valores sejam superiores a 0.5 para todas as variáveis (Marôco, 2018; Pestana e Gageiro, 2014).

No estudo da AFE, prestou-se uma maior atenção na tabela de comunalidades para verificar a existência de itens com valores inferiores ao permitido e observou-se que todos os itens do estudo apresentavam valores acima do estabelecido, exceto os itens do *Bullying Laboral*. Devido a essa razão os itens foram sendo retirados de forma gradual do estudo, perfazendo um total de 8 itens retirados do *Bullying Laboral* até se encontrar uma solução que cumprisse os valores limites da comunalidade.

Devido às alterações da dimensão do *Bullying Laboral*, tornou-se necessário recalcular o *alfa* de *Cronbach* e os resultados da AFE. Para recalcular a AFE continuou-se a utilizar o método dos componentes principais com uma extração fixa de quatro fatores, enquanto que no método de rotação continuou-se a utilizar o *varimax*. Conseguindo com êxito que os quatro fatores correspondessem as quatro variáveis em estudo: *Bullying Laboral*, *Burnout*, Felicidade e Intenção de *Turnover*. A AFE reformulada está representada de uma forma sintetizada na tabela 14.

O valor de KMO é de 0.967, indicando que a AFE final apresenta uma excelente qualidade. De acordo com Marôco (2018), o teste de Esfericidade de *Bartlett* pode ser utilizado para testar quando é que as correlações entre as variáveis originais são elevadas o suficiente para que a análise fatorial tenha sido utilizada na estimação dos fatores comuns. No estudo, o teste de Esfericidade de *Bartlett*, apresenta um *p-value* inferior a qualquer valor de *alpha* (1%; 5% e 10%) concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente. Em relação

ao alfa de *Cronbach*, o único valor necessário recalculá-lo é o do *Bullying* Laboral, com 0.952, indicando uma excelente qualidade de consistência interna. Uma vez que os números de itens das restantes variáveis mantêm-se iguais, não houve a necessidade de recalculá-los os valores de consistência interna. De um modo geral, os valores de alfa de *Cronbach* das variáveis estão compreendidos entre 0.946 e 0.965, indicando uma qualidade de consistência interna muito boa, e simultaneamente uma excelente análise fatorial.

Na investigação desenvolvida por Einarsen et al., (2009), e conforme referido anteriormente, o *Bullying* Laboral é composto por três dimensões: o *Bullying* Pessoal, o *Bullying* relacionado com o trabalho e as formas de o *Bullying* fisicamente intimidador. Na AFE não se verificou a presença destas três dimensões, ou seja, o *Bullying* Laboral neste estudo é explicado por uma dimensão, sendo por isso unidimensional. Segundo Einarsen et al. (2011), os itens de *Bullying* Laboral tem como solução de um único fator, isto é, de uma forma geral os indivíduos pertencem a uma escala de “não ser vítima de *Bullying* Laboral” ou “ser vítima de *Bullying* laboral”, aliás, normalmente as vítimas de *Bullying* Laboral são expostas a todos os tipos de comportamentos de atos negativos, os casos onde apenas são expostas a algum tipo do *Bullying* são relativamente poucos.

No *Burnout*, como defendido anteriormente, a variável é composta por duas dimensões: Exaustão Emocional e Despersonalização/Cinismo. Na AFE verificou-se apenas a presença de uma dimensão, tornando o *Burnout* uma variável unidimensional, semelhante à situação retratada no *Bullying* Laboral. Alguns investigadores defendem que o *Burnout*, não é um fenómeno multidimensional, mas sim um fenómeno unidimensional referindo que o desgaste acontece devido exclusivamente à Exaustão, sendo essa a única dimensão que leva ao *Burnout* (Schaufeli et al., 2009).

Enquanto que a Intenção de *Turnover* e Felicidade, as escalas utilizadas indicam que a unidimensionalidade, o que se confirmou na AFE. E assim, deste modo, observou-se que a AFE das variáveis do estudo são todas unidimensionais.

Tabela 14 - Resultados síntese da Análise Fatorial Exploratória das variáveis

Itens	Descrição	(h <sup>2</sup> )	Fatores			
			1	2	3	4
BL 20	Foi alvo de excessivas provocações e sarcasmo	,756	<b>,814</b>			
BL 17	Foram feitas alegações contra si	,693	<b>,796</b>			
BL 2	Foi humilhado (a) ou ridicularizado(a) sobre o seu trabalho	,679	<b>,767</b>			
BL12	Foi ignorado(a) ou enfrentou uma reação hostil quando se tentou aproximar	,683	<b>,761</b>			
BL11	Foi constantemente lembrado dos seus erros e enganos	,664	<b>,752</b>			
BL 7	Foi alvo de comentários insultuosos ou ofensivos feitos sobre si (sobre os seus hábitos e experiência), as suas atitudes ou a sua vida privada	,617	<b>,740</b>			
BL5	Divulgaram boatos e rumores sobre si	,573	<b>,739</b>			
BL 13	Recebeu críticas persistentes sobre o seu trabalho e esforço	,624	<b>,710</b>			
BL 18	Foi alvo de excessivo controlo no seu trabalho	,608	<b>,692</b>			
BLT 10	Recebeu sugestões ou sinais de outras pessoas de que você deveria demitir-se	,585	<b>,682</b>			
BL 6	Foi ignorado(a), excluído(a) ou isolado(a)	,561	<b>,665</b>			
BL 1	Retiveram/esconderam informações que afetaram o seu desempenho no trabalho	,609	<b>,664</b>			
BL 14	Teve as suas opiniões e pontos de vista ignorados	,601	<b>,652</b>			
BL 8	Gritaram consigo ou foi alvo de agressividade gratuita	,528	<b>,647</b>			
SB 3	Sinto-me cansado(a) quando me levanto pela manhã e preciso enfrentar outro dia de trabalho	,765		<b>,762</b>		
SB 2	Sinto-me esgotado(a) no final de um dia de trabalho	,715		<b>,745</b>		
SB 5	Sinto-me acabado(a) por causa do meu trabalho	,819		<b>,743</b>		
SB 4	Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim	,751		<b>,713</b>		
SB 1	Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho	,766		<b>,712</b>		
SB 8	Sou menos entusiasmado(a) com o meu trabalho	,763		<b>,667</b>		
SB 9	Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo	,670		<b>,657</b>		
SB 7	Sou menos interessado(a) no meu trabalho desde que assumi esta função	,702		<b>,656</b>		
SB 6	Só desejo fazer o meu trabalho e não ser incomodado(a)	,642		<b>,636</b>		
SB 10	Duvido da importância do meu trabalho	,503		<b>,591</b>		
F 3	Motivado	,847			<b>-,816</b>	
F 4	Ativo	,711			<b>-,809</b>	
F 7	Entusiasmado	,808			<b>-,791</b>	
F 5	Feliz	,823			<b>-,786</b>	
F 2	Cheio de energia	,760			<b>-,781</b>	
F 9	Otimista	,729			<b>-,757</b>	
F 13	Bem-disposto	,649			<b>-,731</b>	
IT 3	Eu espero despedir-me da minha organização atual nos próximos 12 meses	,945				<b>,855</b>
IT 2	Eu espero poder demitir-me durante os próximos 12 meses	,940				<b>,850</b>
IT 1	Eu pretendo sair do meu atual emprego durante os próximos 12 meses	,899				<b>,820</b>
<b>Número de itens</b>			14	10	7	3
<b>Alpha de Cronbach</b>			<b>0.952</b>	<b>0.950</b>	<b>0.946</b>	<b>0.965</b>
<b>Variância total explicada= 70.55%</b>						
<b>KMO = 0.967</b>						
<b>Teste de esfericidade de Bartlett = 17673,238 ; gl= 561; p- value= 0.00</b>						
<b>Método de Extração:</b> Análise de Componente Principal.						
<b>Método de Rotação:</b> Varimax com Normalização de Kaiser.						
<b>Matriz de componente rotativa:</b> Rotação convergida em 6 iterações.						

#### 4.6. Síntese

Posteriormente à recolha dos dados procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas através da verificação da consistência interna e da análise da dimensionalidade das variáveis, recorrendo à AFE. Na AFE utilizou-se como método de extração de fatores, a análise de componentes principais, e como rotação de fatores utilizou-se o método *varimax*. O estudo contou inicialmente com a presença de 50 itens, que com os procedimentos de apuramento de escalas foram reduzidos a 34 itens. Na análise fatorial, os quatro fatores conseguem explicar 70.55% da variância total dos itens originais. Devido a esta análise observou-se que todas as variáveis são unidimensionais, contrariando o inicialmente previsto. Através dos resultados obtidos conclui-se que os dados recolhidos são fiáveis para prosseguir com o estudo, que serão apresentados no capítulo seguinte.



## 5. Análise e Discussão dos Resultados

No presente capítulo são apresentados os resultados do estudo com base nos dados recolhidos. Ao longo deste capítulo serão analisados a média, o desvio-padrão e o coeficiente de correlação de Spearman e a análise de regressões lineares de todas as variáveis. A realização destas análises tem como principal objetivo compreender a relação entre as variáveis do estudo, nomeadamente o *Bullying* Laboral, o *Burnout*, a Intenção de *Turnover* e a Felicidade, através das 8 hipóteses formuladas no capítulo 3, de modo a obter conclusões válidas que permitam retirar uma reflexão clara e concisas sobre o tema.

### 5.1. Médias, Desvio - Padrão e Correlações

O estudo pretende analisar as variáveis sociodemográficas com as variáveis do estudo, delineando um estudo mais realista do efeito do *Bullying* Laboral, no *Burnout*, na Intenção de *Turnover* e na Felicidade dos colaboradores de uma organização. De forma a conseguir estabelecer as relações entre os dados recolhidos realizou-se o coeficiente de Spearman juntamente com médias e desvio-padrão, para conseguir a avaliar as correlações entre variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo, como se pode observar na tabela 15. A análise vai incidir em dois momentos: primeiramente a análise das médias e a análise da correlação de Spearman das variáveis.

Analisando as variáveis sociodemográficas e tendo em conta a escala utilizada na recolha de dados é possível verificar que a variável habilitações académicas ( $\bar{x}= 5.60$ ;  $s' = 1.11$ ), a antiguidade ( $\bar{x}= 2.53$ ;  $s' = 1.11$ ) e o tipo de organização ( $\bar{x}= 1.82$ ;  $s' = 0.39$ ). Relativamente as médias das variáveis do estudo, tendo em conta a escala Likert de 5 pontos, observa-se nos colaboradores inquiridos que o *Bullying* Laboral é inferior à média, apesar de estar próximo ( $\bar{x}= 2.01$ ;  $s' = 1.16$ ), enquanto que o *Burnout*, Intenção de *Turnover* e Felicidade apresentam valores superiores à média, ( $\bar{x}= 3.07$ ;  $s' = 1.14$ ), ( $\bar{x}= 3.11$ ;  $s' = 1.62$ ) e ( $\bar{x}= 2.87$ ;  $s' = 0.99$ ), consecutivamente. Pode concluir-se que existe um número considerável de colaboradores inquiridos demonstram a Intenção de *Turnover* como também apresenta uma maior dispersão das respostas uma vez que o desvio padrão também é elevado.

No segundo momento, procedeu-se à análise das variáveis sociodemográficas e das variáveis em estudo utilizando o coeficiente de correlação de Spearman. Segundo Marôco (2018), se a relação das variáveis não for do tipo linear não deve utilizar-se o coeficiente de correlação *Pearson*, deve-se recorrer a coeficientes não lineares, nomeadamente o coeficiente

de correlação de *Spearman*. Como se desconhecia o tipo de relação entre as variáveis, optou-se por realizar a correlação de *Spearman* uma vez que abrange relações lineares e não lineares entre as variáveis.

De acordo com Pestana e Gageiro (2014), o coeficiente de *Spearman* é uma medida relativa a associação linear entre pares de variáveis que não dependem das unidades de medida, variando entre -1 e 1. Quando mais se aproximam dos extremos, maior será em média essa associação. Primeiramente, observa-se que de todas as variáveis sociodemográficas apenas três apresentam alguma correlação significativa com as variáveis em estudo: Habilitações Académicas, Antiguidade e Tipo de Organização, com diferentes níveis de significância.

Analisando essas correlações é possível verificar que o *Bullying* Laboral se encontra relacionado de forma positiva com o tipo de organização ( $\rho=0.119$ ; com  $p<0.01$ ), prevendo-se os casos de colaboradores com *Bullying* Laboral nas organizações privadas. O *Burnout* está relacionado de forma negativa com a habilitação académica ( $\rho= -0.089$ ; com  $p<0.05$ ) e de forma positiva com o tipo de organização ( $\rho=0.142$ ; com  $p<0.01$ ), com isso prevê-se que os colaboradores que sofram *Burnout* estejam presentes organizações privadas e que apresentem uma habilitação académica mais baixa. A Intenção de *Turnover* está positivamente relacionada com o tipo de organização ( $\rho=0.287$ ; com  $p<0.01$ ), prevendo-se que os colaboradores de organizações privadas apresentem uma maior Intenção de *Turnover*. A Felicidade encontra-se relacionada de forma positiva com habilitações literárias ( $\rho=0.105$ ; com  $p<0.05$ ) e relacionada com a antiguidade ( $\rho= -0.094$ ; com  $p=0.05$ ), ou seja, numa organização com altos índices de Felicidade, os colaboradores apresentam elevadas habilitações literárias e estão há pouco tempo na organização. O género não se encontra relacionado de forma significativa com nenhuma das variáveis do estudo, mas decidiu-se mantê-lo devido ao elevado número de inquiridos do sexo feminino.

No que diz respeito à correlação entre as variáveis do estudo, constatou-se que todas apresentam o mesmo nível de significância ( $p<0.01$ ), ou seja, a correlação mais significativa. Observou-se que o *Bullying* Laboral se encontra positivamente relacionado com o *Burnout* ( $\rho= 0.678$ ) e Intenção de *Turnover* ( $\rho= 0.476$ ), e relaciona-se de forma negativa com a Felicidade ( $\rho= -0.576$ ), prevendo-se que colaboradores que sofram com *Bullying* Laboral apresentam baixos níveis de Felicidade e um maior risco de sofrer *Burnout* e Intenção de *Turnover*. Por sua vez, o *Burnout* relaciona-se de forma positiva com a Intenção de *Turnover* ( $\rho= 0.631$ ) e de forma negativa com a Felicidade ( $\rho= - 0.715$ ), prevendo-se que os colaboradores em *Burnout*, terão uma maior tendência para se sentirem infelizes e com uma maior Intenção de *Turnover*.

A Intenção de *Turnover* encontra-se negativamente relacionada com a Felicidade ( $\rho = -0.571$ ), prevendo-se que os colaboradores infelizes têm maior intenção de abandonar a organização.

Tabela 15: Coeficiente da Correlação de Spearman das variáveis

		$\bar{x}$	$s'$	1	2	3	4	5	6	7
1	Habilitação Acadêmicas <sup>b)</sup>	5,60	1,11	1						
2	Antiguidade <sup>c)</sup>	2,53	1,11	-,088*	1					
3	Tipo de organização <sup>d)</sup>	1,82	0,39	-,012	-,109*	1				
4	Bullying Laboral <sup>e)</sup>	2,01	1,16	-,085	,042	,119**	1			
5	Burnout <sup>e)</sup>	3,07	1,14	-,089*	,056	,142**	,678**	1		
6	Intenção de Turnover <sup>f)</sup>	3,11	1,62	,003	-,084	,287**	,476**	,631**	1	
7	Felicidade <sup>e)</sup>	2,87	0,99	,105*	-,094*	-,046	-,526**	-,715**	-,571**	1

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral). \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

a) 1 - Feminino; 2 - Masculino

b) 1 - 1º ciclo de ensino básico (4.º ano); 2 - 2º ciclo de ensino básico (6.º ano); 3 - 3º ciclo de ensino básico (9.º ano); 4 - Ensino Secundário; 5 - Curso técnico superior profissional (CTeSP); 6 - Licenciatura; 7 - Mestrado; 8 - Doutorado

c) 1 - Menos de 1 ano; 2 - Entre 1 a 4 anos; 3 - Entre 5 a 10 anos; 4 - Mais de 10 anos

d) 1 - Público; 2 - Privado

e) 1 - Nunca, 2 - Raramente, 3 - Por vezes, 4 - Quase Sempre e 5 - Sempre

f) 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo em parte, 3 - Não concordo nem discordo, 4 - Concordo em parte e 5 - Concordo totalmente

Fonte: Própria

## 5.2. Relação existente entre as variáveis

O estudo tem como principal objetivo analisar as relações entre o *Bullying* Laboral, o *Burnout*, a Intenção de *Turnover* e a Felicidade. Apesar desse ser o principal objetivo, o estudo também é analisa a presença de mediações entre as variáveis apresentadas. Para atingir o objetivo, recorreu-se à análise dos dados através do modelo de regressão linear.

Baseado em Pestana e Gageiro (2014) para testar as hipóteses em estudo e antes de proceder um modelo de regressão linear, seja simples ou múltipla, é necessário verificar se alguns pressupostos estão a ser cumpridos, nomeadamente a normalidade dos resíduos, a homocedasticidade e a autocorrelação de resíduos. A normalidade dos resíduos é verificada através do histograma de resíduos com a justaposição da curva normal através de uma distribuição normal, por outra palavras, quando não apresenta desvios significantes e o gráfico de resíduos, caso sigam a equação da reta  $y = x$ . No estudo escolheu-se apenas verificar este pressuposto com o histograma de resíduos com justaposição da curva da normal. A homocedasticidade dos resíduos é verificada com o auxílio do gráfico de dispersão *Scatterplot* ao observar as relações entre os resíduos estudentizados ( $Y = Sresid$ ) e os resíduos

estandardizados ( $X = Z_{pred}$ ) verificando se os resíduos apresentavam uma amplitude constante em relação ao eixo horizontal zero, ou seja, não mostra tendência para crescer ou decrescer pelo que não se descarta este pressuposto. No último pressuposto, a autocorrelação de resíduos, coloca-se essencialmente quando as observações se distribuem ao longo do tempo.

Assim, neste estudo os pressupostos das hipóteses de estudo foram realizados recorrendo ao histograma de resíduos e ao gráfico de dispersão *Scatterplot*. Numa análise generalizada e rudimentar aos histogramas de resíduos com a justaposição da curva da normal concluiu-se que os desvios existentes da distribuição da normal não são consideráveis. Pelo que se conclui que as hipóteses do estudo obedecem ao pressuposto da normalidade de resíduos. Enquanto que ao observar o diagrama de dispersão de *Scatterplot*, seguindo a mesma análise generalista rudimentar, conclui-se que existe um padrão não aleatório em relação ao eixo do zero, considerando o pressuposto da homocedasticidade verificado. Por último, a autocorrelação dos resíduos neste estudo não é necessário validar, uma vez que os dados foram recolhidos num determinado momento e não de forma sequencial ao longo do tempo.

### **5.2.1. Relação direta entre *Bullying* Laboral, *Burnout*, Felicidade e Intenção de *Turnover***

Os resultados da análise de regressões hierárquicas estão apresentados na tabela 16, utilizando as variáveis *Burnout*, Intenção de *Turnover* e Felicidade e como preditora a variável *Bullying* Laboral.

Na análise de regressões hierárquicas recorreu-se a duas etapas. Na primeira etapa utilizaram-se apenas as variáveis de controlo que apresentavam alguma correlação com as variáveis do estudo, a habilitações, antiguidade e tipo de organização. Optou-se por retirar o género devido há inexistência de correlação com as variáveis estudadas, analisadas no capítulo 5.1. Numa segunda fase, foi inserida a variável independente *Bullying* Laboral obtendo o valor da variância adicional que a mesma explica, para cada uma das variáveis dependentes, e assim testar as Hipóteses 1, Hipóteses 2 e Hipóteses 3.

Na etapa inicial, as variáveis de controlo explicam uma pequena proporção da variância de *Burnout*, Felicidade e Intenção de *Turnover*, dado que apresentam valores de  $R^2$  ajustado de 2.8%, 1.3%, e 8.2% respetivamente.

Além disso, nas variáveis de controlo verifica-se que a variável sociodemográfica Tipo de organização apresenta valores bastante significativos quando se relaciona com as variáveis do estudo, o *Burnout* ( $\beta = 0.153$ ;  $p < 0.001$ ) e Intenção de *Turnover* ( $\beta = 0.286$ ;  $p < 0.001$ ). Por

outro lado, a variável sociodemográfica Habilitação Literária ( $\beta= 0.088$ ;  $p<0.05$ ) também apresenta alguma correlação com a Felicidade, apesar do seu nível de significância ser menos significativo.

Na segunda etapa adicionou-se o *Bullying* Laboral às variáveis de controlo para verificar o efeito nas variáveis em estudo.

Nesta segunda análise, verifica-se que a variável *Burnout* é a variável dependente mais explicada pelo *Bullying* Laboral, apresenta um valor de F de 107.869, com um nível de significância de .000 e é explicada através da variável *Bullying* Laboral em cerca de 41.8% (variância única). Os resultados apresentam indícios que o *Bullying* Laboral tem um efeito positivo e bastante significativo no *Burnout* ( $\beta= 0.653$ ;  $p<0.001$ ).

Enquanto que na variável dependente Felicidade, o valor de F é 46.054, com um nível de significância de .000, que por sua vez é explicada através da variável *Bullying* Laboral em cerca de 24% (variância única). Os resultados indicam que o *Bullying* Laboral tem um efeito negativo e significativo na Felicidade ( $\beta= -0.496$ ;  $p<0.001$ ).

Por último, a variável Intenção de *Turnover*, apresenta um valor de F de 48.060, com um nível de significância de .000, e é explicada através da variável *Bullying* Laboral em cerca de 18% (variância única). Tornando-se na variável menos explicada por *Bullying* Laboral. Assim como na variável dependente *Burnout*, os resultados indicam que o *Bullying* Laboral tem um efeito positivo e significativo na Intenção de *Turnover* ( $\beta= 0.430$ ;  $p<0.001$ ).

Desta forma, ao adicionar a variável *Bullying* Laboral, todas as regressões hierárquicas apresentaram um coeficiente significativo ao nível de 0% ( $p =.000$ ), querendo dizer que a hipótese 1, a hipótese 2 e a hipótese 3 são suportadas.

Tabela 16 - Regressão Hierárquica: Relação entre o *Bullying* Laboral, *Burnout*, Intenção de *Turnover* e Felicidade

		<i>Burnout</i>				<i>Felicidade</i>				<i>Intenção de Turnover</i>			
		$\beta$	Teste F	R <sup>2</sup> ajust.	$\Delta$ R <sup>2</sup> ajust.	$\beta$	Teste F	R <sup>2</sup> ajust.	$\Delta$ R <sup>2</sup> ajust.	$\beta$	Teste F	R <sup>2</sup> ajust.	$\Delta$ R <sup>2</sup> ajust.
<b>Modelo 1</b>	(constante)	-	6.093 ***	.028	.028	-	3.266	.013	.013	-	16.719 ***	.082	.082
	Habilitações	-.083				.088*				-.001			
	Antiguidade	.064				-.084				-.045			
	Tipo de Organização	.153 ***				-.054				.286 ***			
<b>Modelo 2</b>	(constante)	-	107.869 ***	.446	.418	-	46.054 ***	.253	.240	-	48.060 ***	.262	0.18
	Habilitações	-.034				.051				.031			
	Antiguidade	.033				-.061				-.066			
	Tipo de Organização	.076 *				.004				.235 ***			
	<i>Bullying</i> Laboral	.653 ***				-.496 ***				.430 ***			

\*p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\*p < 0.001

Fonte: Própria

### 5.2.2. Relação direta entre a Felicidade e *Burnout* e Intenção de *Turnover*

A regressão hierárquica apresentada na tabela 17, utiliza as variáveis dependentes *Burnout* e Intenção de *Turnover* e como preditora a variável Felicidade, e tem como objetivo principal testar a hipótese 4 e a hipótese 5.

Tal como no subcapítulo anterior, utilizaram-se duas etapas para obter uma análise de regressão hierárquica, como foi observado anteriormente, a variável sociodemográfica tipo de organização continua a ser significativa para as duas variáveis dependentes.

Ao colocar-se a variável Felicidade como preditora, verifica-se que a variável *Burnout* apresenta um valor de F de 136.719, com um nível de significância de .000, e é explicada através da variável Felicidade em cerca de 47.8% (variância única). Os resultados apresentados indicam que a Felicidade tem um efeito negativo e significativo no *Burnout* ( $\beta = -0.696$ ;  $p < 0.001$ ).

A Intenção de *Turnover* é a variável menos explicada pela Felicidade, tem um valor de F de 88.193, com um nível de significância de .000, e é explicada através da variável Felicidade em cerca de 31.4% (variância única). Tal como o *Burnout*, observam-se evidências que a Felicidade tem um efeito negativo e significativo na a Intenção de *Turnover* ( $\beta = -0.566$ ;  $p < 0.001$ ).

Desta forma, ao adicionar a variável Felicidade, todas as regressões hierárquicas apresentaram um nível de significância de 0% ( $p = .000$ ), querendo dizer que a hipótese 4 e a hipótese 5 são suportadas com sucesso.

Tabela 17: Regressão Hierárquica: Relação entre a Felicidade, *Burnout* e Intenção de *Turnover*

		<i>Burnout</i>				<i>Intenção de Turnover</i>			
		$\beta$	Teste F	R <sup>2</sup> ajust.	$\Delta$ R <sup>2</sup> ajust.	$\beta$	Teste F	R <sup>2</sup> ajust.	$\Delta$ R <sup>2</sup> ajust.
<b>Modelo 1</b>	(constante)	-	6.093 ***	.028	.028	-	16.719 ***	.082	.082
	Habilitações	-.083				-.001			
	Antiguidade	.064				-.045			
	Tipo de Organização	.153***				.286 ***			
<b>Modelo 2</b>	(constante)	-	136.719 ***	.506	.478	-	88.193 ***	.396	.314
	Habilitações	-.022				.049			
	Antiguidade	.005				-.093 **			
	Tipo de Organização	.115***				.255 ***			
	Felicidade	-.696 ***				-.566 ***			

\*p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\*p < 0.001 Fonte: Própria

### 5.2.3. Relação direta entre o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*

A regressão hierárquica utiliza a variável dependente Intenção de *Turnover* e como preditora a variável *Burnout*, o objetivo é testar a hipótese 6.

Na tabela 18 é possível verificar-se que o modelo apresenta um valor de F de 107.160, com um nível de significância de .000. A variável *Burnout* é explicada através da variável Intenção de *Turnover* em cerca de 36.2% (variância única). Os resultados apresentados indicam que o *Burnout* tem um efeito positivo e significativo na Intenção de *Turnover* ( $\beta= 0.612$ ;  $p < 0.001$ ). Por conseguinte, ao adicionar a variável *Burnout*, a regressão hierárquica apresenta um nível de significância de 0% ( $p = .000$ ), querendo dizer que a hipótese 6 é suportada com sucesso.

Tabela 18: Regressão Hierárquica: Relação entre o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*

		<i>Intenção de Turnover</i>			
		$\beta$	Teste F	R <sup>2</sup> ajust.	$\Delta$ R <sup>2</sup> ajust.
<b>Modelo 1</b>	(constante)	-	16.719 ***	.082	.082
	Habilitações	-.001			
	Antiguidade	-.045			
	Tipo de Organização	.286 ***			
<b>Modelo 2</b>	(constante)	-	107.160 ***	.444	.362
	Habilitações	.050			
	Antiguidade	-.084*			
	Tipo de Organização	.192 ***			
	<i>Burnout</i>	.612 ***			

\*p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\*p < 0.001 Fonte: Própria

#### 5.2.4. Mediação da Felicidade nas relações entre o *Bullying* Laboral e Burnout e o *Bullying* Laboral e Intenção de Turnover

De forma a obter uma análise mais completa, para além dos testes de regressão apresentados anteriormente, foram também realizados testes de mediação para compreender melhor a influência da Felicidade como mediador na relação entre a variável independente (preditora) *Bullying* Laboral e as variáveis dependentes (critério) *Burnout* e Intenção de *Turnover*.

Pode-se afirmar que uma variável funciona como um mediador quando explica a relação entre o preditor e o critério. Em termos gerais, estamos na presença de uma variável mediadora quando atende às seguintes condições: i) existe uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora; ii) a variável mediadora possui um efeito significativo sobre a variável dependente; e iii) a adição da variável mediadora ao modelo, reduz a importância da variável independente no modelo. A mediação é particularmente forte quando o efeito direto da variável independente na variável dependente, sob a presença da mediação, é nulo. Caso o efeito direto da variável independente na variável dependente, sob a presença da mediação não for nulo, indica a operação de múltiplos fatores mediadores (Baron e Kenny, 1986; Marôco, 2018).

Neste estudo, as condições i. e ii. foram validadas nos subcapítulos anteriores, enquanto a condição iii) pode ser observada na tabela 19, onde é apresentado os resultados da mediação da Felicidade em ambas as variáveis dependentes.

Na tabela 19, os resultados obtidos tanto no *Burnout* como Intenção de *Turnover* indicam que a variável *Bullying* Laboral continua a ter uma relação significativa mesmo após a adição da variável mediadora.

Na tabela é possível aferir que a relação entre a variável independente *Bullying* Laboral continua a ser significativa tanto na variável *Burnout* ( $\beta = .448$ ;  $p < 0.001$ ), como na variável Intenção de *Turnover* ( $\beta = .247$ ;  $p < 0.001$ ). Através da comparação do modelo 2 e do modelo 3, é possível confirmar que existe efetivamente uma mediação parcial da variável, no *Burnout* e na Intenção de *Turnover*, validando assim a condição iii) e consequentemente comprova a veracidade da hipótese 7 e da hipótese 8.

Devido à mediação ser parcial e de forma a complementar os modelos, recorreu-se ao teste de Sobel. De acordo com Baron e Kenny (1986), o teste de Sobel de 1982 fornece um teste de significância aproximada para o efeito indireto da variável independente sobre a variável

dependente através do mediador. Aplicou-se o teste de Sobel as hipóteses 7 e 8, e observa-se a presença de mediação da variável Felicidade.

Na hipótese 7 pretende comprovar que a Felicidade medeia o *Bullying* Laboral e o *Burnout*, o teste de Sobel comprovou-o ( $z\text{-value}=12.35$ ;  $p=0.000$ ), por sua vez, na hipótese 8 pretende comprovar que a Felicidade medeia o *Bullying* no Trabalho e a Intenção de *Turnover*, o teste de Sobel comprovou-o ( $z\text{-value}=10.68$ ;  $p=0.000$ ). Isto quer dizer que a Felicidade medeia de forma significativa a relação do *Bullying* Laboral com o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*. Em contexto real, uma vítima de *Bullying* Laboral, tem mais propensão a sentir uma redução dos níveis de Felicidade e apresenta uma maior propensão a desenvolver *Burnout*, como também uma elevada intenção de abandonar o emprego. No entanto, deverão existir fatores com mais influência, que medeiam tanto o *Burnout* e como a Intenção de *Turnover*, uma vez nestas duas variáveis, a Felicidade desempenha um papel de um mediador parcial.

Tabela 19: Regressão Hierárquica: Mediação da Felicidade entre o *Bullying* Laboral e o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*

		<i>Burnout</i>				<i>Intenção de Turnover</i>			
		$\beta$	Teste F	R <sup>2</sup> <sub>ajust</sub>	$\Delta$ R <sup>2</sup> <sub>ajust</sub>	$\beta$	Teste F	R <sup>2</sup> <sub>ajust</sub>	$\Delta$ R <sup>2</sup> <sub>ajust</sub>
<b>Modelo 1</b>	(constante)	-	6.093 ***	.028	.028	-	16.719 ***	.082	.082
	Habilitações	-.083				-.001			
	Antiguidade	.064				-.045			
	Tipo de Organização	.153***				.286 ***			
<b>Modelo 2</b>	(constante)	-	107.869 ***	.446	.418	-	48.060 ***	.262	0.18
	Habilitações	-.034				.031			
	Antiguidade	.033				-.066			
	Tipo de Organização	.076**				.235***			
	<i>Bullying</i> Laboral	.653***				.430***			
<b>Modelo 3</b>	(constante)	-	180.391 ***	.628	.182	-	79.271 ***	.424	.162
	Habilitações	-.009				.055			
	Antiguidade	.003				-.094**			
	Tipo de Organização	.078**				.237***			
	<i>Bullying</i> Laboral	.407***				.197***			
	Felicidade	-.495***				-.468***			

\*p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\*p < 0.001

Fonte: Própria

### 5.2.5. Discussão dos Resultados

Após a apresentação da análise dos resultados é possível compreender de uma forma clara a validade das hipóteses de investigação, e consequentemente dar uma resposta aos objetivos do estudo.

De acordo com vários estudos (Anasori et al., 2019; Einarsen et al., 1998; Goussinsky e Livne, 2017; Haq et al., 2018; Kim et al., 2019; Laschinger e Fida, 2013; Nielsen e Einarsen, 2012; Sá e Fleming, 2008), o *Bullying* Laboral tem sido apontado como um dos fatores que contribuem para o desenvolvimento do *Burnout* nos colaboradores, o que também foi suportado neste estudo, com a verificação da Hipótese 1. Podendo assim afirmar que os colaboradores de uma organização marcada por episódios de *Bullying* Laboral estão mais propensos a apresentar *Burnout*.

Assim, encontra-se validada a primeira hipótese:

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

A relação negativa entre o *Bullying* Laboral e a Felicidade é defendida por vários estudos (Bernstein Trimm, 2016; Einarsen et al., 1998; Gupta, 2013; Neto et al., 2017). Neste estudo essa relação também foi observada, suportando assim a hipótese 2. Podendo referir que num ambiente de trabalho marcado pelo *Bullying*, os níveis de Felicidade nos colaboradores são mais baixos.

Assim, encontra-se validada a segunda hipótese:

**H2: O *Bullying* Laboral relaciona-se negativamente com a Felicidade**

Vários estudos comprovam a relação entre o *Bullying* e a Intenção de *Turnover* (Elçi et al., 2014; Houshmand et al., 2012; Kim et al., 2019; Malik et al., 2018; Nielsen e Einarsen, 2012; Razzaghian e Ghani, 2014). No presente estudo, pode ser observada a relação entre o *Bullying* e Intenção de *Turnover*, suportando a hipótese 2. Assim, pode-se referir que num ambiente de trabalho com *Bullying* Laboral contribui para que haja um aumento da vontade dos colaboradores de abandonarem a organização.

Assim, encontra-se validada a terceira hipótese:

**H3: O *Bullying* Laboral relaciona-se positivamente com a Intenção de *Turnover***

A relação entre a Felicidade e o *Burnout* nos colaboradores é comprovada por diversos estudos de investigadores (Hall, Johnson, Watt, Tsipa, e O'Connor, 2016; Milfont, Denny, Ameratunga, Robinson, e Merry, 2008) Essa relação também é observada neste estudo, através da hipótese 4. Pode-se assim referir que a Felicidade tem um papel desencorajador à propagação de *Burnout* nos colaboradores, ou seja, numa organização com um clima de trabalho com altos níveis de Felicidade, existe menos propensão para casos de *Burnout* entre os colaboradores.

Assim, encontra-se validada a quarta hipótese:

**H4: A Felicidade relaciona-se negativamente com o *Burnout***

Vários estudos referem a relação entre Felicidade e a Intenção de *Turnover* nos colaboradores (Amin e Akbar, 2013; Cheng-Ping et al., 2017). Para além disso, essa relação também pode ser observada neste estudo através da hipótese 5. Os colaboradores felizes têm menos intenção de abandonar a organização.

Assim, encontra-se validada a quinta hipótese:

**H5: A Felicidade relaciona-se negativamente com a Intenção de *Turnover***

A relação entre o *Burnout* e Intenção de *Turnover* é comprovada por diversos estudos (Ducharme et al., 2008; Khan e Batool, 2018; Santoso, Sitompul, e Budiatmanto, 2018). E como é de esperar, neste estudo também é observada esta relação, através da hipótese 6. Numa organização com colaboradores em *Burnout*, apresenta um maior índice de Intenção de *Turnover*.

Assim, encontra-se validada a sexta hipótese:

**H6: O *Burnout* relaciona-se positivamente com a Intenção de *Turnover***

Nesta hipótese, confirmou-se a relação entre o *Bullying* Laboral e o *Burnout* quando mediada pela Felicidade. Querendo isso dizer que quando o colaborador sofre de atos negativos, indesejados e frequentes dos agressores, existe a propensão para uma diminuição dos níveis de Felicidade e, posteriormente, um possível desenvolvimento de *Burnout*.

Assim, encontra-se validada a sétima hipótese:

**H7: A relação entre o *Bullying* Laboral e *Burnout* é mediada pela Felicidade**

Nesta hipótese, confirmou-se a relação entre o *Bullying* Laboral e a Intenção de *Turnover* quando mediada pela Felicidade. Por outras palavras, um indivíduo sofre de constantes atos negativos provenientes dos agressores, por um longo período de tempo, existe a propensão para a diminuição dos níveis de Felicidade e, posteriormente o desenvolvimento da Intenção de *Turnover* da organização.

Assim, encontra-se validada a oitava e última hipótese:

**H8: A relação entre o *Bullying* Laboral e Intenção *Turnover* é mediada pela Felicidade**

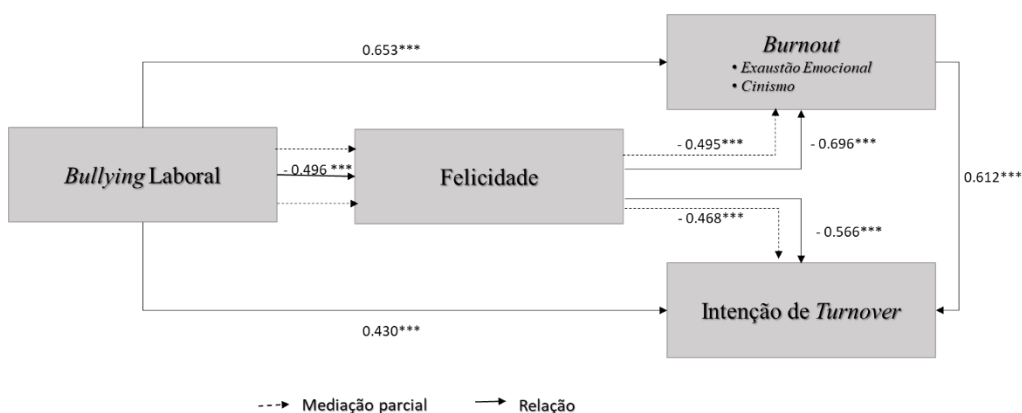


Figura 2: Modelo Conceptual das Hipóteses (resultados)

Hipóteses de Investigação - Quadro Resumo		Validação
<b>H1</b>	O <i>Bullying</i> Laboral relaciona-se positivamente com o <i>Burnout</i>	Suportada ✓
<b>H2</b>	O <i>Bullying</i> Laboral relaciona-se negativamente com a Felicidade	Suportada ✓
<b>H3</b>	O <i>Bullying</i> Laboral relaciona-se positivamente com a Intenção de <i>Turnover</i>	Suportada ✓
<b>H4</b>	A Felicidade relaciona-se negativamente com o <i>Burnout</i>	Suportada ✓
<b>H5</b>	A Felicidade relaciona-se negativamente com a Intenção de <i>Turnover</i>	Suportada ✓
<b>H6</b>	O <i>Burnout</i> relaciona-se positivamente com a Intenção de <i>Turnover</i>	Suportada ✓
<b>H7</b>	A relação entre <i>Bullying</i> Laboral e <i>Burnout</i> é mediada pela Felicidade	Suportada ✓
<b>H8</b>	A relação entre <i>Bullying</i> Laboral e Intenção de <i>Turnover</i> é mediada pela Felicidade	Suportada ✓

Tabela 20: Quadro Resumo das Hipóteses de Investigação

## 6. Conclusão

Neste capítulo o objetivo é refletir as implicações dos resultados alcançados para a gestão de organizações, bem como é especificado as limitações que o estudo e quais as recomendações para os futuros estudos.

### 6.1. Implicações para a gestão

A finalidade deste estudo é verificar se o *Bullying* Laboral contribui para a criação de problemas organizacionais, nomeadamente no *Burnout* e na Intenção de *Turnover*. Para além disso, também se pretendeu verificar qual o papel da Felicidade nos colaboradores, num ambiente de trabalho com *Bullying*. Todos os resultados deste estudo foram de encontro com as expectativas iniciais. De uma forma bastante sucinta, num clima organizacional marcado pelo *Bullying*, os colaboradores apresentam tendência para o aparecimento e desenvolvimento de *Burnout*, bem como manifestam a intenção de abandonar a organização. Para além disso, numa organização com *Bullying*, não existe espaço para o desenvolvimento de sentimentos de Felicidade nos colaboradores. Para além destas reações, também foi comprovado o papel mediador da Felicidade, entre o *Bullying* Laboral e o *Burnout*, bem como no *Bullying* Laboral e Intenção de *Turnover*, mostrando que os colaboradores mesmo num ambiente dominado pelo *Bullying*, não existe espaço para a Felicidade, podendo influenciar para o aparecimentos de outros fenómenos preocupantes tanto para a organização como para os colaboradores, neste caso o *Burnout* e a Intenção de *Turnover*.

Em Portugal, na última investigação desenvolvida a nível nacional *Bullying* Laboral, observou-se que o fenómeno é referido por 16.5% das pessoas inquiridas, sendo 16.7% das mulheres inquiridas e 15.9% dos homens inquiridos, sendo que a maioria dos alvos tem até 44 anos de idade. Nesse estudo as situações de *Bullying* Laboral mais frequentes são a intimidação e a perseguição profissional. Por norma, em Portugal, este fenómeno é frequentemente da autoria de homens e afeta mais frequentemente as mulheres. Analisando o nível hierárquico na organização verifica-se que o *Bullying* é mais frequentemente praticado por superiores hierárquicos e chefias diretas sobre pessoas numa posição hierárquica inferior na organização (Torres, Costa, Sant'Ana, Coelho, e Sousa, 2016).

A realização deste estudo pretende sensibilizar as organizações para um clima organizacional nocivo para os colaboradores, particularmente para a presença do *Bullying* e dos problemas que ele acarreta tanto para os colaboradores através do desenvolvimento de doenças

do foro psicológico, como depressão ou *burnout*, como também para a própria organização, especialmente os custos elevados associados ao *turnover* e baixo rendimento, uma vez que os colaboradores não são motivados de forma continuada ou até mesmo aptos física e psicologicamente para desempenhar as tarefas pedidas no trabalho de modo eficaz. Por isso, aconselha-se que as organizações adotem um conjunto de medidas preventivas para atenuar ou até mesmos eliminar por completo o *Bullying* nos estágios iniciais de comportamentos antiéticos por parte dos agressores. O *Bullying* pode ser muito difícil de detetar, por isso é importante que as organizações preparem o departamento de recursos humanos para identificar e proceder assertivamente, antes que as consequências sejam irreparáveis, bem como definir políticas organizacionais que condenam esses atos negativos. Para além disso, o departamento de recursos humanos juntamente com os líderes organizacionais deverão promover um clima de Felicidade entre os seus colaboradores, uma vez que a Felicidade é responsável pela atenuação dos casos de *Burnout* e Intenção de *Turnover*, problemas por si só responsáveis por inúmeras consequências para a organização.

## 6.2. Limitações do estudo

Foram várias as limitações encontradas no decorrer da elaboração deste estudo que deverão ser consideradas em futuras investigações, nomeadamente:

- Houve uma grande dificuldade em encontrar informação de origem nacional sobre esta temática, principalmente no *Bullying* Laboral e Felicidade. Para além disso, internacionalmente não existe informação consensual sobre os dois fenómenos.
- O questionário é composto por um elevado número de questões, que pode induzir ao participante uma intenção de desistir, antes mesmo de terminar de responder, resultando em vários questionários incompletos e conseqüentemente numa diminuição das respostas válidas para o estudo.
- Houve a necessidade de utilizar o método de amostragem por conveniência, sendo por isso impossível generalizar os resultados obtidos no estudo para a população em geral. Para além disso, não existe equilíbrio de géneros entre os participantes, uma vez que a grande maioria da amostra é composta por indivíduos do sexo feminino.

### 6.3. Recomendações para futuras investigações

Sugere-se para futuras investigações as seguintes recomendações:

- Alteração do método de amostragem: sugere-se a utilização de outro método de amostragem, uma vez que a utilização do método de amostragem por conveniência impede a generalização dos resultados obtidos na população generalizada.
- Reformulação do questionário: numa futura investigação poder-se-ia analisar com mais atenção a variáveis socioeconómicas (i.e.: tendência sexual, estado civil, ou até a descendência) para obter-se uma ideia mais real dos indivíduos e se existe alguma correlação com o *Bullying*. Para além disso, também se poderia recolher informações tendo por base a zona geográfica de Portugal em que trabalham.
- Seria interessante numa futura investigação comparar numa organização o ponto de vista dos colaboradores com o ponto de vista dos superiores hierárquicos. Por exemplo, de acordo com a literatura, no caso do *Bullying* Laboral, os agressores normalmente não se autodenominam de agressores.

Para além do *Bullying* Laboral, o *Burnout*, Intenção de *Turnover* e Felicidade seria interessante acrescentar outras variáveis ao estudo, nomeadamente alguma das tipologias de liderança (i.e.: liderança autêntica), o *Big Five*, o Capital Psicológico (*PsyCap*) ou até mesmo a Inteligência Emocional, sendo interessante identificar a presença de alguma correlação entre o *Bullying* Laboral e a tipologia de liderança adotada pela organização, bem como o tipo de personalidade das vítimas.



## Referências Bibliográficas

- Abid, G., & Butt, T. H. (2017). Expressed Turnover Intention: Alternate Method for Knowing Turnover Intention and Eradicating Common Method Bias. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 78, 18–26. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ILSHS.78.18>
- Akella, D. (2016). Workplace Bullying: Not a Managers Right? *Journal of Workplace Rights*, 6 (1), 1–10. <https://doi.org/10.1177/2158244016629394>
- Al-khrabsheh, A. A., Abo-Murad, M., & Bourini, I. (2018). Effect of Organisational Factors on Employee Turnover Intention: An Empirical Study of Academic Professionals at Jordanian Government Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 8 (2), 164–177. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12847>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Almeida, T. H. H. (2012). *Mobbing: Assédio Moral nos Professores*. (Tese de Mestrado, Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra, Coimbra). Acedido em <http://hdl.handle.net/10316/25077>
- Amin, Z., & Akbar, K. P. (2013). Analysis of Psychological Well-being and Turnover intentions of Hotel Employees: An Empirical Study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3(3), 662–671.
- Anasori, E., Bayighomog, S. W., & Tanova, C. (2019). Workplace Bullying, Psychological Distress, Resilience, Mindfulness, and Emotional Exhaustion. *The Service Industries Journal*, 40(1–2), 65–89. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1589456>
- Andrade, N. Q. de, & Baptista, T. M. (2013). Práticas de Assédio Moral em Empresas Portuguesas. Comunicação apresentada no *II Congresso Internacional de Ciências Jurídico-Empresariais 2010* (pp. 109–121). Leiria.
- Anjum, A., Muazzam, A., Manzoor, F., Visvizi, A., Pollock, G., & Nawaz, R. (2019). Measuring the Scale and Scope of Workplace Bullying: An Alternative Workplace Bullying Scale. *Sustainability*, 11(17), 4634. <https://doi.org/10.3390/su11174634>
- Araújo, A. (2007). Assédio Moral Organizacional. *Revista Do Tribunal Superior Do Trabalho*, 73(2),

203–214. Acedido em <https://hdl.handle.net/20.500.12178/2307>

- Araújo, M. (2009). *Preditores Individuais e Organizacionais de Bullying no Local de Trabalho*. (Tese de Douturamento, Universidade do Minho, Braga). Acedido em <http://hdl.handle.net/1822/11041>
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands - Resources Model of Burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, E., & Schaufeli, W. (2003). Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Baron, R., & Kenny, D. (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>
- Basariya, R., & Ahmed, R. (2019). A Study on Attrition- Turnover Intentions of Employees. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(1), 2594–2601.
- Belete, A. K. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 253–257. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253>
- Bernstein, C., & Trimm, L. (2016). The Impact of Workplace Bullying on Individual Wellbeing: The Moderating Role of Coping. *South African Journal of Human Resources*, 14(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.792>
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2009). The Promise of Sustainable Happiness. In S. J. Lopez & C.R.Snyder (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology* (2ª Ed, pp. 667–677). Oxford
- Bridgeman, P. J., Bridgeman, M. B., & Barone, J. (2018). Burnout syndrome among healthcare professionals. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 75(3), 147–152. <https://doi.org/10.2146/ajhp170460>
- Carlotto, M. S. (2012). *Síndrome de Burnout em Professores: Avaliação, Fatores Associados e Intervenção* (1ª Ed). Porto: Livpsic.
- Carvalho, C. G., & Magalhães, S. R. (2011). Síndrome de Burnout e suas Consequencias para os Profissionais de Enfermagem. *Revista Da Universidade Vale Do Rio Verde*, 9(1), 200–210.

<http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v9i1.86>

- Carvalho, M. (2006). Assédio Moral/Mobbing. *Revista Da Câmara de Técnicos Oficiais de Contas*, 77, 40–49.
- Chaiprasit, K., & Santidhirakul, O. (2011). Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 189–200. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>
- Cheng-Ping, C., Chiu, L., & Liu, J. (2017). A Study on the Relationship between Well-Being and Turnover Intentions among Rural School Teachers: School Organizational Climate as a Moderating Variable. *Creative Education*, 8(4), 523–538. <https://doi.org/10.4236/ce.2017.84041>
- Chekola, M. (2007). Happiness, Rationality, Autonomy and the Good Life. *Journal of Happiness Studies*, 8(1), 51–78. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9004-7>
- Chen, F. F., Jing, Y., Hayes, A., & Lee, J. M. (2012). Two Concepts or Two Approaches? A Bifactor Analysis of Psychological and Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 1033–1068. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9367-x>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (4<sup>a</sup> Ed). São Paulo: Editora Manole.
- Cho, D. H., & Sung, H. N. (2011). Factors Affecting the Turnover Intentions of Small and Medium Construction IT Workers. In *Grid and Distributed Computing - International Conference, GDC 2011, Held as Part of the Future Information Technology Conference, FGIT 2011* (Vol. 261, pp. 300–308). Jeju Island, Korea: *Communications in Computer and Information Science* [https://doi.org/10.1007/978-3-642-27180-9\\_37](https://doi.org/10.1007/978-3-642-27180-9_37)
- Commer, P., Sci, S., Malik, S., & Noreen, S. (2015). Perceived Organizational Support as a Moderator of Affective Well-being and Occupational Stress among Teachers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 865–874.
- Cowie, H., Jennifer, D., Neto, C., Angulo, J. C., Pereira, B., Barrio, C. Del, & Ananiadou, K. (2000). Comparing the Nature of the Workplace Bullying in Two European Countries: Portugal and UK. In *Transcending Boundaries: Integrating People, Process and Systems* (pp. 128–133). Griffith University Press.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P. K., & Pereira, B. (2002). Measuring Workplace Bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7(1), 33–51. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(00\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(00)00034-3)

- Coy, D. R. (2001). *Bullying*. ERIC/CASS Virtual Library on Bullying in Schools. Greensboro NC.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ª Ed). Lisboa: Editora RH.
- Daniels, K. (2000). Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work. *Human Relations*, 53(2), 279–294. [https://doi.org/ 10.1177/0018726700532005](https://doi.org/10.1177/0018726700532005)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, Eudaimonia, and Well-Being: An Introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1–11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>
- Delbrouck, M. (2006). Resumo do Perfil do Candidato à Exaustão. In M. Delbrouck (Ed.), *Síndrome de Exaustão (Burnout)* (1ª Ed, pp. 41–45). Lisboa: CLIMEPSI Editores.
- Diener, E., & Diener, C. (1996). Most People Are Happy. *Psychological Science*, 7(3), 181–185. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1996.tb00354.x>
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2008). Emotional Exhaustion and Turnover Intentions on Human Service Occupations: the Protective Role of Coworker Support. *Sociological Spectrum*, 28(1), 81–104. <https://doi.org/10.1080/02732170701675268>
- Dwiyanti, R., Hamzah, H. B., & Abas, N. (2019). Job satisfaction, Psychological Contracts, and Turnover Intention: Role of social Support as a Mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(6), 96–104. [https://doi.org/ 10.20525/ijrbs.v8i6.319](https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i6.319)
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20(1-2), 16–27. [https://doi.org/ 10.1108/01437729910268588](https://doi.org/10.1108/01437729910268588)
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work and Stress*, 23(1), 24–44. <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2011). The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice* (2ª Ed, pp. 3–40). Boca Raton, FL: CRC Press.

- Einarsen, S., Matthiesen, S., & Skogstad, A. (1998). Bullying, Burnout and Well-being among Assistant Nurses. *Journal of Occupational Health and Safety - Australia and New Zealand*, 14(6), 563–568.
- Elçi, M., Erdilek, M. K., Alpan, L., & Şenerd, İ. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention. *International Strategic Management Conference.*, 150(15), 455–464. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.053>
- EU-OSHA. (2002). *European Agency for Safety and Health at Work, Factsheet 23 - Bullying at work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EU-OSHA. (2007). *European Agency for Safety and Health at Work, Expert Forecast on Emerging Physical Risks related to Occupational Safety and Health*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EU-OSHA. (2011). *European Agency for Safety and Health at Work, Workplace Violence and Harassment: a European Picture*. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Eurofound. (2018). *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Burnout in the Workplace: A Review of Data and Policy responses in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fourez, B. (2006). Reflexões Sociológicas: O médico intitucional e a médica. In M. Delbrouck (Ed.), *Síndrome de Exaustão (Burnout)* (1ª Ed., pp. 207–212). Lisboa: CLIMEPSI Editores.
- Goodman, D., Cohen, G., & Blake, R.S. (2015). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240–363. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- Goussinsky, R., & Livne, Y. (2017). Workplace Bullying and Burnout among Healthcare Employees: The Moderating Effect of Control-Related Resources. *Nursing and Health Sciences*, 20(3), 89–98. <https://doi.org/10.1111/nhs.12392>
- Guimarães, L., & Rimoli, A. (2006). “Mobbing” (assédio psicológico) no trabalho: Uma síndrome psicossocial multidimensional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 183–192. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200008>

- Gupta, R. (2013). Impact of Workplace Bullying on Employee Wellbeing: a Concern for Organizations. *Asian Academic Research Journal of Social Sciences & Humanities*, 1(12), 204–213.
- Gupta, V. (2012). Importance of Being Happy at Work. *International Journal of Research and Development - A Management Review (IJRDMR)*, 1(1), 9–14.
- Hall, L. H., Johnson, J., Watt, I., Tsipa, A., & O'Connor, D. B. (2016). Healthcare Staff Wellbeing, Burnout, and Patient Safety: A Systematic Review. *PLoS ONE*, 11(7), 1–12. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159015>
- Haq, M., Zia-ud-Din, M., & Rajvi, S. (2018). The Impact of Workplace Bullying on Employee Cynicism with Mediating Role of Psychological Contract. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8), 127–137. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i8/4445>
- Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, & Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais - Guia Prático do Estudante*. (1<sup>a</sup> Ed). Lisboa: PACTOR.
- Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2019). *World Happiness Report 2019* (1<sup>a</sup> Ed). New York: Sustainable Development Solutions Network.
- Hickling, K. (2006). Workplace Bullying in the NHS. In J. Randle (Ed.), *Workplace Bullying in the NHS* (pp. 7–25). Oxford: Radcliffe Publishing.
- Hinshaw, A. S., & Atwood, J. R. (1984). Nursing Staff Turnover, Stress, and Satisfaction: Models, Measures, and Management. In H. H. Werley & J. J. Fitzpatrick (Eds.), *Annual Review of Nursing Research* (pp. 133–153). Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Hoel, H., Sheehan, M. J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2011). Organisational Effects of Workplace Bullying. In H. Hoel, S. Einarsen, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace* (2<sup>a</sup> Ed, pp. 129–147). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Hogh, A., Hoel, H., & Carneiro, I. G. (2011). Bullying and Employee Turnover among Healthcare Workers: a Three-Wave Prospective Study. *Journal of Nursing Management*, 19(6), 742–751. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01264.x>
- Hogh, A., Mikkelsen, E., & Hansen, Å. (2011). Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace* (2<sup>a</sup> Ed, pp. 107–128). Boca Raton, FL: CRC Press.

- Houshmand, M., O'Reilly, J., Robinson, S., & Wolff, A. (2012). Escaping Bullying: The Simultaneous Impact of Individual and Unit-Level Bullying on Turnover Intentions. *Human Relations*, 65(7), 901–918. <https://doi.org/10.1177/0018726712445100>
- Huang, H. (2016). *Workplace Happiness: Organizational Role and The rebiability of Self-Reporting*. (Master Thesis of University of Maryland, College Park, MD). Acedido em <http://hdl.handle.net/1903/18191>
- Ivanova, M. (2019). Main Factors of Turnover and Minimization of Turnover Rate within Business Organization. *Open Journal for Research in Economics*, 2(2), 73–84. <https://doi.org/10.32591/coas.ojre.0202.03073i>
- Jackson, S., & Schuler, R. (1983). Preventing Employee Burnout. *Personnel*, 60(2), 58–68.
- Jenkins, M., Winefield, H., & Sarris, A. (2011). Consequences of being accused of Workplace Bullying: An Exploratory Study. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/17538351111118581>
- Karabulut, A. T. (2016). Bullying: Harmful and Hidden Behavior in Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 4–11. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.108>
- Kaur, B., Mohindru, & Pankaj, D. (2013). Antecedents of Turnover Intentions: A Literature Review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219–1230.
- Khan, A., & Batool, S. (2018). Interplay among Work Engagement, Cynicism, and Turnover Intentions: A Structural Equation Modeling Approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(3), 953–982.
- Kim, Y., Lee, E., & Lee, H. (2019). Association Between Workplace Bullying and Burnout, Professional Quality of Life, and Turnover Intention among Clinical Nurses. *PLoS ONE*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0226506>
- Langballe, E., Falkum, E., Innstrand, S. T., & Aasland, O. G. (2006). The Factorial Validity of the Maslach Burnout Inventory – General Survey in Representative Samples of Eight Different Occupational Groups. *Journal of Career Assessment*, 14, 370–384. <https://doi.org/10.1177/1069072706286497>
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2013). A Time-lagged Analysis of the Effect of Authentic Leadership on Workplace Bullying, Burnout and Occupational Turnover Intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739–753.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.804646>

- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119>
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Li, Y., Sawhney, R., & Tortorella, G. L. (2019). Empirical Analysis of Factors Impacting Turnover Intention among Manufacturing Workers. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 1–18. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n4p1>
- Lorek, A. (2015). *Workplace Harassment Prevention in Finland*. (Bachelor Thesis at Helsinki Metropolia University, Helsinki, FI). Acedido em <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015120218974>
- Luz, C., Paula, S., & Barbosa, L. (2018). Organizational Commitment, Job Satisfaction and their possible Influences on Intent to Turnover. *REGE Revista de Gestão*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Maertz, C., & Griffeth, R. (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>
- Makarem, N., Tavitian-Elmadjian, L., Brome, D., Hamadeh, G., & Einarsen, S. (2018). Assessment of Workplace Bullying: Reliability and Validity of an Arabic Version of the Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R). *BMJ Open*, 8, e024009. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2018-024009>
- Malik, M. S., Sattar, S., & Yaqub, R. M. S. (2018). Mediating Role of Psychological Contract Breach between Workplace Bullying, Organizational Commitment & Employee Turnover Intentions. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(3), 935–952.
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª Ed). Lisboa: ReportNumber.
- Marôco, J., Marôco, A., Leite, E., Bastos, C., Vazão, M., & Campos, J. (2016). Burnout em Profissionais da Saúde Portugueses: Uma Análise a Nível Nacional. *Revista Científica Da Ordem Dos Médicos*, 29(1), 24–30. <https://doi.org/10.20344/amp6460>
- Maslach, C., & Jackson, S. (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., & Leiter, M. P. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood, *Evaluating Stress: A Book of Resources* (3<sup>a</sup> Ed, pp. 191–218) The Scarecrow Press.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2008). Measuring Burnout. In C. L. Cooper & S. Cartwright (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being* (1<sup>a</sup> Ed, pp. 86–108). Oxford: Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McGonagle, C. (2015). *Happiness in the Workplace: An Appreciative Inquiry*. (Doctor Thesis, Dublin City University, Dublin). Acedido em <http://doras.dcu.ie/20788/>
- Milfont, T. L., Denny, S., Ameratunga, S., Robinson, E., & Merry, S. (2008). Burnout and Wellbeing: Testing the Copenhagen Burnout Inventory in New Zealand Teachers. *Social Indicators Research*, 89(1), 169–177. <https://doi.org/10.1007/s11205-007-9229-9>
- Monks, C., Smith, P., Naylor, P., Barter, C., Ireland, J., & Coyne, I. (2009). Bullying in Different Contexts: Commonalities, Differences and the Role of Theory. *Aggression and Violent Behavior*, 14, 146–156. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2009.01.004>
- Neto, M., Ferreira, A. I., Martinez, L. F., & Ferreira, P. C. (2017). Workplace Bullying and Presenteeism: The Path Through Emotional Exhaustion and Psychological Wellbeing. *Annals of Work Exposures and Health*, 61(5), 528–538. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxx022>
- Neve, J. , & Ward, G. W. (2017). Happiness at Work. In *CEP Discussion Papers (CEPDP1474)*. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London, UK.
- Nielsen, M., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of Exposure to Workplace Bullying: A Meta-Analytic Review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Notelaers, G. (2014). *Workplace Bullying: a Risk Control Perspective*. (Unpublished PhD Thesis University of Bergen, Bergen).
- Notelaers, G., & Heijden, B. I. J. M. (2019). Construct Validity in Workplace Bullying and Harassment Research. In P.D'Cruz et al. (Eds.), *Concepts, Approaches and Methods, Handbook of Workplace Bullying, Emotional Abuse and Harassment* (1<sup>a</sup> Ed, pp. 1–56). Springer
- OECD. (2013). *Organisation for Economic Co-operation and Development, Guidelines on Measuring*

- Subjective Well-Being*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264191655-en>.
- Olweus, D. (2013). School Bullying: Development and Some Important Challenges. *Annual Review of Clinical Psychology*, 9(1), 751–780. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-050212-185516>
- Ongori, H. (2007). A Review of the Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Man*, 1(2), 49–54.
- Owhondah, E. I., Onuoha, B. C., & Akhigbe, J. O. (2016). Promotion and Turnover Intentions in Selected Oil Firms in Rivers State. *International Journal of Advanced Academic Research*, 2(8), 76–84.
- Passareli, P. M., & Silva, J. A. da. (2007). Psicologia Positiva e o Estudo do Bem-Estar Subjetivo. *Estudos de Psicologia*, 24(4), 513–517. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2007000400010>
- Pereira, A. M. T. (2002). *Burnout: Quando o Trabalho Ameaça o Bem-Estar do Trabalhador*. (A. M. T. B. Pereira, Ed.) (4<sup>a</sup> Ed). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. (M. Robalo, Ed.) (6<sup>a</sup> Ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, Alexandra M., Lima, M. L., & Silva, A. L. (2008). Delimitação do Conceito de Burnout. In Alexandra Marques Pinto & M. J. Chambel (Eds.), *Burnout e Engagement em Contexto Organizacional: Estudos com Amostras Portuguesas* (1<sup>a</sup> Ed, pp. 15–52). Lisboa: Livros Horizonte.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success* (1<sup>a</sup> Ed). West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- Qiao, H., & Schaufeli, W. B. (2010). 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>
- Rajalingam, D., Jacobsen, D., Nielsen, M., Einarsen, S., & Gjerstad, J. (2019). Exposure to Workplace Bullying, Insomnia and Distress: The Moderating Role of the miR-146a Genotype. *Frontiers in Psychology*, 10(1204), 1-8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01204>
- Raju, K. H. H., & Ravi, J. (2015). Human Resources Role in Handling Workplace Bullying Issues. *BEST: International Journal of Management Information Technology and Engineering*, 3(10), 1–14.

- Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. (2002). *Workplace Bullying: What we know, who is to blame, and what can we do?* (1<sup>a</sup> Ed). London: Taylor and Francis.
- Razzaghian, M., & Ghani, U. (2014). Effect of Workplace Bullying on Turnover Intention of Faculty Members: A Case of Private Sector Universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Business & Economic Review*, 6(1), 40–51. <https://doi.org/10.22547/BER/6.1.2>
- Razzaghian, M., & Shah, A. (2011). Prevalence, Antecedents, and Effects of Workplace Bullying: A Review. *African Journal of Business Management*, 5(35), 13419–13427. <https://doi.org/10.5897/AJBMX11.021>
- Rego, A., Cunha, M. P. e, Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3<sup>a</sup> Ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reknes, I., Visockaite, G., Liefoghe, A., Lovakov, A., & Einarsen, S. (2019). Locus of Control Moderates the Relationship Between Exposure to Bullying Behaviors and Psychological Strain. *Frontiers in Psychology*, 10(1323). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01323>
- Reynaert, C., Libert, Y., Janne, P., & Zdanowicz, N. (2006). A Síndrome de Exaustão do Prestador de Cuidados ou Síndrome Burnout: Abordagem Cognitivo-Comportamentalista. In M. Delbrouck (Ed.), *Síndrome de Exaustão (Burnout)* (1<sup>a</sup> Ed, pp. 47–51). Leiria: CLIMEPSI Editores.
- Robertson, I., & Cooper, C. (2011). *Well-Being: Productivity and Happiness at Work* (1<sup>a</sup> Ed). London, UK: Palgrave Macmillan.
- Rodriguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. (2013). Happiness and Well-Being at Work: A Special Issue Introduction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 95–97. <https://doi.org/10.5093/tr2013a14>
- Sá, L., & Fleming, M. (2008). Bullying, Burnout, and Mental Health Amongst Portuguese Nurses. *Issues in Mental Health Nursing*, 29(4), 411–426. <https://doi.org/10.1080/01612840801904480>
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 242–256. <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6100>
- Salvagioni, D., Melanda, F., Mesas, A., González, A., Gabani, F., & Andrade, S. (2017). Physical, Psychological and Occupational Consequences of Job Burnout: A Systematic Review of Prospective Studies. *PLoS ONE*, 12(10), 1-29. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>

- Santoso, A., Sitompul, S., & Budiarmanto, A. (2018). Burnout, Organizational Commitment and Turnover Intention. *Journal of Business & Retail Management Research*, 13(1), 62–69. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS01/ART-06>
- Saunders, P., Huynh, A., & Goodman-Delahunty, J. (2007). Defining Workplace Bullying Behaviour Professional Lay Definitions of Workplace Bullying. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30(4–5), 340–354. <https://doi.org/10.1016/j.ijlp.2007.06.007>
- Schaufeli, W. (1999). Burnout. In J. Firth-Cozens & R. Payne (Eds.), *Stress in Health Professionals: Psychological and Organizational Causes and Interventions* (1<sup>a</sup> Ed, pp. 17–32). London: Wiley.
- Schaufeli, W. (2018). Burnout in Europe: Relations with National Economy, Governance and Culture. *Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning (Internal Report)*. KU Leuven, Belgium.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a Two sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., & Buunk, B. (1996). Professional Burnout. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology* (1<sup>a</sup> Ed., pp. 311–346). Wiley.
- Schaufeli, W., Leiter, M., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 Years of Research and Practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schaufeli, Wilmar, & Greenglass, E. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health. *Psychology and Health*, 16(5), 501–510. <https://doi.org/10.1080/08870440108405523>
- Schuster, M., Da Veiga Dias, V., & Battistella, L. F. (2015). Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS): Aplicação em Universidade Público Federal. *Revista Da Faculdade de Administração e Economia*, 6(2), 182–195. <http://dx.doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v6n2p182-195>
- Selleslagh, P., & Claes, V. (2006). Análise Etiológica da Síndrome de Exaustão, Situação dos Médicos. In M. Delbrouck (Ed.), *Síndrome de Exaustão (Burnout)* (1<sup>a</sup> Ed, pp. 108–117). Lisboa: CLIMEPSI Editores.
- Sander, G., & Fleck, D. (2017). As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma Perspectiva Integrada. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 764–787. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284>

- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. J., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Silveira, A. L., Colleta, T., Ono, H., Woitas, L., Soares, S., Andrade, V., & Araújo, L. (2016). Síndrome de Burnout: Consequências e Implicações de uma Realidade cada vez mais Prevalente na Vida dos Profissionais de Saúde. *Revista Brasileira de Medicina e Do Trabalho*, 14(3), 275–284. <https://doi.org/10.5327/Z1679-443520163215>
- Siwach, R. (2015). Workplace Bullying Cost and Consequences. *International Journal of Engineering Research & Technology*, 3(10), 1–4.
- Smith, P. (2016). Bullying: Definition, Types, Causes, Consequences and Intervention. *Social and Personality Psychology Compass*, 10(9), 519–532. <https://doi.org/10.1111/spc3.12266>
- Somnath (2018). Resolving the Enigma of Happiness through Review of Related Literature. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 8(3), 120–132.
- Sulamuthu, G. A., & Yusof, H. M. (2018). Leadership Style and Employee Turnover Intention. In *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Bandung, Indonesia.
- Susilawati, N. K., & Darma, G. S. (2019). The Most Important Factors that determine Turnover Intention. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 10(94), 249–256. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-10.32>
- Suwaidi, E. Y. Al. (2019). An Evaluation on the Factors Influencing Happiness at Working Environment in UAE Government Entities: A Literature Review. *Open Journal of Business and Management*, 7, 1460–1470. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.73100>
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2008). Construção e validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22.
- Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão Emocional: Relações com a Percepção de Suporte Organizacional e com as Estratégias de Coping no Trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(1), 37–46. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000100005>.
- Teixeira, A. (2012). *Bullying no Trabalho: Percepções e Vivências dos Enfermeiros*. (Tese de Mestrado, Escola Superior de Enfermagem do Porto, Porto). Acedido em <http://hdl.handle.net/10400.26/9334>

- Teixeira, A., Ferreira, T., & Borges, E. (2016). Conceito e Atos de Bullying no Trabalho: Perceção dos Enfermeiros. *International Journal on Working Conditions*, 12, 20–34.
- Torres, A., Costa, D., Sant’Ana, H., Coelho, B., & Sousa, I. (2016). *Assédio Sexual e Moral no Local de Trabalho*. (C. para a I. no T. e no Emprego, Ed.) (1ª Ed). Lisboa: Editorial do Ministério da Educação e Ciência.
- 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(1), 216–226. <https://doi.org/10.1539/joh.L10036>
- Vartia, M. (2001). Consequences of Workplace Bullying with Respect to Well-being of its Targets and the observers of Bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(1), 63–69. <https://doi.org/10.5271/sjweh.588>
- Vartia, M. (2003). Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health. *People and Work Research Report 56*. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, FI.
- Vartia, M. (2013). Workplace Bullying and Harassment in the EU and Finland. In *The Japan Institute for Labour Policy and Training - Seminar on Workplace Bullying and Harassment* (pp. 1–22). Tokyo, JP: The Japan Institute for Labour Policy and Training.
- Verdasca, A. T. M. (2010). *Assédio Moral no Trabalho: Uma aplicação no Sector Bancário Português*. (Tese de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa). Acedido <http://hdl.handle.net/10400.5/2220>
- Warr, P. (2007a). Searching for Happiness at Work. *The Psychologist*, 20(12), 726–729.
- Warr, P. (2007b). *Work, Happiness and Unhappiness* (1ª Ed). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- WHO. (2002). *World Health Organization, World Report on Violence and Health*. (E. G. Krug, L. L. Dahlberg, A. Mercy, James, A. B. Zwi, & R. Lozano, Eds.). Geneva: World Health Organization.
- Xanthopoulou, D., & Ilies, R. (2010). The Life of a Happy Worker: Examining Short-Term Fluctuations in Employee Happiness and Well-being. *Human Relations - HUM RELAT*, 63(3), 439–441. <https://doi.org/10.1177/00187267100630030801>

## Anexos

### Anexo 1: Questionário

#### I - Nota Introdutória

Caro(a) Sr. Sr.ª;

Antes de mais gostaria de agradecer a sua disponibilidade em participar no estudo.

O meu nome é Rita Bernardino e encontro-me a concluir o segundo ano de Mestrado em Gestão lecionada na Escola Superior Escola Superior de Tecnologia e Gestão no Instituto Politécnico de Leiria.

De momento, estou a realizar a dissertação de mestrado com o título de *Bullying* no Trabalho, sob a orientação da professora Neuza Ribeiro. De uma forma bastante simples, o termo *Bullying* no Trabalho consiste numa relação agressor-vítima(s), onde o agressor tem comportamentos desagradáveis e ofensivos para com a vítima, de modo repetitivo num longo período de tempo no local de trabalho.

O objetivo da dissertação é analisar o *Bullying* no Trabalho, através da sua relação com algumas problemáticas associadas a ambientes organizacionais nocivos

Todas as informações recolhidas neste inquérito destinam-se apenas a tratamento estatístico, de modo que todas as respostas proferidas são **confidenciais e anónimas**.

Por isso responda da forma mais sincera possível, a sua verdadeira opinião é extremamente importante para elaborar um estudo realista e genuíno.

O questionário demorará apenas alguns minutos (5 - 7 minutos) e destina-se a pessoas que se encontram a trabalhar **há mais de 6 meses numa organização/empresa**.

Para qualquer questão ou dúvida, por favor, não hesite em contactar-me através do seguinte *email*: [bullyinglaboral.ritabernardino@gmail.com](mailto:bullyinglaboral.ritabernardino@gmail.com)

**Obrigado pela sua colaboração!**

#### Consentimento Informado

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

#### II.

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

Escolha apenas uma opção por linha

Escala de Resposta				
1	2	3	4	5
A afirmação não se aplica rigorosamente nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se	Aplica-se bastante	Aplica-se completamente

	1	2	3	4	5
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 afetam 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 comportamentos de intimidação como apontar o dedo, invasão do espaço pessoal, empurrões ou bloqueio do caminho					
14. Tive 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-lhe mandado realizar trabalho abaixo do seu nível de competência					

### III

Indique a frequência com que lida com as seguintes afirmações:

Escolha apenas uma opção por linha

Escala de Resposta				
1	2	3	4	5
A afirmação não se aplica rigorosamente nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se	Aplica-se bastante	Aplica-se completamente

	1	2	3	4	5
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)					
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					

IV.

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

Escolha **apenas uma** opção por linha

Escala de Resposta				
1	2	3	4	5
A afirmação não se aplica rigorosamente nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se	Aplica-se bastante	Aplica-se completamente

	1	2	3	4	5
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					

V.

Pense agora nos seus sentimentos ao longo dos últimos 3 meses, na organização onde trabalha ou trabalhou, e escolha a opção que melhor se adequa a si, tendo em conta a seguinte escala:

Escolha **apenas uma** opção por linha

Escala de Resposta				
1	2	3	4	5
A afirmação não se aplica rigorosamente nada	Aplica-se muito pouco	Aplica-se	Aplica-se bastante	Aplica-se completamente

	1	2	3	4	5
1. Molestado/incomodado					
2. Cheio de energia					
3. Motivado					
4. Ativo					
5. Feliz					
6. Agressivo					
7. Entusiasmado					
8. Tenso					
9. Otimista					
10. Deprimido/abatido					
11. Alerta					
12. Preocupado					
13. Bem-disposto					
14. Irritado					
15. Ansioso/inquieto					

VI.

<b>1. Indique, por favor, o seu género</b>	
<input type="checkbox"/>	a) Feminino
<input type="checkbox"/>	b) Masculino

<b>2. Em que intervalo se enquadra a sua idade?</b>	
<input type="checkbox"/>	a) Até 21 anos
<input type="checkbox"/>	b) Entre 22 e 38 anos
<input type="checkbox"/>	c) Entre 39 e 54 anos
<input type="checkbox"/>	d) Mais de 55 anos

<b>3. Indique, por favor, a sua Nacionalidade?</b>	
<input type="checkbox"/>	a) Portuguesa
<input type="checkbox"/>	b) Outra, qual?

<b>4. Indique, por favor, quais são as suas habilitações académicas</b>	
<input type="checkbox"/>	a) 1.º ciclo do ensino básico (4º ano)
<input type="checkbox"/>	b) 2.º ciclo do ensino básico (6º ano)
<input type="checkbox"/>	c) 3.º ciclo do ensino básico (9º ano)
<input type="checkbox"/>	d) Ensino Secundário
<input type="checkbox"/>	e) Curso técnico superior profissional - <del>CTeSP</del>
<input type="checkbox"/>	f) Licenciatura
<input type="checkbox"/>	g) Mestrado
<input type="checkbox"/>	h) Doutoramento

<b>5. Há quanto tempo é colaborador na empresa onde trabalha atualmente?</b>	
<input type="checkbox"/>	a) Menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	b) Entre 1 a 4 anos
<input type="checkbox"/>	c) Entre 5 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	d) Mais de 10 anos

<b>6. Enquanto colaborador, qual a posição a nível hierárquico que assume?</b>	
<input type="checkbox"/>	a) Subordinado
<input type="checkbox"/>	b) Cargo de direção intermédia
<input type="checkbox"/>	c) Cargo de direção superior

<b>7. Em que tipo de organização trabalha?</b>	
<input type="checkbox"/>	a) Público
<input type="checkbox"/>	b) Privado

<b>8. Atualmente qual é a sua situação contratual?</b>	
<input type="checkbox"/>	a) Tempo inteiro
<input type="checkbox"/>	b) Tempo Parcial/Temporário
<input type="checkbox"/>	c) Trabalhador/Estudante

Obrigado pela sua disponibilidade e colaboração!  
Rita Bernardino