



Bullying Laboral e as suas consequências: *Burnout* **e Comportamentos Contraprodutivos**

Mestrado em Gestão

Khrystyna Dvornyk

Leiria, Outubro de 2020



Bullying Laboral e as suas consequências: *Burnout* **e Comportamentos Contraprodutivos**

Mestrado em Gestão

Khrystyna Dvornyk

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, Outubro 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

Á minha filha: para alguém tu és só uma criança, mas para mim
és o mundo inteiro

Agradecimentos

Em primeiro lugar, queria agradecer à minha orientadora da tese a Professora Doutora Neuza Ribeiro, muito obrigada pela paciência e disponibilidade.

Agradeço a todos os 161 inquiridos que responderam ao inquérito anónimo, sem a vossa colaboração não seria possível a realização deste estudo.

Um profundo obrigado aos meus amigos do curso, pela vossa transmissão de força que precisava muito ao longo deste percurso, e que nunca me deixaram desistir.

Ao meu Instituto Politécnico de Leiria e aos todos Professores do Mestrado em Gestão pela oportunidade de obter novos conhecimentos e alcançar objetivos tão desejados.

E por último, queria agradecer, do fundo do meu coração, aos meus pais e à minha família toda, que me deram apoio e coragem para que conseguisse concluir mais uma etapa. E, também, muito obrigada à pessoa mais importante da minha vida, à minha filha Sofia, que sempre me inspira para ser melhor e nunca desistir.

A todos quero manifestar os meus sinceros agradecimentos

Resumo

O objetivo principal da presente investigação consiste no estudo do *Bullying* Laboral e suas importantes consequências: *Burnout* e Comportamentos Contraprodutivos (CCP), e verificar se existem relações entre as referidas variáveis. Mais concretamente, pretende-se compreender como: 1) o *Bullying* relaciona-se com o *Burnout*; 2) o *Bullying* relaciona-se com os CCP; 3) o *Burnout* relaciona-se com os CCP; 4) o *Burnout* medeia a relação entre *Bullying* e os CCP.

Como instrumento de recolha de dados, foi adotado um inquérito por questionário dirigido a pessoas que trabalham na mesma empresa há, pelo menos, 6 meses. A amostra é constituída por 161 indivíduos.

Os resultados obtidos confirmaram que: 1) o *Bullying* relaciona-se positivamente com o *Burnout* e CCP, ou seja, quando o indivíduo sofre de *Bullying* no seu local de trabalho aumentam os sintomas de *Burnout* e aumenta a adoção de CCP; 2) o *Burnout* relaciona-se positivamente com os CCP, portanto, os trabalhadores em *Burnout* poderão adotar mais CCP; 3) em contrapartida, não foi possível suportar a hipótese de que o *Burnout* desempenha um papel mediador na relação entre o *Bullying* e CCP.

No final do presente estudo foram analisadas as implicações para a gestão, as suas limitações e foram sugeridas propostas para futuras investigações.

Palavras-chave: *Bullying* laboral, *Burnout* e Comportamentos Contraprodutivos (CCP)

Abstract

The main objective of the present investigation consists in the study of Labor Bullying and its important consequences: Burnout and Counterproductive Behaviors (CCP), and to verify if there are relations between the referred variables. More specifically, it is intended to understand how: 1) Bullying is related to Burnout; 2) Bullying is related to CCPs; 3) Burnout is related to CCPs; 4) Burnout mediates the relationship between Bullying and CCPs.

As a data collection instrument, a questionnaire survey was applied to people who have worked in the same company for at least 6 months. The sample consists of 161 individuals.

The results obtained confirmed that: 1) Bullying is positively related to Burnout and CCP, that is, when the individual suffers from Bullying at his workplace, the symptoms of Burnout increase and the adoption of CCP increases; 2) Burnout is positively related to CCP, therefore, Burnout workers will be able to adopt more CCP; 3) on the other hand, it was not possible to support the hypothesis that Burnout plays a mediating role in the relationship between Bullying and CCP.

At the end of the present study, the implications for management, its limitations were analyzed and proposals for future investigations were suggested.

Keyword: Bullying at work, Burnout and Counterproductive Behaviors (CCP)

Índice

Originalidade e Direitos de Autor.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract	vii
Lista de Figuras	x
Lista de tabelas	xi
Lista de siglas e acrónimos	xii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	4
2.1. <i>Bullying</i>.....	4
2.1.1. Definição do conceito.....	4
2.1.2. Fatores determinantes de <i>Bullying</i>	7
2.1.3. Consequências de <i>Bullying</i>	10
2.2. <i>Burnout</i>.....	11
2.2.1. Definição do conceito.....	11
2.2.2. Modelos teóricos de <i>Burnout</i>	14
2.2.3. Causas e consequências de <i>Burnout</i>	16
2.3. Comportamentos Contraprodutivos (CCP).....	18
2.3.1. Definição do conceito.....	18
2.3.1. Tipos de CCP	19
2.3.1. Causas e consequências de CCP	21
2.4. Fundamentação teórica. Construção de hipóteses	23
2.4.1. Modelo conceptual de investigação	26
3. Metodologia.....	28
3.1. Procedimentos de recolha de dados	28
3.2. Estruturação de questionário.....	28
3.3. Caracterização da amostra.....	29
3.4. Instrumentos da medida	34
3.4.1. <i>Bullying</i>	34

3.4.2.	<i>Burnout</i>	35
3.4.3.	Comportamentos Contraprodutivos (CCP)	37
3.4.4.	Análise Fatorial Exploratório	38
4.	Análise e Discussão dos Resultados.....	41
4.1.	Médias, Medianas, Desvios-Padrão e Correlações	41
4.2.	Relação existente entre as variáveis	43
4.2.1.	Relação entre <i>Bullying</i> e as variáveis <i>Burnout</i> e CCP	44
4.2.2.	Relação entre <i>Burnout</i> e CCP	46
4.2.3.	Mediação do <i>Burnout_Exaustão</i> na relação entre o <i>Bullying</i> e CCP	48
4.3.	Síntese	49
5.	Conclusões	52
5.1.	Notas finais	52
5.2.	Implicações para a gestão	52
5.3.	Limitações do estudo e Recomendações para futuras investigações.....	54
	Bibliografia.....	56
	Anexos.....	62
	Anexo A - Questionário.....	63
	Anexo B - Gráficos.....	69

Lista de Figuras

Figura 1. A Tipologia dos comportamentos contraprodutivos	20
Figura 2. Modelo conceptual de investigação	26
Figura 3. Modelo Conceptual das Hipóteses (resultados)	51

Lista de tabelas

Tabela 1 - Hipóteses de investigação	26
Tabela 2. Valores de Alpha de Cronbach	34
Tabela 3. Escala de avaliação utilizada para a variável <i>Bullying</i>	34
Tabela 4. Itens de operacionalização da variável independente <i>Bullying</i>	35
Tabela 5. Escala de avaliação utilizada para a variável <i>Burnout</i>	36
Tabela 6. Itens de operacionalização da variável dependente <i>Burnout</i>	36
Tabela 7. Escala de avaliação utilizada para a variável CCP	37
Tabela 8. Itens de operacionalização da variável dependente CCP.....	37
Tabela 9. Valores de KMO.....	38
Tabela 10. Resultados da Análise Fatorial Exploratória e Alpha de Cronbach.....	39
Tabela 11. Média, Mediana e Desvio-Padrão das Variáveis	41
Tabela 12. Coeficientes da Correlação de Spearman das variáveis	42
Tabela 13. Regressões hierárquicas: Relação entre <i>Bullying</i> , <i>Burnout</i> , <i>Burnout_Exaustão</i> , <i>Burnout_Eficácia</i> e CCP	45
Tabela 14. Regressões hierárquicas: Relação entre <i>Burnout</i> e CCP.....	46
Tabela 15. Regressões hierárquicas: Relação entre <i>Burnout_Exaustão</i> e CCP	47
Tabela 16. Regressões hierárquicas: Relação entre <i>Burnout_Eficácia</i> e CCP.....	47
Tabela 17. Regressões hierárquicas: Mediação de <i>Burnout_Exaustão</i> na relação entre <i>Bullying</i> e CCP.....	49
Tabela 18. Quadro Resumo das Hipóteses de investigação.....	51

Lista de siglas e acrónimos

ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
CCO	Comportamentos de Cidadania Organizacional
CCP	Comportamentos Contraprodutivos
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

1. Introdução

Passamos a maior parte das nossas vidas no trabalho, por isso, o ambiente de trabalho e a relação entre colegas de trabalho são um dos fatores mais relevantes para que o trabalhador seja produtivo e se mantenha física e psicologicamente estável. Porém, se algum dos colaboradores, superiores ou subordinados ultrapassam os limites do saudável o ambiente do trabalho acaba para tornar-se doentio e insuportável para a vítima. E a vítima pode ser qualquer um (Santos Da Silva, 2012).

A maioria dos locais de trabalho são vistos como ambientes livres de violência, onde o diálogo e o debate fazem parte do desejado ambiente operacional saudável. Contudo, as novas tecnologias, a crise económica, o aumento de desemprego e elevada competitividade exigem que os trabalhadores tenham capacidade de demonstrar a sua eficácia para tentar manter o emprego (Chappell & Martino, 2006). No meio de todos estes ambientes competitivos surgem situações de *Bullying* laboral que são descritos, pelos vários autores, como os conflitos que ultrapassam o normal, ou seja, onde o agressor frequentemente e durante muito tempo (pelo menos 6 meses) apresenta os atos abusivos e ofensivos conscientes ou inconscientes, que podem causar consequências na saúde mental e física da vítima (Chappell & Martino, 2006; Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2010). O *Bullying* laboral não é um problema recente, mas continua a ser atual e estudado pelos vários investigadores até aos dias de hoje.

Os indivíduos que sofrem de *Bullying* no seu local de trabalho apresentam vários sintomas tais como: baixa concentração, fadiga, stress crónico, depressão, baixa autoestima, menor satisfação com o trabalho, *burnout* e, por sua vez, adotam mais comportamentos desviantes: aumento de rotatividade, absentismo, diminuição do interesse e de qualidade dos serviços prestados, vontade de abandonar a organização (Leymann, 1996; Gil-Monte, 2003; Freitas, 2001; Araújo, 2009; Alves, 2019; Einarsen, Matthiesen, & Skogstad, 1998; Antunes, 2012; Fox, Spector, & Miles, 2001). O *Burnout* e os Comportamentos Contraprodutivos (CCP) são considerados consequências de *Bullying*, que representam custos elevados para o trabalhador e para a organização. Os trabalhadores afetados pelo *Burnout* apresentam diminuição de produtividade e desvios na qualidade dos serviços prestados, porque cada vez mais se sentem desmotivados, exaustos e distantes do seu

trabalho. Quando os trabalhadores adotam CCP, trazem muito prejuízo às empresas onde trabalham. Segundo Robinson & Bennett (1995), apoiados no estudo de Harper em 1990, cerca de 33% a 75% dos trabalhadores nos Estados Unidos apresentavam um ou mais comportamentos desviantes sobre a sua organização tal como: roubo, vandalismo, absentismo ou sabotagem.

Sendo que, os recursos humanos são um dos ativos mais importantes de uma organização, uma tarefa fundamental da gestão é apostar no bem-estar dos trabalhadores, manter as relações éticas entre colaboradores e promover uma cultura de positividade dentro da organização. É ainda essencial detetar e resolver rapidamente casos de *Bullying*, caso ocorram, não deixando que as consequências se tornem irreparáveis.

Objetivos de estudo

O principal objetivo do presente estudo é estudar as relações entre *Bullying* Laboral e as suas consequências nomeadamente o *Burnout* e os Comportamentos Contraprodutivos (CCP), compreender o impacto que o *Bullying* tem sobre o *Burnout* e os CCP, o impacto que o *Burnout* tem sobre os CCP, e também estudar o papel do *Burnout* como uma variável mediadora nas relações entre *Bullying* e CCP.

Estrutura da dissertação

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos, nomeadamente: a Introdução, a Revisão de Literatura, a Metodologia, a Análise e Discussão dos Resultados e, por último, a Conclusão.

No 1º Capítulo – Introdução – neste capítulo apresenta-se o tema de estudo e os objetivos principais;

O 2º Capítulo – Revisão de Literatura – neste capítulo aprofundam-se os conhecimentos teóricos sobre o tema e sobre as variáveis de estudo: o *Bullying*, o *Burnout* e os CCP. Explica-se a existência de relação entre as variáveis da investigação através da fundamentação teórica e justificação de Hipóteses. Também, neste capítulo, é apresentado o modelo conceptual do estudo.

O 3º capítulo – Metodologia – neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para investigar as relações entre as variáveis. Também, aqui são apresentados: o procedimento de recolha dos dados, estruturação do questionário, a caracterização da

amostra e dos instrumentos de medida que foram utilizados para alcançar os objetivos e efetuada a Análise Fatorial Exploratória (AFE).

O 4º Capítulo – Análise e Discussão dos Resultados – neste capítulo são apresentadas as médias, as medianas, os desvios-padrão, os coeficientes de correlação Spearman e as regressões lineares para compreender a relação entre as variáveis de forma a testar as hipóteses formulados no capítulo 2.

Por último, no 5º Capítulo – Conclusão – aqui são apresentadas as conclusões face aos resultados obtidos no capítulo 4, limitações de estudo, implicações dos resultados obtidos para a gestão das organizações e as recomendações para os futuros estudos.

2. Revisão de Literatura

O principal objetivo deste capítulo é definir de forma mais clara o conceito do *Bullying*, do *Bullying* Laboral e estudar as suas principais consequências, nomeadamente *Burnout* e CCP. Assim, pretende-se aprofundar os conhecimentos teóricos sobre o tema e sobre as variáveis da investigação.

2.1. *Bullying*

2.1.1. Definição do conceito

Nos diferentes países, os autores que têm estudado a problemática de *Bullying* no local de trabalho utilizam termos diversos. Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper (2010) referem que a diversidade das terminologias usadas para descrever o fenómeno aumenta a dificuldade da sua abordagem. Por exemplo, em França - *harcelement moral*, *harcelement psychologique*; em Espanha - *acoso moral*; na Bulgária - *tormoz*; na Suécia, Itália, Polónia e Alemanha - *mobbing*; no Reino Unido - *bullying*; em Portugal são usados, igualmente, os termos assédio moral ou *bullying* (Maio, 2016).

Mais frequentemente, os investigadores usam as terminologias: “*mobbing*”, “assédio moral” ou “*bullying*”. Para Carvalho (2007), o *mobbing* é “o abuso psicológico de alguém, ou de um grupo de pessoas sobre outra pessoa, por uma ou várias razões, no seu local de trabalho” (p.45).

Segundo Hirigoyen (2003), psiquiatra francesa:

“O assédio moral no trabalho define-se como sendo qualquer comportamento abusivo (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, pela sua repetição ou pela sua sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa pondo em perigo o seu emprego ou degradando o clima de trabalho” (p.40).

Contudo, devido às múltiplas interpretações associadas ao conceito conclui-se que estamos de falar de uma violência perdurável e sistemática, de um abuso sobre direitos e sentimentos das pessoas, por isso, neste trabalho opta-se pela utilização do termo *Bullying* no local de trabalho.

O *Bullying* pode ocorrer em todo lado, seja na escola, entre amigos, no trabalho ou até em casa. Este comportamento abusivo traz muitas consequências para a vítima, podendo, desta forma, afetar negativamente o ambiente de trabalho.

Dan Olweus, professor da Universidade de Bergen, na Noruega, através de um relatório publicado na *Nacional Board of Occupational Safety and Health* em *Stockholm*, em 1984, utiliza, pela primeira vez, o termo *Bullying*, para tratar o fenômeno em que a agressão acontece entre estudantes (Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2010).

Com o tempo, o termo *Bullying* passou a descrever práticas e comportamentos agressivos também no local de trabalho, tornando-se igualmente um problema laboral (Leymann, 1990).

Para Chappell & Martino (2006), o *Bullying* no local de trabalho significa assediar, ofender, excluir socialmente alguém ou afetar negativamente as tarefas de trabalho de alguém. É um processo específico que ocorre repetidamente e regularmente (por exemplo, semanalmente) e durante um período de tempo (por exemplo, cerca de seis meses).

Por isso, não pode ser chamado de *Bullying* o conflito único, ou se as duas partes agem como agressores. Para diferenciar um conflito único entre os colegas de trabalho e o *Bullying*, muitas vezes, usa-se dois critérios muito importantes como o tempo e a frequência. Não existe uma duração mínima ou máxima, tudo depende do contexto de trabalho. Vários investigadores chegam ao consenso de que o *Bullying* é uma questão de meses e anos e não de dias e semanas (Einarsen et al., 2010).

Através das várias investigações, Leymann (1990) apresenta quatro fases de *Bullying* no tempo, mais ou menos fixados:

- 1) **O incidente crítico original.** O primeiro conflito, geralmente sobre trabalho, entre o agressor e a vítima. Nesta fase ainda não podemos falar de *Bullying*, é um início e se não for resolvido pode criar uma escalada de assédio.
- 2) **Estigmatização.** As ações com um efeito prejudicial, os comportamentos negativos num longo período de tempo que ocorrem com bastante frequência na vida da vítima.
- 3) **Gestão de RH.** A gerência oficialmente aceita o problema de *Bullying*. Esta fase é muito complicada para a vítima, pois é vista como uma pessoa marcada, que através da sua diminuição de produção traz muitos danos à organização. Na maioria das vezes, a resolução do problema passa pelo despedimento da vítima.

- 4) **Expulsão.** É uma fase que traz muitas consequências para o futuro profissional da vítima. Por exemplo, baixas de longo prazo e/ou tratamentos psiquiátricos tornam a vítima numa pessoa *non grata*, com muitas dificuldades em encontrar um novo posto de trabalho.

As novas tecnologias, a crise económica, o aumento do desemprego e a elevada competitividade exigem que os trabalhadores tenham capacidade de demonstrar a sua eficácia para tentar manter o emprego. No meio de todo estes ambientes competitivos surgem situações de *bullying* dentro das organizações. Segundo Sousa (2016), “para tentar manter o emprego, alguns trabalhadores recorrem a comportamentos abusivos sobre os outros, fazendo com que estes sejam vistos de maneira errada pelos outros trabalhadores ” (p.1).

Outros fatores podem ser causadores de *Bullying*, tais como: a ambição e a luta pelo poder, fatores sociais, como agressividade, inveja e pressão de grupo, e fatores pessoais do agressor e da vítima (Strandmark K. & Hallberg, 2007).

Para Einarsen et al. (2010), num nível básico o *Bullying* é um tratamento abusivo e sistemático de um subordinado, colega ou superior, que pode afetar e causar os problemas sérios no nível psicológico, psicossomático e social na vítima.

De acordo com Zamyatin & Dolga, (2015) o *Bullying* é um termo genérico que descreve vários tipos de agressão no local de trabalho:

- ***Bullying horizontal*** – é um tipo de agressão psicológica que ocorre entre trabalhadores do mesmo nível hierárquico. Isto é, uma pressão seletiva para com um dos colegas ignorando e assediando o mesmo.
- ***Bullying vertical*** – um tipo de agressão psicológica, realizada na ótica líder-trabalhador. O *Bullying vertical* pode-se manifestar em dois tipos: *Bullying vertical ascendente* - uma pressão coletiva dos subordinados (de nível hierárquico inferior) sobre o chefe (de nível hierárquico superior). Este tipo de *Bullying* raramente acontece nas organizações. Pelo contrário, no *Bullying vertical descendente* o chefe (de nível hierárquico superior) assedia toda a equipa ou um membro individual. Este tipo de *Bullying* costuma também designar-se de *bossing* (de inglês "chefe").
- ***"Sanduíche"-bullying*** - tipo de perseguição psicológica exercida pelos colegas e/ou gerente, que consiste na pressão sobre um dos funcionários.

O *Bullying* é um processo sistemático e duradouro de agressão interpessoal, em que um indivíduo durante algum tempo apresenta ações negativas sobre um dos seus colegas (Olweus, 1993).

Para Barreto & Heloani (2015), “os atos de violência ocorrem e se reproduzem no micro e no macro espaço das relações de poder, nutrido e alimentado pela cultura organizacional”(p.557). Os autores também referem que é uma forma de tortura psicológica, que ocorre tanto na exposição direta como indireta aos atos negativos.

2.1.2. Fatores determinantes de *Bullying*

No seu trabalho, Brito (2018) constatou que existem três fatores determinantes que devem estar bem classificados, tal como **o agressor, a vítima e o ambiente de trabalho** (organização).

1) O agressor

Segundo Brito (2018), os agressores “são considerados os sujeitos ativos deste processo, que tanto podem ser superiores hierárquicos e subordinados como uma pessoa ou grupo de pessoas” (p.27).

Muitos autores e psicólogos referem que o agressor (*bullies*), na maioria das vezes, demonstra pouca empatia com as vítimas, bem como uma enorme necessidade de poder e de dominar todas as situações, sendo aquele que procura proteger a sua autoestima (Zapf & Einarsen, 2001).

Na perspetiva de Júnior & Mendonça (2015), os agressores “são explosivos emocionalmente e abusam do poder de autoridade que possuem”(p.24).

Os agressores usualmente escondem as suas fraquezas, tentando manter a sua imagem sobrevalorizada. Apresentam os atos negativos para todos aqueles que consideram uma ameaça. A tendência dos agressores é provocar conflito, assediar a vítima e alegrar-se ao vê-la sofrer (Björkqvist, Österman, & Hjelt-Bäck, 1994; Tehrani, 2002).

Os agressores têm grande capacidade de manipulação de pessoas ou grupos de pessoas, necessidade de controlar tudo, e não demonstram qualquer tipo de culpa sobre a

vítima, nem arrependimento sobre consequências que os seus atos podem ter (Carvalho, 2007).

Um das cientistas ucranianas Zamyatin & Dolga (2015) assumem que existem dois tipos de agressor:

- Consciente – descreve-se como aquele que apresenta ações deliberadas e que tem um objetivo específico e claramente redigido: criar condições insuportáveis para a vítima para que esta abandone o seu posto de trabalho. Os motivos que desencadeiam estas atitudes são egoístas e podem estar associados ao desejo de assumir a posição de trabalho de alguém ou trazer alguém da família ou amigos para o local de trabalho, ou até, uma tentativa do agressor para se fazer “notar” em frente aos seus superiores.
- Inconsciente – as ações não são intencionais, pois, o agressor não está ciente de que está a assediar alguém. Estas atitudes podem ser resultado de uma irritação constante que se acumula contra um dos seus colegas conduzindo as atitudes intolerantes.

2) A vítima

O *Bullying* no local no trabalho pode afetar o subordinado ou a pessoa hierarquicamente superior. Segundo Brito (2018), a vítima “é um sujeito passivo (...), sendo uma das figuras mais importantes em todo o processo, pois é quem mais sofre”(p 32).

Como já descrevemos anteriormente não existe um único perfil da vítima. Segundo Silva & Martins (2017) não é fácil distinguir um padrão específico para as vítimas, ou seja, umas condutas podem ser normais para umas pessoas, mas para outras, as mesmas condutas podem ser algo que provoca mal-estar e problemas de saúde.

Em geral, as vítimas são aquelas que incluem em si várias características (positivas ou negativas), que provocam os sentimentos agressivos do agressor (Brito, 2018).

Na maioria das vezes, o *Bullying* ocorre escondido no local de trabalho porque as vítimas não o admitem publicamente por vergonha ou por medo de repetição (Hannabuss, 1998). Mas ao longo do tempo a vítima demonstra sinais de depressão, começa a ter vários problemas físicos e psíquicos, conduzindo a uma eficácia no trabalho cada vez mais fraca (Freitas, 2001).

Zapf (1999) no seu trabalho descreve cinco categorias de comportamentos negativos que a vítima de *Bullying* sofre no ambiente de trabalho:

1. Relacionados com o trabalho. Aumento da carga de trabalho, tarefas impossíveis de cumprir e resolver, retirada autonomia à vítima, causar danos no seu trabalho, etc.
2. Isolamento social. Diminuição de comunicação com a vítima, ignorância da sua presença, eliminação dos eventos grupais no local de trabalho.
3. Ataques pessoais. Umas críticas ofensivas sobre o trabalho ou vida privada da vítima.
4. Ameaças verbais. Os gritos, as críticas e os insultos feitos publicamente. Não levam em conta os problemas de saúde que a vítima tem.
5. Disseminar boatos.

Para Einarsen, Mikkelsen, & Matthiesen (2000), as vítimas tendem ser mais calmas, inseguras e ansiosas, com baixa autoestima, com um nível elevado de neuroticismo e dependência, socialmente incompetentes e com dificuldades de integração (Zapf, & Einarsen, 2003).

Numa vertente diferente, Silva & Martins(2017) descreve a vítima:

“A vítima (...) destaca-se em relação aos demais, seja pelo carisma, conduta ética, capacidade de liderar ou pelo fato de serem pessoas dispostas, ou serem mais sensíveis do que os outros, (...) podendo ainda serem vítimas por algum tipo de discriminação por ser mulher, homossexual, entre outros” (p.10).

3) Ambiente de trabalho. Testemunhas.

Em Portugal, Araújo (2009) refere que uma maior satisfação com o clima organizacional contribui para menores índices de *Bullying*.

Mas existem organizações que pouco se preocupam com o bem-estar dos seus colaboradores, não desenvolvem boas políticas de gestão e sentido de uma competição saudável dentro da organização. Por sua vez, estão a lutar para ter o sucesso no mercado, necessitam de produzir para ser mais competitivas, sustentáveis e eficazes, acabando por danificar as relações laborais entre os colegas e a própria organização (Grazina, 2014).

Leymann (1996) constata através dos seus trabalhos que o *Bullying* se relaciona diretamente nas empresas com o baixo nível de organização do trabalho em que as regras e estrutura da hierarquia não estão definidas claramente. Também considera que o ambiente de trabalho stressante pode provocar alguns abusos psicológicos do agressor sobre a vítima.

Segundo Sousa (2016), “mau ambiente, provocado pela desorganização e pela escassa comunicação, gera uma extrema incerteza e ambiguidade à volta das funções e tarefas a desempenhar pelos trabalhadores, o que contribui para o desenvolvimento de vários comportamentos negativos” (p.77).

Além dos principais fatores do processo de *Bullying* (o agressor, a vítima e a organização), podemos manifestar também as testemunhas (os observadores) que, por sua vez, são afetados (Conde, 2009). De acordo com a mesma autora, o *Bullying* traz como consequências negativas para as testemunhas o stress e a perda de motivação.

2.1.3. Consequências de Bullying

Para Antunes (2012), os comportamentos negativos do *Bullying* (de agressor) podem provocar sofrimento psicológico e físico na vítima, danos nas áreas sociais e ocupacionais da mesma. Também cria uma atmosfera de trabalho doentia (ambiente de trabalho) geralmente intimidando os outros (testemunhas).

O *Bullying* na vertente laboral tem como consequências: aumento da rotatividade de trabalhadores, reformas antecipadas, taxa elevada de faltas e baixas que, por sua vez, conduz a uma diminuição de produtividade, problemas com saúde física e psicológica e pior qualidade de sono (Magee et al., 2015).

Araújo (2009) refere que as consequências do *Bullying* se manifestam em três níveis:

1) Consequências no âmbito individual

Incluem em si vários sintomas, tais como: baixa concentração, fadiga, stress pós-traumático, depressão, baixa autoestima, menor satisfação com o trabalho, *burnout* ou mesmo suicídio (Leymann, 1996).

As consequências no âmbito individual são mais fortes e graves do que as outras duas. O preço que o indivíduo alvo de *Bullying* tem de pagar é impossível de calcular. Perda de saúde mental e física, perda da carreira e família, ou até perda de valor da própria vida.

2) Consequências no âmbito organizacional

Nesta vertente fala-se dos custos financeiros, ou seja, os prejuízos que o *Bullying* pode trazer a uma organização. Segundo Araújo (2009) os efeitos mais visíveis (diretos) são:

- O absentismo;
- A produtividade;
- A rotatividade;
- E os acidentes de trabalho.

Ainda existem outros custos (indiretos) que não são financeiros, os custos dos valores tal como: baixa criatividade dos trabalhadores, perda de boa imagem de organização, diminuição de eficiência, redução de moral e compromisso organizacional (Araújo, 2009).

3) Consequências no âmbito social

A existência deste problema também influi negativamente na sociedade como um todo. Os custos do *Bullying* no local de trabalho são muito difíceis de registar porque normalmente estão analisados apenas clinicamente e não estatisticamente (Heinz Leymann, 1990).

Segundo Araújo (2009), as baixas de longo prazo, as reformas adiantadas por causa de saúde e o desemprego aumentam os custos na Segurança Social e no Serviço Nacional de Saúde.

2.2. Burnout

2.2.1. Definição do conceito

O *stress* laboral em excesso pode provocar *Burnout* (Hespanhol, 2005). De acordo com Barbaranelli, Caprara, & Maslach (1997), o estágio final do *stress* profissional crónico

é o *Burnout*. Para diferenciá-lo verificamos que o *stress* tem pontos negativos ou positivos, enquanto o *Burnout* é sempre relacionado com emoções negativas, com sensação de vazio e exaustão e falta de motivação.

O novo conceito para descrever o fenómeno do *stress* laboral foi proposto pela primeira vez pelo professor e psicanalista americano de origem alemã, Freudenberger (1974). Devido às horas excessivas de trabalho e intensidade laboral, o professor constatou em si mesmo e nos colegas de trabalho um conjunto de sinais e sintomas associados à exaustão mental e física. Para denotar este estado, Freudenberger usou uma palavra usada coloquialmente para se referir aos efeitos do abuso crónico de drogas, o "esgotamento". Assim surgiu o termo *Burnout* (Marôco et al., 1986).

O termo *Burnout* é proveniente das palavras inglesas “*burn*” que significa “queimar” e “*out*” que significa “fora” - “queimar até a exaustão”.

Nas primeiras investigações, os autores associavam o *Burnout* com determinadas profissões, por exemplo, médicos, enfermeiros, professores etc. Para Pines & Aronson (1983), o *Burnout* é definido como um estado de exaustão física, emocional e mental, podendo ocorrer como resultado do trabalho com pessoas por longos períodos de tempo em situações emocionalmente rigorosas.

Depois de vários estudos, os autores (Leiter & Maslach, 1988; Leiter & Schaufeli, 1996) concluíram que o *Burnout* está sujeito a pessoas com todas as atividades profissionais, até os estudantes (Maroco João, 2009).

Uma investigadora de psicologia social Cristina Maslach, que depois se tornou uma das mais conhecidas investigadores deste problema, estuda as formas pelas quais as pessoas lidam com a tensão emocional no trabalho (Maslach & Jackson, 1981). Pelas mesmas autoras, a síndrome de *Burnout* é o resultado de um *stress* crónico e prolongado no trabalho que pode manifestar-se de três formas:

- **Exaustão emocional**

Muitos autores consideram a exaustão uma qualidade central do *Burnout*. Quando as pessoas tentam descrever os seus sentimentos, normalmente referem que se sentem exaustos. Shirom (1989), argumenta que exaustão é um critério forte para identificar o conceito e que as outras duas dimensões são inúteis.

Para Leiter & Maslach (1988), a exaustão emocional é um sentimento de esgotamento emocional e físico. Isto é, quando a pessoa está a sentir-se cansada, sem energia e entusiasmo para alcançar os novos desafios.

Para Wanderley & Vasques-Menezes (2000), é a "situação em que os trabalhadores sentem que não podem dar mais de si mesmos a nível afetivo. Percebem esgotada a energia e os recursos emocionais próprios, devido ao contacto diário com os problemas" (p.30).

- **Despersonalização (cinismo).**

Embora a primeira dimensão descreva certamente o conceito de *Burnout*, a exaustão não é uma ação, mas algo que estimula a vontade de se distanciar emocional e cognitivamente do seu trabalho e dos destinatários do serviço, ignorando também a qualidade de serviço prestado (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Daqui imediatamente surge a segunda dimensão, o cinismo. Segundo Leiter & Maslach (1988), a segunda dimensão corresponde a um sentimento de afastamento que conduz a comportamentos cínicos e indiferença emocional para com os outros (por ex., pacientes, clientes, alunos, etc.).

- **A falta de sentido de realização (ineficácia)**

Em relação às outras duas dimensões, a falta de sentido de realização é um pouco mais complexa. Muitas vezes, os profissionais não conseguem responder qual a razão da exaustão e, por isso, põem em causa a sua competência e ineficácia (Silvério Jorje, 1995)

Para o trabalhador é muito difícil obter uma sensação de efetividade e realização quando se está a sentir exausto, vazio, indiferente ou a ajudar as pessoas das quais está afastado. A ineficácia caracteriza-se por uma insatisfação com as tarefas no trabalho, de baixa motivação, fracasso e vontade de abandonar o posto de trabalho (Maslach et al., 2001).

A falta de sentido de realização descreve a falta de sentimento de competência e uma diminuição da satisfação no meio laboral (Loureiro et al., 2008).

Usualmente, todas as discussões sobre o *Burnout* sugerem que existem fatores importantes pessoais e ambientais. Os vários estudos até ao momento referem que os fatores ambientais (características do ambiente do trabalho etc.) estão mais fortemente relacionados

com o *Burnout* do que os pessoais (personalidade ou variáveis demográficas) (Leiter & Maslach, 1988).

2.2.2. Modelos teóricos de *Burnout*

A necessidade de compreender mais profundamente a síndrome de *Burnout* levou os pesquisadores a propor vários modelos teóricos que tentam explicar o fenómeno.

Modelo de Cherniss

O *Burnout* é visto como um processo onde o stress psicológico é causado por um desequilíbrio entre as características do ambiente do trabalho e as características da personalidade de um indivíduo (Manuel & Cavaleiro, 2010).

Segundo este modelo, o *Burnout* é uma resposta possível para um trabalho aborrecido, invariável e stressante. Os funcionários não conseguem controlar o sentimento da sua ineficácia e, por isso, sentem-se frágeis e desgastados (Codo & Vasques-Menezes, 1999).

O modelo explica as relações entre a realização do trabalho (sentimentos subjetivos de sucesso ou fiasco) e as consequências decorrentes nas sensações do sujeito (satisfação, autoestima, motivação e desenvolvimento profissional) após a execução do trabalho (Schaufeli, Maslach, Maslach, & Cherniss, 2018).

Para (Stelling & Cherniss, 1982) é possível encontrar uma relação entre a incapacidade de o indivíduo desenvolver os seus sentimentos de eficácia e a síndrome de *Burnout*. É um processo de adaptação dos indivíduos ao stress (Stelling & Cherniss, 1982).

Modelo de Edelwich e Brosky

Segundo este modelo, os profissionais estão sujeitos a uma perda progressiva de idealismo e energia como resultado das suas condições de trabalho, horários e uma elevada carga emocional (Edelwich, Brodsky, & Katz, 1982).

Os autores propõem um modelo de *Burnout* que inclui quatro etapas:

- Entusiasmo;
- Estagnação;

- Frustração;
- E apatia.

Para Edelvich et al. (1982), a primeira etapa onde se encontra o **entusiasmo** (idealismo) é o momento de motivação, autoestima e grandes expectativas fantásticas. A segunda etapa, **estagnação**, é o momento de irrealidade de expectativas, quando o entusiasmo inicial está no limite. Nesta etapa, quando aparecem os primeiros sintomas de *Burnout*, a educação continua, as mudanças e o movimento são extremamente importantes. Terceira etapa, **frustração**, é uma fase onde existe uma forte sensação da incapacidade para atingir qualquer desafio, o sentimento de impotência e arrependimento. Última etapa, **apatia**, é caracterizada pelo desgasto emocional e físico, pela perda de interesse e pela falta de sentido de realização na organização.

Modelo de Gil-Monte e Peiro

Segundo Manzano-García & Ayala-Calvo (2013), o processo da síndrome está agrupada em três níveis:

- **Pessoal** destaca as variáveis como os sentimentos de competência, o sentimento de importância que o trabalho fornece e os níveis de consciência do sujeito.
- **Interpessoal** – o processo de intercâmbio social (clientes, colegas) e suas consequências para os profissionais.
- E **organizacional** dá importância às variáveis do ambiente de trabalho (a estrutura organizacional e o clima organizacional).

Modelo de Maslach. O Maslach Burnout Inventory (MBI)

Para Maslach, Jackson & Leiter, (1986b), os fatores causadores de *Burnout* estão diretamente relacionados com as características de trabalho. As pessoas no início do seu trabalho estão dedicadas, entusiasmadas e estão à espera de sentir prazer e satisfação com ele. Mas o tempo, o trabalho monótono e aborrecido e as sobrecargas trocam a esperança por sentimentos de raiva, ansiedade, depressão e incapacidade de continuar.

Estudando a especificidade da síndrome de *Burnout*, a psicóloga Cristina Maslach, na década de 1980, criou um instrumento de avaliação do problema de natureza mais quantitativa. O *Maslach Burnout Inventory* (MBI) foi a metodologia utilizada no seu questionário. O modelo foi considerado confiável, válido, fácil de usar e o mais utilizado

para avaliar a frequência e a intensidade de *Burnout*. O MBI aumentou bastante o número de estudos empíricos sobre o problema do *Burnout* (Maslach, Jackson, & Leiter, 1986a).

O MBI inclui 22 itens para avaliar os indivíduos que trabalham nas áreas de saúde e serviços humanos *Human Services Survey* (MBI-HSS) e para avaliar os indivíduos na área da educação *MBI-Educators Survey* (MBI-ES). As medidas HSS e ES avaliam as três dimensões de *Burnout* (exaustão, cinismo e eficácia), e focam-se nos empregos em que os trabalhadores interagem intensamente com outras pessoas (clientes, pacientes, estudantes, etc.) (Maslach et al., 2001).

Mais tarde, com o crescente interesse em *Burnout* em empregos que não são tão claramente orientados para as pessoas, foi desenvolvido o MBI-General Survey (MBI-GS) para avaliar os trabalhadores em geral, independentemente da área profissional. Esta escala inclui 16 itens (Maslach, Leiter, & Jackson, 2012) . Aqui as três dimensões de *Burnout* (exaustão emocional, cinismo, falta de sentido de realização) são consideradas em termos mais amplos para obter mais informação sobre a relação no trabalho e não apenas nos relacionamentos entre outras pessoas em ambiente de trabalho (Maslach et al., 2001).

2.2.3. Causas e consequências de *Burnout*

Segundo Maslach et al. (1986), o *Burnout* pode levar a um dano na qualidade do atendimento ou serviço prestado. Estudando a problemática do conceito, Maslach et al. (2001) criaram uma estrutura com as seis principais causas organizacionais do *Burnout*, que surge das divergências entre o trabalhador e a organização:

- 1) **Carga de trabalho.** O trabalho com demasiada exigência e sobrecarga conduz a um esgotamento, seja ele físico ou emocional. Na área onde o profissional tem de mostrar as emoções incoerentes com seus sentimentos, existe uma relação com a exaustão emocional.
- 2) **Controlo.** O indivíduo não consegue controlar a sua capacidade para ter recursos necessários para realizar o seu trabalho, não tem autonomia para tomar decisão. O controlo está relacionado com a falta de sentido de realização (Maslach et al., 2001).
- 3) **Recompensa.** Falta de recompensa financeira ou social desvaloriza e desmotiva o trabalhador. Além disso, uma parte crítica da recompensa existe quando a pessoa não

sente que faz algo importante. A falta de recompensa está relacionada com a terceira dimensão de ineficácia.

- 4) **Comunidade.** Acontece quando o indivíduo perde o sentimento de apoio social no meio laboral. Para um funcionamento produtivo, o trabalhador tem de participar num grupo com um sentido compartilhado de valores onde existe uma troca emocional. Infelizmente, o conflito crónico e não resolvido entre os colegas traz sentimentos de desilusão e agressividade que influi negativamente em toda a organização.
- 5) **Justiça.** A justiça transmite o respeito que aumenta a autoestima e motivação da pessoa. A falta de justiça no trabalho (desigualdade de carga de trabalho, recompensa remunerada ou elogiada) conduz a sentimentos de exaustão e cinismo no local de trabalho.
- 6) **Valores.** Descreve um conflito entre valores que a pessoa tem que respeitar na organização com os seus próprios valores espirituais (Maslach et al., 2001).

Segundo Maslach et al. (2001), esta estrutura conceptual fornece uma visão global para os principais domínios da vida profissional de um trabalhador.

O *Burnout* afeta tanto profissionais como organizações, seja pela diminuição de produtividade, problemas de saúde dos trabalhadores e/ou pela qualidade de atendimento público. As consequências de *Burnout* são muito graves.

Para Gil-Monte & Peiro (1997), as consequências de *Burnout* podem-se agrupar em dois tipos : individual e organizacional. No caso das profissionais que trabalham diretamente com as pessoas (professores, médicos, advogados etc.) podemos falar de um terceiro tipo – social.

As consequências para o indivíduo.

Por sua vez, o nível individual inclui quatro indicadores gerais (Gil-Monte, 2003):

- Indicador emocional – afastamento emocional, ansiedade, sentimento de solidão, exaustão emocional;
- Indicador de atitude – desenvolvimentos de atitudes cinismo, apatia, desconfiança;
- Indicador comportamental – raiva, mudança de humor, agressividade e isolamento;
- Indicador somático – problemas com saúde física (os problemas imunológicos, alteração cardiovascular, problemas do sistema nervoso e digestivos, etc.).

As consequências para organização.

Segundo Carneiro & Pinto Da Costa (2009), “o *Burnout* é crescentemente alvo de preocupação das organizações, pois afeta a qualidade da performance do trabalhador” (p. 10).

A organização também influi no aparecimento de *Burnout* dos seus colaboradores. Para Pedro Gil-Monte (2003), as principais consequências do *Burnout* para a organização podem ser manifestadas através dos seguintes indicadores: baixa satisfação no trabalho, aumento de rotatividade de recursos humanos, diminuição do interesse e esforço para realizar atividades de trabalho; diminuição na qualidade serviços prestados, vontade de abandonar a organização, aumento de conflitos interpessoais (com colegas, clientes e chefes), etc.

As consequências para a sociedade.

Os profissionais que sofrem de *Burnout* no seu local de trabalho afetam, também, os clientes a quem estão a prestar o seu serviço, as pessoas dentro e fora de organização. Os comportamentos negativos, as atitudes afastamento dos clientes, dos familiares até dos filhos traz, ainda mais, diminuição na qualidade do seu desempenho profissional e na qualidade da vida pessoal (Carneiro & Pinto Da Costa, 2009b).

2.3. Comportamentos Contraprodutivos (CCP)

2.3.1. Definição do conceito

O sucesso de uma organização está relacionado diretamente com um clima saudável no ambiente do trabalho e de bem-estar de todos os colaboradores. Muitos dos funcionários que vão além da sua responsabilidade e obrigação, dedicam o seu tempo e energia eficaz em prol de sucesso da sua organização. Este altruísmo não é prescrito nem pedido, no entanto ajuda bastante para o desenvolvimento e sucesso da organização (Jahangir, Akbar, & Haq, 2004).

De acordo com Rego (1999), os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) são os comportamentos voluntários, não recompensados pela sistema de recompensa formal, que não fazem parte das responsabilidades profissional e promovem o funcionamento eficaz da organização.

Para a continuação deste funcionamento eficaz, a organização (gerentes, proprietários) precisa de motivar os seus colaboradores, criar valores, um clima saudável no ambiente de trabalho e dar o exemplo de boa conduta.

Injustiça, condições stressantes, relações laborais, discriminação ou violência num ambiente de trabalho doentio estão especificamente ligados a desmotivação e a comportamentos contraprodutivos dos trabalhadores (CCP) (Fox et al., 2001).

Para definir os CCP no local de trabalho, os autores usaram vários conceitos: agressão organizacional (Neuman & Baron, 1998); comportamento antissocial (Giacalone & Greenberg, 1997); *bullying* (Zapf, 1999b), o desvio (Robinson & Bennett, 1995).

Segundo o Robinson & Bennett (1995), o desvio do funcionário é definido aqui como comportamento voluntário que viola normas organizacionais significativas e, ao fazê-lo, ameaça o bem-estar de uma organização, de seus membros ou de ambos (p.556).

Na perspetiva de Paul Spector, Fox, & Domagalski (2005), o CCP no trabalho é o comportamento negativo do colaborador, que tem um efeito prejudicial sobre a organização ou sobre os seus colaboradores. Este comportamento pode manifestar-se em dois tipos: visível (um ato ativo), que inclui agressão ou roubo; ou passivos – um desvio das instruções dos gerentes, ou execução do trabalho na maneira disfuncional.

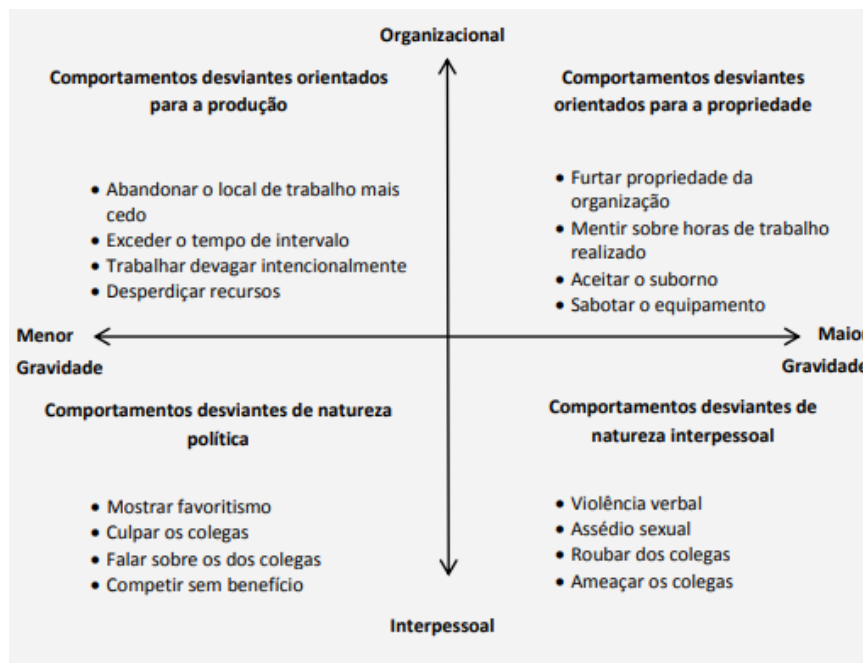
2.3.1. Tipos de CCP

Robinson & Bennett (1995) construíram um modelo de comportamentos desviantes ou contraprodutivos, que, por sua vez, inclui duas dimensões de gravidade (muito grave ou pouco grave) e o tipo de comportamento que influi negativamente na organização ou no indivíduo (organizacional ou interpessoal). Neste contexto, os comportamentos desviantes manifestam-se em quatro categorias:

- Desvio de produção ocorre quando os funcionários violam os padrões de qualidade e quantidade na produção de um produto ou no serviço prestado.
- Desvio de propriedade de organização ocorre na destruição de propriedade da empresa sem autorização. Este desvio é de maior gravidade e tem efeitos negativos óbvios na atividade de uma organização.

- Desvio de comportamentos políticos ocorre quando existe favoritismo (clientes, colegas de trabalho, etc.), pondo outros colaboradores a sentirem-se inferiores. Neste contexto podemos falar também de injustiça no ambiente de trabalho.
- Desvio de comportamentos de natureza interpessoal ocorre nos comportamentos agressivos e inimigos entre os colegas de trabalho. Este tipo de desvio prejudica a reputação da organização e trazer muitas consequências negativas para o indivíduo alvo.

Figura 1. A Tipologia dos comportamentos contraprodutivos



Fonte: Robinson & Bennett (1995) adaptado por Martins Oliveira (2013)

Spector et al. (2006) no seu trabalho qualificou os comportamentos contraprodutivos em cinco dimensões:

1. Abuso sobre outras pessoas;
2. Desvio de produção;
3. Sabotagem;
4. Roubo;
5. Absentismo.

O abuso sobre as pessoas. Segundo Spector et al. (2006) manifesta-se em comportamentos prejudiciais direcionados a colegas de trabalho e aos outros. O abuso pode

ser como físico (ameaças, contacto físico não desejado etc.) ou psicológico (comentários desagradáveis, ignorância, etc). Contudo, ambos prejudicam a capacidade de a pessoa trabalhar de maneira efetiva.

Desvio de produção. Este CCP é visto como uma decisão do funcionário para violar as normas organizacionais (por exemplo, produzir pouca quantidade e de baixa qualidade) (Robinson & Bennett, 1995). Para (Spector et al., 2006) é uma falha na execução de trabalho na forma correta. É os CCP mais passivos, menos visível e é difícil para aprovar.

Sabotagem. É uma forma de CCP ativa e mais visível que se manifesta pela destruição ou danificação da propriedade física de organização. O sabotador pode ser sancionado pela organização, dependendo da gravidade do ato, e pode resultar em multas ou em prisão do mesmo (Spector et al., 2006).

Roubo. É um grande problema para as organizações. Segundo Mustaine & Tewksbury, (2002) existem três razões principais para o roubo: necessidade económica, insatisfação no trabalho e injustiça.

Das três causas que provocam o roubo na organização, a injustiça é a que chama maior atenção. O sentimento de desigualdade (força dedicada ao trabalho que não é recompensada) provoca sentimentos e atos negativos. Por outras palavras, o trabalhador rouba para obter ganho económico desejado, ou para alcançar, na sua opinião, um estado de equidade. Neste contexto, o roubo tem motivos mais instrumentais do que hostis (Spector et al., 2006).

Absentismo. Inclui as faltas, chegar atrasado, sair mais cedo ou fazer pausas mais longas do que é permitido no local de trabalho (Spector et al., 2006). Nos primeiros estudos as faltas foram relacionadas com insatisfação no trabalho. Estudos mais recentes sugeriram que as faltas têm vários motivos: problemas com saúde física e psicológica, stress, conflitos com gerência (Johns et al., 1997).

2.3.1. Causas e consequências de CCP

Anualmente muitas organizações sofrem de prejuízo por causa dos comportamentos desviantes dos seus colaboradores. Segundo Robinson & Bennett (1995), aprovado no estudo de Harper em 1990, cerca de 33% a 75% dos trabalhadores nos Estados Unidos apresentam um ou mais comportamentos desviantes sobre a sua organização tal como: roubo, vandalismo, absentismo ou sabotagem.

Estudando a problemática de CCP, os autores referem que a variedade dos fatores stressantes no ambiente de trabalho (injustiça, frustração) induzem uma variedade de emoções negativas (raiva ou ansiedade) e manifestam-se como antecedentes dos CC (Spector, 1998).

Spector et al. (2006) no seu estudo apresentam várias causas de CCP, tal como stress (conflito interpessoal e limitações organizacionais), justiça (distributiva e processual), satisfação no trabalho e emoções negativas.

Para Litzky et al. (2006), quando os trabalhadores seguem o modelo de comportamentos dos seus superiores. Ou seja, quando os gerentes influenciam os comportamentos dos seus funcionários através das normas (conformidade, qualidade de tomada de decisão ou desempenho no trabalho). Por vezes, estas normas são consideradas como comportamentos desviantes, mas aceites por alguns membros do grupo. Ou quando os gerentes permitem que os funcionários pressionem os novos colaboradores para se ajustarem as normas do grupo, criando um clima pesado no ambiente de trabalho.

Bennett & Robinson (2003) apresentam três tendências comuns no estudo das causas de CCP:

- 1) Experiência de injustiça no local de trabalho;
- 2) Personalidade do trabalhador;
- 3) Adaptação ao ambiente social.

A ocorrência do CCP no local de trabalho traz efeitos comuns e negativos para as organizações. Rotatividade, propriedade perdida ou danificada, aumento de custo de seguros, diminuição de produtividade (Neuman & Baron, 1998), diminuição de motivação e stress (Spector, 1998), perda de reputação e para o indivíduo ações judiciais ou multas (Litzky, 2006).

2.4. Fundamentação teórica. Construção de hipóteses

Através da revisão de literatura efetuada verifica-se que existe uma relação entre as variáveis *Bullying* e *Burnout* (Laschinger & Fida, 2014; Einarsen, Matthiesen, & Skogstad, 1998, Alves, 2019, Allen, Holland, & Reynolds, 2015).

Como descrito anteriormente, o *Bullying* significa: o comportamento abusivo, ofensivo ou intimidador (Einarsen et al., 2010) que ocorre repetidamente e regularmente durante um período do tempo (Chappell & Martino, 2006), e tem efeitos nocivos para a saúde física e psicológica da vítima, como: dores de cabeça, depressão, ansiedade, impaciência, nervosismo, sono prejudicado, baixa autoestima, exaustão emocional, menor satisfação com o trabalho e o *stress* profissional crónico (Zapf & Einarsen, 2001).

O estágio final do *stress* profissional crónico que tem pontos negativos é o *Burnout*. (Caprara, & Maslach, 1997).

Cezne (2016) afirma que o comportamento violento do assediador se relaciona de uma forma positiva com a destruição de personalidade, dignidade e moral de vítima, causando danos psicológicos e morais, dando origem ao *stress* crónico laboral e à síndrome de *Burnout*.

No seu estudo sobre o relacionamento entre *Bullying* e o *Burnout*, Alves (2019) descreve a existência de *Burnout* nos colaboradores de uma organização como uma consequência do *Bullying* que acontece no ambiente de trabalho.

Para Allen, Holland, & Reynolds, (2015) o problema de *Burnout* está vista como uma consequência potencialmente negativa do *Bullying*. O *Bullying*, nesta vertente, é um mecanismo de desgaste e desmotivador dos recursos humanos na organização influenciando negativamente na saúde e bem-estar dos mesmos.

Através da fundamentação teórica apresentada, formula-se a primeira hipótese de investigação:

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

Em relação aos CCP, como foram descritos anteriormente, são comportamentos negativos do funcionário que através dos seus atos e ações deseja prejudicar a propriedade e atividade normal de uma organização (Spector, Fox, & Domagalski, 2005).

Estes comportamentos continuam a ser estudados, pois a quantidade destes comportamentos e o seu nível de gravidade alteram-se conforme a situação ou razão que provoca no indivíduo os comportamentos desviantes ou contraprodutivos. Em geral, os CCP englobam comportamentos tais como, abuso sobre outras pessoas, desvio de produção, roubo, sabotagem e absentismo (Spector et al., 2006).

Muitas vezes, o *Bullying* é explicado como o abuso, o comportamento injusto sobre sentimentos e competências da vítima. Para Fox, Spector, & Miles (2001), a injustiça, as relações laborais, a discriminação ou o comportamento violento positivamente influi na existência de desmotivação e CCP no ambiente de trabalho. Também segundo Mustaine & Tewksbury (2002), a injustiça e insatisfação no trabalho aumentam o nível de roubo que, por sua vez, aumenta a gravidade para organização, para os colegas e também para o indivíduo que apresenta estes CCP.

Segundo Araújo (2009), a existência de *Bullying* entre os colegas de trabalho prejudica muito a organização através dos vários CCP. Na mesma linha de pensamento, Allen et al. (2015) defendem que, de ponto de vista de organização, o *Bullying* manifesta-se como o preditor da vontade da vítima faltar várias vezes sem razão importante (absentismo), abandonar a organização trazendo aumento de rotatividade, diminuição de produtividade e aumento de prejuízos para a organização.

Através da fundamentação teórica apresentada, formula-se a segunda hipótese de investigação:

H2: O *Bullying* relaciona-se positivamente com os CCP.

A síndrome de *Burnout* é o resultado de um *stress* crónico e prolongado no trabalho. Segundo Fox et al. (2001), o *stress* no trabalho relaciona-se diretamente com emoções negativas e com os CCP.

O *Burnout* pode manifestar-se de três formas: exaustão emocional, despersonalização (cinismo), e falta de sentido de realização (ineficácia) (Maslach & Jackson, 1981). A

segunda dimensão de *Burnout*, despersonalização (cinismo), relaciona-se mais com os CCP, pois descreve as ações e comportamentos cínicos, atitudes negativas e uma indiferença para a qualidade de serviço prestado em torno daquelas pessoas (clientes) que entram em contacto com o profissional (Leiter & Maslach, 1988). Mas de uma forma geral, trabalhadores em *Burnout* não se sentem bem nem satisfeitos pelo que poderão adotar mais CCP.

Através da fundamentação teórica apresentada, formula-se a terceira hipótese de investigação:

H3: O *Burnout* relaciona-se positivamente com os CCP.

Como foi descrito anteriormente, existe uma relação forte entre as variáveis *Bullying* e *Burnout* (Einarsen et al., 1998, Allen et al., 2015, Alves, 2019). O comportamento violento e duradoura de *Bullying* provoca uma doença de *Burnout* na vítima (Allen et al., 2015) que, por sua vez, traz consequências negativas para toda a organização tal como: aumento de rotatividade, absentismo, diminuição do interesse e de qualidade serviços prestados, vontade de abandonar a organização, aumentando assim os comportamentos contraprodutivos (Gil-Monte, 2003). Ou seja, um indivíduo vítima de *Bullying* no local de trabalho mais facilmente sofrerá de *Burnout* e, por sua vez, adota mais comportamento desviantes.

Por conseguinte, formula-se a quarta hipótese de investigação:

H4: O *Burnout* medeia a relação entre *Bullying* e CCP.

2.4.1. Modelo conceptual de investigação

Figura 2. Modelo conceptual de investigação

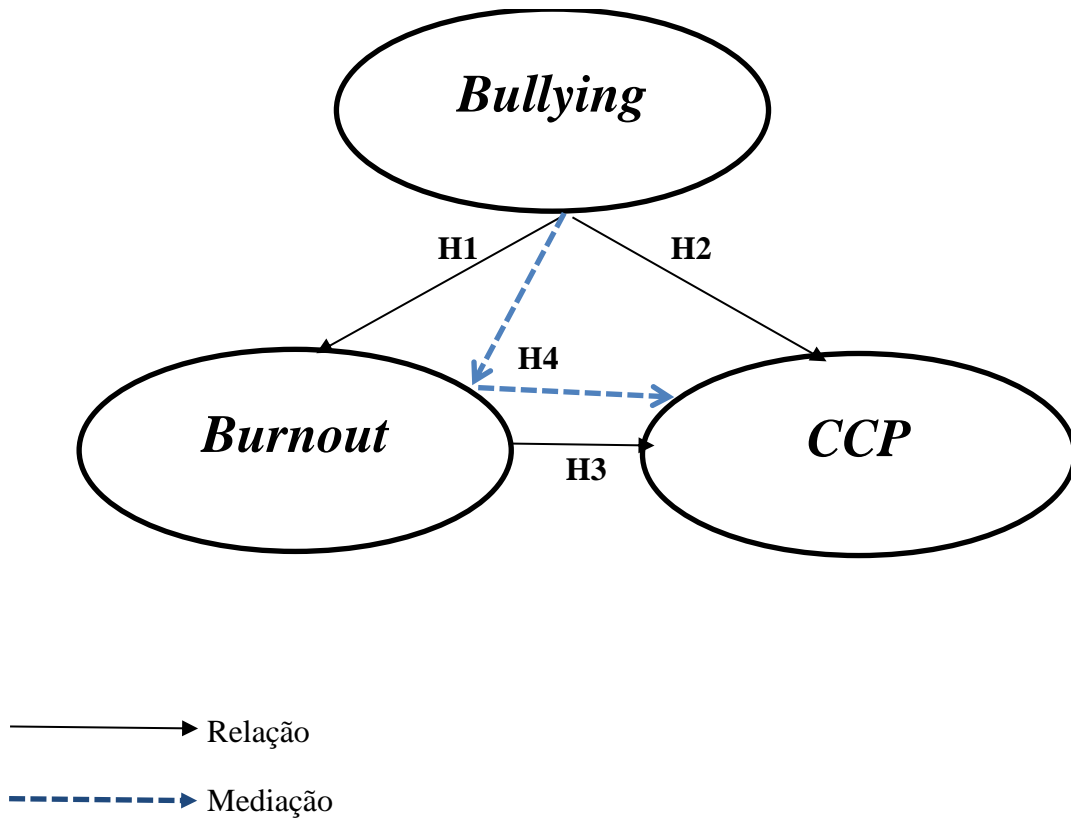


Tabela 1 - Hipóteses de investigação

H1:	O <i>Bullying</i> relaciona-se positivamente com o <i>Burnout</i>.
H2:	O <i>Bullying</i> relaciona-se positivamente com os CCP.
H3:	O <i>Burnout</i> relaciona-se positivamente com os CCP.
H4:	O <i>Burnout</i> medeia a relação entre <i>Bullying</i> e CCP.

3. Metodologia

O principal objetivo do capítulo três é a apresentação da metodologia utilizada para investigar as relações entre as variáveis *Bullying*, *Burnout* e CCP.

Este capítulo está dividido em diferentes subcapítulos, onde vai ser descrito: o procedimento de recolha dos dados, como foi construído e estruturado o questionário, a caracterização da amostra e dos instrumentos de medida que foram utilizados para alcançar os objetivos e efetuada a Análise Fatorial Exploratório (AFE).

3.1. Procedimentos de recolha de dados

Para validar as hipóteses sobre relação entre *Bullying*, *Burnout* e CCP e obter conclusões procedeu-se à recolha de dados primários. Foi usado como instrumento de pesquisa um inquérito por questionário publicado através das redes sociais (Facebook) dirigido a pessoas que trabalhem na mesma empresa há, pelo menos, 6 meses. A amostra é constituída por 161 indivíduos.

O inquérito foi colocado na plataforma Google Docs a partir do dia 18 de fevereiro e foi fechado no dia 14 de abril, disponibilizou-se durante quase dois meses. O link do inquérito foi partilhado várias vezes através das redes sociais (Facebook) e enviado por mensagens privadas. Mesmo assim a participação dos inquiridos não foi tão ativa como desejado.

Foi usado o Software de Análise Estatística – SPSS para tratamento dos dados.

3.2. Estruturação de questionário

A primeira parte do questionário manifesta-se como a introdução sobre o curso e objetivo da investigação. Também inclui a informação que os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (tese de Mestrado) e que o questionário é totalmente anónimo, para os inquiridos responderem de forma espontânea e sincera a todas as questões.

A segunda parte do questionário inclui as perguntas sobre os Dados Sociodemográficos do inquirido, tal como:

- 1) Sexo;
- 2) Nacionalidade;
- 3) Idade;
- 4) Habilitações Literárias;
- 5) Há quanto tempo trabalha na mesma empresa;
- 6) Trabalha por turnos;
- 7) Nível hierárquico na empresa;
- 8) O setor da sua empresa.

A terceira parte de questionário pretende descrever a principal variável do estudo a variável independente *Bullying*. Nos 22 itens estão descritas várias situações que podem ocorrer no dia-a-dia de trabalho do inquirido. O objetivo é obter as respostas sinceras com que frequência as situações se verificam.

A quarta parte descreve a variável dependente *Burnout*. Constituída por 16 itens, onde se pretende obter as respostas sobre a saúde emocional e física do inquirido, e com que frequência se verificam as situações descritas nos mesmos itens.

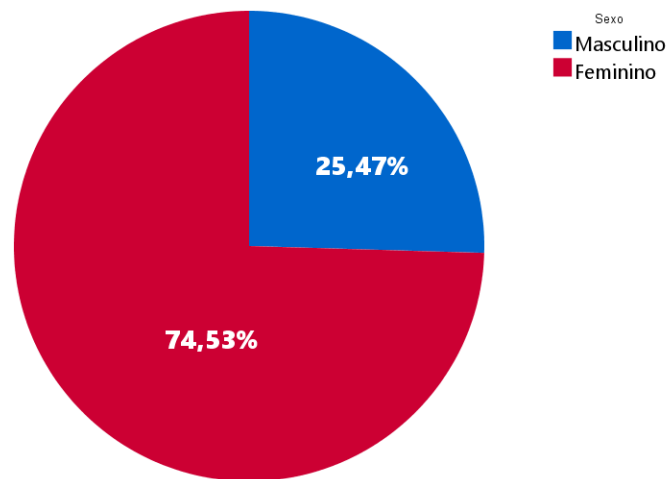
E por último, a quinta parte inclui 11 itens e pretende descrever a variável dependente Comportamentos Contraprodutivos (CCP).

3.3. Caracterização da amostra

A técnica de amostragem utilizada nesta pesquisa foi de conveniência, ou seja, selecionou-se uma amostra da população que fosse acessível. Apresenta-se uma amostra com 161 indivíduos que trabalham em Portugal pelo menos há meio ano. De seguida, apresentam-se as características principais da amostra:

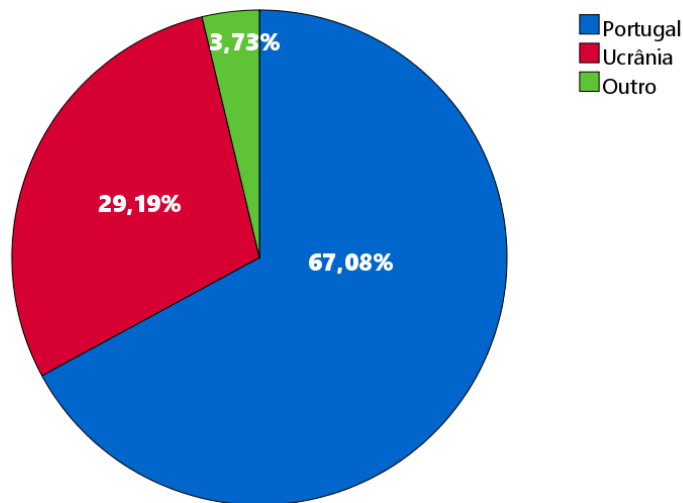
1). O género feminino apresenta maior percentagem dos inquiridos na amostra com cerca de 74,5 %. E o género masculino ocupa só $\frac{1}{4}$ parte de todos os participantes (25,5%).

Gráfico 1. Sexo



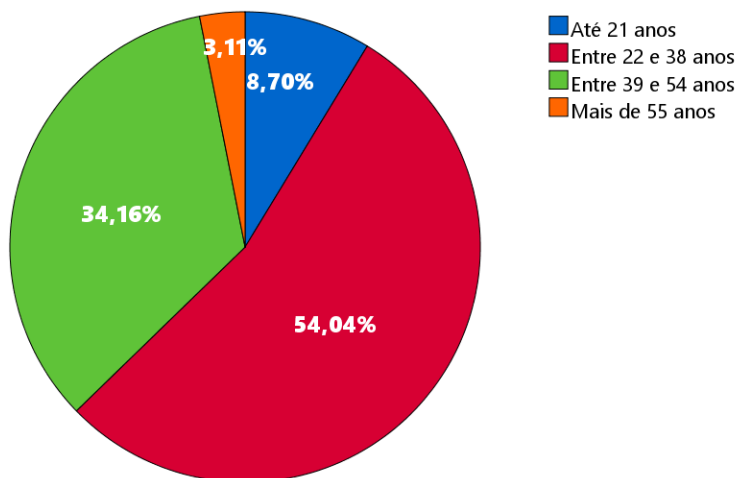
2). A maioria dos inquiridos nasceram em Portugal 67%, as pessoas que nasceram na Ucrânia representam 29 % da amostra.

Gráfico 2. País de Origem



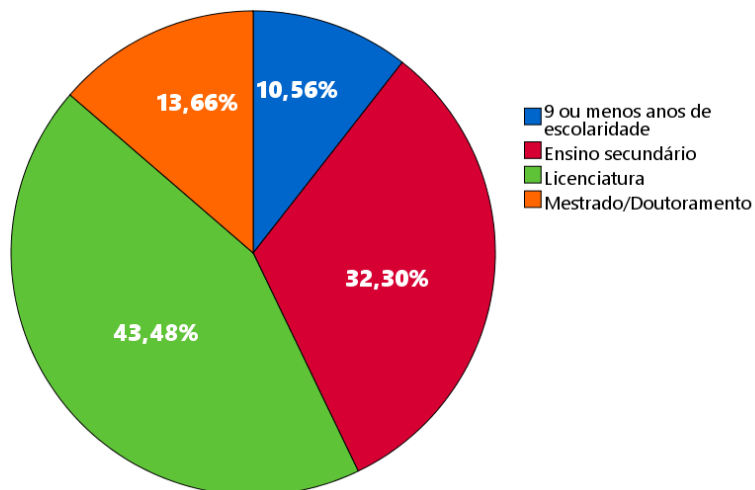
3). No gráfico de idade, mais de metade (54%) da amostra é constituída por pessoas entre 22 e 38 anos (89 inquiridos), 55 inquiridos (34%) com idade entre 39 e 54 anos, cerca de 9% dos participantes até 21 anos, e apenas 5 pessoas (3%) apresentam idade superior a 55 anos.

Gráfico 3. Idade



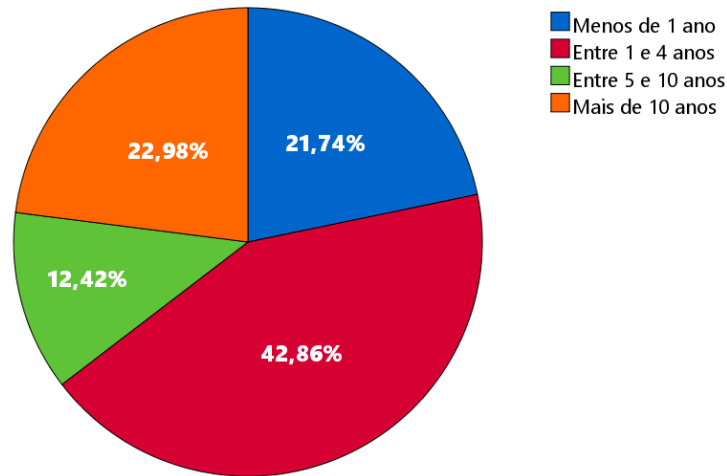
4). No que diz respeito às Habilitações Literárias, quase 44% dos inquiridos são licenciados, 32% da amostra com Ensino Secundário, 14% possuem até ao 9º ano de escolaridade, e apenas 10,5% da amostra possuem Mestrado ou Doutoramento.

Gráfico 4. Habilitação Literária



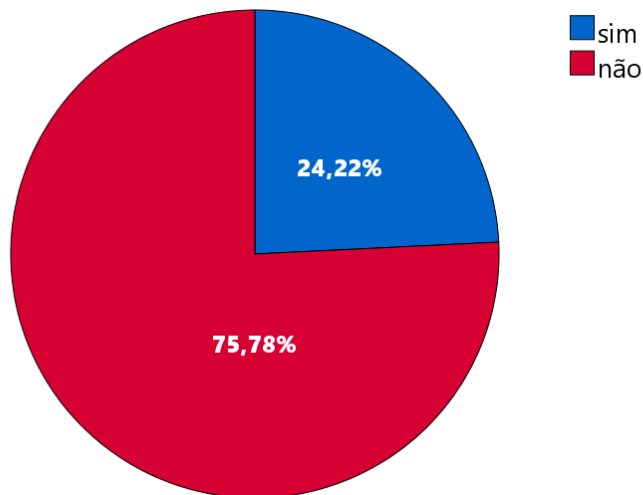
5). Em relação ao tempo que os inquiridos trabalham na mesma empresa, 43% permanecem na empresa entre 1 e 4 anos, quase a mesma percentagem trabalha há mais de 10 anos (23%) e há menos de 1 ano (22%). E 12% trabalham na mesma empresa entre 5 e 10 anos.

Gráfico 5. Tempo Que Trabalha Na Empresa



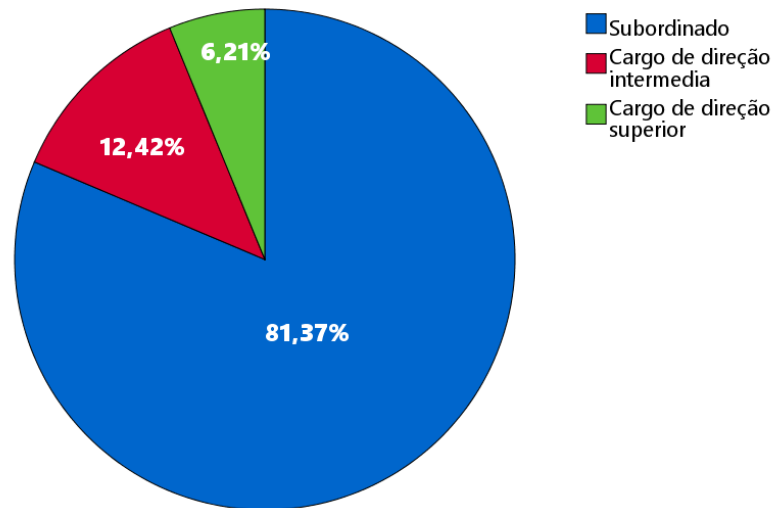
6). A maioria dos inquiridos da amostra não trabalha por turnos, cerca de 76% (122 participantes).

Gráfico 6. Se Trabalha por Turnos



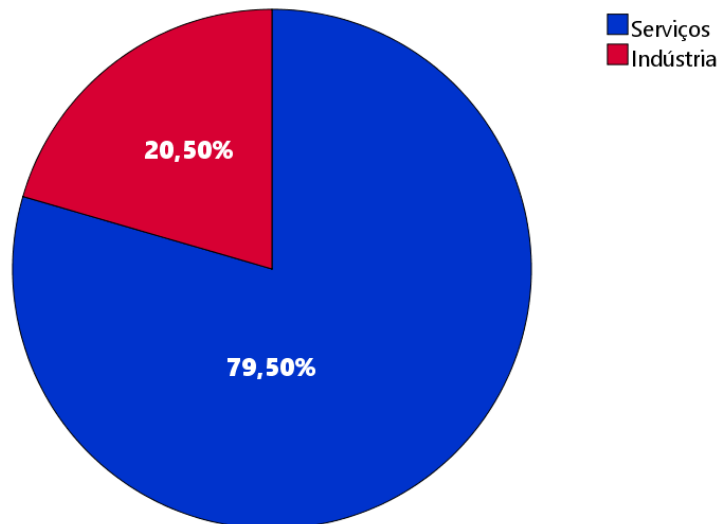
7). Em relação ao nível hierárquico na empresa, a maioria dos inquiridos são subordinados 81% e apenas 6% são indivíduos que apresentam um cargo de direção superior.

Gráfico 7. Nível Hierárquico Na Empresa



8). 128 (79,5%) dos participantes trabalham em empresas que se enquadram no setor dos serviços.

Gráfico 8. Setor da Empresa



3.4. Instrumentos da medida

3.4.1. *Bullying*

O valor de Alpha de Cronbach para a variável *Bullying* é de 0,933. A variável apresenta uma consistência interna excelente (ver tabela 1).

Tabela 2. 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 & Gageiro, (2014)

Para obter as respostas em relação à frequência das situações foram propostas as seguintes opções através de uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos:

Tabela 3. Escala de avaliação utilizada para a variável *Bullying*

Nunca	Raramente	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente
1	2	3	4	5

Na tabela 3 estão apresentados os itens da medida usada para a variável independente *Bullying*.

Tabela 4. Itens de operacionalização da variável independente *Bullying*

Itens Variável <i>Bullying</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gritaram consigo ou foi alvo de agressividade gratuita. 2. Recebeu críticas persistentes sobre o seu trabalho e esforço 3. Foi humilhado(a) ou ridicularizado(a) sobre o seu trabalho. 4. Foi alvo de comentários insultuosos ou ofensivos feitos sobre si (sobre os seus hábitos e experiência), as suas atitudes ou a sua vida privada. 5. Teve as suas opiniões e pontos de vista ignorados. 6. Foi alvo de excessivas provocações e sarcasmo. 7. Foi constantemente lembrado dos seus erros e enganos. 8. Foram feitas alegações contra si. 9. Foi ignorado(a) ou enfrentou uma reação hostil quando se tentou aproximar. 10. Retiveram/esconderam informações que afetaram o seu desempenho no trabalho. 11. Foi alvo de excessivo controlo no seu trabalho. 12. Divulgaram boatos e rumores sobre si. 13. Foi alvo de comportamento de intimidação como apontar o dedo, invasão do espaço pessoal, empurrões ou bloqueio do caminho. 14. Esteve exposto(a) a carga de trabalho difícil ou impossível de gerir, manipular ou controlar. 15. Recebeu tarefas cujos prazos são irracionais e impossíveis de cumprir. 16. Foi pressionado a não exigir algo a que tem direito (por exemplo, licença médica, direito a férias, despesas de viagem). 17. Foi ignorado(a), excluído(a) ou isolado(a). 18. Recebeu sugestões ou sinais de outras pessoas de que você deveria demitir-se. 19. Foi ameaçado(a) de violência ou abuso físico ou foi efetivamente abusado(a). 20. Foi exposto(a) a piadas vindas de pessoas com quem não tem intimidade. 21. Removeram áreas ou tarefas de sua responsabilidade ou substituíram estas por tarefas mais triviais ou desagradáveis. 22. Foi mandado(a) realizar trabalho abaixo do seu nível de competência.

3.4.2. *Burnout*

Para medir a variável dependente *Burnout* foram utilizados 16 itens validados por Maslach, Schaufeli, & Leiter (2001). De acordo com autores, os itens estão divididos em três dimensões: Exaustão emocional, Despersonalização (cinismo) e Falta de sentido de realização (ineficácia).

O valor de Alpha de Cronbach para a variável *Burnout* é 0,873. A variável apresenta uma consistência interna boa.

Para obter as respostas em relação à frequência com que as situações se verificam, foram propostas as seguintes opções através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos:

Tabela 5. Escala de avaliação utilizada para a variável *Burnout*

Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente
1	2	3	4	5

Na tabela 5 estão apresentados os itens da medida usada para a variável dependente *Burnout*.

Tabela 6. Itens de operacionalização da variável dependente *Burnout*

Itens Variável <i>Burnout</i>	
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).	Exaustão emocional Alpha de Cronbach =0,942
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.	Despersonalização (cinismo). Alpha de Cronbach =0,854
11. Sinto-me entusiasmado(a) quando realizo algo no meu trabalho. 12. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho. 13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho. 14. Sinto que dou uma contribuição efetiva para esta organização. 15. Na minha opinião, sou bom(a) no que faço. 16. No meu trabalho, sinto-me confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.	A falta de sentido de realização (eficácia). Alpha de Cronbach =0,890

3.4.3. Comportamentos Contraprodutivos (CCP)

Para medir a variável dependente CCP foram utilizados 11 itens validados por Bukhari & Ali (2009), adaptados do instrumento sugerido por Bennett & Robinson (2000).

O valor de Alpha de Cronbach para a variável CCP é de 0,799. A variável apresenta uma consistência interna boa.

Para obter as respostas em relação à frequência com que as situações se verificam, foram propostas as seguintes opções através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos:

Tabela 7. Escala de avaliação utilizada para a variável CCP

Nunca	Raramente	As vezes	Muitas vezes	Sempre
1	2	3	4	5

Na tabela 7 estão apresentados os itens da medida usada para a variável dependente CCP.

Tabela 8. Itens de operacionalização da variável dependente CCP

Itens Variável dependente Comportamentos Contraprodutivos (CCP)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fazer um intervalo extra, ou maior do que o aceitável, no local de trabalho. 2. Agir grosseiramente com alguém no trabalho. 3. Perder a paciência no trabalho. 4. Amaldiçoar alguém no trabalho. 5. Meter baixa quando não está doente. 6. Ter o local de trabalho desarrumado. 7. Negligenciar as instruções do chefe. 8. Dedicar pouco esforço ao trabalho. 9. Deixar o seu trabalho para que outros o terminem. 10. Chegar tarde ao trabalho, sem autorização. 11. Sair mais cedo do trabalho, sem autorização.

3.4.4. Análise Fatorial Exploratório

Para medir a fiabilidade ou grau de consistência interna das variáveis foi utilizado o *Alpha de Cronbach*, que varia entre 0 e 1. Os valores válidos são acima de 0,6 (ver tabela 1). Como podemos ver anteriormente, neste estudo, o valor de *Alpha de Cronbach* para a variável independente *Bullying* é de 0,933, que apresenta uma muito boa consistência interna, sendo as variáveis dependentes *Burnout* e CCP de 0,873 e 0,799, apesar de valores mais baixos que o valor da variável independente, apresentam consistências internas boas.

De seguida procedeu-se à análise fatorial exploratória (AFE) para analisar a dimensionalidade da variável *Burnout*. Para Maslach & Jackson (1981), a síndrome de *Burnout* pode manifestar-se de três formas (dimensões): exaustão emocional, despersonalização(cinismo) e eficácia. Neste sentido, a variável *Burnout* foi sujeita a uma análise fatorial exploratória para analisar a correlação entre as dimensões.

A AFE é uma técnica estatística, dentro da análise fatorial, que estuda as relações entre as variáveis quantitativas medidas, agrupando-as em fatores (Hongyu, 2018). Também para avaliar o grau de adequação dos dados utilizou-se o critério de *Kaiser - Meyer - Olkin* (KMO), que compara a correlação das variáveis com correlações parciais e permite avaliar a medida de maior ou menor dependência de fatores comuns latentes, o seu valor varia de 0 a 1 (tabela 8), e o método da rotação do procedimento foi Varimax.

Tabela 9. Valores de KMO

Estatística KMO	Qualidade da AF
0.90-1	Excelente
0.80-0.90	Boa
0.70-0.80	Média
0.60-0.70	Razoável
0.50-0.60	Mau, mas ainda aceitável
<0.50	Inaceitável

Fonte: Marôco, (2018)

Tabela 10. Resultados da Análise Fatorial Exploratória e Alpha de Cronbach

	Itens	h2	F1	F2
<i>Burnout_Exaustão</i>	2.Sinto-me esgotado(a) no final de um dia de trabalho.	0,787	0,932	
	4.Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.	0,876	0,921	
	3.Sinto-me cansado(a) quando me levanto pela manhã e preciso enfrentar outro dia de trabalho.	0,830	0,911	
	5. Sinto-me acabado(a) por causa do meu trabalho.	0,849	0,909	
	1.Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho.	0,832	0,887	
	6. Só desejo fazer o meu trabalho e não ser incomodado(a).	0,596	0,748	
<i>Burnout_Eficácia</i>	14. Sinto que dou uma contribuição efetiva para esta organização.	0,572		0,898
	16. No meu trabalho, sinto-me confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.	0,595		0,859
	15.Na minha opinião, sou bom(a) no que faço.	0,539		0,809
	12. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho.	0,810		0,771
	11. Sinto-me entusiasmado(a) quando realizo algo no meu trabalho.	0,706		0,742
	13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.	0,756		0,733
	Número de itens	12	6	6
	Variância explicada= 72,896%			
	KMO= 0,896			
	Teste de Esfericidade de Barlett= 1518,820			
	p-value= 0,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

Matriz de componente rotativa: Rotação convergida em 3 iterações.

Depois da AFE efetuada verifica-se que resultaram apenas dois fatores. Os itens das dimensões Exaustão Emocional e Eficácia manifestam-se como dois fatores separados, por isso, foram criadas duas variáveis *Burnout_Exaustão* e *Burnout_Eficácia*

No que se refere às comunalidades (*communalities* ou h2), é a fração de variância explicada pelos fatores comuns e os valores variam entre 0 a 1. O ideal é que os valores sejam iguais ou superiores a 0.5.

Na tabela 9 observou-se que todos os itens das variáveis *Burnout_Exaustão* e *Burnout_Eficácia* apresentavam os valores superiores a 0.5, pelo que se mantiveram todos os itens.

Através da análise da estatística de KMO verifica-se a qualidade da análise fatorial exploratória. No estudo KMO é de 0,896, pois apresenta uma boa correlação entre os itens.

A Variância total explicada pelos fatores comuns neste estudo é de 72,896%, como podemos ver na tabela 9, pois deve ser, pelo menos, de 60% para ser considerada aceitável. Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000, mostrando que há relação significativa entre pelo menos duas variáveis.

4. Análise e Discussão dos Resultados

No capítulo quatro pretende-se analisar e interpretar as médias, as medianas, os desvios-padrão e coeficientes de correlação *Spearman* entre as variáveis. Posteriormente, pretende-se efetuar análises de regressões lineares para compreender a relação entre as variáveis independente *Bullying* e dependentes *Burnout*, *Burnout_Exaustão*, *Burnout_Eficácia* e CCP, de forma a testar as hipóteses formulados no capítulo três. Por fim, depois de testar as hipóteses, será possível obter uma reflexão clara sobre os resultados e apresentar conclusões válidas.

4.1. Médias, Medianas, Desvios-Padrão e Correlações

Na tabela 9 estão apresentadas as médias, as medianas e os desvios-padrões das variáveis.

Tabela 11. Média, Mediana e Desvio-Padrão das Variáveis

Variáveis	Média	Mediana	Desvio-Padrão
Bullying (a)	1,76	1,68	0,58
Burnout (b)	2,94	2,83	0,79
Burnout_Exaustão (b)	2,62	2,17	1,14
Burnout_Eficácia (b)	3,25	3,17	1,02
CCP (c)	1,61	1,55	0,45

(a) Escala: 1- Nunca; 2- Raramente; 3- Mensalmente; 4- Semanalmente; 5- Diariamente

(b) Escala: 1- Nunca; 2- De vez em quando; 3- Mensalmente; 4- Semanalmente; 5- Diariamente

(c) Escala: 1- Nunca; 2- Raramente; 3- As vezes; 4- Muitas vezes; 5- Sempre.

Como se verifica na tabela, as variáveis *Bullying* e CCP apresentam médias mais baixas 1,76 e 1,61 comparadas com as médias das outras variáveis, que significa que os indivíduos reportam valores baixos de *Bullying* no local de trabalho, e de CCP. Em relação à variável *Burnout* os indivíduos apresentam mensalmente os sintomas desta doença, ou seja, sentem-se exaustos (*Burnout_Exaustão* = 2,62) e chegando a duvidar da sua eficácia no local de trabalho (*Burnout_Eficácia* = 3,25).

Em estatística o desvio-padrão é uma medida de dispersão dos dados em torno de média da amostra. Um baixo desvio-padrão indica que os dados da amostra tendem estar mais próximos da média. E um alto desvio-padrão significa maior a dispersão em relação a media (Pestana & Gageiro, 2014).

A variável dependente CCP apresenta um valor de desvio-padrão mais baixo da amostra (0,45365) comparado com as outras variáveis, o significa que os resultados mais próximos com a média, ou seja, o nível de CCP mais uniforme. Sendo que a variável *Burnout_Exaustão* é de 1,14 regista um maior valor, significa que alguns indivíduos apresentam sintomas muitas vezes e outros raramente ou nunca manifestam os sintomas de exaustão.

Na tabela 10 está apresentado o nível de correlação entre todas as variáveis avaliado através do coeficiente de correlação de *Spearman*, Os coeficientes de *Spearman* variam entre - 1 e 1, ou seja, quando o coeficiente apresenta valor próximo de 1 existe uma elevada relação linear positiva (uma variável aumenta quando a outra variável aumenta) ou mais forte com maior associação entre as variáveis, e o contrário, quando o coeficiente com valor mais próximo de -1 existe uma elevada relação linear negativa (uma variável diminui quando a outra variável aumenta) ou inversa entre as variáveis. Quanto mais o coeficiente esteja mais próximo de 0, significa que não existe uma relação linear entre as variáveis ou as variáveis estão fracamente relacionadas(Pestana & Gageiro, 2014).

Tabela 12. Coeficientes da Correlação de Spearman das variáveis

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Género (a)	1								
2	Idade (b)	,000	1							
3	Habilitações Literárias (c)	,171*	,016	1						
4	Antiguidade (e)	-,117	,518**	,020	1					
5	<i>Bullying</i> (f)	,039	,091	-,104	,169*	1				
6	<i>Burnout</i> (g)	,129	-,022	-,071	,216**	,336**	1			
7	<i>Burnout_Exaustão</i> (g)	,186*	,003	-,085	,131*	,659**	,667**	1		
8	<i>Burnout_Eficácia</i> (g)	,010	-,044	-,048	,124	-,160*	,716**	,012	1	
9	CCP (h)	,094	,032	,173*	,147*	,414**	,201**	,324**	-,049	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- Até 21 anos; 2- Entre 22 e 38 anos; 3- Entre 39 e 54 anos; 4- Mais de 55 anos.

c) 1 - 9 ou menos anos de escolaridade; 2 - Ensino secundário; 3 Licenciatura; 4 - Mestrado/Doutoramento

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

f) Escala: 1- Nunca; 2- Raramente; 3- Mensalmente; 4- Semanalmente; 5- Diariamente

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

h) Escala: 1- Nunca; 2- Raramente; 3- As vezes; 4- Muitas vezes; 5- Sempre.

Depois de analisar o nível de correlação das variáveis verifica-se a existência de correlação significativa positiva entre a variável independente *Bullying* com as variáveis dependentes. Na tabela 11 observa-se uma correlação forte positiva entre variável *Bullying* com variável *Burnout_Exaustão* ($\rho=0,659$; com $p<0.01$) e também se verifica a existência de correlação menos forte, mas também significativa, com variável CCP ($\rho=0,414$, com $p<0.01$) e *Burnout* ($\rho=0,336$; com $p<0.01$). Relativamente a variável *Burnout_Eficacia* ($\rho=-0,160$ com $p<0.05$), existe uma relação linear inversa ou negativa, ou seja, quando o nível de *Bullying* no local de trabalho aumenta, os trabalhadores se sentem menos eficazes, mais exaustos e apresentam um nível elevado de *Burnout* e CCP.

Entre as variáveis dependentes *Burnout* e *Burnout_Eficacia* também se verifica a existência de correlação forte ($\rho= 0,716$; com $p<0.01$), prevê-se que os trabalhadores que sofrem de *Burnout* começam a estar na dúvida da sua eficácia na organização.

Em relação com as variáveis sociodemográficas, entre variável Idade e Antiguidade existe uma relação linear positiva ($\rho= 0,518$; com $p<0.01$). E, por fim, verifica-se a existência de correlação entre a variável sociodemográfica Antiguidade e a variável dependente *Burnout* ($\rho= 0,216$; com $p<0.01$), portanto, quanto mais tempo o indivíduo trabalha na mesma empresa aumenta o nível de sintomas de *Burnout*.

4.2. Relação existente entre as variáveis

O objetivo do presente estudo é compreender e avaliar a influência de variável independente *Bullying* nas variáveis dependentes *Burnout* e CCP. Para desenvolvimento dos modelos de regressão linear, seja simples ou múltipla, tem de verificar se os seguintes pressupostos são válidos:

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

Como se verifica anteriormente na tabela 11, o primeiro pressuposto encontra-se válido, ou seja, existe uma relação significativa entre a variável independente *Bullying* com todas as variáveis dependentes.

Relativamente a normalidade dos resíduos, segundo pressuposto, que se verifica através do histograma de resíduos com a justaposição da curva normal através de uma distribuição normal, neste estudo verifica-se a inexistência de desvios significativos a curva normal que (Anexo 1, gráficos 1, 3 5, 7). Significa que o segundo pressuposto é válido.

E por último, o terceiro pressuposto, a homocedasticidade dos resíduos verifica-se através da observação dos gráficos de dispersão *Scatterplot* ao observar as relações entre os resíduos estudantizados ($Y = Sresid$) e os resíduos estandardizados ($X = Zpred$), que apresentam um padrão não aleatório eixo horizontal zero (Anexo 1, gráficos 2, 4, 6, 8) o que significa que o terceiro pressuposto também é válido.

4.2.1. Relação entre *Bullying* e as variáveis *Burnout* e *CCP*

Na primeira etapa foram inseridas as variáveis de controlo. A variável Idade não apresenta correlação com as variáveis estudadas, apenas com uma variável sociodemográfica Antiguidade. Por este motivo, a variável Idade não foi incluída nas análises de regressão. As Habilitações Literárias e o Género apresentam correlação com uma só variável, e a variável Antiguidade como verificado anteriormente, correlaciona-se com quase todas as variáveis de estudo, portanto foi decidido incluir apenas a variável Antiguidade por ser a que mais correlaciona com as variáveis estudadas. Na segunda etapa foi inserida a variável independente *Bullying*, de forma a obter o valor de variância por ela explicada nas variáveis dependentes, e assim testar as hipóteses H1, H2, H3 e H4 que foram formuladas anteriormente.

Tabela 13. Regressões hierárquicas: Relação entre Bullying, Burnout, Burnout_Exaustão, Burnout_Eficácia e CCP

		<i>Burnout</i>	<i>Burnout_Exaustão</i>	<i>Burnout_Eficácia</i>	CCP
1ª Etapa	Antiguidade	0,213**	0,189*	0,120	0,104
	Teste F	7,581**	5,921*	2,331	1,728
	R2 ajustado	0,040	0,030	0,008	0,005
2ª Etapa	Antiguidade	0,154*	0,087	0,142	0,048
	<i>Bullying</i>	0,370***	0,637***	-0,135	0,343***
	Teste F	17,212***	59,736***	2,624	11,350***
	R2 ajustado	0,169	0,423	0,020	0,115
	$\Delta R2$ ajustado	0,129	0,393	0,012	0,11

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

Relativamente ao modelo de regressão da variável dependente *Burnout*, na tabela 12 verifica-se que o valor de F de 17,212 com uma significância ao nível de .000. Os resultados também mostram que a variável independente *Bullying* explica 12,9% da variância da variável dependente *Burnout* ($\Delta R2$ ajustado = 0,129).

A variável *Burnout_Exaustão* apresenta os valores muito elevados comparando com as outras variáveis, de F de 59,736 com uma significância ao nível de .000, e o *Bullying* explica 39,3% da variância da variável dependente *Burnout_Exaustão* ($\Delta R2$ ajustado = 0,393). Pode-se afirmar que esta variável é a mais explicada pelo *Bullying*. E ao contrário, a variável *Burnout_Eficácia*, comparando com as outras, apresenta valor mais baixo de F de 2,624 com uma significância ao nível de .000, e é a menos explicada pelo *Bullying* só de 1,2% da variância da variável dependente *Burnout_Eficácia* ($\Delta R2$ ajustado = 0,012).

A variável CCP apresenta o valor de F de 11,350 significativo ao nível de .000, por isso também é adequado para medir a relação entre as variáveis. Nos resultados verifica-se que o *Bullying* explica 11% da variância da variável dependente CCP ($\Delta R2$ ajustado = 0,11).

O coeficiente da variável *Bullying* ($\beta=0,370$; $p<0.001$) é positivo e significativo ao nível de 0% ($p = .000$). Isto significa que a relação entre as variáveis é positiva, ou seja, quando maior for o nível de *Bullying* aumenta também o nível de *Burnout*. A primeira Hipótese da investigação formulada (H1) foi suportada.

Relativamente ao variável dependente CCP, o coeficiente da variável *Bullying* ($\beta=0,343$; $p<0.001$) também é positivo e significativo ao nível de 0% ($p = .000$). A segunda Hipótese (H2), formulada anteriormente, sobre relação entre *Bullying* e CCP é positiva, ou seja, quando maior for o nível de *Bullying* no local de trabalho maior vontade de os trabalhadores apresentar os comportamentos contraproduativos. A segunda Hipótese da investigação formulada (H2) foi suportada.

4.2.2. Relação entre *Burnout* e CCP

O objetivo deste subcapítulo é validar a terceira hipótese (H3), a relação entre o *Burnout* e CCP, por este motivo foi elaborada tabela 13 semelhante a tabela 12, dividida em duas etapas. Na primeira etapa foi inserida a variável de controlo Antiguidade e a variável dependente CCP. Na segunda etapa foi inserida como variável independente a variável *Burnout* de forma a obter o valor de variância por ela explicada na variável dependente CCP.

Tabela 14. Regressões hierárquicas: Relação entre *Burnout* e CCP

1ª Etapa		<i>CCP</i>
	Antiguidade	0,104
	Teste F	1,728
	R2 ajustado	0,005
2ª Etapa	Antiguidade	0,078
	<i>Burnout</i>	0,122
	Teste F	2,028
	R2 ajustado	0.013
	$\Delta R2$ ajustado	0,008

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

Na tabela 13 observa-se que não existe relação significativa entre *Burnout* e CCP. De forma obter uma análise mais completa, foram também realizadas regressões para verificar

a relação entre duas variáveis dependentes, *Burnout_Exaustão* e *Burnout_Eficácia*, criadas depois dos resultados obtidos da Análise Fatorial Exploratória (ver tabela 9), e CCP.

Tabela 15. Regressões hierárquicas: Relação entre *Burnout_Exaustão* e CCP

1ª Etapa		<i>CCP</i>
	Antiguidade	0,104
	Teste F	1,728
	R2 ajustado	0,005
2ª Etapa	Antiguidade	0,047
	<i>Burnout_Exaustão</i>	0,3***
	Teste F	8,544***
	R2 ajustado	0,086
	$\Delta R2$ ajustado	0,081

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

Tabela 16. Regressões hierárquicas: Relação entre *Burnout_Eficácia* e CCP

1ª Etapa		<i>CCP</i>
	Antiguidade	0,104
	Teste F	1,728
	R2 ajustado	0,005
2ª Etapa	Antiguidade	0,121
	<i>Burnout_Eficácia</i>	-0,143
	Teste F	2,527
	R2 ajustado	0,019
	$\Delta R2$ ajustado	0,014

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

De acordo com os dados da tabela 14, verifica-se que o *Burnout_Exaustão* explica 8,1 % da variância da variável CCP ($\Delta R2$ ajustado = 0,081). O valor de F da variável CCP de 8,544 significativo ao nível de .000, significa que a relação entre as variáveis

Burnout_Exaustão e CCP é mais significativa, comparando com as relações entre *Burnout* e CCP (ver tabela 13) e *Burnout_Eficácia* e CCP (ver tabela 15) que não apresentam significância. Por isso, para continuar a desenvolver o estudo, foi decidido ao invés de usar a variável dependente *Burnout* apresentar apenas os dados da variável *Burnout_Exaustão*.

O coeficiente da variável *Burnout_Exaustão* ($\beta=0,3$; $p<0.001$) é positivo e significativo ao nível de 0% ($p = .000$). Isto significa que a relação entre as variáveis é positiva. Quando maior for o nível de *Burnout_Exaustão*, ou seja, quando os trabalhadores estão mais exaustos no seu local de trabalho, aumenta também a probabilidade de CCP. A terceira Hipótese da investigação formulada (H3) foi suportada.

4.2.3. Mediação do *Burnout_Exaustão* na relação entre o *Bullying* e CCP

No Hipótese 4 pretende-se analisar a variável *Burnout_Exaustão* como mediadora da relação entre as variáveis *Bullying* e CCP.

Segundo Baron & Kenny (1986), para verificar a existência de uma mediação, tem de se aprovar as relações significativas entre as variáveis, ou seja, é necessário validar os seguintes pressupostos:

1. A variável independente *Bullying* explica a variável dependente CCP;
2. A variável independente *Bullying* explica a variável mediadora *Burnout_Exaustão*;
3. A variável mediadora *Burnout_Exaustão* explica a variável dependente CCP.
4. Com adição da variável mediadora *Burnout_Exaustão* ao modelo, deve reduzir a importância da variável independente *Bullying* na variável dependente CCP, e a mediação pode-se chamar forte quando o efeito é nulo; quando o efeito não se reduz ao zero, indica a operação de múltiplos fatores mediadores.

Como se verifica nas tabelas anteriores os pressupostos 1, 2 e 3 estão válidos, e os resultados do 4º pressuposto apresenta-se na tabela 16.

Tabela 17. Regressões hierárquicas: Mediação de *Burnout_Exaustão* na relação entre *Bullying* e CCP

1ª Etapa		CCP
	Antiguidade	0,104
	Teste F	1,728
2ª Etapa	<i>R</i> 2 ajustado	0,005
	Antiguidade	0,048
	<i>Bullying</i>	0,343***
	Teste F	11,350***
	<i>R</i> 2 ajustado	0,115
3ª Etapa	ΔR 2 ajustado	0,11
	Antiguidade	0,037
	<i>Bullying</i>	0,258**
	<i>Burnout_Exaustão</i>	0,134
	Teste F	8,229***
	<i>R</i> 2 ajustado	0,119
	ΔR 2 ajustado	0,004

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

Analisando os resultados obtidos é possível avaliar que com adição da variável mediadora *Burnout_Exaustão* a importância da variável independente *Bullying* para a variável dependente CCP diminui ligeiramente, mas continua a ser significativa ($\beta = 0,258$; $p < 0.01$). Porém, verifica-se que a variável mediadora *Burnout_Exaustão* não tem nenhuma significância para a variável dependente CCP.

Desta forma, não é possível afirmar que o *Burnout_Exaustão* exerce efeito mediador na relação entre o *Bullying* e CCP, sendo que a Hipótese 4 não foi suportada.

4.3.Síntese

Nos resultados obtidos foi possível verificar validade das hipóteses do estudo, e compreender se foi cumprido ou não o objetivo de investigação formulado anteriormente.

Como se pode verificar em estudos anteriores (Einarsen, Matthiesen, & Skogstad, 1998; Alves, 2019; Laschinger & Fida, 2014; Bernardino, 2020), o síndrome de *Burnout* manifesta-se como uma das consequências da existência de *Bullying* entre os trabalhadores de uma organização. Também a relação entre *Bullying* laboral e o *Burnout* afirma-se no presente estudo com a validação da Hipótese 1. Portanto, os indivíduos afetados pelo *Bullying* no local de trabalho apresentam sintomas de síndrome de *Burnout*.

Assim, a primeira hipótese encontra-se validada:

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

A relação entre *Bullying* e CCP foi verificada em vários estudos (Spector, Fox, & Domagalski, 2005; Allen, Holland, & Reynolds, 2015; Spector et al., 2006) e neste estudo inclusive, levando à validação da Hipótese 2. Os CCP, como foi descrito anteriormente, são os vários comportamentos, ou seja, os atos ou ações negativas que um indivíduo apresenta conscientemente, que, por sua vez, prejudicam a propriedade e atividade normal da organização.

Pode-se afirmar que o *Bullying* contribui para a adoção de CCP.

Assim, a segunda hipótese encontra-se validada:

H2: O *Bullying* relaciona-se positivamente com o CCP.

Segundo Maslach & Jackson (1981), o síndrome de *Burnout* tem três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e ineficácia. Contudo, quando neste estudo se procedeu a um teste de dimensionalidade foram criadas duas variáveis *Burnout_Exaustão* e *Burnou_Eficácia*. Analisando os resultados neste estudo verifica-se a existência da relação mais significativa entre *Burnout_Exaustão* e CCP, levando a validação da terceira hipótese.

De forma geral, os indivíduos em *Burnout_Exaustão* não se sentem bem, e a sua exaustão psicológica leva-os a apresentar diferentes CCP.

Assim, a terceira hipótese encontra-se validada:

H3: O *Burnou_Exaustão* relaciona-se positivamente com o CCP.

Quarta hipótese, onde se pretendia verificar se existe relação entre *Bullying* e CCP com implicação de uma variável mediadora *Burnout* na terceira etapa, não foi suportado,

uma vez que o nível de significância da relação entre duas variáveis com uma variável mediadora não respeita todos os pressupostos apresentados anteriormente.

Supõe-se que outros fatores poderão mediar a relação Bullying e CCP, mas não o *Burnout*. Como possíveis mediadores podem ser indicados antecedentes dos CCP tais como injustiça, más práticas de liderança ou ambiente tóxico no local de trabalho.

Figura 3. Modelo Conceptual das Hipóteses (resultados)

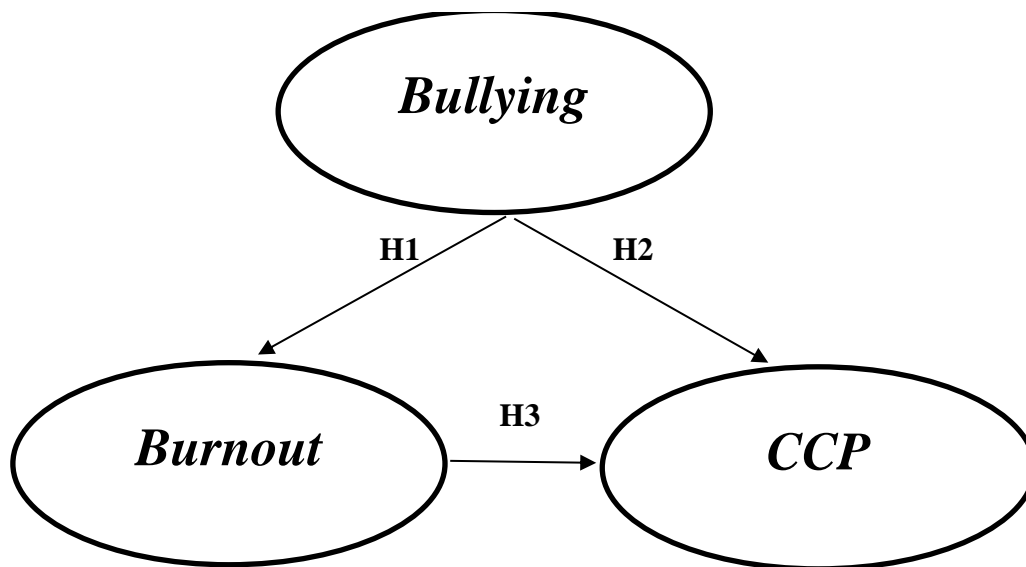


Tabela 18. Quadro Resumo das Hipóteses de investigação

Hipóteses de Investigação - Resumo		Validação
H1:	O <i>Bullying</i> relaciona-se positivamente com o <i>Burnout</i> .	✓
H2:	O <i>Bullying</i> relaciona-se positivamente com os CCP.	✓
H3:	O <i>Burnout</i> relaciona-se positivamente com os CCP.	✓
H4:	O <i>Burnout</i> medeia a relação entre <i>Bullying</i> e CCP.	✗

5. Conclusões

O objetivo do capítulo 5 é destacar algumas limitações do presente estudo, apresentar as implicações dos resultados obtidos para a gestão das organizações e propor recomendações para os futuros estudos.

5.1. Notas finais

Neste estudo pretendeu-se perceber se nas empresas marcadas por *Bullying*, os trabalhadores apresentam consequências graves, nomeadamente *Burnout* e CCP. Também perceber se o *Burnout* se manifesta como uma variável mediadora entre *Bullying* e CCP. Nos resultados apresentados no capítulo anterior, pode-se verificar que não foram comprovadas todas as expectativas iniciais. O *Bullying* relaciona-se positivamente com o *Burnout*, e particularmente com a dimensão do *Burnout* exaustão emocional e também com os CCP. A relação entre *Burnout* e CCP não se mostrou significativa, por este motivo foi decidido analisar também ambas as dimensões em particular: *Burnout*_Exaustão e *Burnout*_Eficácia. Os resultados obtidos mostram que existe relação positiva entre o *Burnout*_Exaustão e CCP, por isso, as três primeiras hipóteses (H1, H2, H3) foram suportadas. A última Hipótese não se confirmou, ou seja, o *Burnout* não possui um efeito mediador na relação entre *Bullying* e CCP.

5.2. Implicações para a gestão

Os recursos humanos são um dos mais importantes ativos de uma organização. As pessoas que trabalham num clima organizacional saudável e confortável são mais produtivas e eficazes levando as empresas a obter mais lucro e sucesso. Por este motivo o principal trabalho de um gestor é manter estabilidade, identificar e resolver os problemas e conflitos entre os trabalhadores no início, não deixando que as consequências se tornem irreparáveis.

O resultado deste estudo demonstra que a existência de *Bullying* no local de trabalho desmotiva, torna o ambiente insuportável e tóxico dentro da organização e, também, aumenta significativamente as doenças psicológicas dos trabalhadores, como depressão, stress ou *Burnout*. O sentimento negativo, por sua vez, puxa por ações negativas. Os trabalhadores

marcados por desgaste emocional, cinismo e distanciamento ao trabalho e aos clientes tendem a apresentar comportamentos contraprodutivos, tal como: desvios na produtividade e no atendimento, sabotagem, roubos, absentismo e intenção de *turnover*. As consequências destes comportamentos trazem danos enormes no funcionamento de muitas organizações e na economia num todo.

Dado que o *Bullying* no ambiente de trabalho e as suas consequências têm um impacto destrutivo sobre os trabalhadores e as empresas, é crucial que as organizações garantam uma política anti-*bullying*, uma proteção para a vítima e também para os testemunhos, que por medo de que ninguém os vai proteger e apoiar optam por estar calados durante muito tempo. Só através de uma política de prevenção e intervenção eficaz será possível acabar com o problema de *Bullying*, que, por sua vez, traz insatisfação laboral, queda de produtividade e quebra de performance na função desempenhada. Para além disso, os gestores devem promover os valores organizacionais, um código ético, mostrando um exemplo fundamental para todos os colaboradores.

Depois de estudar a literatura da área, dos resultados obtidos e da experiência própria, os conselhos para a implementação para a gestão são próximos:

- O medo não significa respeito: os gestores devem apresentar mais abertura no sentido de ser mais próximos para os trabalhadores. Apresentar confiança e deixar os colaboradores serem mais autónomos na tomada de decisão.
- O controlo exagerado nunca resulta: o controlo e disciplina são muito eficazes para funcionamento estável de uma organização, mas tudo tem de ter os seus limites. O controlo exagerado, durante algum tempo, do lado de superior pode manifestar-se como uma pressão psicológica para o trabalhador e aqui já se fala de *Bullying*.
- Motivação é a melhor prevenção: uma pessoa reconhecida, motivada e valorizada não tende a apresentar *Bullying* no local de trabalho, menos apta para ter *Burnout* e apresentar CCP.
- E por último, o maior medo de *Bullying* é ser divulgado: existem muitos tipos de *Bullying* e as pessoas são todas diferentes. Quando o ambiente de trabalho começa a ser afetado pelo *Bullying*, alguém prefere falar e ser ouvido e outro esconde-se e sofre calado. Para combater as consequências deste comportamento abusivo antecipadamente, dentro da organização deve existir

no departamento de RH um conjunto de medidas para prevenção, ou então, identificação e resolução do problema de *Bullying* laboral.

5.3.Limitações do estudo e Recomendações para futuras investigações

No presente estudo foram encontradas algumas limitações, por isso é importante destacá-las. Também se sugerem recomendações para futuras investigações.

- A maior dificuldade desta investigação foi obter um grande número de respostas ao questionário, que foi divulgado apenas através das redes sociais.
- Outra limitação, também importante, que surgiu foi a quantidade de itens do questionário, que pode desmotivar o participante, que por sua vez pode desistir antes de acabar de responder.
- Foi utilizada uma amostragem por conveniência que impede a generalização dos resultados obtidos, mas foi usada para criar uma amostra com facilidade de acesso com baixos custos.
- Uma outra importante limitação foi o facto de os dados terem sido recolhidos num único momento temporal, podendo comportar riscos da variância do método comum.

Para as futuras investigações sugerem-se as seguintes recomendações:

Sugere-se tentar distribuir o questionário presencialmente. Muitas pessoas que trabalham nas empresas por motivos próprios ou falta de tempo não entram nas redes sociais. Assim pode-se aumentar o número das respostas, obter uma amostra mais forte e mais verdadeira.

Nas futuras investigações seria interessante comparar o nível de *bullying* nas pessoas que trabalham em Portugal com outras pessoas de nacionalidade diferentes.

Também seria interessante perceber qual tipo de liderança adotada pela organização que mais se relaciona com a prática de *Bullying*.

E, por último, em março 2020 o mundo parou. A pandemia COVID-19 danificou muitas empresas dos diferentes setores e também a economia mundial. A visão mundial

humana mudou. Ainda é cedo para falar sobre consequências, calcular os prejuízos e falar sobre a data exata quando o mundo económico vai voltar ao seu funcionamento normal. Mas já agora prevê-se aumento de desemprego e de competitividade dentro nas organizações. Devido, também, às rápidas mudanças que estão a acontecer e às incertezas no futuro, existe uma maior pressão organizacional sobre os colaboradores. Seria muito interessante tentar perceber se a pandemia COVID-19 pode ativar os fatores que influenciam no comportamento de *Bullying* no local de trabalho e na saúde psicológica dos trabalhadores em geral.

Bibliografia

- Allen, B. C., Holland, P., & Reynolds, R. (2015). The effect of bullying on burnout in nurses: The moderating role of psychological detachment. *Journal of Advanced Nursing*, 71(2), 381–390. <https://doi.org/10.1111/jan.12489>
- Alves, B. (2019). *Bullying laboral e seus efeitos nefastos* (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria). Obtido de: <http://hdl.handle.net/10400.8/4320>
- Antunes, N. A. (2012). *Bullying no ambiente de trabalho* (Dissertação de mestrado, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - FEMA). Obtido de: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0911260341.pdf>
- Araújo, M. S. G. (2009). *Preditores individuais e organizacionais de bullying no local de trabalho* (Tese de Doutorado, Universidade do Minho, Braga). Obtido de: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/11041>
- Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Maslach, C. (1997). Individuation and the five factor model of personality traits. *European Journal of Psychological Assessment*, 13(2), 75–84. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.13.2.75>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barreto, M., & Heloani, R. (2015). *Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais* *Violence, health and labor: intolerance and bullying in labor relationships*, 544–561. <https://doi.org/10.1590/0101-6628.036>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. *Organizational behavior: The state of the science*, 247–281. <https://psycnet.apa.org/record/2003-02890-007>
- Bernardino, R. (2020). *Bullying Laboral: O efeito mediador da Felicidade* (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria). Obtido de: <http://hdl.handle.net/10400.8/5082>
- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20(3), 173–184. [https://doi.org/10.1002/1098-2337\(1994\)20:3<173::AID-AB2480200304>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/1098-2337(1994)20:3<173::AID-AB2480200304>3.0.CO;2-D)
- Brito, D. (2018). *Assédio Moral no Local de Trabalho o Caso dos Trabalhadores no Algarve* (Dissertação de mestrado, Universidade de Algarve - ESGHT). Obtido de: <https://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/12619/1/Tese de Mestrado de Daniela Filipa Mateus Brito.pdf>

- Bukhari, Z. U., & Ali, U. (2009). Relationship between Organizational Citizenship Behavior & Counterproductive Work Behavior in the Geographical Context of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 4(1).
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n1p85>
- Carneiro de Sousa Pinto da Costa, M., (2009). *Burnout nos médicos Perfil e enquadramento destes doentes* (Dissertação de mestrado, Universidade do Porto).
Obtido de: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/21112/2/TeseBurnoutMarianaPintodaCosta.pdf>
- Carvalho, G. (2007). Mobbing: assédio moral em contexto de enfermagem - estudo preliminar. *Revista de Investigação em Enfermagem*, 43–55. Obtido de: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/5331>
- Chappell, D., & Martino, V. (2006). *Violence at work Third edition*. Geneva, International Labour Office. Obtido de: www.ilo.org/publns
- Codo, W., & Vasques-Menezes, I. (1999). "O que é burnout ". *Educação: carinho e trabalho* 2. 237-254.
- Codo Wanderley, & Vasques-Menezes. (2000). Burnout: sofrimento psíquico dos trabalhadores em educação. *Cadernos de Saúde do Trabalhador*. Brasília.
- Conde, C. M. (2009). *Quando ver é tão penoso como sentir: diferenças na percepção e nas estratégias de coping de testemunhas e vítimas de bullying no local de trabalho* (Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa). Obtido de: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2019>
- Domingues Cavaleiro, R. (2010). *Burnout nos Profissionais de Saúde dos Serviços de Psiquiatria/ Paliativos/ Dermatologia* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa). Obtido de: <http://hdl.handle.net/10451/4177>
- Edelwich, J., Brodsky, A., & Katz, J. (1982). Burn-Out: Stages of Disillusionment in the Helping Professions. *The Journal of Higher Education*, 53(5), 604.
<https://doi.org/10.2307/1981860>
- 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.
- Einarsen, S, Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2010). *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in theory, research, and practice*. CRC press.
<https://doi.org/10.1201/EBK1439804896>
- Einarsen, S, Mikkelsen, E. G., & Matthiesen, S. B. (2003). *The psychology of bullying at work: Explaining the detrimental effects on victims*. Department of Psychosocial Science. University of Berge, Norway
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2003). Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice. In Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper (Eds.). London and New York: Taylor & Francis. CRC press

- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Freitas, M. (2001). Assédio Moral e Sexual. Relação Sexual. Prostituição. *Revista de Administração de Empresas*, 41. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200002>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Giacalone, R., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations* (SAGE Publication, Gol.). London and New Delhi: International Educational and Professional Publisher.
- Gil-Monte, Pedro. (2003). El síndrome de quemarse por el trabajo (síndrome de burnout) en profesionales de enfermería. *Revista Eletrônica InterAção Psy 1.1: 19-33* Valencia. Obtido de: <http://www.academia.edu/download/37014836/artigo3.pdf>
- Gil-Monte, PR, & Peiro, J. M. (1997). *Desgaste psíquico en el trabajo: el síndrome de quemarse*. Madrid. Síntesis Editorial.
- Grazina, I. (2014). Assédio moral no trabalho: a relação com a cultura organizacional. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, (3), 12–23. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i3.1808>
- Hannabuss, S. (1998). Bullying at work. *Library Management*, 19(5), 304–310. <https://doi.org/10.1108/01435129810218483>
- Hespanhol, A. (2005). Burnout E Stress Ocupacional. *Revista Portuguesa de Psicossomática*, 7, 153–162.
- Hirigoyen, M.F. (2003). "Acoso moral: contextos, diferencias, consecuencias y medidas". *Gaceta Médica de Bilbao Norte De Salud Mental* nº 18, 39–47.
- Hongyu, K. (2018). Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S Engineering and Science*, 7(4), 88. <https://doi.org/10.18607/es201877599>
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2), 75–85.
- Johns, G. (1997). Contemporary research on absence from work: Correlates, causes and consequences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12(2), 115–173. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). 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>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308.

- <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress and Coping*, 9(3), 229–243.
<https://doi.org/10.1080/10615809608249404>
- 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, Heinz. (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>
- Litzky, B. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 20.1, 91–103.
<https://doi.org/10.5465/AMP.2006.19873411>
- Loureiro, H., Pereira, A., Oliveira A., Pessoa, A. (2008). *Burnout no trabalho Burnout at work*. Revista de Enfermagem Referência 2.7: 33-41, Coimbra. Obtido em:
<https://www.redalyc.org/pdf/3882/388239954005.pdf>
- Magee, C., Gordon, R., Robinson, L., Reis, S., Caputi, P., & Oades, L. (2015). Distinct workplace bullying experiences and sleep quality: A person-centred approach. *Personality and Individual Differences*, 87, 200–205.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.08.004>
- Maio, T. (2016). *Bullying e engagement em enfermeiros* (Dissertação De Mestrado, Escola Superior de Enfermagem Do Porto). Obtido de:
<http://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/17531>
- Manzano-García, G., & Ayala-Calvo, J. C. (2013). Nuevas perspectivas: Hacia una integración del concepto de ‘burnout’ y sus modelos explicativos. *Anales de Psicología*, 29(3), 800–809. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.145241>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics.: 7ª edição*. Lisboa: ReportNumber.
- Marôco, João, Marôco, A., Leite, E., Bastos, C., Vazão, M., & Campos, J. (2016). Burnout em Profissionais da Saúde Portugueses: Uma Análise a Nível Nacional. *Acta Médica Portuguesa*, 29(1), 24-30. <https://doi.org/10.20344/amp.6460>
- Maroco João, T. M. (2009). Inventário De Burnout De Maslach Para Estudantes Portugueses. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 10(2), 227–236.
- Martins Oliveira, F. R. (2013). *Climas éticos e gestão de comportamentos contra produtivos: um estudo de caso em contexto hospitalar timorense* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho). Obtido de:
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/27565>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. (1986a). *The Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto. Consulting psychologists press.

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1986b). The Maslach Burnout Inventory Manual second edition. *Consulting Psychologists Press*, 191–217. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 296–300. <https://doi.org/10.1002/job.784>
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mustaine, E. E., & Tewksbury, R. (2002). Workplace theft: An analysis of student-employee offenders and job attributes. *American Journal of Criminal Justice*, 27(1), 111–127. <https://doi.org/10.1007/bf02898973>
- Neuman, & Baron. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. 24(3), 391–419. <https://doi.org/10.1177/014920639802400305>
- Olweus, D. (1993). *Bullying at School: What We Know and What We Can Do*. Oxford: Blackwell. 32(02), 152. <https://doi.org/10.5860/choice.32-1080>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A Complementaridade do SPSS (6ª Ed) (M. Robalo, Ed)*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Pines, A., & Aronson, E. (1983). Combatting burnout. *Children and Youth Services Review*, 5(3), 263–275. [https://doi.org/10.1016/0190-7409\(83\)90031-2](https://doi.org/10.1016/0190-7409(83)90031-2)
- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional: operacionalização de um constructo. *Psicologia*, 13(1/2), 127. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.563>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Santos Da Silva, C. (2012). *Análise da figura do assédio moral: doença de trabalho ou acidente de trabalho?* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho). Obtido de: [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/23732/1/Cidália Santos da Silva.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/23732/1/Cidália%20Santos%20da%20Silva.pdf)
- Schaufeli, W. B., Maslach, C., Maslach, C., & Cherniss, C. (2018). Role Of Professional self-efficacy In The Etiology And Amelioration Of Burnout. *Professional Burnout*, 135–149. <https://doi.org/10.4324/9781315227979-11>
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. *International review of industrial and organizational psychology*, 25-48. Obtido de: <https://psycnet.apa.org/record/1989-97707-002>
- Silva, Natália, & Martins, F. (2017). A caracterização do assédio moral. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Silva, N., & Martins, F. (2017). A caracterização do assédio moral. *ETIC - Encontro de Iniciação Científica*, 13. Obtido de:

- <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/6318/6019>
- Silvério Jorje. (1995). *Burnout no desporto: estudo comparativo em atletas do triatlo, natação, ciclismo e atletismo* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga). Obtido de: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/151>
- Sousa, D. I. (2016). *O assédio moral no local de trabalho* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Minho). Obtido de: <http://hdl.handle.net/1822/42093>
- Spector, P. (1998). A control theory of the job stress process. *Theories of Organizational Stress*. 153-169
- Spector, Paul, Fox, S., & Domagalski, T. (2005). *Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior*. Handbook of workplace violence
- Spector, PE, Fox, S., Penney, L., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Stelling, J., & Cherniss, C. (1982). Professional Burnout in Human Service Organizations. *Contemporary Sociology*, 11(1), 105. <https://doi.org/10.2307/2066683>
- Strandmark K., M., & Hallberg, L. R. M. (2007). The origin of workplace bullying: Experiences from the perspective of bully victims in the public service sector. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 332–341. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00662.x>
- Tehrani, N. (2002). Counselling and rehabilitating employees involved with bullying. *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. <https://doi.org/10.1201/9780203164662.ch15>
- Valadão Júnior, V. M., & Mendonça, J. M. B. (2015). Assédio moral no trabalho: dilacerando oportunidades. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 19–39. <https://doi.org/10.1590/1679-39519022>
- Zamyatina, N., & Dolga, G. (2015). Aspetos teóricos do fenómeno bullying no local de trabalho. *Boletim do Instituto Económico e Comercial de Chernivtsi. Economic Sciences* 3 (59): 98–106.
- Zapf, D. (1999a). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1–2), 70–85. <https://doi.org/10.1108/01437729910268669>
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice—an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369–373. <https://doi.org/10.1080/13594320143000807>

Anexos

Anexo A - Questionário

As consequências de *bullying* no local de trabalho

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão, realizada no Instituto Politécnico de Leiria. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (tese de Mestrado), sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual.

O questionário é anónimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário.

Agradeço que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Na maioria das questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta.

Obrigado pela sua colaboração e disponibilidade.

Contacto: Khrystyna Dvornyk, khrystynadvornyk@gmail.com

Li e compreendi todas as informações fornecidas. Pretendo colaborar com este estudo respondendo ao questionário.

Sim

Não

Características dos dados pessoais e profissionais.

1. Sexo?

Masculino

Feminino

2. País de origem?

Portugal

Ucrânia

Outro

3. Idade?

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

4. Habilitações Literárias?

- 9 ou menos anos de escolaridade
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado/Doutoramento

5. Há quanto tempo trabalha na mesma empresa?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 4 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Mais de 10 anos

6. Trabalha por turnos?

- Sim
- Não

7. Nível hierárquico na empresa?

- Subordinado
- Cargo de direção intermedia
- Cargo de direção superior

8. O setor da sua empresa?

- Serviços
- Indústria

Nos itens abaixo, estão descritas várias situações que podem ocorrer no dia-a-dia do seu trabalho. Leia cuidadosamente e relativamente ao seu trabalho, indique com que frequência as situações abaixo descritas se verificam.

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

Leia cada uma das perguntas na secção abaixo e indique com que frequência as situações se verificam.

	Nunca	Raramente	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente
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.					
11. Sinto-me entusiasmado(a) quando realizo algo no meu trabalho.					
12. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho.					
13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.					
14. Sinto que dou uma contribuição efetiva para esta organização.					
15. Na minha opinião, sou bom(a) no que faço.					
16. No meu trabalho, sinto-me confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.					

Pensa no seu comportamento. Indicar até que ponto os comportamentos mencionados se aplicam a si enquanto funcionário(a).

	Nunca	Raramente	As vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Fazer um intervalo extra, ou maior do que o aceitável, no local de trabalho.					
2. Agir grosseiramente com alguém no trabalho.					
3. Perder a paciência no trabalho.					
4. Amaldiçoar alguém no trabalho.					
5. Meter baixa quando não está doente.					
6. Ter o local de trabalho desarrumado.					
7. Negligenciar as instruções do chefe.					
8. Dedicar pouco esforço ao trabalho.					
9. Deixar o seu trabalho para que outros o terminem.					
10. Chegar tarde ao trabalho, sem autorização.					
11. Sair mais cedo do trabalho, sem autorização.					

Indique o grau de concordância com as seguintes afirmações. Escolha apenas uma opção por linha

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
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					

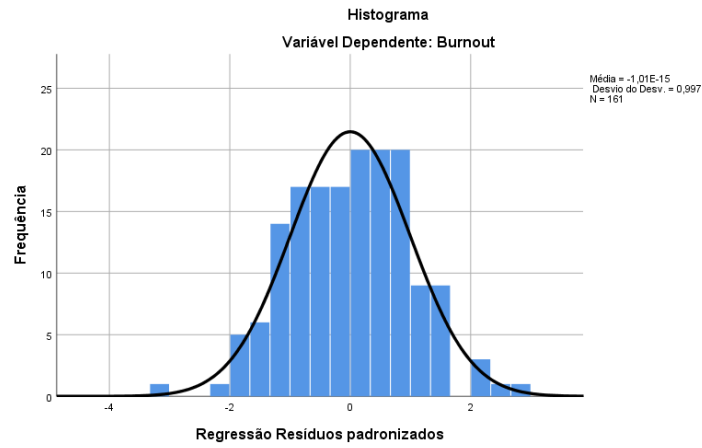
Por favor, continue a responder às questões na página seguinte.

Em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes frases sobre a sua vida profissional atual

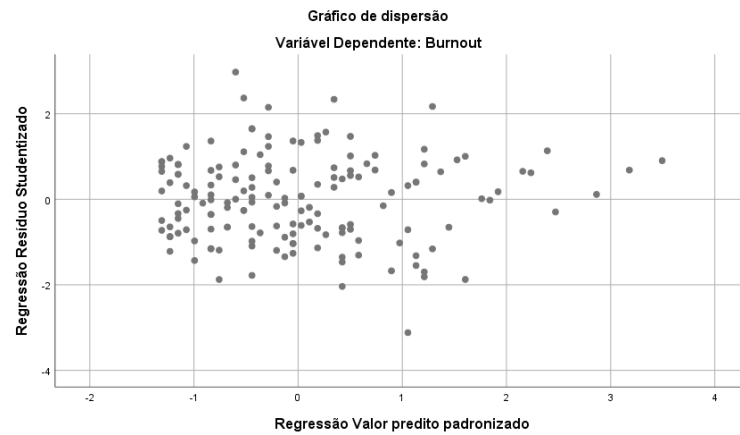
	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização					
2. Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização					
3. Sinto-me "parte da família" da minha organização					

Anexo B - Gráficos

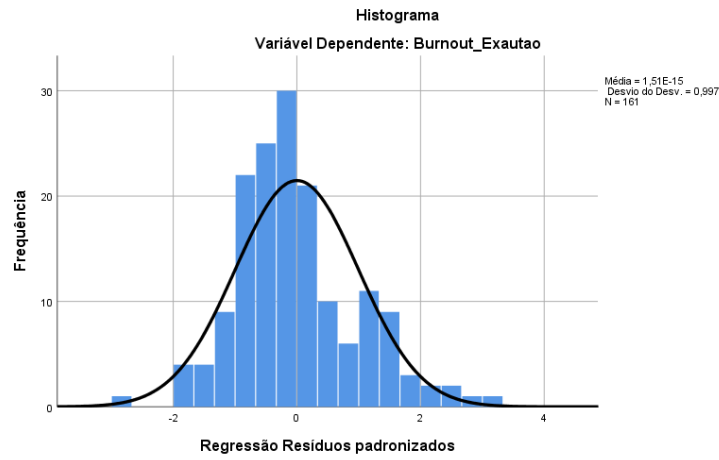
Histograma dos resíduos da variável dependente *Burnout*, variável independente *Bullying*.



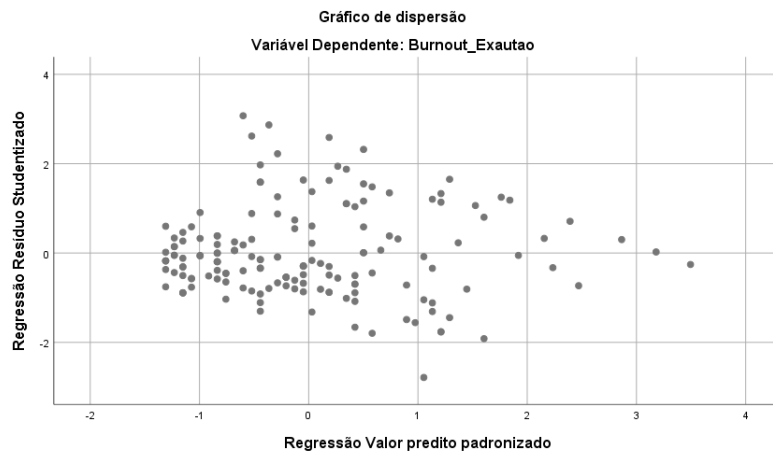
Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente *Burnout*, variável independente *Bullying*



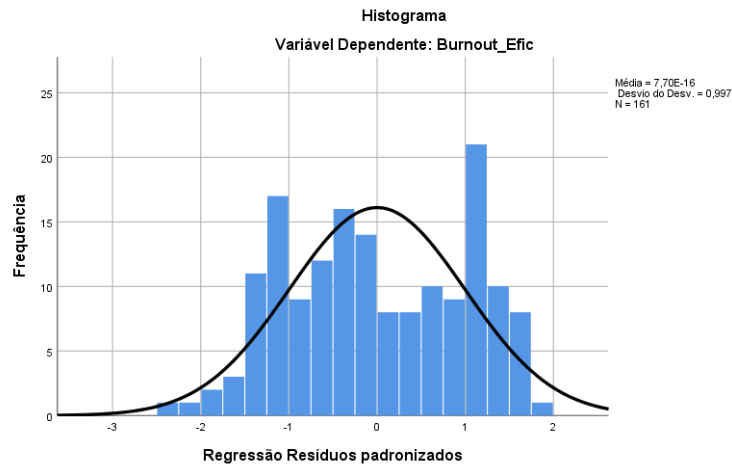
Histograma dos resíduos da variável dependente *Burnout_Exaustão*, variável independente *Bullying*.



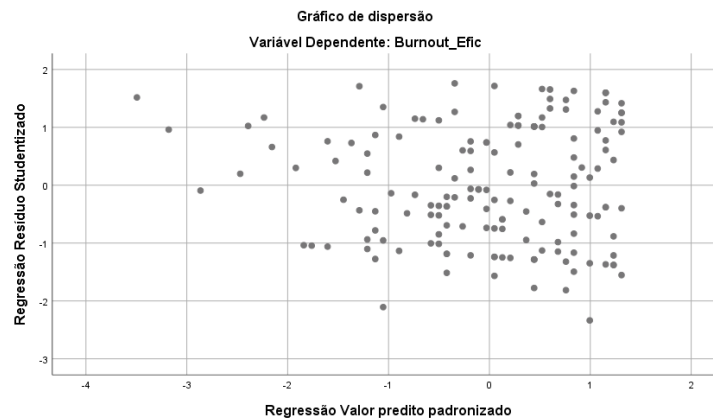
Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente *Burnout_Exaustão*, variável independente *Bullying*



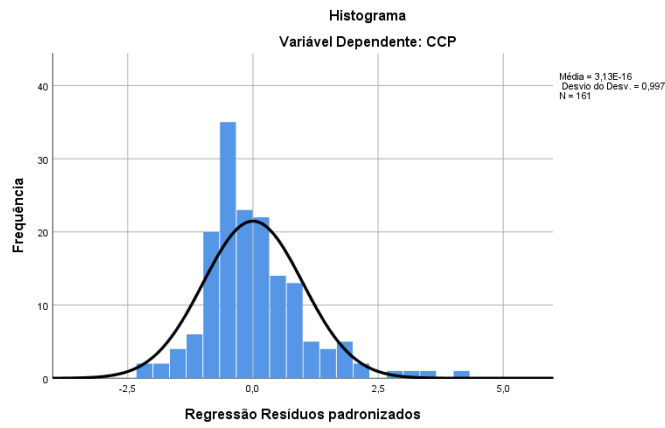
Histograma dos resíduos da variável dependente *Burnout_Eficácia*, variável independente *Bullying*



Scatterplot dos resíduos estandarizados da variável dependente *Burnout_Eficácia*, variável independente *Bullying*



Histograma dos resíduos da variável dependente CCP, variável independente *Bullying*



Scatterplot dos resíduos estandardizados da variável dependente CCP, variável independente *Bullying*

