2024

Ana Catarina Soares Silva Moita Ferreira

(Con)viver com o Assédio: O efeito moderador da Perceção de Suporte Organizacional, da Chefia e dos Colegas, e o efeito mediador da Resiliência na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*.

MOD-195.UEV01; 22-11-2021

2024

Ana Catarina Soares Silva Moita Ferreira

(Con)viver com o Assédio: O efeito moderador da Perceção de Suporte Organizacional, da Chefia e dos Colegas, e o efeito mediador da Resiliência na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*.

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Carla Gomes da Costa, Professora Auxiliar, da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia.

MOD-195.UEV01; 22-11-2021

“Se queres avançar no teu caminho, abandona todos os pensamentos de medo”.

- Epicteto

agradecimentos

A conclusão desta dissertação de Mestrado representa o fim de uma longa caminhada, com altos e baixos, e obstáculos que só foram possíveis de superar com o apoio de um conjunto de pessoas, às quais gostaria de deixar o meu agradecimento.

Gostaria de começar por agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Carla Gomes da Costa, pelo apoio, as palavras de ânimo e, essencialmente, por me ter transmitido os benefícios do *mindfullness* em momentos de ansiedade como este.

Aos meus companheiros e colegas de jornada, Mariana, Marcos e Tiago, com quem aprendi que não é como se começa, mas sim como se termina.

Aos meus pais e irmã, pela paciência e compreensão nos momentos em que a minha frustração falou mais alto.

Ao "meu" João, por tantas vezes e, sem saber, me ter ajudado a tomar decisões, a ver além do muro, para além do que é seguro.

A quem se disponibilizou para me ajudar na recolha e partilha de dados. Sem o vosso contributo dificilmente concluía esta dissertação.

O meu sincero agradecimento a todos!

MOD-195.UEV01; 22-11-2021

resumo

A transformação do mercado de trabalho e a rápida evolução do tecido socioeconómico têm originado uma elevada competitividade e a emergência de novos riscos psicossociais, entre os quais se destaca o assédio de carácter moral. A sua pertinência subjaz no facto de qualquer pessoa, independentemente do seu género, ocupação ou posição hierárquica, poder ser vítima de assédio.

Contrariamente ao assédio sexual, que tem sido frequentemente debatido na esfera pública, o assédio moral ainda é um tema bastante estigmatizado, apesar da sua prevalência, transversalidade e consequências (Mehmood et al., 2024; Ordem dos Psicólogos, 2023).

Deste modo, o presente estudo tem como objetivo investigar a relação entre o Assédio Moral (variável independente) e a Intenção de *Turnover* (variável independente). Adicionalmente, procura analisar o efeito moderador das diferentes formas de Perceção de Suporte, *i.e.*, (Perceção de Suporte Organizacional, Perceção de Suporte das Chefias e Perceção de Suporte dos Colegas), bem como o papel mediador da Resiliência na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*.

Para a realização deste estudo correlacional foi adotada uma metodologia quantitativa, através de um inquérito por questionário *online*. Dada a impossibilidade de aceder a uma listagem da população para proceder a uma amostra representativa, foi adotado o método de amostragem não probabilístico por conveniência. O estudo contou com a colaboração de 206 participantes, a maioria do Sexo Feminino (64,1%), com idade compreendida entre os 24-41 anos (65,5%), com Mestrado (30,1%), do sector Privado (62,1%) e com um contrato de trabalho por tempo indeterminado (59,7%).

Os resultados obtidos revelaram que a relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover* é estatisticamente significativa, positiva e moderada.

Contudo, não se confirmou o efeito moderador da Perceção de Suporte Organizacional, Perceção de Suporte das Chefias e Perceção de Suporte dos Colegas na relação entre o Assédio Moral e a Intenção *Turnover*. Do mesmo modo, não foi possível confirmar o efeito mediador da Resiliência na relação entre a variável independente e variável dependente.

palavras-chave Assédio Moral; Intenção de *Turnover*; Perceção de Suporte Organizacional; Perceção de Suporte da Chefia; Perceção de Suporte dos Colegas; Resiliência.

abstract

The transformation of the labour market and the rapid evolution of the socioeconomic fabric have led to high competitiveness and the emergence of new psychosocial risks. Among these new risks, moral harassment stands out as a particularly harmful form of aggravation. Its relevance lies in the fact that anyone, regardless of gender, occupation, or hierarchical position, can be a victim of moral harassment. Unlike sexual harassment, which has often been debated in the public sphere, moral harassment is still a highly stigmatized topic despite its prevalence, universality, and consequences (Mehmood et al., 2024; Ordem dos Psicólogos, 2023).

The present study aims to investigate the relationship between moral harassment (independent variable) and turnover intention (dependent variable). Additionally, it seeks to analyse the moderating influence of different forms of perceived support (i.e., perceived organizational support, perceived supervisory support, and perceived colleague support). Additionally, and given that resilience is known to buffer negative effects of various forms of harassment, this study also investigated a possible mediating role of resilience in the relationship between moral harassment and turnover intention.

To conduct this correlational study, a quantitative methodology was adopted through the application of an online questionnaire survey. Given the impossibility of accessing a population census to obtain a representative sample, a non-probabilistic convenience sampling method was adopted. The study involved the participation of 206 individuals, the majority of whom were female (64.1%),

aged between 24-41 years (65.5%), holding a master's degree (30.1%), worked in the private sector (62.1%), and had a permanent employment contract (59.7%).

The results revealed that the relationship between moral harassment and turnover intention is statistically significant, positive, and moderate. However, the results did not confirm the moderating effect of perceived organizational support, perceived supervisory support, and perceived colleague support in the relationship between moral harassment and turnover intention. Similarly, it was not possible to confirm the mediating effect of resilience in the relationship between the independent and dependent variables.

Keywords Moral Harassment; Turnover Intention; Perceived Organizational Support; Perceived Supervisory Support; Perceived Colleague Support; Resilience.

Índice Geral

Introdução 1

1. Revisão da Literatura 3

1.1. O Assédio Moral no trabalho: a origem e evolução do conceito 3

1.2. Causas 4

1.3. Intervenientes 5

1.3.1. Agressores (Sujeitos ativos) 5

1.3.2. Vítimas (Sujeitos passivos) 6

1.4. Tipologias de Assédio Moral 7

1.4.1. Assédio Moral Horizontal 7

1.4.2. Assédio Moral Vertical Descendente 8

1.4.3. Assédio Moral Ascendente 9

1.4.4. Assédio Moral Misto 10

1.5. Consequências 11

1.6. Intenção de *Turnover* 12

1.7. Relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover* 14

1.8. Perceção de Suporte Organizacional 15

1.9. Perceção de Suporte da Chefia 16

1.10. Perceção de Suporte dos Colegas 17

1.11. Resiliência 18

1.11.1. O papel mediador da Resiliência 19

2. Metodologia 20

2.1. Delineamento 20

2.2. Procedimento 21

2.3. Caracterização da Amostra 21

2.4. Instrumentos de Medida 24
2.4.1. Escala Portuguesa do Mobbing 24
2.4.2. Escala de Intenção de *Turnover* 24
2.4.3. Escala de Perceção de Suporte Organizacional 25
2.4.4. Escala de Perceção de Suporte da Chefia 25
2.4.5. Escala de Perceção de Suporte dos Colegas 26
2.4.6. Escala de Resiliência 26
3. Resultados 26
3.1. Estatística Descritiva das Escalas 26
3.2. Correlações entre Variáveis 27
3.3. Modelos de Moderação 28
3.3.1. Efeito de Moderação da Perceção de Suporte Organizacional na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover* 29
3.3.2. Efeito de Moderação da Perceção de Suporte das Chefias na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover* 30
3.3.3. Efeito de Moderação da Perceção de Suporte dos Colegas na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover* 31
3.4. Efeito de Mediação da Resiliência na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover* 32
4. Discussão dos Resultados 34
5. Conclusões 38
5.1. Implicações práticas para a Gestão de Recursos Humanos 38
5.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros 39
6. Referências Bibliográficas 41
7. Anexos 56
Anexo A – Questionário 56

Anexo B – Resíduos Estandardizados 64

Anexo C – Multicolinearidade 66

Anexo D – *Process* da Moderação da Perceção de Suporte Organizacional 66

Anexo E – *Process* da Moderação da Perceção de Suporte da Chefia 67

Anexo F – *Process* da Moderação da Perceção de Suporte dos Colegas 69

Anexo G – *Process* da Mediação da Resiliência 70

Índice de Figuras

Figura 1. Assédio Moral Horizontal 8
Figura 2. Assédio Moral Descendente 9
Figura 3. Assédio Moral Ascendente 10
Figura 4. Assédio Moral Misto 11
Figura 5. Modelo Conceptual de Investigação 20
Figura 6. Modelo de Moderação da Perceção de Suporte Organizacional 30
Figura 7. Modelo de Moderação da Perceção de Suporte da Chefia 31
Figura 8. Modelo de Moderação da Perceção de Suporte dos Colegas 32
Figura 9. Modelo de Mediação da Resiliência na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de Turnover 34
Figura 10. Resíduos Estandardizados - Modelo de Moderação Perceção de Suporte Organizacional 64
Figura 11. Homocedasticidade dos Resíduos Estandardizados – Modelo de Moderação Perceção de Suporte Organizacional 64
Figura 12. Resíduos Estandardizados – Modelo de Moderação Perceção de Suporte da Chefia 64
Figura 13. Homocedasticidade dos Resíduos Estandardizados – Modelo de Moderação Perceção de Suporte da Chefia 64
Figura 14. Resíduos Estandardizados – Modelo de Moderação Perceção de Suporte dos Colegas 65
Figura 15. Homocedasticidade dos Resíduos Estandardizados – Modelo de Moderação Perceção de Suporte dos Colegas 65
Figura 16. Resíduos Estandardizados – Modelo de Mediação 65
Figura 17. Homocedasticidade dos Resíduos Estandardizados – Modelo de Mediação 65

Índice de Tabelas

Tabela 1. Estatística Descritiva das variáveis sociodemográficas 22
Tabela 2. Estatística Descritiva das Escalas..... 27
Tabela 3. Correlação Linear Simples (r de Pearson) 28
Tabela 4. Modelo de Moderação - Efeitos do Assédio Moral e da Perceção de Suporte Organizacional na Intenção de Turnover..... 29
Tabela 5. Modelo de Moderação – Efeitos do Assédio Moral e da Perceção de Suporte da Chefia na Intenção de Turnover 31
Tabela 6. Modelo de Moderação – Efeitos do Assédio Moral e da Perceção de Suporte dos Colegas na Intenção de Turnover 32
Tabela 7. Modelo de Mediação – Efeitos do Assédio Moral e Resiliência na Intenção de Turnover 33
Tabela 8. Resumo dos resultados do teste de hipóteses..... 37

Lista de Siglas, Acrónimos e Abreviaturas

COP – Comportamento Organizacional Positivo

COR – Teoria da Conservação de Recursos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

POB – *Positive Organizational Behavior*

POS – *Positive Organizational Scholarship*

PSYCAP – Capital Psicológico Positivo

VIF – Fator de Inflação da Variância

Introdução

Nos últimos anos temos assistido a uma transformação do mercado de trabalho e a uma rápida evolução do tecido socioeconómico, que têm originado uma elevada competitividade e a emergência de novos riscos psicossociais, entre os quais se destaca o assédio (Stephan et al., 2018).

Embora o capital humano tenha deixado de ser considerado um mero recurso explorável e tenha passado a ser reconhecido como um recurso diferenciador, uma em cada cinco pessoas afirmam já terem sido vítimas de alguma forma de assédio no trabalho – sexual, físico ou psicológico (*International Labour Organization*, 2022).

A atividade laboral desempenha um papel crucial na vida dos seres humanos, não só pela componente financeira, mas, também por proporcionar um sentimento de identidade. No entanto, as relações edificadas no trabalho nem sempre são saudáveis, podendo representar numa fonte de stress (Gupta et al., 2020). Assim, torna-se essencial compreender e estudar o carácter moral do assédio no trabalho. A sua pertinência subjaz, desde logo, no facto de qualquer indivíduo, independentemente do seu género, ocupação ou posição hierárquica, poder ser vítima de assédio.

Contrariamente ao assédio sexual, que tem sido frequentemente debatido na esfera pública, o assédio moral ainda é um tema bastante estigmatizado, apesar da sua prevalência, transversalidade e consequências (Mehmood et al., 2024; Ordem dos Psicólogos, 2023). Entende-se por assédio as ações (*e.g.*, controlo, isolamento e violência) que são praticadas sob uma ou um grupo de pessoas, com a intenção de humilhar e intimidar, resultando num ambiente de trabalho intimidatório e desestabilizador. O assédio adquire um carácter moral quando estes comportamentos são praticados repetidamente e constituem uma ameaça à integridade física e psicológica do(s) trabalhador(es) (MacMahon et al., 2018; Plimmer et al., 2021).

Apesar do crescente interesse internacional e nacional acerca das consequências deste fenómeno, tanto para as vítimas, como para as organizações (Nielsen & Einarsen, 2018), ainda não existem dados concretos e passíveis de serem comparados (*International Labour Organization*, 2022). Por um lado, pelo medo de retaliação e vitimização; por outro, a falta de sistemas eficazes ou acessíveis de fiscalização e monitorização, fazem com que as vítimas ocultem e não denunciem as situações de assédio (*International Labour Organization*, 2022). Existe uma notável exceção no que respeita aos profissionais da área da saúde, entre os quais o assédio moral

tem sido amplamente relatado e estudado (*e.g.*, Al Muharraq et al., 2022; Holm et al., 2023; Hsiao et al., 2022; Kim et al., 2019; Pogue et al., 2022; Ren & Kim, 2023). Estes estudos mostraram que o assédio moral afeta negativamente o nível de desempenho, prejudicando a qualidade do serviço prestado por estes profissionais, além de aumentar o nível de intenção de *turnover*.

A intenção de *turnover* é a decisão consciente e deliberada de abandonar a organização. Existem vários fatores organizacionais que predizem esta intenção, designadamente o suporte organizacional; as relações estabelecidas entre supervisores, subordinados e pares, a perceção de justiça organizacional, entre outros (Putri & Hasanati, 2022). A intenção de *turnover* representa a perda de capital humano, o que comporta sérias consequências para as organizações. Com o intuito de mitigar ou evitar a intenção de *turnover*, alguns investigadores têm instigado um maior enfoque na investigação dos fatores que podem moderar o impacto do assédio moral (Mikkelsen et al., 2020; Nielsen & Einarsen, 2018).

Posto isto, este estudo tem como objetivo investigar a relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*. Adicionalmente, procura analisar o possível efeito moderador das diferentes formas de Perceção de Suporte (*i.e.*, organizacional, da chefia e dos colegas) nesta relação e, por último, perceber se a Resiliência desempenha um papel mediador na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*.

Através dos resultados deste estudo, esperamos contribuir quer em termos de investigação, quer em termos de intervenção, e incentivar as organizações a (re)pensarem no seu modelo de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a adotar o valor da primazia da pessoa humana.

É de ressalvar que esta investigação é constituída por cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a revisão da literatura sobre as variáveis em estudo, nomeadamente o Assédio Moral, a Intenção de *Turnover*, a Perceção de Suporte Organizacional, a Perceção de Suporte da Chefia, a Perceção de Suporte dos Colegas e, por último, mas não menos importante, a Resiliência. O segundo capítulo remete para a metodologia utilizada, *i.e.*, delineamento, caracterização da amostra, instrumentos e procedimento estatístico. No terceiro capítulo, são apresentados os resultados da amostra e a respetiva análise estatística dos mesmos, que são discutidos no quarto capítulo. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo.

1. Revisão da Literatura

1.1. O Assédio Moral no trabalho: a origem e evolução do conceito

Nas últimas três décadas, o fenómeno do assédio moral tem-se constituído como objeto de estudo de vários investigadores e académicos, devido à sua importância no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (GRH) (Gupta et al., 2020; Nielsen & Einarsen, 2018). Todavia, em termos conceptuais é necessário esclarecer, desde já, que ainda não existe um consenso claro e generalizado quanto à sua terminologia. Devido a esta realidade, é frequente encontrar na literatura diversos termos, tais como *mobbing* e *bullying*.

De um modo sucinto, considera-se que o termo *mobbing* terá sido empregue pela primeira vez, em 1960, pelo etólogo austríaco Konrad Lorenz para caracterizar um comportamento animal típico de grupos numerosos (Vevoda *et al.*, 2018). Mais tarde, na década de 70, foi adotado pelo psicológico sueco Peter-Paul Heinemann, para descrever comportamentos agressivos entre crianças em ambiente escolar (atualmente reconhecido como *bullying*) (Boge & Larsson, 2018). Só na década de 80, graças aos estudos levados a cabo por Heinz Leymann, um dos pioneiros nesta área, é que o termo *mobbing* foi utilizado pela primeira vez para descrever as formas de assédio que ocorriam no seio organizacional. Mais concretamente, é em 1984, que surge a primeira publicação científica, onde o termo aparece como uma forma de humilhação exercida no ambiente de trabalho.

Para Leymann (1990, p.120), "psychical terror or mobbing in working life means hostile and unethical communication which is directed in a systematic way by one or a number of persons mainly toward one individual. There are also cases where such mobbing is mutual until one of the participants becomes the underdog. These actions take place often (almost every day) and over a long period (at least for six months) and, because of this frequency and duration, result in considerable psychic, psychosomatic and social misery. This definition eliminates temporary conflicts and focuses on the transition zone where the psychosocial situation starts to result in psychiatric and/or psychosomatic pathological states". Afigura-se importante mencionar que a preferência do autor por este termo reflete o facto deste fenómeno se referir a atos subtis, de carácter não tão direto como os comportamentos associados ao *bullying*. Também Zapf (1999) reforçou esta tese, argumentando, adicionalmente, que os comportamentos agressivos ocorrem por parte de um grupo e não por parte de um indivíduo face a outro.

Atualmente, e de acordo com os autores mais conceituados neste campo, o fenómeno do assédio moral é designado de *mobbing*, na Alemanha e nos países escandinavos; e de *bullying*, nos países de língua inglesa. Em contrapartida, em virtude das especificidades culturais e históricas de cada país (Salin et al., 2020), têm surgido termos específicos em várias línguas para definir este fenómeno, designadamente *harcèlement moral*, *acoso moral* ou *harassment*. Porém, na prática, todos englobam pontos comuns nos vários países (Gupta et al., 2020; Nielsen & Einarsen, 2018). Assim sendo, e considerando que o nosso estudo incide sobre a população portuguesa, iremos abordar este tema através da designação de assédio moral.

Para além do notável contributo na definição e operacionalização deste conceito, Leymann desenvolveu um instrumento imprescindível para a identificação e quantificação dos comportamentos de assédio moral, que ficou conhecido por *Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)* (Leymann, 1990). Através desta ferramenta são recolhidos dados em diferentes contextos laborais, que permitem a diferenciação entre trabalhadores assediados e trabalhadores não assediados.

Dado que o assédio moral configura uma situação em que o trabalhador é exposto de forma reiterada (pelo menos uma vez por semana) e durante um determinado período (pelo menos seis meses) ao comportamento de assédio de um ou mais colegas (subordinados ou chefias) (Nielsen & Einarsen, 2018), torna-se importante fazer a distinção entre o assédio moral e os conflitos normais existentes no contexto laboral. Assim, o assédio deve ser entendido como uma forma de abuso persistente e não como um episódio ocasional (Boudrias et al., 2021).

1.2. Causas

Ao longo do tempo, diversos investigadores têm procurado descortinar as causas que potenciam os comportamentos abusivos no ambiente de trabalho, na tentativa de aferir a relação da sua ocorrência com o ambiente organizacional e as consequências para os indivíduos alvo. Neste sentido, as pesquisas têm sido conduzidas sob duas perspetivas distintas: por um lado, nas causas ao nível individual e, por outro, nas causas ao nível organizacional.

No que às causas individuais diz respeito, tem sido dada particular atenção aos traços de personalidade, quer da(s) vítima(s) quer do(s) agressor(es). Einarsen et al. (2011) entendem que as características individuais (*i.e.,* as quais determinam a forma como cada indivíduo age e reage) são um potencial contributo para a ocorrência de assédio, tanto ao nível do desencadeamento do

processo, como ao nível da escalada do conflito. De forma mais concreta, estas diferenças podem resultar na manifestação de dois tipos de vítimas: as vulneráveis, que não retaliam e, por isso, são percecionadas como alvos mais fáceis; e nas provocadoras, que reagem às ofensas (Samnani & Singh, 2016).

Leymann (1996), por seu turno, rejeita que as características da(s) vítima(s) possam ser suscetíveis de desempenhar um papel no desenvolvimento deste fenómeno. Pelo contrário, defende que as causas fundamentais da ocorrência do assédio estão intrinsecamente relacionadas com fatores organizacionais, entre os quais a organização do trabalho, o estilo de liderança, a cultura e o clima organizacional.

As evidências empíricas têm mostrado que as organizações e os estilos de gestão que enfatizam fortemente a competitividade entre os trabalhadores facilitam a prática de assédio moral (Salin, 2003; Vartia, 1996). Adicionalmente, a ambiguidade de papéis, as excessivas cargas de trabalho, o abuso de poder e o fluxo de comunicação interna deficiente constituem possíveis fomentadores deste comportamento (Van den Brande et al., 2016).

Acresce ainda que, a falta de políticas claras de prevenção e combate, bem como a escassa instauração de processos disciplinares podem, inadvertidamente, perpetuar a ideia de que estes comportamentos são aceitáveis e, por isso, fazer com que este fenómeno seja percebido como parte integrante da cultura organizacional (Salin, 2003; Fink-Samnick, 2016).

1.3. Intervenientes

O assédio moral implica a existência de, pelo menos, dois intervenientes: o sujeito ativo (agressor), que tanto pode ser uma pessoa ou grupo de pessoas como superiores hierárquicos, subordinados ou pares; e o sujeito passivo (vítima). Pode ainda existir um terceiro interveniente (testemunha), que se configura como o indivíduo que pode ter dificuldade em apoiar a vítima, quer por dificuldade em reconhecer o problema, quer por receio de represálias, aspetos estes que contribuem para perpetuar o problema e para uma cultura de silêncio.

1.3.1. Agressores (Sujeitos ativos)

Os agressores são os sujeitos ativos responsáveis por instigar e perpetuar o assédio moral no ambiente de trabalho, que atuam individualmente ou em grupo, seja nas vestes de superiores hierárquicos, de subordinados ou pares.

Apesar do crescente interesse por este tema, devido à natureza multifacetada e individualizada do comportamento humano, bem como às motivações e contextos que podem estar por detrás das práticas de assédio, há ainda uma notável falta de evidência empírica no que concerne às características de personalidade dos agressores (Glasø et al., 2009). Por esse facto, os traços de personalidade que são identificados podem não ser generalizáveis a todos os sujeitos ativos, uma vez que a compreensão atual é baseada numa combinação de observações empíricas e estudos limitados cujas amostras são compostas, na sua larga maioria, por vítimas.

Pelo exposto, podemos inferir que os agressores, consciente ou inconscientemente, influenciam negativamente os demais. Os seus comportamentos incluem: autoritarismo, controlo obsessivo, humilhação, discriminação e favoritismo, gerando stress e sofrimento psicológico. Quando os agressores ocupam posições de liderança, podem ainda influenciar negativamente a cultura organizacional, incentivando comportamentos prejudiciais e permitindo um ambiente onde o assédio moral é aceite.

1.3.2. Vítimas (Sujeitos passivos)

Conforme explicaremos mais adiante, o assédio moral pode afetar qualquer indivíduo, independentemente da sua ocupação ou posição hierárquica. Por essa razão, não existe um perfil comum que permita caracterizar as vítimas. Porém, alguns investigadores têm debatido a possibilidade de alguns traços de personalidade aumentarem a probabilidade de se ser alvo, além de explicarem as razões pelais quais os indivíduos se tornam vítimas (Nielsen et al., 2017; Podsiadly & Gamian-Wilk, 2017).

Sob o prisma das características individuais, podemos considerar que indivíduos com baixo nível de autoestima e autoconfiança são mais inseguros e vulneráveis e, portanto, mais suscetíveis de serem isolados pelos agressores. A baixa autoestima pode levar as vítimas a sentirem-se incapazes de lidar de forma construtiva com os conflitos, levando-as a adotar comportamentos passivos através da submissão. No entanto, é importante salientar que o assédio moral não envolve apenas vítimas com baixa autoestima.

Poderá, também, existir um padrão comportamental relacionado com o nível de desempenho (Coyne, 2000; Zapf, 1999). Por outras palavras, os indivíduos que apresentam um desempenho excecional podem constituir uma ameaça constante para os seus colegas e superiores hierárquicos, dependendo da cultura organizacional e das dinâmicas sociais existentes na esfera organizacional.

Nas situações em que o assédio moral é exercido pelos superiores hierárquicos, o agressor pode sentir a necessidade de neutralizar a vítima para manter o seu *status*. Por outro lado, quando o assédio moral ocorre de forma horizontal, ou seja, entre colegas, o agressor, ao recear ser substituído por não conseguir alcançar o mesmo nível de desempenho, pode tentar boicotar a vítima.

1.4. Tipologias de Assédio Moral

Qualquer indivíduo, independentemente do seu género, ocupação ou posição hierárquica, pode ser autor ou vítima de assédio moral. É justamente com base nesta ideia, que vários estudos referem que o assédio pode ocorrer em vários níveis hierárquicos, dependendo do poder e das dinâmicas de controlo presentes em cada situação. Assim, é comummente aceite que o assédio moral se manifesta de quatro maneiras diferentes: horizontalmente, verticalmente descendente, verticalmente ascendente e de forma mista (Buriro et al., 2022; Einarsen et al., 2011; Farooq et al., 2021; João et al., 2019), tal como será explicado de seguida.

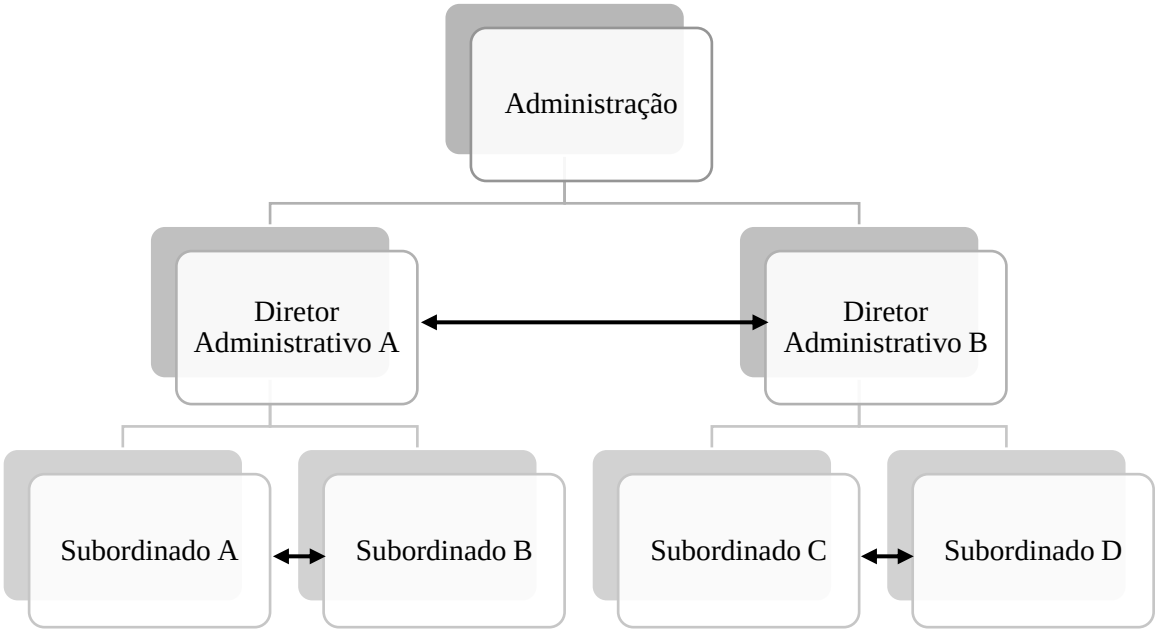
1.4.1. Assédio Moral Horizontal

Denomina-se por assédio moral horizontal aquele que ocorre entre pares, *i.e.*, pessoas no mesmo nível hierárquico dentro de uma organização (Farooq et al., 2021), conforme exemplificado na Figura 1.

O assédio entre pares caracteriza-se por comportamentos manifestamente humilhantes e vexatórios, que podem incluir: a exclusão social; a sabotagem profissional; a disseminação de informações falsas com o intuito de denegrir e prejudicar um colega; comentários depreciativos acerca do trabalho e/ou características pessoais, entre outros.

Para Thobaben (2007), esta forma de assédio não ocorre devido ao alvo em si, mas sim ao que este representa para o agressor. Esta ideia pode ser explicada com base nos níveis extremos de competitividade que prevalecem nas organizações atualmente, que, se não forem geridos de forma saudável e colaborativa, são suscetíveis de deteriorar as relações interpessoais e de gerar uma onda de desconfiança nas equipas de trabalho.

Figura 1. *Assédio Moral Horizontal*

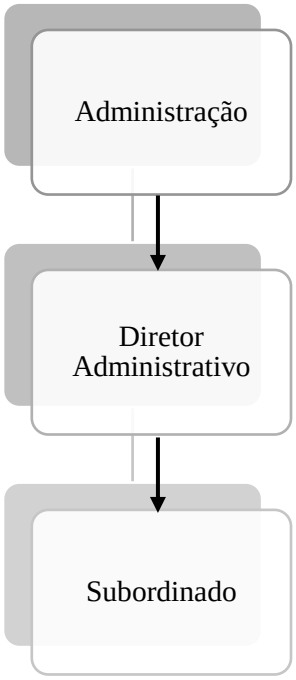


1.4.2. Assédio Moral Vertical Descendente

O assédio moral vertical descendente refere-se ao comportamento abusivo dos superiores hierárquicos sobre os seus subordinados (João et al., 2019), conforme ilustrado na Figura 2. Esta forma de assédio é a mais frequente e acontece por meio de críticas injustificadas, atos de humilhação, falsas acusações e atribuição de tarefas excessivas ou desadequadas às funções das vítimas (Einarsen et al., 2011)

O assédio moral vertical descendente é o mais prejudicial, pois torna as vítimas frágeis e vulneráveis (Grazina & Magalhães, 2012). O stress e a ansiedade resultantes do assédio levam à diminuição da produtividade e do desempenho; e o constante clima de intimidação afeta negativamente o bem-estar psicológico, fazendo com que as vítimas questionem o seu próprio valor e capacidades. Adicionalmente, à medida que são alvo de comportamentos abusivos, estas sentem-se isoladas e excluídas no local de trabalho, devido à falta de apoio por parte dos seus colegas.

Figura 2. *Assédio Moral Descendente*



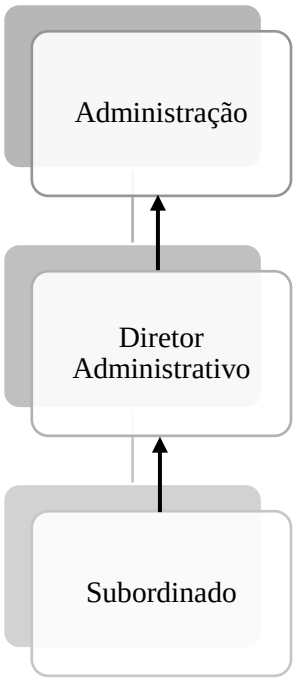
1.4.3. Assédio Moral Ascendente

Embora seja menos frequente e relatado, nas situações de assédio moral vertical ascendente a vítima é o superior hierárquico (Grazina & Magalhães, 2012), conforme ilustrado na Figura 3. Este tipo de assédio ocorre quando um colaborador numa posição hierárquica inferior desafia a autoridade, desrespeita as decisões e ignora as instruções do seu superior.

Segundo Branch et al. (2004), devido à sua posição inferior na hierarquia organizacional, os "agressores ascendentes" recorrem a estratégias subtis, tais como falhas de comunicação entre pares e superiores, propagação de rumores e criação de intrigas, com vista a gerar um desequilíbrio de poder que lhes permita intimidar e exercer influência sobre os outros.

De um modo geral, assume-se frequentemente que os perpetradores do assédio são indivíduos em posições hierárquicas superiores. Por isso, quando estes são alvo de assédio por parte dos seus subordinados, há um menor entendimento e empatia em relação à sua situação. Face à falta de suporte, as vítimas tendem a não denunciar as condutas de assédio moral e abandonar a organização (Bjorklund et al., 2019).

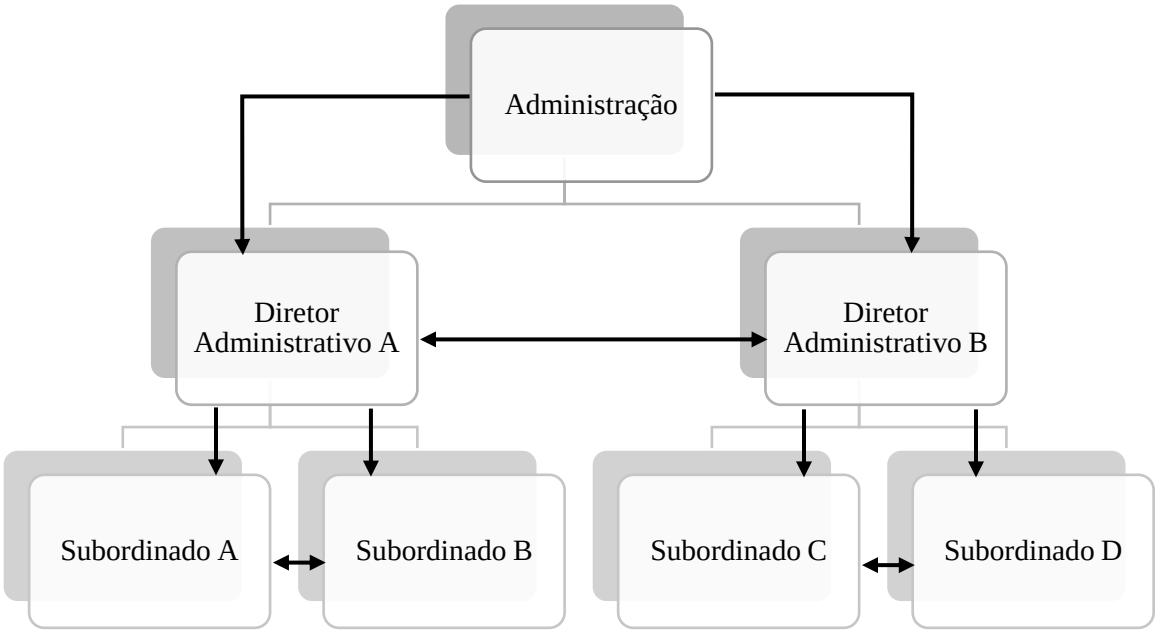
Figura 3. *Assédio Moral Ascendente*



1.4.4. Assédio Moral Misto

Por último, temos o assédio moral misto que resulta do escalamento do assédio horizontal. Em cenários onde não existe intervenção superior, o assédio horizontal pode evoluir para um quadro de assédio vertical descendente (Grazina & Magalhães, 2012), conforme exemplificado na Figura 4. Neste enquadramento, o superior hierárquico passa a ser cúmplice do agressor.

Figura 4. *Assédio Moral Misto*



1.5. Consequências

Quando falamos em consequências, é importante ressalvar que, numa fase inicial, os estudos concentravam-se apenas nos efeitos adversos do assédio moral sobre as vítimas, sem considerar o seu impacto nas organizações (Hoel et al., 2003; Johnson et al., 2018). Pesquisas recentes têm mostrado que o assédio no trabalho, mesmo quando não reconhecido e/ou denunciado, não só afeta negativamente o bem-estar e a qualidade de vida das vítimas, como provoca efeitos negativos no clima e produtividade das organizações e na própria sociedade (Jönsson et al., 2017; Nielsen & Einarsen, 2018; Ordem dos Psicólogos, 2022).

De acordo com a Ordem dos Psicólogos (2022), o assédio no trabalho pode provocar mudanças no comportamento das vítimas, prejudicando tanto o seu desempenho profissional, como as suas relações interpessoais. Pode ainda provocar stress, ansiedade, irritação, perda da concentração, perturbações de sono, sensação de isolamento, resultando no afastamento da vítima por motivos de saúde (Gupta et al., 2020). Ademais, diminui a motivação, a satisfação e a produtividade dos colaboradores, podendo levar ao abandono do trabalho.

Em termos organizacionais, os impactos negativos, diretos ou indiretos, do assédio resultam na degradação do ambiente de trabalho, em quebras na produtividade, na perda de eficiência e

eficácia, na elevada rotatividade da mão-de-obra e no aumento dos custos com o absentismo, o presentismo, o recrutamento e a formação (Johnson et al., 2018; Nielsen & Einarsen, 2018).

Por último, embora as consequências não sejam tão evidentes, também a sociedade é impactada negativamente pelo assédio moral no trabalho (Di Martino et al., 2003). Os seus efeitos manifestam-se no aumento das despesas médicas; na redução de mão-de-obra qualificada e experiente, devido ao aumento da emissão de certificados de incapacidade temporária para o trabalho; no aumento dos níveis de desemprego e dos pedidos de reforma antecipada e na perda de contribuições, resultando na pressão do sistema de segurança social.

1.6. Intenção de *Turnover*

Atualmente, as organizações têm movido grandes esforços no sentido de investir no seu ativo mais valioso: o capital humano. Este esforço levou à criação de práticas de gestão de recursos humanos mais eficientes, nomeadamente através de ferramentas e estratégias de recrutamento e seleção que permitem às organizações selecionar colaboradores competentes e que partilhem dos valores e comportamentos da organização, aumentando assim a sua vantagem competitiva (Dwesini, 2019; Mamun & Hasan, 2017).

Todavia, devido às mudanças significativas provocadas pela incessante procura por vantagens competitivas, temos assistido a uma elevada rotatividade nas empresas (Yalabik et al., 2017). Neste sentido, de modo a compreender e analisar as razões de saída dos trabalhadores, vários investigadores têm concebido diversas teorias e conceitos para abordar as implicações do *turnover* (Han, 2020; Hom et al., 2012; Hom et al., 2017).

Namin et al. (2022) referem que o elevado interesse por este tema é justificado pela sua pertinência no contexto organizacional, devido aos efeitos desfavoráveis que comporta não só para os trabalhadores, como, também, para os resultados organizacionais, particularmente no que concerne aos custos com substituições e perda de produtividade (Porter & Rigby, 2021).

Apesar das inúmeras facetas deste conceito, para a presente investigação importa apenas distinguir entre *turnover* voluntário e involuntário e, consequentemente, entre *turnover* e intenção de *turnover*.

Segundo Price (1989), o *turnover* consiste no processo de entrada e saída de trabalhadores numa organização, cuja rotatividade pode ser de carácter voluntário, quando o indivíduo toma a iniciativa de sair; ou involuntário, quando é a própria organização que toma a decisão de pôr fim à ligação

contratual, podendo esta situação ocorrer por falta de produtividade, conflitos internos ou extinção do posto de trabalho (Shaw et al., 1998; Bello & Bello, 2021). Ainda a respeito do *turnover* voluntário, importa referir que existe a distinção entre o que é um *turnover* funcional e disfuncional. O funcional, é aquele que não é prejudicial à organização, que sucede com a saída de trabalhadores que apresentam baixos níveis de desempenho. Em contrapartida, o disfuncional, acarreta prejuízos para a organização, pois ocorre aquando da saída de trabalhadores com um alto desempenho e com competências difíceis de serem substituídas (Pedra, 2022).

Do ponto de vista de Wang et al. (2020), é necessário esclarecer que o *turnover* e as intenções de *turnover* são conceitos distintos, pois enquanto o primeiro diz respeito à concretização de uma ação, o segundo refere-se à intenção. O facto de o trabalhador querer abandonar o seu posto de trabalho, não significa que o faça (Lim et al., 2017). Esta ideia é reforçada por Coetzee e Dyk (2018) que frisam que nem todas as intenções de *turnover* se traduzem no abandono efetivo da organização.

Devido às suas consequências negativas e aos elevados custos humanos e financeiros (*e.g.*, perda de competências, desmotivação e consequente baixa produtividade, má reputação para a organização e diminuição do compromisso organizacional), as intenções de *turnover* têm sido amplamente estudadas. Deste modo, e para que possam ser definidas estratégias de prevenção, é imprescindível (re)conhecer os fatores que levam os trabalhadores a querer abandonar as organizações (Holston-Okae & Mushi, 2018).

As intenções de *turnover* podem ser desencadeadas por fatores de natureza intrínseca (Makki & Abid, 2017) ou extrínseca (Kuvaas et al., 2017). Na sequência desta afirmação, Wang e colaboradores (2020) referem que, uma vez que o *turnover* é um processo complexo que resulta de uma resposta psicológica negativa a condições profissionais ou organizacionais específicas, as intenções de saída podem resultar de fatores pessoais (*e.g.*, idade, género e habilitações), organizacionais (*e.g.*, condições de trabalho, recompensas/benefícios) ou externos (*e.g.*, propostas de trabalho mais aliciantes).

Estudos conduzidos durante as décadas de 80 e 90 levaram ao surgimento de um novo paradigma tipificado no conceito de "*unfolding model"*, proposto por Lee e Mitchel em 1994 e que sugere que as decisões de *turnover* nem sempre resultam da insatisfação acumulada com o trabalho, podendo ocorrer sem grande deliberação.

As teorias e pesquisas realizadas nesta nova década, ao focarem a sua atenção em conceitos organizacionais mais complexos (*e.g.*, cultura organizacional, coesão de grupo, relações interpessoais e com o ambiente organizacional), acabaram por se distanciar das teorias fundadoras. (Hom et al., 2017). Como prova disso surgiu, no século XXI, a partir dos estudos de Mitchell et al. (2001) o conceito de "*job embeddedness*", com o intuito de compreender a relação dos sujeitos com a organização e o motivo que os levava a permanecer na mesma (Coetzer et al., 2019). Mitchell et al. (2001) acrescentam ainda que a motivação que leva uma pessoa a deixar o seu local de trabalho ou a procurar outro emprego é bastante diferente daquela que o leva a manter o seu vínculo (Self et al., 2022).

Em resumo, podemos afirmar que o estudo do *turnover* é realizado há bastante tempo, no entanto, devido ao seu carácter dinâmico, de modo a compreender a natureza evolutiva da sociedade e das organizações, é crucial que as pesquisas sejam adaptadas (Han, 2020; Hom et al., 2017). A sua pertinência deve-se não só à possibilidade de compreender as suas causas e impactos, mas, também, por possibilitar a criação de medidas de retenção de talento (Allen et al., 2010) capazes de aumentar a competitividade e rentabilidade das organizações (Dwesini, 2019).

1.7. Relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*

A maioria das evidências empíricas demonstram que o assédio de carácter moral é um problema social com implicações sérias tanto para as vítimas, como para as organizações e para a sociedade em geral (Tepper & Henle, 2011).

A insatisfação com o trabalho comporta efeitos prejudiciais para a saúde física e psicológica dos indivíduos, o que, naturalmente, acaba por se refletir na execução das tarefas e no aumento das intenções de abandono da organização (Farrukh et al., 2019).

As intenções de turnover constituem um problema que impacta o funcionamento das organizações (Vaamonde et al., 2018). Não obstante, vários estudos comprovam que a relação entre o assédio moral e as intenções de turnover é significativa (Reknes et al., 2020). Neste sentido, hipotetizamos que:

Hipótese 1: *O Assédio Moral tem um efeito direto e positivo nas Intenções de Turnover*.

1.8. Perceção de Suporte Organizacional

O fenómeno do assédio moral acarreta uma vasta panóplia de questões às quais urge responder, nomeadamente: será que a existência de uma rede de suporte social pode constituir-se como um fator moderador das consequências resultantes da sua prática?

Todos nós, enquanto seres humanos, existimos enquanto seres sociais. Enquanto espécie, somos dependentes do outro e temos propensão a estabelecer relações de cooperação que ampliam a nossa capacidade de lidar com contextos adversos (Jolly et al., 2021). Contudo, a nossa perceção de suporte pode variar dependendo do contexto e da fonte de suporte.

De modo a compreender a relação entre as organizações e os seus colaboradores, Eisenberger e colegas apresentaram o conceito de Perceção de Suporte Organizacional (PSO), em 1986, com base na teoria que os colaboradores tendem a desenvolver uma opinião em função do modo como são tratados (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Através deste conceito, passou a ser possível quantificar a perceção que os colaboradores têm relativamente à forma como a sua organização reconhece e valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). Uma maior perceção de suporte, reduz o absentismo e a desmotivação (Eisenberger et al., 2020). Confirmada esta perspetiva, e de modo a compreender a relação que se estabelece entre o indivíduo e o local de trabalho, os mesmos autores desenvolveram a Teoria de Suporte Organizacional, podendo ser explicada pela Teoria da Troca Social (Blau, 1964) e pela norma da reciprocidade (Gouldner, 1960).

Segundo a Teoria do Suporte Organizacional, o desenvolvimento da PSO manifesta-se através da tendência com que os colaboradores atribuem características humanas à sua organização. Esta personificação parte do pressuposto que as ações conduzidas pelos agentes organizacionais correspondem às ações da organização, podendo ocorrer por meio de: i) responsabilidades legais e morais que envolvem o comportamento dos empregadores; ii) coerência na adoção de práticas semelhantes em momentos distintos e iii) poder exercido sobre cada colaborador. Estas particularidades possibilitam que os colaboradores comparem as atitudes praticadas pela organização relativamente a si, em situações favoráveis ou desfavoráveis.

Subjacente à PSO está a Teoria da Troca Social (Blau, 1964), que defende que a relação entre trabalhador e organização deve assentar na reciprocidade. Através da reciprocidade, o tratamento oriundo de uma das partes deverá ser retribuído de igual forma. Ou seja, ao desempenharem as

suas funções com dedicação, os colaboradores instigam a organização a responder de forma positiva. O mesmo acontece quando os colaboradores percecionam suporte organizacional, respondem com atitudes e comportamentos positivos (*e.g.*, maiores níveis de desempenho, compromisso, satisfação e bem-estar) (Neves & Eisenberger, 2014). Todavia, quando não é percecionado o suporte desejado pode resultar em consequências adversas, tais como no aumento das intenções de *turnover*, *burnout* e dos índices de absentismo (Kurtesis et al., 2015).

Adicionalmente, evidências sugerem que a PSO influencia positivamente o bem-estar e a saúde dos trabalhadores (Li, 2020), reduz o stress e atua como moderador na relação entre os fatores de stress e de tensão (Kurtesis et al., 2017). Assim, propomos as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: *A Perceção de Suporte Organizacional tem um efeito direto e negativo nas Intenções de Turnover.*

Hipótese 2b: *A Perceção de Suporte Organizacional tem um efeito moderador e negativo na relação entre o Assédio Moral e as Intenção de Turnover, de tal forma que esse efeito será mais forte para os indivíduos com maior Perceção de Suporte Organizacional.*

1.9. Perceção de Suporte da Chefia

De forma análoga à PSO, também a Perceção de Suporte das Chefias (PSC) é descrita na literatura como o conjunto de crenças que os subordinados concebem relativamente à forma como as suas chefias valorizam os seus contributos e se preocupam com seu bem-estar (Eisenberger et al., 2002).

Vários estudos têm demonstrado que existe uma relação positiva entre a PSC e a PSO (Kurtessis et al., 2017). Do ponto de vista teórico, esta relação pode ser elucidada através do pressuposto de que as chefias desempenham um papel vital na personificação dos princípios e valores da organização (Nabawanuka & Ekmekcioglu, 2022). Ou seja, para além de serem responsáveis pela coordenação, avaliação do cumprimento dos objetivos organizacionais e do desempenho dos seus subordinados, cabe, de igual modo, às chefias enquanto agentes da organização abordar os conflitos de maneira justa e imparcial e, fundamentalmente, incentivar a criação de ambientes de trabalho mais éticos, seguros e inclusivos.

Nas situações em que o assédio moral ocorre de forma horizontal a perceção de suporte das chefias pode ser um fator crítico para o bem-estar físico e psicológico, assim como para a criação

de relações de confiança entre superiores e subordinados. Ao terem perceção de que as chefias estão ativamente envolvidas na promoção de um ambiente saudável, os trabalhadores sentir-se-ão, tendencialmente, protegidos e capazes de lidar com situações stressantes (Bakker et al., 2014; Kang et al., 2015).

Vários autores acrescentam ainda que a PSC está fortemente relacionada com a intenção de *turnover*, na medida em que quanto maior for a PSC menor será a intenção de *turnover* (Nichols et al., 2016; Zakarauskaité & Valickiené, 2020). Deste modo, propomos as seguintes hipóteses:

Hipótese 3a: *A Perceção de Suporte da Chefia tem um efeito direto e negativo na Intenção de Turnover.*

Hipótese 3b: *A Perceção de Suporte da Chefia tem um efeito moderador e negativo na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de Turnover, de tal forma que esse efeito será mais forte para os indivíduos com maior Perceção de Suporte da Chefia.*

1.10. Perceção de Suporte dos Colegas

A Perceção de Suporte dos Colegas (PSCo) é uma forma de apoio social no ambiente laboral, que se baseia na crença de que o suporte disponível depende da relação de reciprocidade que se estabelece com os colegas (Kim et al., 2017).

Este tipo de suporte é conceptualizado em: instrumental, quando se refere à cooperação na concretização de tarefas e à partilha de conhecimentos; e em emocional, quando são aludidos comportamentos de empatia (Rousseau et al., 2009). Segundo Tews et al. (2013), uma menor perceção de suporte instrumental pode resultar numa maior intenção de *turnover*, enquanto uma maior perceção de suporte emocional resulta numa menor intenção de *turnover*.

Estudos têm demonstrado que a perceção de suporte dos colegas pode ter vários impactos positivos, nomeadamente no que respeita à redução do stress (De Clercq et al., 2020) e ao aumento da capacidade para lidar com os desafios impostos pelo contexto laboral (Yang et al., 2020).

Hipótese 4a: *A Perceção de Suporte dos Colegas tem um efeito direto e negativo na Intenção de Turnover.*

Hipótese 4b: *A Perceção de Suporte dos Colegas tem um efeito moderador e negativo na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de Turnover, de tal forma que esse efeito será mais forte para os indivíduos com maior Perceção de Suporte dos Colegas.*

1.11. Resiliência

Nos últimos anos ocorreu uma mudança de paradigma no campo da GRH, marcada pela transição de uma abordagem tradicional focada nos problemas e na prevenção da sua ocorrência, para uma visão mais centrada no bem-estar dos colaboradores (Luthans & Broad, 2022). Esta mudança foi impulsionada pela crescente compreensão de que o sucesso organizacional não se resume à eficiência organizacional, mas também ao desenvolvimento dos recursos humanos. Neste contexto, emergiu o estudo da Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

A incorporação da psicologia positiva nas práticas organizacionais, deu origem a dois movimentos distintos: o *Positive Organizational Scholarship* (POS) e o *Positive Organizational Behavior* (POB), também conhecido por Comportamento Organizacional Positivo (COP).

O primeiro destes movimentos, o POS, explora as dinâmicas que impulsionam os desempenhos individuais e organizacionais de excelência (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Ao potenciar essas dinâmicas, esta abordagem contribui para a melhoria da eficácia organizacional e constitui uma alavanca de sobrevivência perante a mudança, a imprevisibilidade e os conflitos daí decorrentes (Diener et al., 2020). Por outro lado, o POB centra-se nos traços positivos e nas capacidades psicológicas dos recursos humanos, que podem ser medidas, geridas e desenvolvidas, para melhorar o desempenho individual e a *performance* organizacional (Baccin et al., 2020; Luthans, 2002b). A crescente investigação no âmbito do POB, deu origem a um novo conceito: o Capital Psicológico Positivo (*PsyCap*) (Luthans & Broad, 2022).

O *PsyCap* é o "estado de desenvolvimento individual positivo que caracteriza a confiança para realizar o esforço necessário para ter sucesso (autoeficácia), a positividade sobre o sucesso atual e futuro (otimismo), a capacidade para superar obstáculos (**resiliência**), e a perseverança para alcançar os objetivos propostos (esperança)" (Luthans et al., 2007, p.26). Ao ser definido como um "estado" e não um "traço", isto implica que qualquer indivíduo pode nascer com um certo nível de *PsyCap* (traço), mas também pode desenvolvê-lo (estado) ao longo do tempo.

A resiliência é a aptidão de lidar com o stress e situações adversas de forma construtiva (Tulucu et al., 2022). Segundo Rabenu & Tziner (2020), os indivíduos resilientes são mais flexíveis e positivos, o que lhes permite enfrentar problemas e ultrapassar obstáculos de maneira eficaz. As características associadas ao *PsyCap* constituem uma mais-valia tanto para os colaboradores, como para as organizações, pois permitem adaptar os comportamentos às situações causadoras de stress e alcançar as metas estabelecidas (Rabenu et al., 2017). Para Hobfoll et al. (2018) esta capacidade pode ser justificada com base na Teoria da Conservação de Recursos (COR), que sugere que os colaboradores se esforçam para adquirir, manter e proteger os recursos pessoais, para se manterem motivados e capazes de concluir as suas tarefas com sucesso, independentemente das adversidades.

Com base no COR, ao serem confrontados com fatores de stress como o assédio moral, os colaboradores podem recorrer a recursos pessoais, como a resiliência, para se protegerem das consequências potencialmente negativas dessa experiência. Contudo, a exposição a estes comportamentos de forma repetida e contínua pode levar à perda de recursos. Com base neste pressuposto, propomos a seguinte hipótese:

Hipótese 5: *O Assédio Moral tem um efeito direto e negativo na Resiliência.*

1.11.1. O papel mediador da Resiliência

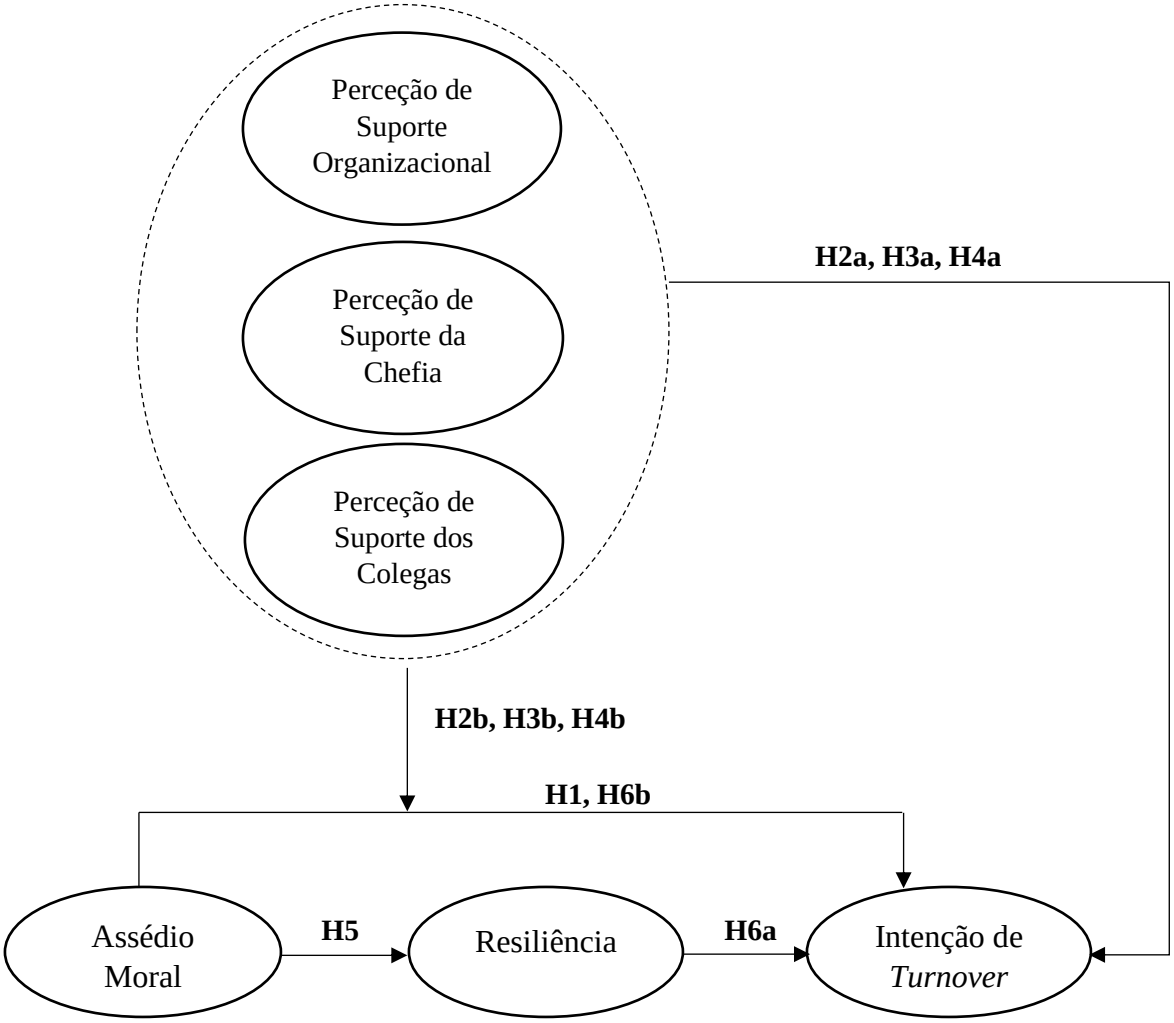
Conforme já tivemos oportunidade de referir, a resiliência é um recurso pessoal que representa a capacidade que cada indivíduo possui para recuperar ou se (re)adaptar perante adversidades (Anasori et al., 2023; Luthans, 2002a). Indivíduos com elevados níveis de resiliência tendem a adaptar-se melhor tanto a alterações no seu contexto externo, como a experiências negativas (Anasori et al., 2020; Foster et al., 2019; King et al., 2016; Lin et al., 2020; Luthans et al., 2006; Newman et al. 2014).

A relação entre a resiliência e o assédio moral no contexto laboral tem sido recorrentemente investigada entre os profissionais de saúde (*e.g.*, Cao & Chen, 2021; Meseguer-de-Pedro et al., 2019; Yu & Lee, 2018). Estes estudos demonstraram que a resiliência tem um efeito negativo na intenção de *turnover* (Yu & Lee, 2018). No entanto, continua a ser importante expandir esses estudos a outros contextos laborais. Posto isto, propomos as seguintes hipóteses:

Hipótese 6a: *A Resiliência tem um efeito direto e negativo na Intenção de Turnover.*

Hipótese 6b: *A Resiliência tem um efeito mediador e negativo na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de Turnover*.

Figura 5. *Modelo Conceptual de Investigação*



Fonte: Elaboração própria.

2. Metodologia

Neste capítulo são apresentados os métodos utilizados, detalhados os procedimentos envolvidos na recolha de dados e apresentada a amostra que constitui este estudo.

2.1. Delineamento

Com o intuito de investigar a relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*, o efeito moderador das diferentes formas de Perceção de Suporte (*i.e.*, organizacional, da chefia e dos colegas) e o efeito mediador da Resiliência na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de

Turnover, optou-se por um estudo de carácter correlacional. À semelhança da generalidade dos estudos que procuram investigar o fenómeno do assédio moral no contexto laboral (Nielsen & Einarsen, 2018), também este estudo é de natureza transversal e de carácter quantitativo, dado que as amostras foram recolhidas num único momento temporal.

2.2. Procedimento

Em termos de recolha de dados, dada a impossibilidade de aceder a uma listagem da população para proceder a uma amostra representativa, recorreu-se ao método de amostragem não probabilístico por conveniência.

Os resultados foram obtidos através da realização um inquérito por questionário com recurso à plataforma *Google Forms* (Anexo A). O questionário foi divulgado em diversas plataformas digitais, entre as quais o *LinkedIn*, *Facebook* e partilhado através de mensagens privadas e alguns contactos pessoais, tendo estado disponível para preenchimento entre os meses de março e maio de 2023. É importante ressalvar que, no início do questionário, foi apresentado o consentimento informado, de modo a dar a conhecer aos participantes qual o objetivo do estudo, a quem é que se destinava, garantido sempre a confidencialidade e o anonimato.

Após a recolha dos dados, o tratamento dos mesmos foi efetuado com recurso ao *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 29.

2.3. Caracterização da Amostra

Conforme apresentado na Tabela 1, os resultados deste estudo advêm de uma amostra constituída por 206 inquiridos (n=206), dos quais 64,1% são do sexo Feminino (n=132) e 35,9% do sexo Masculino (n=74).

Em relação à idade dos participantes, a idade média é de 36,33 anos (com um desvio padrão de 11,039), sendo que o participante mais novo tem 18 anos e o mais velho 66 anos. Numa perspetiva geracional, 5,3% (n=11) têm uma idade compreendida entre os 18 e os 23 anos (Geração Z), 65,5% (n=135) têm uma idade compreendida entre os 24 e os 41 anos (Geração Y), 23,8% (n=49) têm uma idade compreendida entre os 42 e os 58 anos (Geração X) e 5,3% (n=11) têm uma idade compreendida entre os 59 e os 66 anos (Geração *Baby Boomers*).

Relativamente ao Estado Civil, é possível verificar que 53,4% dos inquiridos são Solteiros (n=110), 38,3% Casados ou vivem em União de Facto (n=79), 7,3% são Divorciados (n=15) e cerca de 1% Viúvos (n=2).

No que respeita às Habilitações Literárias, 1,9% dos inquiridos possuem o Ensino Básico (n=4), 19,9% têm o Ensino Secundário (n=41), 2,4% possuem Bacharelato (n=5), 31,1% têm Licenciatura (n=64), 9,7% têm Pós-Graduação (n=20), 30,1% têm Mestrado (n=62) e 4,4% têm Doutoramento (n=9).

Em relação ao Sector de Atividade, foi possível constatar que 62,1% dos inquiridos trabalham no Privado (n=128) e 37,9% no sector Público (n=78). Quanto à tipologia do Vínculo Contratual, verificou-se que 59,7% dos participantes têm um Contrato de trabalho sem termo/por tempo indeterminado (n=123), 16,5% Contrato de trabalho a termo certo (n=34), 12,6% Contrato de trabalho a termo incerto (n=26), 1,0% Contrato de trabalho a termo parcial (n=2), 2,4% Contrato de prestação de serviços (n=5), 1,9% Contrato de estágio profissional (n=4) e 5,8% indicaram Outro (n=12).

No que diz respeito ao exercício de um Cargo de Chefia, 28,6% dos inquiridos indicaram já ter exercido (n=59), enquanto 71,4% afirmaram nunca ter exercido (n=147). Relativamente à Duração do respetivo cargo, 2,9% dos inquiridos indicaram ter exercido o cargo durante Menos de 1 ano (n=6), 11,7% referiram entre 1 a 4 anos (n=24), 5,8% entre 5 a 9 anos (n=12), 3,4% entre 10 a 14 anos (n=7), 1,5% entre 15 a 19 anos (n=3), 0,5% entre 20 a 29 anos (n=1) e 1,0% indicou 30 ou mais (n=2).

Tabela 1. *Estatística Descritiva das variáveis sociodemográficas*

Variável	Descrição	Frequência	Percentagem
Sexo	Masculino	74	35,9
	Feminino	132	64,1
Idade	18 – 23 anos (Geração Z)	11	5,3
	24 – 41 anos (Geração Y)	135	65,5
	42 – 58 anos (Geração X)	49	23,8
	59 – 66 anos (Geração *Baby Boomers*)	11	5,3
	Solteiro(a)	110	53,4

Estado Civil	Casado(a)/União de Facto	79	38,3
	Divorciado(a)	15	7,3
	Viúvo(a)	2	1,0
Habilitações Literárias	Ensino Básico	4	1,9
	Ensino Secundário	41	19,9
	Bacharelato	5	2,4
	Licenciatura	64	31,1
	Pós-Graduação	20	9,7
	Mestrado	62	30,1
	Doutoramento	9	4,4
	Outro	1	0,5
Sector de Atividade	Privado	128	62,1
	Público	78	37,9
Vínculo Contratual	Contrato de trabalho sem termo/por tempo indeterminado	123	59,7
	Contrato de trabalho a termo certo	34	16,5
	Contrato de trabalho a termo incerto	26	12,6
	Contrato de trabalho a tempo parcial	2	1,0
	Contrato de prestação de serviços	5	2,4
	Contrato de estágio profissional	4	1,9
	Outro	12	5,8
Cargo de Chefia	Sim	59	28,6
	Não	147	71,4
Duração	Menos de 1 ano	6	2,9
	1 a 4 anos	24	11,7
	5 a 9 anos	12	5,8
	10 a 14 anos	7	3,4
	15 a 19 anos	3	1,5
	20 a 29 anos	1	,5
	30 ou mais	2	1,0

2.4. Instrumentos de Medida

Foram criadas variáveis compósitas das escalas de acordo com a literatura. A sua fiabilidade foi avaliada pelo *Alpha de Cronbach*. Segundo Pestana e Gageiro (2005) um *Alpha* menor de 0,60 representa uma consistência interna inadmissível; de 0,70 a 0,80 razoável; de 0,80 a 0,90 boa e acima de 0,90 muito boa. Podemos observar na tabela 9 que a maioria das escalas apresentam uma consistência interna muito boa e apenas uma razoável.

2.4.1. Escala Portuguesa do Mobbing

Para avaliar o Assédio Moral (*Mobbing*) foi utilizada a Escala Portuguesa do *Mobbing* desenvolvida por Vaz Serra et al. (2005). Através desta escala pretendia-se caracterizar o estado de gravidade dos comportamentos no local de trabalho.

Este instrumento é composto por 27 itens e 8 dimensões, entre as quais: i. Depreciação e Desconfiança, ii. Pressão ligada às tarefas, iii. Ofensas à dignidade e capacidades do indivíduo, iv. Agressão verbal e inibição direta, v. Isolamento e ostracização, vi. Ofensas à qualidade profissional, vii. Exigências que afetam a saúde do indivíduo, e viii. Ofensas à situação de vida.

As respostas são apresentadas num rating *scale* do tipo *Likert* de cinco pontos, em que 0 corresponde a "Nunca me aconteceu nos últimos 12 meses" e 4 "Acontece-me todos os dias".

Esta escala apresentou uma consistência interna muito boa (α=0,938).

2.4.2. Escala de Intenção de *Turnover*

Para medir a Intenção de *Turnover* foi utilizado o instrumento desenvolvido por Bártolo-Ribeiro (2018), adaptado da escala de Bozeman e Perrewé (2001).

Este instrumento é composto por oito itens que são classificados num rating *scale* do tipo *Likert* de cinco pontos, em que 1 corresponde a "Não se aplica nada a mim" e 5 "Aplica-se totalmente a mim". Os itens 1, 4, 7 e 8 referem-se às intenções de permanência, enquanto os itens 2, 3, 5 e 6 referem-se às intenções de saída.

A escolha deste instrumento incidiu sobre o facto de ser recente, consistente e composto por itens traduzidos e formulados de forma positiva, de modo a simplificar a interpretação dos mesmos (Bártolo-Ribeiro, 2018).

Importa ainda ressalvar que houve a necessidade de se proceder à inversão dos seguintes itens de acordo com o sentido negativo dos restantes: 1) "estou a pensar permanecer nesta organização/empresa o máximo de tempo possível"; 4) "vou manter-me nesta organização/empresa por mais um ano"; 7) "estou a pensar ficar nesta organização por mais algum tempo" e 8) "se puder, permanecerei nesta organização/empresa o máximo de tempo possível".

Esta escala apresentou uma consistência interna muito boa (α=0,917).

2.4.3. Escala de Perceção de Suporte Organizacional

Para a Perceção de Suporte Organizacional foi utilizada a versão reduzida do instrumento *Survey Perceived Organization Support,* desenvolvida por Eisenberger et al. (1986) e traduzida para português por Santos e Gonçalves (2010).

A escala compreende um total de oito itens que se encontram classificados num rating *scale* do tipo *Likert* de sete pontos, que variam entre 1 "Discordo Totalmente" e 7 "Concordo Totalmente".

É de ressalvar que se procedeu à inversão dos seguintes itens de acordo com o sentido positivo dos restantes: 2) "a organização/empresa não aprecia devidamente o meu esforço profissional"; 3) "a organização ignora os meus protestos"; 5) "mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/empresa não iria aperceber-se"; 7) "a organização/empresa demonstra muito pouca preocupação por mim".

Esta escala apresentou uma consistência interna muito boa (α=0,928).

2.4.4. Escala de Perceção de Suporte da Chefia

Para medir a Perceção de Suporte da Chefia foi utilizada a escala de Eisenberger et al. (1986), adaptada e traduzida por Santos e Gonçalves (2010).

A escala compreende um total de oito itens que se encontram classificados num rating *scale* do tipo *Likert* de sete pontos, que variam entre 1 "Discordo Totalmente" e 7 "Concordo Totalmente". Não menos importante, e à semelhança do que Shanock e Eisenberger (2006) fizeram, também neste estudo o vocábulo "organização" foi substituído por "chefia".

Os itens 2) "a chefia não aprecia devidamente o meu esforço profissional"; 3) "a chefia ignora os meus protestos"; 5) "mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a chefia não iria aperceber-se"; e 7) "a chefia demonstra pouca preocupação por mim" foram invertidos, de acordo com o sentido positivo dos restantes itens.

Esta escala apresentou uma consistência interna muito boa (α=0,942).

2.4.5. Escala de Perceção de Suporte dos Colegas

Para medir a Perceção de Suporte dos Colegas foi utilizada a escala de Hammer et al. (2004), que é composta por cinco itens (*e.g.*, "Sinto-me aceite no meu grupo de trabalho") que são apresentados num rating *scale* do tipo *Likert* de cinco pontos, que variam entre 1 "Discordo Bastante" e 5 "Concordo Bastante".

Por não haver disponível a escala traduzida em português houve a necessidade de se utilizar o método de tradução/retroversão, de modo a garantir a fiabilidade da escala no inquérito por questionário.

Esta escala apresentou uma consistência interna muito boa (α=0,933).

2.4.6. Escala de Resiliência

Por fim, para medir a resiliência foi utilizada a *Brief Resilient Coping Scale* (Sinclair & Wallston, 2004), que em português é designada como Escala Breve de Coping Resiliente (EBCR), adaptada e validada por Ribeiro e Morais (2010).

A escala incluía inicialmente 9 itens, no entanto, foram selecionados somente 4, por operacionalizarem o construto de *coping* resiliente. Deste instrumento emergem temáticas tais como: a perseverança, o otimismo, a criatividade e o crescimento positivo face às adversidades.

A escala visa perceber a capacidade para lidar com o stress de uma forma adaptativa, podendo a resposta a cada item ser dada numa escala ordinal, em formato *Likert* de cinco posições: (5) "Quase sempre", (4) "Com muita frequência", (3) "Muitas vezes", (2) "Ocasionalmente" e (1) "Quase nunca".

A capacidade de lidar com o stress de uma forma adaptativa varia entre 4 e 20. De acordo com os autores da escala original, consideram-se com baixa resiliência os sujeitos com uma pontuação inferior a 13 e os com resiliência forte com uma pontuação superior a 17.

A escala apresentou uma consistência interna razoável (α=0,752).

3. Resultados

3.1. Estatística Descritiva das Escalas

A Tabela 2 apresenta estatísticas descritivas referentes às escalas. Podemos observar que o assédio tem uma média muito baixa (M=0,41; DP=0,54) se considerarmos a escala de zero a quatro pontos, indicando que, a generalidade dos inquiridos, consideram que não existem práticas de

assédio na organização. Observa-se, no entanto, um máximo relativamente elevado (Max=2,8), denotando que alguns têm uma perceção contrária. Também a intenção de *turnover* apresenta uma média baixa (M=2,7; DP=1,16), se consideramos a escala de cinco pontos, que nos indica que os inquiridos nutrem algum grau de lealdade à organização ou que não têm intenção de a deixar num futuro próximo. Quanto à resiliência, observa-se que esta apresenta uma média elevada (M=4,1; DP=0,70), assim como as escalas de suporte organizacional (M=4,4; DP=1,57), suporte de chefia (M=4,6; 1,62), e suporte de colegas (M=4,2; DP=0,91).

Relativamente à distribuição dos dados, verifica-se que apenas a variável suporte de chefia não rejeita a hipótese de normalidade no teste de *Kolmogorov-Smirnov* (p>0,05). No entanto, como estamos perante uma amostra grande (n=206), pode-se assumir, invocando o Teorema do Limite Central (Laureno, 2011), que as variáveis tendem a seguir uma distribuição normal. Adicionalmente, observa-se que a assimetria (< |2|) e a curtose (< |7|) apresentam valores baixos, sendo que os dados não apresentam distribuições enviesadas (Patrício et al., 2015).

Tabela 2. *Estatística Descritiva das Escalas*

Escala	# itens	α	Min	Max	M	DP	Assim	Curtose	K-S	*p*
Assédio	27	0,94	0	2,8	0,41	0,54	1,89	3,43	0,23	0,000
Turnover	8	0,92	1	5	2,7	1,16	0,38	-0,74	0,08	0,005
Resiliência	4	0,75	1	5	4,1	0,70	-0,83	1,23	0,12	0,000
Sup.Organ.	8	0,93	1	7	4,4	1,57	-0,31	-0,73	0,09	0,000
Sup.Chefia	8	0,94	1	7	4,6	1,62	-0,50	-0,41	0,07	0,010
Sup.Colegas	5	0,93	1	7	4,2	0,91	-1,29	1,62	0,18	0,000

M: Média; DP: Desvio Padrão, Assim.: Assimetria; K-S: *Kolmogorov-Smirnov*

Escalas de *likert:* Assédio de 0 a 4 pontos; *Turnover* e Resiliência de 1 a 5 pontos; Suporte Organizacional, Suporte da Chefia, Suporte dos Colegas de 1 a 7 pontos.

3.2. Correlações entre Variáveis

Com o objetivo de avaliar a correlação entre as variáveis em estudo, recorreu-se à correlação linear simples de *Pearson.* Podemos observar na Tabela 3, que as variáveis perceções de suporte organizacional (r=-0,619; p<0,01), suporte de chefia (r=-0,592; p<0,01), suporte de colegas (r=-0,312; p<0,01), bem como a resiliência (r=-0,195; p<0,01), apresentam correlações estatisticamente significativas com a intenção de *turnover*. As mesmas são negativas, sendo que

as correlações entre as perceções de suporte organizacional, de chefia e a intenção de *turnover* são moderadas; já as correlações entre a perceção de suporte de colegas, resiliência e a intenção de *turnover* são fracas (Pestana & Gageiro, 2005). Assim, quanto mais acentuadas forem as referidas perceções menor será a intenção de *turnover.* A correlação entre o assédio (r=0,508; p<0,01) e a intenção de *turnover* é estatisticamente significativa, positiva e moderada. Assim, quanto mais acentuado for o assédio, mais forte será a intenção de *turnover*. Finalmente, a correlação entre o assédio (r=-0,207; p<0,01) e a resiliência é estatisticamente significativa, negativa e fraca. Assim, quanto mais acentuado for o assédio menor será a resiliência.

Tabela 3. *Correlação Linear Simples (r de Pearson)*

	IT	PSO	PSC	PSCO	RES
PSO	-0,619**				
PSC	-0,592**	0,866**			
PSCO	-0,312**	0,386**	0,373**		
RES	-0,195**	0,263**	0,242**	0,356**	
Assédio	0,508**	-0,604**	-0,631**	-0,367**	-0,207**

IT: Intenções de Turnover; PSO: Perceção de Suporte Organizacional; PSC: Perceção de Suporte de Chefia; PSCO: Perceção de Suporte de Colegas; RES: Resiliência. ** p<0,01; *p<0,05.

3.3. Modelos de Moderação

Com o objetivo de verificar as hipóteses H1-H4b, foram testados três modelos de moderação. Para os três modelos, considerou-se como variável independente o Assédio Moral e como variável dependente a Intenção de *Turnover*. Quanto às variáveis moderadoras, para o primeiro modelo, foi testada a Perceção de Suporte Organizacional; para o segundo modelo, a Perceção de Suporte da Chefia e, para o terceiro, a Perceção de Suporte dos Colegas. Assim, foram efetuadas três regressões lineares múltiplas com a macro *Process* (Hayes, 2017). Os pressupostos foram previamente verificados para cada modelo (Anexos 2 e 3). No que diz respeito à normalidade dos resíduos, apelando ao Teorema do Limite Central e observando os histogramas, podemos assumir que os resíduos tendem a seguir uma distribuição normal. Quanto à homocedasticidade dos mesmos, esta foi validada pelos gráficos de dispersão. A multicolinearidade foi validada com as

estatísticas de Tolerância e o Fator de Inflação da Variância (VIF) (Anexo 3) para os modelos de moderação das variáveis Perceção de Suporte Organizacional e Perceção de Suporte da Chefia. Quanto ao modelo de moderação da Perceção de Suporte dos Colegas, verificaram-se problemas de multicolinearidade. No entanto, o mesmo foi ultrapassado com a estandardização das variáveis (Anexo 3).

3.3.1. Efeito de Moderação da Perceção de Suporte Organizacional na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*

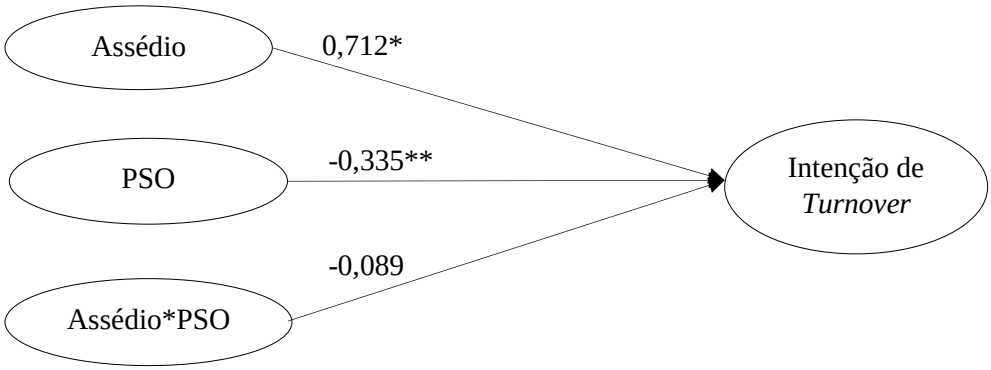
Os resultados da regressão que visa modelar a relação entre o Assédio Moral (variável independente) e a Intenção de *Turnover* (variável dependente), tendo como variável moderadora a Perceção de Suporte Organizacional, encontram-se na Tabela 4 e Figura 6. Podemos observar que o modelo é estatisticamente significativo ($F=47,653$; $p<0,01$). O valor do R^2 ajustado indica que 40,6% da variabilidade total da Intenção de *Turnover* é explicada pelas variáveis Assédio Moral ($B=0,712$; $p<0,05$) e Perceção de Suporte Organizacional ($B=-0,335$; $p<0,01$). A variável Assédio Moral apresenta uma influência direta e positiva na variável dependente. Assim, quanto maior for o Assédio Moral, maior é a Intenção de *Turnover*. A variável Perceção de Suporte Organizacional, apresenta uma influência direta e negativa na variável dependente. Deste modo, quanto maior for a perceção de que existe suporte organizacional menor será a Intenção de *Turnover*. Quanto ao efeito moderador da Perceção de Suporte Organizacional na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*, não se verificou um efeito estatisticamente significativo. Deste modo aceitam-se as hipóteses H1 e H2a e rejeita-se H2b.

Tabela 4. *Modelo de Moderação - Efeitos do Assédio Moral e da Perceção de Suporte Organizacional na Intenção de Turnover*

	B	SE	t	p
(Constante)	3,992	0,289	13,789	0,000
Assédio Moral	0,712	0,307	2,315	0,021
PSO	-0,335	0,057	-5,827	0,000
Interação Assédio Moral*PSO	-0,089	0,093	-0,961	0,337

R^2 Ajustado=0,406; F(47,653); p=0,000. PSO: Perceção de Suporte Organizacional

Figura 6. *Modelo de Moderação da Perceção de Suporte Organizacional*



PSO: Perceção de Suporte Organizacional
**p<.01; *p<.05.

3.3.2. Efeito de Moderação da Perceção de Suporte das Chefias na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*

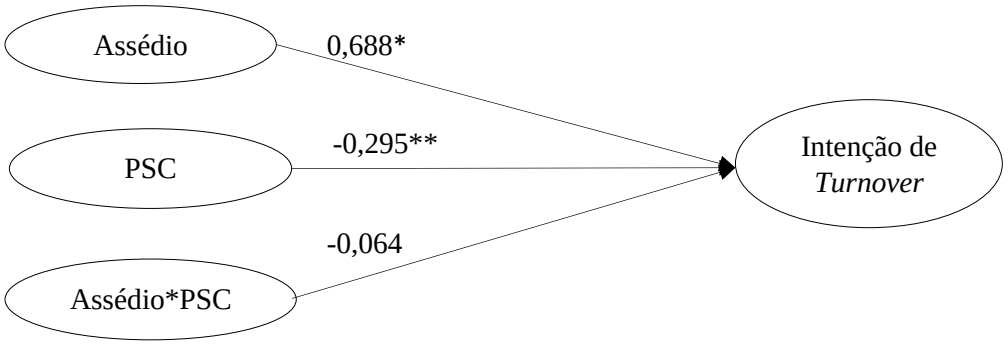
Os resultados da regressão que visa modelar a relação entre o Assédio Moral (variável independente) e as Intenções de *Turnover* (variável dependente), tendo como variável moderadora a Perceção de Suporte da Chefia, encontram-se na Tabela 5 e Figura 7. Podemos observar que o modelo é estatisticamente significativo (F=41,718; p<0,01). O valor do R^2 ajustado indica que 37,3% da variabilidade total da Intenção de *Turnover* é explicada pelas variáveis Assédio Moral (B=0,688; p<0,05) e Perceção de Suporte da Chefia (B=-0,295; p<0,01). A variável Assédio Moral apresenta uma influência direta e positiva na variável dependente. Em contrapartida, a variável Perceção de Suporte da Chefia, apresenta uma influência direta e negativa na variável dependente. Deste modo, quanto maior for a perceção de que existe suporte da chefia menores serão as intenções de *turnover*. Quanto ao efeito moderador da Perceção de Suporte da Chefia na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*, não se verificou um efeito estatisticamente significativo. Deste modo aceita-se a hipótese H3a e rejeita-se H3b.

Tabela 5. *Modelo de Moderação – Efeitos do Assédio Moral e da Perceção de Suporte da Chefia na Intenção de Turnover*

	B	SE	t	p
(Constante)	3,867	0,323	11,966	0,000
Assédio Moral	0,688	0,313	2,198	0,029
PSC	-0,295	0,060	-4,887	0,000
Interação Assédio Moral*PSC	-0,064	0,084	-0,773	0,441

R^2 Ajustado=0,373; F(41,718); p=0,000. PSC: Perceção de Suporte de Chefias.

Figura 7. *Modelo de Moderação da Perceção de Suporte da Chefia*



PSC: Perceção de Suporte da Chefia
**p<.01; *p<.05.

3.3.3. Efeito de Moderação da Perceção de Suporte dos Colegas na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*

Os resultados da regressão que visa modelar a relação entre o Assédio Moral (variável independente) e a Intenção de *Turnover* (variável dependente), tendo como variável moderadora a Perceção de Suporte dos Colegas, encontram-se na Tabela 6 e Figura 8. Podemos observar que o modelo é estatisticamente significativo (F=25,710; p<0,01). O valor do R^2 ajustado indica que 26,6% da variabilidade total da Intenção de *Turnover* é explicada pelas variáveis Assédio Moral (B=0,522; p<0,01) e Perceção de Suporte dos Colegas (B=-0,163; p<0,05). O Assédio Moral apresenta uma influência direta e positiva na Intenção de *Turnover*. Já a variável Perceção de Suporte dos Colegas, apresenta uma influência direta e negativa na variável dependente. Deste modo, quanto maior for a perceção de que existe suporte dos colegas menor será a intenção de *turnover*. Quanto ao efeito moderador da Perceção de Suporte dos Colegas na relação entre o

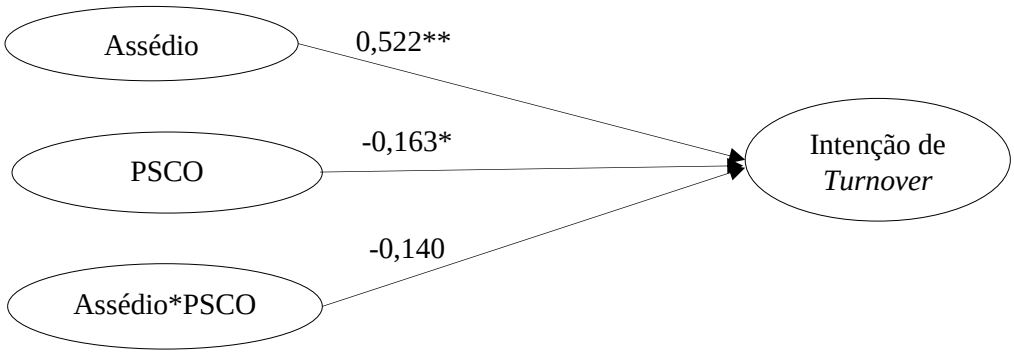
Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*, não se verificou um efeito estatisticamente significativo. Deste modo aceita-se a hipótese H4a e rejeita-se H4b.

Tabela 6. *Modelo de Moderação – Efeitos do Assédio Moral e da Perceção de Suporte dos Colegas na Intenção de Turnover*

	B	SE	t	p
(Constante)	2,689	0,073	38,729	0,000
Assédio Moral	0,522	0,075	6,918	0,000
PSCO	-0,163	0,077	-2,101	0,036
Interação Assédio Moral*PSCO	-0,140	0,067	-0,208	0,854

R^2 Ajustado=0,266; F(25,710); p=0,000. PSCO: Perceção de Suporte de Colegas.

Figura 8. *Modelo de Moderação da Perceção de Suporte dos Colegas*



PSCO: Perceção de Suporte de Colegas
**p<.01; *p<.05.

3.4. Efeito de Mediação da Resiliência na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*

Com o objetivo de verificar as hipóteses H5-H6b, testou-se o modelo de mediação da Resiliência (variável mediadora) na relação entre o Assédio Moral (variável independente) e a Intenção de *Turnover* (variável dependente). Para tal, foram efetuadas regressões lineares recorrendo-se à Macro *Process* (Hayes, 2017). Os resultados apresentam-se na Tabela 7 e Figura 9. Quanto aos pressupostos, estes foram previamente verificados e apresentam-se nos Anexos 2 e 3. No que diz respeito à normalidade dos resíduos, apelando ao Teorema do Limite Central e observando o histograma, podemos assumir que os resíduos tendem a seguir uma distribuição

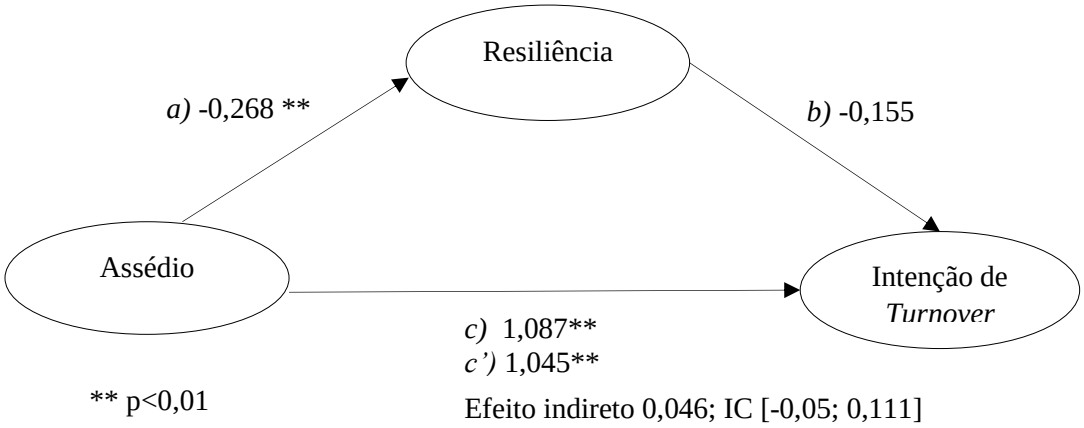
normal. Quanto à homocedasticidade dos mesmos, esta foi validada pelo gráfico de dispersão. A multicolinearidade foi validada com as estatísticas de Tolerância e VIF (Anexo 3).

Podemos observar que o modelo é globalmente significativo (F=36,880; p<0,01), sendo que o valor do R^2 ajustado indica que o mesmo explica 25,9% da variabilidade total da Intenção de *Turnover*. Quanto ao efeito das variáveis, verifica-se, em primeiro lugar, que existe um efeito direto e positivo do Assédio Moral na Intenção de *Turnover* (B=1,087; p<0,01), na ausência da variável Resiliência (*c path*). Em segundo lugar, que o Assédio Moral apresenta um efeito direto e negativo na Resiliência (B=-0,268; p<0,01). Assim, quanto maior for o Assédio Moral menor será a capacidade de Resiliência (*a path*). Em terceiro lugar, que esta última variável não apresenta um efeito estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover* (*b path*). Deste modo, a Resiliência não exerce um efeito de mediação na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*. De facto, a presença da Resiliência não afeta o efeito do Assédio Moral na Intenção de *Turnover*, pois este mantém-se estatisticamente significativo e com pouca alteração na sua magnitude (B=1,045, p<0,001). Adicionalmente, verifica-se que o intervalo de confiança associado ao efeito indireto referido ([CI=-0,005; CI=0,111]) contém o valor zero, pelo que não se considera existir um efeito mediador da variável Resiliência. Deste modo, aceita-se a hipótese H5 e rejeitam-se as hipóteses H6a e H6b.

Tabela 7. *Modelo de Mediação – Efeitos do Assédio Moral e Resiliência na Intenção de Turnover*

Passos	**B**	**SE**	***t***	***p***
Efeito de Assédio na Resiliência (*a path*).	-0,268	0,089	-3,025	0,003
Efeito da Resiliência na Int. *Turnover (b path)*	-0,155	0,101	-1,526	0,129
Efeito de Assédio na Int. *Turnover* (*c path*).	1,087	0,131	7,952	0,000
Efeito de Assédio na Int. *Turnover* mediado pela Resiliência (c *path*).	1,045	0,131	7,952	0,000
			LL95%CI	UL95%CI
Resultados do *Bootstrap* para o efeito indireto	0,046	0,030	-0,005	0,111
R^2 Ajustado =0,259 F(36,880), p=0,000				

Figura 9. *Modelo de Mediação da Resiliência na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de Turnover*



4. Discussão dos Resultados

O presente estudo teve três objetivos: em primeiro lugar, investigar a relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*; em segundo lugar, analisar o efeito moderador das diferentes formas de Perceção de Suporte (*i.e.*, organizacional, da chefia e dos colegas) na relação entre o Assédio Moral (variável independente) e a Intenção de *Turnover* (variável dependente); e, em terceiro e último lugar, perceber se a Resiliência desempenha um pepel mediador na relação entre a variável independente e a variável dependente.

Diversos estudos têm demonstrado que os ambientes de trabalho onde prevalecem relações positivas entre supervisores, subordinados e pares, contribuem significativamente para a satisfação e para o aumento dos níveis de desempenho (Holm et al., 2023). Paralelamente, nos locais de trabalho onde a linguagem abusiva ou os comportamentos intimidatórios são uma realidade constante, o desempenho é negativamente afetado (Belrhiti et al., 2021). Com base nesta ótica, e considerando que o assédio moral é apontado como um potencial fator de stress que influencia negativamente o bem-estar psicológico e físico da(s) vítima(s), começámos por partir do pressuposto que *o Assédio Moral tem um efeito direito e positivo na Intenção de Turnover* (**Hipótese 1**). Os resultados confirmaram que o assédio moral apresenta uma influência direta e positiva na Intenção de *Turnover*. Assim, à medida que a exposição a atos negativos se vai tornando mais frequente, maior tende a ser a Intenção de *Turnover*. Estes resultados estão alinhados com as conclusões de estudos anteriores, que corroboram esta relação (Al Muharraq et

al., 2022; Hsiao et al., 2022; Kim et al., 2019). Assim, conclui-se que a **Hipótese 1 foi suportada** pelos dados obtidos.

Todavia, comparativamente com os resultados obtidos nesses estudos, neste estudo o assédio apresentou uma média muito baixa (M=0,41). Este resultado indica que, a generalidade dos inquiridos, consideram que não existem práticas de assédio na sua organização/empresa. O principal fator que poderá estar na origem destes resultados reside no facto de existirem diferenças culturais e linguísticas nos instrumentos que são utilizados para medir o nível de exposição a este fenómeno (Kim et al., 2019). À escala global, o assédio moral é comummente estudado através do *Negative Acts Questionnaire Revised* (NAQ-R) (Einarsen & Rakens, 1997, adaptado por Araújo et al., 2004). No entanto, como este estudo incide somente sobre a realidade portuguesa, optou-se por utilizar a escala Portuguesa de *Mobbing* desenvolvida por Vaz Serra et al. (2005).

Seguidamente, com o objetivo de analisar o efeito da perceção de suporte na intenção de *turnover* dos colaboradores foram testadas as seguintes hipóteses: (**Hipótese 2a:** *A Perceção de Suporte Organizacional tem um efeito direto e negativo na Intenção de Turnover*; **Hipótese 3a:** *A Perceção de Suporte da Chefia tem um efeito direto e negativo na Intenção de Turnover*; **Hipótese 4a:** *A Perceção de Suporte dos Colegas tem um efeito direto e negativo na Intenção de Turnover*). Com base nos resultados, é possível observar que a Perceção de Suporte Organizacional, a Perceção de Suporte da Chefia e a Perceção de Suporte dos Colegas apresentam uma influência direta e negativa na Intenção de *Turnover*. Quanto mais forte for a perceção de suporte, menor será a intenção de *turnover*. Tendo em conta a literatura consultada (*e.g.*, Kalidass & Bahron, 2015; Nichols et al., 2016; Takaya & Ramli, 2020; Zakarauskaitė & Valickienė, 2020), eram expetáveis os resultados obtidos. O apoio da organização, da chefia e dos colegas é fundamental não apenas para reduzir as intenções de *turnover* dos colaboradores, mas, também para mitigar os efeitos do assédio no local de trabalho (Elazzazy, 2023). É crucial, por isso, que as organizações cultivem uma cultura de trabalho baseada no apoio mútuo, de modo a reter os seus colaboradores e promover uma maior satisfação e bem-estar. Assim, conclui-se que **as Hipóteses 2a, 3a e 4a foram suportadas** pelos dados obtidos.

Por outro lado, contrariamente ao que seria expectável, não foi possível verificar as seguintes hipóteses: **Hipótese 2b:** *A Perceção de Suporte Organizacional tem um efeito moderador e negativo na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de Turnover, de tal forma que esse efeito*

será mais forte para os indivíduos com maior Perceção de Suporte Organizacional; **Hipótese 3b:** *A Perceção de Suporte da Chefia tem um efeito moderador e negativo na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de Turnover, de tal forma que esse efeito será mais forte para os indivíduos com maior Perceção de Suporte da Chefia*; **Hipótese 4b**: *A Perceção de Suporte dos Colegas tem um efeito moderador e negativo na relação entre o Assédio Moral e as Intenções de Turnover, de tal forma que esse efeito será mais forte para os indivíduos com maior Perceção de Suporte dos Colegas*. Estas hipóteses basearam-se nos resultados obtidos por Li (2020), em que os dados obtidos demonstraram que a PSO diminui o efeito adverso do assédio moral no local de trabalho sobre a intenção de *turnover*, confirmando, assim, o efeito moderador da PSO. A investigação de Nielsen et al. (2020) também corrobora esta associação, ao demonstrar que tanto a perceção de suporte da chefia, como a perceção de suporte dos colegas têm um efeito protetor capaz de reduzir, mas não de eliminar, os efeitos negativos dos comportamentos de assédio na saúde e bem-estar dos colaboradores. Posto isto, é possível extrapolar que o tamanho da amostra deste estudo pode ter influenciado a não obtenção de um valor estatisticamente significativo no efeito de moderação efetuado pelas variáveis Perceção de Suporte Organizacional, Perceção de Suporte da Chefia e Perceção de Suporte dos Colegas. De qualquer forma, conclui-se que **as Hipóteses 2b, 3b e 4b não foram suportadas** pelos dados obtidos.

A investigação sobre a relação entre o assédio moral no local de trabalho e a resiliência é limitada (Meseguer et al., 2019), os poucos estudos realizados apontam para uma relação negativa (Annor & Amponsah-Tawiah, 2020; Cassidy et al., 2014). Neste sentido, partimos da premissa de que *o Assédio Moral tem um efeito direto e negativo na Resiliência* (**Hipótese 5**). Os resultados deste estudo são consistentes com os estudos anteriores, evidenciando um efeito direto e negativo do Assédio Moral na Resiliência. Assim, conclui-se que a **Hipótese 5 foi suportada** pelos dados obtidos.

A resiliência é um recurso pessoal e a capacidade que cada indivíduo possui para recuperar ou se (re)adaptar perante conflitos ou adversidades (Anasori et al., 2023; Luthans, 2002a). Autores como Luthans et al. (2006) e Newman et al. (2014) referem que, indivíduos com elevados níveis de resiliência, tendem a adaptar-se melhor tanto a alterações no seu contexto externo, como a experiências negativas. Partindo deste pressuposto, procurámos perceber se *a Resiliência tem um efeito direto e negativo na Intenção de Turnover* (**Hipótese H6a**). Neste caso, os resultados

demonstraram que a Resiliência não apresenta um efeito estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover*. Contrariamente ao que estes resultados sugerem, o estudo conduzido por Yu & Lee (2018) revelou que quanto maior o nível de resiliência menor é a intenção de *turnover*. Adicionalmente, outros estudos revelaram que elevados níveis de resiliência estão associados a um melhor desempenho (Walpita & Arambepola, 2020), resultando numa melhor qualidade de vida laboral e numa menor intenção de *turnover* (Cao & Chen, 2021). No entanto, os resultados deste estudo levam à conclusão de que a **Hipótese 6a não foi suportada** pelos dados obtidos.

Com base no Modelo JDR (*Job Demands-Resources Theory*), através da qual são investigadas as relações entre as características do trabalho e o bem-estar dos colaboradores, é possível inferir que o assédio moral aumenta as demandas e diminui os recursos, enquanto a resiliência suaviza os efeitos adversos do assédio moral no bem-estar dos colaboradores (Meseguer-de-Pedro et al., 2019). Seguindo esta linha de raciocínio, foi formulada a **Hipótese 6b:** *A Resiliência tem um efeito mediador e negativo na relação entre o Assédio Moral e as Intenções de Turnover*.

Contrariando as expectativas, os resultados mostraram que a Resiliência não exerce um efeito de mediação na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*. De facto, a presença da Resiliência não afeta o efeito do Assédio Moral na Intenção de *Turnover*, pois este mantém-se estatisticamente significativo e com pouca alteração na sua magnitude (B=1,045, p<0,001). Assim, conclui-se que a **Hipótese 6b não foi suportada** pelos dados obtidos.

Tabela 8. *Resumo dos resultados do teste de hipóteses*

Hipóteses de Investigação	Validação
H1: O Assédio Moral tem efeito direto e positivo na Intenção de *Turnover*	**Suportada**
H2a: A Perceção de Suporte Organizacional tem um efeito direto e negativo na Intenção de *Turnover*	**Suportada**
H2b: A Perceção de Suporte Organizacional tem um efeito moderador e negativo na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*	**Não Suportada**
H3a: A Perceção de Suporte da Chefia tem um efeito direto e negativo na Intenção de *Turnover*	**Suportada**
H3b: A Perceção de Suporte da Chefia tem um efeito moderador e negativo na relação entre o Assédio Moral e a Intenção de *Turnover*	**Não Suportada**

H4a: A Perceção de Suporte dos Colegas tem um efeito direto e negativo na Intenção de *Turnover*	**Suportada**
H4b: A Perceção de Suporte dos Colegas tem um efeito moderador e negativo na relação entre o Assédio Moral e as Intenções de *Turnover*	**Não Suportada**
H5: O Assédio Moral tem um efeito direto e negativo na Resiliência	**Suportada**
H6a: A Resiliência tem um efeito direto e negativo nas Intenções de *Turnover*	**Não Suportada**
H6b: A Resiliência tem um efeito mediador e negativo na relação entre o Assédio Moral e as Intenções de *Turnover*	**Não Suportada**

5. Conclusões

Neste capítulo são expostas as implicações práticas deste estudo para a Gestão de Recursos Humanos, bem como as suas limitações e orientações para estudos futuros.

5.1. Implicações práticas para a Gestão de Recursos Humanos

Face ao quadro competitivo e dinâmico em que as organizações atualmente se encontram, é fundamental não subestimar o bem-estar organizacional e reconhecer que o sucesso vai para além dos números e metas financeiras.

O assédio moral é um fenómeno que comporta sérias implicações e que afeta negativamente tanto os colaboradores, como as organizações (Gupta et al., 2020; Nielsen & Einarsen, 2018). É necessário por isso, reconhecer que o potencial competitivo de uma organização depende do bem-estar dos seus recursos humanos. Além do mais, a satisfação já não é apenas fomentada pelos incentivos remuneratórios, passou também a estar relacionada ao estilo de liderança e, principalmente, à qualidade de vida no trabalho. Assim, torna-se imperativo não apenas cuidar do capital humano, mas, também, promover estratégias organizacionais assentes no crescimento sustentável.

De modo a prevenir a ocorrência de situações de assédio, as organizações devem começar por definir uma política interna de tolerância zero relativamente a práticas de assédio em todas as suas manifestações, através da responsabilização de todos os dirigentes e colaboradores pelo seu cumprimento e, por conseguinte, especificar as sanções previstas em caso de incumprimento. A falta de sistemas eficazes ou acessíveis de fiscalização e monitorização, fazem com que na maioria das vezes as vítimas ocultem e não denunciem as situações de assédio. Deste modo, para além da

criação de canais de denúncia que garantam a total confidencialidade, é necessário proteger tanto as vítimas, como os sujeitos que denunciam incidentes de assédio, relativamente a formas ou tentativas de retaliação.

Em suma, apesar deste estudo sugerir que o assédio moral é um problema ainda pouco debatido no contexto laboral português, não deixa de ser importante alertar para a necessidade de se expandir este estudo e de manter o nível de alerta, que impeça que este fenómeno possa atingir proporções semelhantes às observadas em estudos realizados noutros países.

5.2. Limitações e Sugestões para Estudos Futuros

Por fim, importa ressalvar algumas das limitações que foram identificadas no decorrer deste estudo que poderão ser tomadas em consideração em estudos futuros.

A primeira limitação reside na conveniência da amostra e respetiva dimensão (n=206), que se considerou relativamente pequena para a complexidade deste estudo. Apesar da sua acessibilidade, as amostras não probabilísticas comportam um elevado risco de viés na seleção dos participantes, podendo comprometer a representatividade e generalização dos resultados. Neste sentido, poderá ser pertinente aplicar outros métodos de amostragem futuramente, possibilitando assim que cada membro da população tenha a mesma hipótese de ser selecionado para participar no estudo.

A segunda limitação prende-se com a falta de informação acerca da dimensão da organização à qual pertencem os inquiridos (*e.g.*, microempresas, pequenas empresas, médias empresas ou grandes empresas), uma vez que poderá ser pertinente analisar as diferenças que possam existir na perceção dos colaboradores face às políticas e práticas de promoção de uma cultura de respeito e inclusão, dependendo do contexto em que estão inseridos.

O facto de se ter utilizado um único método de recolha de dados também faz com que a generalização dos resultados deste estudo seja um desafio. Uma vez que o questionário empregue é composto por um elevado número de perguntas, estas podem ter suscitado respostas menos fiáveis ou induzido aos participantes a intenção de desistir antes de terminá-lo. De um modo geral, pode ser difícil reconhecer ou assumir que, eventualmente, se possa estar a passar por uma situação de assédio, por isso, é necessário considerar e compreender a importância de outras formas de recolha de dados, sobretudo em situações delicadas como esta.

Tratando-se de dados sensíveis, as metodologias qualitativas, como por exemplo as entrevistas, poderão ser mais adequadas pelo facto de fornecerem detalhes imprescindíveis para explicar a ocorrência dos comportamentos e a forma como estes são percebidos pelas vítimas. Além disso, fornecerem *insights* que os métodos quantitativos não conseguem captar, *i.e.*, causas, consequências e dinâmicas do assédio. Adicionalmente, ao dar voz às vítimas, a metodologia qualitativa contribui para o desenvolvimento de estratégias de intervenção e prevenção mais eficazes. Face ao exposto, poderá fazer sentido em estudos futuros empregar métodos quantitativos, qualitativos e mistos, de modo a obter conclusões mais sólidas.

Adicionalmente, tendo em conta que o valor médio das respostas indica que nas organizações amostradas o assédio é pouco relevante, poderá ser importante incluir um plano de pesquisa e amostragem preliminar, que permita incidir o questionário final sobre organizações onde a problemática do assédio seja mais relevante.

6. Referências Bibliográficas

Al Muharraq, E. H., Baker, O. G., & Alallah, S. M. (2022). The prevalence and the relationship of workplace bullying and nurses turnover intentions: A cross sectional study. *Sage open Nursing*, *8*. https://doi.org/10.1177/23779608221074655

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, *24*(2), 48-64. https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48

Anasori, E., De Vita, G., & Gürkan Küçükergin, K. (2023). Workplace bullying, psychological distress, job performance and employee creativity: The moderating effect of psychological resilience. *The Service Industries Journal*, *43*(5-6), 336-357. https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2147514

Anasori, E., Bayighomog, S. W., & Tanova, C. (2020). Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion. *The Service Industries Journal*, *40*(1-2), 65–89. https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1589456

Annor, F., & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Relationship between workplace bullying and employees' subjective well-being: Does resilience make a difference? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *32*(3), 123-135. https://doi.org/10.1007/s10672-020-09348-w

Araújo, M., McIntyre, T. & McIntyre, S. (2015). Bullying no local de trabalho, clima organizacional e seu impacto na saúde dos trabalhadores. https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2654.4808

Baccin, A., Silva, A., Taschetto, C., Rodrigues, J., Prates, P., & Vasconcellos, S. (2020). A Psicologia Positiva e sua aplicação nos contextos do trabalho. *Psic*o, *51*(3), 1-14. https://doi.org/10.15448/1980-8623.2020.3.32384

Badu, E., O'Brien, A. P., Mitchell, R., Rubin, M., James, C., McNeil, K., Nguyen, K., & Giles, M. (2020). Workplace stress and resilience in the Australian nursing workforce: A comprehensive integrative review. *International Journal of Mental Health Nursing*, *29*(1), 5-34. https://doi.org/10.1111/inm.12662

Baillien, E., Escartín, J., Gross, C., & Zapf, D. (2017). Towards a conceptual and empirical differentiation between workplace bullying and interpersonal conflict. *European Journal of Work*

and Organizational Psychology, *26*(6), 870-881. https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1385601

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 389-411. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Bello, M., & Bello, Y. (2021). Job satisfaction and employees' turnover in hotel industry: Evidence from agos state Nigeria. *Journal of Tourism Theory and Research*, *7*(1), 37-51. https://doi.org/10.24288/jttr.844747

Belrhiti, Z., Van Belle, S., & Criel, B. (2021). How medical dominance and interprofessional conflicts undermine patient-centred care in hospitals: Historical analysis and multiple embedded case study in Morocco. *BMJ global health*, *6*(7). http://dx.doi.org/10. 1136/bmjgh-2021-006140

Björklund, C., Hellman, T., Jensen, I., Åkerblom, C., & Björk Brämberg, E. (2019). Workplace bullying as experienced by managers and how they cope: A qualitative study of Swedish managers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *16*(23), 4693. https://doi.org/10.3390/ijerph16234693

Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life (1.ªed.). John Wiley & Sons

Boge, C., Larsson, A. (2018) Understanding pupil violence: Bullying theory as technoscience in Sweden and Norway. *Nordic Journal of Educational History*, *5*(2): 131-149 https://doi.org/10.36368/njedh.v5i2.121

Branch, S., Ramsay, S. & Baker, M. (2013). Workplace buylling, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, *15*(3), 280-299. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x

Branch, S., Sheehan, M., Barker, M., & Ramsay, S. (2004). Perceptions of upwards bullying: An interview study. In *4th International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace* (Vol. 2829). https://shortURL

Buriro, T. Z., Anand, V., Qureshi, M. N., & Shah, S. S. A. (2022). The role of perceived organizational support: Evidences from the horizontal and vertical workplace bullying. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *34*(1), 41-54. https://doi.org/10.1007/s10672-021-09378-y

Cao, X., & Chen, L. (2021). Relationships between resilience, empathy, compassion fatigue, work engagement and turnover intention in haemodialysis nurses: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, *29*(5), 1054-1063. https://doi.org/10.1111/jonm.13243

Carvalho, S., Pinto-Gouveia, J., Pimentel, P., Maia, D., & Mota-Pereira, J. (2011). Características psicométricas da versão portuguesa da escala multidimensional de suporte social percebido (multidimensional scale of perceived social support-mspss). *Psychologica*, (54), 331-357. https://impactum-journals.uc.pt/psychologica/article/view/1647-8606_54_13/559

Cassidy, T., McLaughlin, M., & McDowell, E. (2014). Bullying and health at work: The mediating roles of psychological capital and social support. *Work & Stress*, *28*(3), 255-269. https://doi.org/10.1080/02678373.2014.927020

Coetzee, M., & Dyk, J. (2018). Workplace bullying and turnover intention: Exploring work engagement as a potential mediator. *Psychological Reports*, *121*(2), 375-392. https://doi.org/10.1177/0033294117725073

Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2019). Does job embeddedness predict turnover intentions in SMEs? *International Journal of Productivity and Performance Management*, *68*(2), 340-361. https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0108

De Clercq, D., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Bouckenooghe, D. (2020). The stress-reducing effect of coworker support on turnover intentions: Moderation by political ineptness and despotic leadership. *Journal of Business Research*, *111*, 12-24. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.064

Di Martino, V., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2003). Preventing violence and harassment in the workplace. In *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef02109en.pdf

Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7, 451-477. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908

Dwesini, N. F. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, *8*(3), 1-15. https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_38_vol_8_3__2019.pdf

Einarsen S. (2005). The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience. *Pistes, 7*, 1-14. https://doi.org/10.4000/pistes.3156

Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, *5*(4), 379–401. https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3

Einarsen, S., & Nielsen, M. B. (2015). Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: A five-year prospective and representative study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *88*(2), 131-142. https://doi.org/10.1007/s00420-014-0944-7

Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 185–201. https://doi.org/10.1080/13594329608414854

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The european tradition. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice, 2*, 3-40. https://doi.org/10.1201/ebk1439804896-3

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. *American Psychological Association*. https://doi.org/10.1037/12318-000

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021- 9010.71.3.500

Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *7*, 101-124. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych012119-044917

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, *87*(3), 565. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565

Elazzazy, O. M. (2023). The moderating role of workplace social support in the relationship between workplace bullying and job performance. *Journal of System and Management Sciences*, *13*(2), 529-542. 10.33168/JSMS.2023.0401

Farooq, Q., Khan, S. A., Ting, C., Fu, P., & Yao, X. (2021). Vertical vs horizontal bullying: A need of socio-interactive ethical trainings at workplace. *Scandinavian Journal of Psychology*, *62*(1), 88-94. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/sjop.12651

Farrukh, M., Kalimuthuan, R., & Farrukh, S. (2019). Impact of job satisfaction and mutual trust on employee loyalty in Saudi hospitality industry: A mediating analysis of leader support. *International Journal of Business and Psychology*, *1*(2), 30-52. https://shortURL

Foster, K., Roche, M., Delgado, C., Cuzzillo, C., Giandinoto, J. A., & Furness, T. (2019). Resilience and mental health nursing: An integrative review of international literature. *International Journal of Mental Health Nursing*, *28*(1), 71–85. https://doi.org/10.1111/inm.12548

Glasø, L., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2009). Interpersonal problems among perpetrators and targets of workplace bullying. *Journal of Applied Social Psychology*, *39*(6), 1316-1333. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00483.x

Grazina, I., & Magalhães, J. (2012). Moral harassment at work: The relationship with organizational culture. *Journal of Business & Retail Management Research*, *7*(1), 12-26. https://jbrmr.com/cdn/article_file/i-16_c-131.pdf

Gupta, P., Gupta, U., & Wadhwa, S. (2020). Known and unknown aspects of workplace bullying: A systematic review of recent literature and future research agenda. *Human Resource Development Review*, *19*(3), 263-308. https://doi.org/10.1177/153448432093681

Han, J. W. (2020). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels. *International Hospitality Review*. https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0050

Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. A regression based approach (2nd ed.). The Guilford Press.

Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management, 21*(2), 453-468. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00664.x

Hoel, H., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organisational status. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10(4), 443–465. https://doi.org/10.1080/13594320143000780

Holm, K., Jönsson, S., & Muhonen, T. (2023). How are witnessed workplace bullying and bystander roles related to perceived care quality, work engagement, and turnover intentions in the healthcare sector? A longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies*, *138*. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104429

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530-545. https://doi.org/10.1037/apl0000103

Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, *138*(5), 831-858. https://doi.org/10.1037/a0027983

Hsiao, S. T. S., Ma, S. C., Guo, S. L., Kao, C. C., Tsai, J. C., Chung, M. H., & Huang, H. C. (2022). The role of workplace bullying in the relationship between occupational burnout and turnover intentions of clinical nurses. *Applied Nursing Research, 68*. 151483. https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151483

João, A. L., & Saldanha Portelada, A. F. (2019). Mobbing and its impact on interpersonal relationships at the workplace. *Journal of Interpersonal Violence, 34*(13), 2797-2812. https://doi.org/10.1177/0886260516662850

Johnson, A., Nguyen, H., Groth, M., & White, L. (2018). Workplace aggression and organisational effectiveness: The mediating role of employee engagement. *Australian Journal of Management, 43*(4), 614-631. https://doi.org/10.1177/03128962187683

Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(2), 229-251. https://doi.org/10.1002/job.2485

Jönsson, S., Muhonen, T., Forssell, R. C., & Bäckström, M. (2017). Assessing exposure to bullying through digital devices in working life: Two versions of a cyberbullying questionnaire (CBQ). *Psychology, 08*(03), 477–494. https://doi.org/10.4236/psych.2017.83030

Kalidass, A., & Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International Journal of Business Administration*, *6*(5), 82. https://doi.org/10.5430/ijba.v6n5p82

Kang, H. J., Gatling, A., & Kim, J. (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *14*(1), 68-89. https://doi.org/10.1080/15332845.2014.904176

Kim, H. J., Hur, W., Moon, T., & Jun, J. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *Business Research Quarterly*, *20*(2), 124–136. https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.11.002

Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior, 37*, 558-583. https://doi.org/10.1002/job.2081

Kim, M. & Windsor, C. (2015). Resilience and work-life balance in first-line nurse manager. *Asian Nursing Research*, *9*(1), 21–27. https://doi.org/10.1016/j.anr.2014.09.003

Kim, Y., Lee, E. & Lee, H. (2019). Association between workplace bullying and burnout, professional quality of life, and turnover intention among clinical nurses. *PLoS One, 14*(12). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0226506

King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 37*, 782-786. https://doi.org/10.1002/job.2063

Kurtesis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 20*(10), 1–31. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Kurtesis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, M., & Stewart, K. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytical assessment of organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854-1888. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, *61*, 244-258. https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004

Laureano, R.M. (2011) *Testes de hipóteses com o SPSS, o meu manual de consulta rápida* (1ª ed.). Edições Sílabo.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *In Violence and Victims, 5(2)*, 119–126. https://doi.org/10.1891/0886-6708.5.2.119

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(2), 165–184. https://doi.org/10.1080/13594329608414853

Li, X. (2020). Workplace Bullying, Perceived Organizational Support and Turnover Intention in Manufacturing Factory: Evidence from China. *Open Access Library Journal*, *7*(10), 1. https://doi.org/10.4236/oalib.1106886

Lim, A., Loo, J., & Lee, P. (2017). The impact of leadership on Turnover Intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Aplied Structural Equation Modeling*, *1*(1), 27-41. https://shortURL

Lin, M., Wolke, D., Schneider, S., & Margraf, J. (2020). Bullying history and mental health in university students: The mediator roles of social support, personal resilience, and self-efficacy. *Frontiers in Psychiatry*, *10*, 960. https://doi.org/10.3389/fpsyt.2019.00960

Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(6), 695–706. https://doi.org/10.1002/job.165

Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, *16*(1), 57–72. http://dx.doi.org/10.5465/AME.2002.6640181

Luthans, F., & Broad, J. D. (2022). Positive psychological capital to help combat the mental health fallout from the pandemic and VUCA environment. *Organizational dynamics*, *51*(2), 100817. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100817

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 339–366. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, *5*(1), 25-44. https://doi.org/10.1177/1534484305285335

MacMahon, J., O'Sullivan, M., Murphy, C., Ryan, L., & MacCurtain, S. (2018). Speaking up or staying silent in bullying situations: The significance of management control. *Industrial Relations Journal*, *49*(5-6), 473-491. https://doi.org/10.1111/irj.12230

Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of intrinsic and extrinsic motivation on employee's task performance. *Studies in Asian social science*, *4*(1), 38-4. https://doi.org/10.5430/sass.v4n1p38

Mamun, C. & Hasan, M. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, *15*(1), 63-71. https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06

Meseguer-de-Pedro, M., García-Izquierdo, M., Fernández-Valera, M. M., & Soler-Sánchez, M. I. (2019). The role of resilience between workplace bullying and health: A mediational analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, *35*(3), 177-182. https://doi.org/10.5093/jwop2019a16

Mikkelsen, E. G., Hansen, Å. M., Persson, R., Byrgesen, M. F., & Hogh, A. (2020). Individual consequences of being exposed to workplace bullying. In Crc Press, *Bullying and harassment in the workplace* (3.ª ed, pp.163-208). https://doi.org/10.1201/9780429462528-6

Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablynski, C., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, *44*(6), 1102-1121. http://dx.doi.org/10.2307/3069391

Nabawanuka, H., & Ekmekcioglu, E. B. (2022). Millennials in the workplace: Perceived supervisor support, work–life balance and employee well–being. *Industrial and Commercial Training*, *54*(1), 123-144. https://doi.org/10.1108/ICT-05-2021-0041

Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2022). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(1), 25. https://doi.org/10.3390/ijerph19010025

Naseer, S., Raja, U., Syed, F., & Bouckenooghe, D. (2018). Combined effects of workplace bullying and perceived organizational support on employee behaviors: Does resource availability help? *Anxiety, Stress, & Coping*, *31*(6), 654-668. https://doi.org/10.1080/10615806.2018.1521516

Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, *29*(2), 187-205. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2011-0021

Nichols, H. M., Swanberg, J. E., & Bright, C. L. (2016). How does supervisor support influence turnover intent among frontline hospital workers? The mediating role of affective commitment. *Health Care Manager*, *35*(3), 266–279. https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000119

Nielsen, K. N., Grynderup, M. B., Conway, P. M., Clausen, T., Bonde, J. P., Garde, A. H., Hogh, A., Kaerlev, L., Török, E., & Hansen, Å. M. (2017). The role of psychological stress reactions in the longitudinal relation between workplace bullying and turnover. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *59*(7), 665-672. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001050

Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: a meta-analytic review. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, *26*(4), 309-332. https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709

Nielsen, M. B., & Einarsen, S. V. (2018). What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: An overview of the literature and agenda for future research. *Aggression & Violent Behavior*, *42*, 71-83. https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007

Nielsen, M. B., Christensen, J. O., Finne, L. B., & Knardahl, S. (2020). Workplace bullying, mental distress, and sickness absence: the protective role of social support. *International archives of occupational and environmental health*, *93*, 43-53. https://doi.org/10.1007/s00420-019-01463-y

Nielsen, M. B., Indregard, A.-M. R., Krane, L., & Knardahl, S. (2019). Workplace bullying and medically certified sickness absence: Direction of associations and the moderating role of leader behavior. *Frontiers in Psychology*, *10*, 767. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00767

Ordem dos Psicólogos Portuguese. (2023, setembro). Perguntas e respostas sobre assédio no trabalho. https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/opp_perguntaserespostassobrepsicologoseapraticapsicologica_documento_assedionotrabalho.pdf

Patrício, J.N., Barata, M. C., Calheiros, M.M., & Graça, J. (2015). A Portuguese version of the student-teacher relationship scale – short form. *Spanish Journal of Psyc*hology, 18(30) 1-12. https://doi.org/10.1017/sjp.2015.29

Pedra, B. (2022, agosto). Tipos de turnover e seus impactos na organização. Pinpeople. https://www.pinpeople.com.br/blog/tipos-de-turnover-e-seus-impactos-na-organizacao

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados em Ciências Sociais, A Complementaridade do SPSS* (4ª ed.). Edições Sílabo.

Plimmer, G., Nguyen, D., Teo, S., & Tuckey, M. R. (2021). Workplace bullying as an organisational issue: Aligning climate and leadership. *Work & Stress*, *36*(2), 1-26. https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1969479

Podsiadly, A., & Gamian-Wilk, M. (2017). Personality traits as predictors or outcomes of being exposed to bullying in the workplace. *Personality and Individual Differences*, *115*, 43-49. https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.08.001

Pogue, C. A., Li, P., Swiger, P., Gillespie, G., Ivankova, N., & Patrician, P. A. (2022). Associations among the nursing work environment, nurse-reported workplace bullying, and patient outcomes. *Nursing Fórum*, *57*(6), 1059-1068. https://doi.org/10.1111/nuf.12781

Porter, C. M., & Rigby, J. R. (2021). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior, 42*(2), 212–228. https://doi.org/10.1002/job.2483

Price, J. L. (1989). The impact of turnover on the organization. *Work and Occupations, 16*(4), 461-473. https://doi.org/10.1177/0730888489016004005

Putri, G. C., & Hasanati, N. (2022). Individual and situational factors: Literature review predictors of turnover intention. *American Research Journal of Humanities & Social Science, 5,* 63-68. https://doi.org/10.3390/ijerph19095162

Reknes, I., Glambek, M., & Einarsen, S. V. (2020). Injustice perceptions, workplace bullying and intention to leave. *Employee Relations: The International Journal, 43*(1), 1-13. https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0406

Ren, L., & Kim, H. (2023). Serial multiple mediation of psychological empowerment and job burnout in the relationship between workplace bullying and turnover intention among Chinese novice nurses. *Nursing Open, 10*(6), 3687-3695. https://doi.org/10.1002/nop2.1621

Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations, 56*(10), 1213-1232. https://doi.org/10.1177/0018726703561000

Salin, D., Cowan, R. L., Adewumi, O., Apospori, E., Bochantin, J., D'Cruz, P., & Zedlacher, E. (2020). Prevention of and interventions in workplace bullying: A global study of human resource professionals' reflections on preferred action. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(20), 2622-2644. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1460857

Samnani, A. K., & Singh, P. (2016). Workplace bullying: Considering the interaction between individual and work environment. *Journal of Business Ethics, 139,* 537-549. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2653-x

Santos, J. V. D., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de psicologia, 8,* 213-223. https://doi.org/10400.12/3427

Self, T. T., Gordon, S., & Ghosh, A. (2022). Increasing management retention: The mediating role of organizational embeddedness on coworker support and turnover intention. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 23*(1), 107-125. https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1708224

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, *41*(5), 511-525. https://doi.org/10.5465/256939

Stephan, F., Gonçalves, A. S., Cunha, G. F. D. P., Silveira, I. D. C. M., Miranda, M. B., Carolino, T. D. S., ... & Lourenço, L. M. (2018). Assédio moral/Mobbing e saúde mental: Revisão sistemática de literatura. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, *11*(2), 236-257. http://dx.doi.org/10.36298/gerais2019110205

Takaya, R., & Ramli, A. H. (2020). Perceived organizational support and turnover intention. *Advances in economics, business and management research*, *151*, 59-63. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200915.015

Tepper, B. J., & Henle, C. A. (2011). A case for recognizing distinctions among constructs that capture interpersonal mistreatment in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(3), 487-498. https://doi.org/10.1002/job.688

Thobaben, M. (2007). Horizontal workplace violence. *Home Health Care Management & Practice*, *20*(1), 82-83.

Tulucu, F., Anasori, E., & Kinali Madanoglu, G. (2022). How does mindfulness boost work engagement and inhibit psychological distress among hospital employees during the COVID-19 pandemic? The mediating and moderating role of psychological resilience. *The Service Industries Journal*, *42*(3-4), 131-147. https://doi.org/10.1080/02642069.2021.2021182

Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, *14*(3), 554. https://doi.org./10.5964/ejop.v14i3.1490

Van den Brande, W., Baillien, E., De Witte, H., Vander Elst, T., & Godderis, L. (2016). The role of work stressors, coping strategies and coping resources in the process of workplace bullying: A systematic review and development of a comprehensive model. *Aggression and Violent Behavior*, *29*, 61-71. https://doi.org/10.1016/j.avb.2016.06.004

Vartia, M. (1996). The sources of bullying–psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(2), 203-214. https://doi.org/10.1080/13594329608414855

Vaz Serra, A., Ramalheira, C., Moura-Ramos, M., & Homem, T. (2005). A Escala Portuguesa de Mobbing. *Psiquiatria Clínica*, *26*(3), 189-211.

Walpita, Y. N., & Arambepola, C. (2020). High resilience leads to better work performance in nurses: Evidence from South Asia. *Journal of nursing management*, *28*(2), 342-350. https://doi.org/10.1111/jonm.12930

Wang, C., Xu, J., Zhang, T., & Li, Q. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *45*, 10-22. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002

Yalabik, Z., Swart, J., Kinnie, N., & Rossenberg, Y. (2017). Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): What makes professionals leave? *International Journal of Human Resource Management*, *28*(2), 417-447. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244918

Yang, W., Hao, Q. and Song, H. (2020), Linking supervisor support to innovation implementation behavior via commitment: The moderating role of coworker support. *Journal of Managerial Psychology*, *35*(3), 129-141. https://doi.org/10.1108/JMP-04-2018-0171

Yu, M., & Lee, H. (2018). Impact of resilience and job involvement on turnover intention of new graduate nurses using structural equation modeling. *Japan Journal of Nursing Science, 15*(4), 351-362. https://doi.org/10.1111/jjns.12210

Zakarauskaitė, D., & Valickienė, R. P. (2020). The relationship between emerging adult‘s perceived coworker‘s support, perceived supervisor‘s support, sociodemographic characteristics, and their turnover intentions. *Social Work, 18*(1), 98-113. https://doi.org/10.13165/SD-20-18-1-07

Zapf, D. (1999). 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., Knorz, C. & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, the social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *5*(2), 215 – 237. https://doi.org/10.1080/13594329608414856

7. Anexos

Anexo A – Questionário

Apresentação do Estudo

Caro(a) participante, o presente questionário enquadra-se no âmbito da realização de uma Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade Europeia.

Através deste questionário pretendemos aferir de que forma o assédio moral está relacionado com as intenções de saída (*turnover*) dos colaboradores, e qual o efeito mediador da resiliência nesta relação.

Para poder participar neste estudo, através do preenchimento deste questionário, é necessário ter **idade igual ou superior a 18 anos** e **ter um contrato de trabalho com uma duração igual ou superior a 6 meses**.

Pedimos que responda a cada questão de forma espontânea, dado que não existem respostas certas ou erradas. Todos os dados recolhidos são anónimos (em nenhum momento terá de indicar o seu nome), destinando-se exclusivamente para tratamento estatístico.

O questionário tem a duração aproximada de 10 minutos.

Para o esclarecimento de eventuais questões adicionais poderá entrar em contacto através dos endereços de correio eletrónicos: 50043810@universidadeeuropeia.pt ou carla.costa@universidadeeuropeia.pt.

Ao prosseguir para a página seguinte estará a declarar que aceita participar voluntariamente e confirma ter uma idade igual ou superior a 18 anos.

Escala Portuguesa de Mobbing

Cada uma das frases que a seguir é apresentada serve para avaliar aspetos relacionados com o seu ambiente de trabalho e representam situações concretas que podem ocorrer a qualquer pessoa. Em cada afirmação, assinale com uma cruz (X) o número que melhor se aplica ao seu caso.

Nunca aconteceu nos últimos 12 meses	Aconteceu-me pelo menos 3 vezes nos últimos 3 meses	Acontece-me pelo menos 2 vezes por mês	Acontece-me pelo menos 1 dia por semana	Acontece-me todos os dias
0	1	2	3	4

1 – Colocam-me a trabalhar num local em que fico isolado(a) dos outros.	0	1	2	3	4
2 – Nos contactos de trabalho ignoram-me por completo.	0	1	2	3	4
3 – O(a) meu(minha) chefe só fala comigo aos gritos.	0	1	2	3	4
4 – Andam sempre a dizer que o que faço nunca está perfeito.	0	1	2	3	4
5 – Põem-me sozinho(a) num canto, onde não me dão nada para fazer.	0	1	2	3	4
6 – Estão sempre a mudar as minhas tarefas, fazendo com que não tenha um trabalho fixo que me oriente.	0	1	2	3	4
7 – No meu trabalho nunca me deixam ter qualquer iniciativa pessoal.	0	1	2	3	4
8 – O(A) meu(minha) chefe diz mal de mim em frente das outras pessoas.	0	1	2	3	4
9 – Põem-me a desempenhar tarefas para as quais não estou preparado(a).	0	1	2	3	4
10 – Têm-me feito promessas de trabalho que nunca cumprem.	0	1	2	3	4
11 – Andam sempre a pressionar-me para que acabe tudo mais depressa.	0	1	2	3	4
12 – Ninguém me avisa quando há mudanças nas tarefas a realizar.	0	1	2	3	4
13 – Dão-me a entender que sou um(a) incompetente.	0	1	2	3	4
14 – No meu emprego impedem os meus colegas de falarem comigo.	0	1	2	3	4
15 – Sinto que me querem pôr fora do emprego.	0	1	2	3	4
16 – Dizem que sou transtornado(a) da cabeça.					
17 – O(a) meu(minha) chefe ameaça que me há-de fazer a vida negra.	0	1	2	3	4

18 – Dão-me coisas para fazer que só servem para me diminuir aos olhos dos outros.	0	1	2	3	4
19 – Acusam-me de faltas de que ninguém faz queixa.	0	1	2	3	4
20 – Tenho provas de que ninguém tem confiança em mim.	0	1	2	3	4
21 – Não me atribuem funções ou tarefas que me têm prometido.	0	1	2	3	4
22 – Dizem-me que, se me sinto mal no meu emprego, me vá embora.	0	1	2	3	4
23 – Os meus chefes e colegas não têm consideração por mim.	0	1	2	3	4
24 – Andam sempre a vigiar-me como se fosse um(a) inimigo(a).	0	1	2	3	4
25 – Tratam-me mal porque há outros que querem o meu lugar.	0	1	2	3	4
26 – Por vezes elogiam os outros só para provar que não me apreciam.	0	1	2	3	4
27 – Dão-me a entender que a minha vida privada não importa para nada.	0	1	2	3	4

Escala de Intenção de *Turnover*

Leia cuidadosamente e indique, segundo a sua opinião, em que grau se aplica a si cada uma das seguintes afirmações:

Não se aplica nada a mim	Aplica-se pouco a mim	Aplica-se em parte a mim	Aplica-se muito a mim	Aplica-se totalmente a mim
1	2	3	4	5

1 - Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.	1	2	3	4	5
2 - É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização.	1	2	3	4	5
3 - Se pudesse, sairia desta organização hoje.	1	2	3	4	5
4 - Vou manter-me nesta organização por mais de um ano.	1	2	3	4	5
5 - Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo.	1	2	3	4	5

6 - Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.	1	2	3	4	5
7 - Estou a pensar ficar nesta organização por mais algum tempo.	1	2	3	4	5
8 - Se puder, permanecerei nesta organização o máximo de tempo possível.	1	2	3	4	5

Escala de Perceção de Suporte Organizacional

Indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações referentes ao suporte que a sua Organização lhe transmite. Registe a sua resposta com base na seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1 – A organização/empresa valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	1	2	3	4	5	6	7
2 – A organização/empresa não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	1	2	3	4	5	6	7
3 – A organização/empresa ignora os meus protestos.	1	2	3	4	5	6	7
4 – A organização/empresa preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
5 – Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/empresa não iria aperceber-se.	1	2	3	4	5	6	7
6 – A organização/empresa preocupa-se com a minha satisfação profissional.	1	2	3	4	5	6	7
7 – A organização/empresa demonstra muito pouca preocupação por mim.	1	2	3	4	5	6	7

8 – A organização/empresa preza a minha realização profissional.	1	2	3	4	5	6	7

Nota: É de notar que os itens 2, 3, 5 e 7 estão formulados na negativa, pelo que, antes de serem analisados foram invertidos.

Escala de Perceção de Suporte das Chefias

Indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações referentes ao suporte que a sua chefia lhe transmite. Registe a sua resposta com base na seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Nem discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Nota: É de notar que os itens 2, 3, 5 e 7 estão formulados na negativa, pelo que, antes de serem

1 – A chefia valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	1	2	3	4	5	6	7
2 – A chefia não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	1	2	3	4	5	6	7
3 – A chefia ignora os meus protestos.	1	2	3	4	5	6	7
4 – A chefia preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
5 – Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a chefia não iria aperceber-se.	1	2	3	4	5	6	7
6 – A chefia preocupa-se com a minha satisfação profissional.	1	2	3	4	5	6	7
7 – A chefia demonstra muito pouca preocupação por mim.	1	2	3	4	5	6	7
8 – A chefia preza a minha realização profissional.	1	2	3	4	5	6	7

analisados foram invertidos.

Escala de Perceção de Suporte dos Colegas

Indique o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações referentes ao suporte que os seus colegas de trabalho lhe transmitem. Registe a sua resposta com base na seguinte escala:

Discordo bastante	Discordo um pouco	Nem discordo nem concordo	Concordo um pouco	Concordo bastante
1	2	3	4	5

1 – Recebo ajuda e apoio dos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
2 – Sinto-me aceite no meu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
3 – Os meus colegas são compreensivos se eu tiver um mau dia.	1	2	3	4	5
4 – Os meus colegas apoiam-me quando preciso.	1	2	3	4	5
5 – Sinto-me confortável com os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5

Escala de Resiliência

Nesta seção pretendemos que indique qual das afirmações melhor o(a) descrevem perante eventos negativos.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Nem discordo nem concordo	Concordo moderadamente
1	2	3	4	5

1 – Procuro formas criativas de superar situações difíceis.	1	2	3	4	5
2 – Independentemente do que me possa acontecer, acredito que posso controlar as minhas reações.	1	2	3	4	5
3 – Acredito que posso crescer positivamente com situações difíceis.	1	2	3	4	5

4 – Procuro ativamente formas de substituir as perdas que encontro na vida.	1	2	3	4	5

Dados Sociodemográficos

Para terminar, solicitamos alguns dados sociodemográficos, indispensáveis ao tratamento estatístico deste questionário.

Sexo:

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Prefiro não responder

Idade: ____ anos.

Estado Civil:

☐ Solteiro(a)

☐ Casado(a)/União de Facto

☐ Divorciado(a)

☐ Viúvo(a)

Habilitações Literárias:

☐ Ensino Básico

☐ Ensino Secundário

☐ Licenciatura

☐ Pós-Graduação

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

Indique o sector onde exerce funções:

☐ Público

☐ Privado

Tipo de contrato

☐ Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado

☐ Contrato de trabalho a termo certo

☐ Contrato de trabalho a termo incerto

☐ Contrato de trabalho sem termo

☐ Contrato de trabalho de curta duração

☐ Contrato de trabalho a tempo parcial

☐ Contrato de prestação de serviços

☐ Contrato de estágio profissional

Há quanto tempo exerce a sua atual função: ____ anos.

Desempenha ou já desempenhou algum cargo de chefia?

☐ Sim (Passe para a pergunta 9)

☐ Não (Questionário termina aqui)

Há quanto tempo? ____ anos.

Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!

Caso pretenda receber os resultados gerais do estudo aquando da sua conclusão, poderá entrar em contacto com a equipa de investigação, através do endereço de correio eletrónico: 50043810@universidadeeuropeia.pt.

Atenciosamente,

Ana Catarina S. S. Moita Ferreira

Anexo B – Resíduos Estandardizados

Figura 10. *Resíduos Estandardizados - Modelo de Moderação Perceção de Suporte Organizacional*

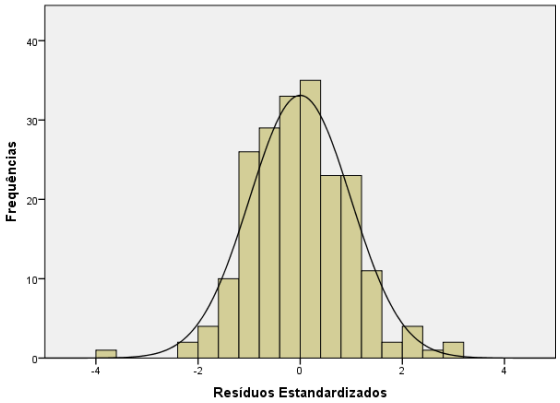


Figura 11. *Homocedasticidade dos Resíduos Estandardizados – Modelo de Moderação Perceção de Suporte Organizacional*

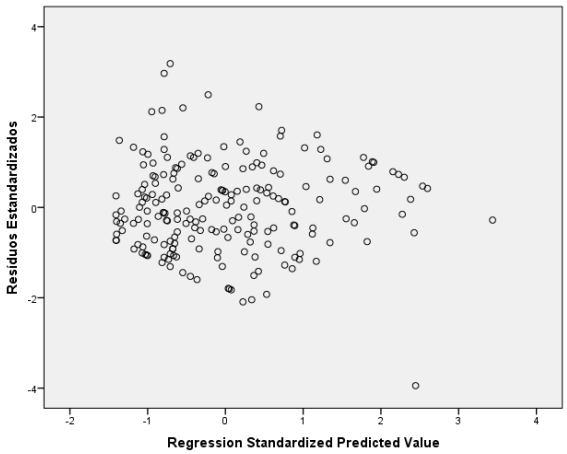


Figura 12. *Resíduos Estandardizados – Modelo de Moderação Perceção de Suporte da Chefia*

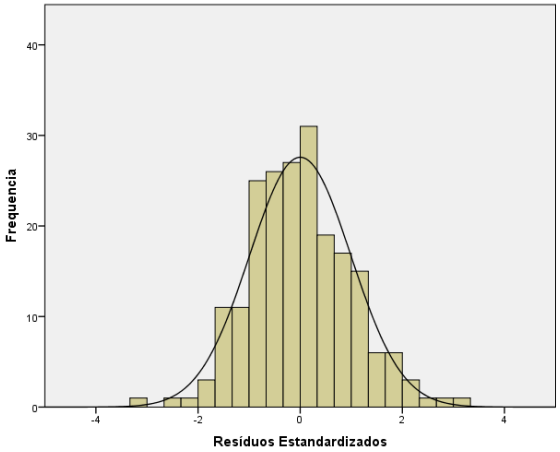


Figura 13. *Homocedasticidade dos Resíduos Estandardizados – Modelo de Moderação Perceção de Suporte da Chefia*

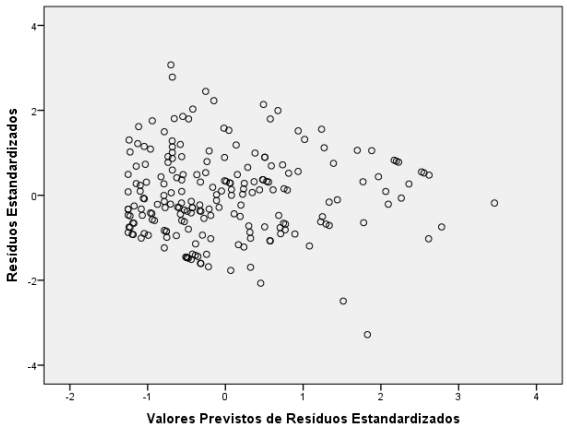


Figura 14. *Resíduos Estandardizados – Modelo de Moderação Perceção de Suporte dos Colegas*

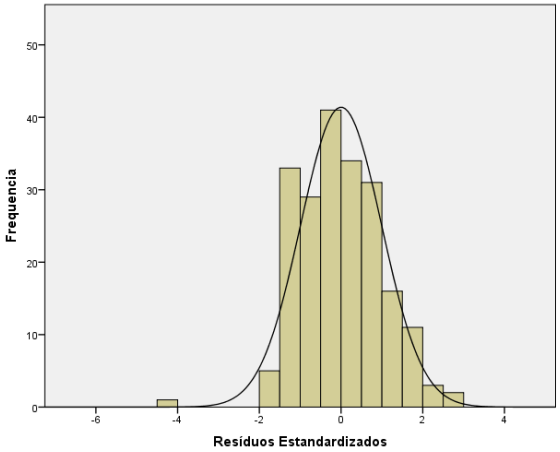


Figura 15. *Homocedasticidade dos Resíduos Estandardizados – Modelo de Moderação Perceção de Suporte dos Colegas*

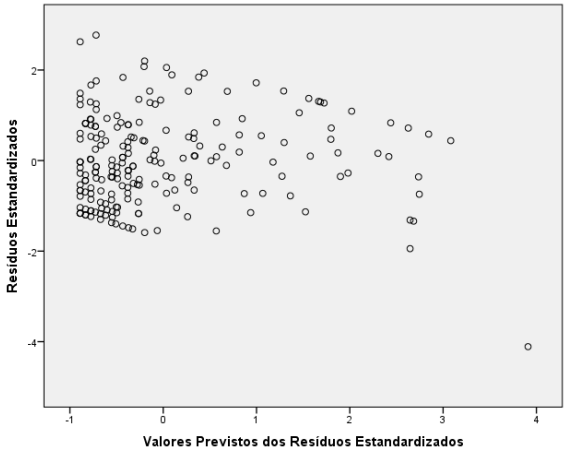


Figura 16. *Resíduos Estandardizados – Modelo de Mediação*

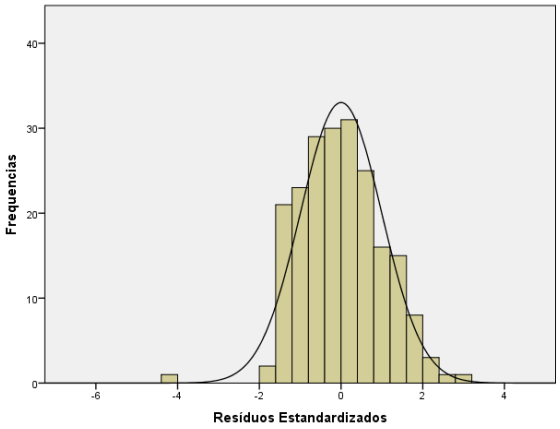
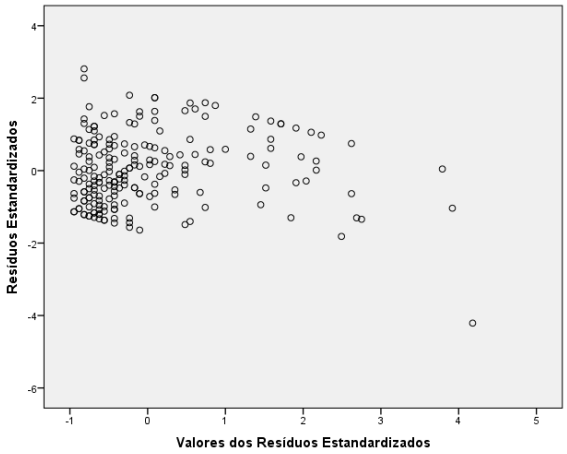


Figura 17. *Homocedasticidade dos Resíduos Estandardizados – Modelo de Mediação*



Anexo C – Multicolinearidade

Variável	Tolerância	VIF
Modelo de Moderação Perceção Suporte Organizacional		
Assédio Moral	0,140	7,140
PSO	0,482	2,073
Interação Assédio*PSO	0,198	5,052
Modelo de Moderação Perceção de Suporte da Chefia		
Assédio Moral	0,142	7,019
PSC	0,423	2,365
Interação Assédio*PSC	0,217	4,611
Modelo de Moderação Perceção de Suporte dos Colegas		
Assédio Moral Estandardizada	0,837	1,194
PSCO Estandardizada	0,799	1,251
Interação Assédio*PSCO Estandardizada	0,848	1,179
Modelo de Mediação		
Assédio Moral	0,957	1,045
Resiliência	0,957	1,045
PSO: Perceção de Suporte Organizacional; PSC: Perceção de Suporte da Chefia; PSCO: Perceção de Suporte dos Colegas.		

Anexo D – *Process* da Moderação da Perceção de Suporte Organizacional

Run MATRIX procedure:

********** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 **********

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

****

Model : 1

Y : ITurnov

X : Assedio

W : SupOrgan

Sample

Size: 206

****

OUTCOME VARIABLE:

ITurnov

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6438	.4144	.7931	47.6529	3.0000	202.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3.9927	.2896	13.7890	.0000	3.4218	4.5637
Assedio	.7124	.3077	2.3150	.0216	.1056	1.3191
SupOrgan	-.3351	.0571	-5.8729	.0000	-.4475	-.2226
Int_1	-.0894	.0930	-.9615	.3375	-.2728	.0939

Product terms key:

Int_1 : Assedio x SupOrgan

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0027	.9244	1.0000	202.0000	.3375

********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

------ END MATRIX -----

Anexo E – *Process* da Moderação da Perceção de Suporte da Chefia

Run MATRIX procedure:

********** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 **********

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

```
**************************************************************************
Model  : 1
   Y  : ITurnov
   X  : Assedio
   W  : SupChef
Sample
Size:  206
**************************************************************************
OUTCOME VARIABLE:
 ITurnov
Model Summary
        R       R-sq        MSE          F        df1        df2          p
    .6185      .3826      .8362    41.7185     3.0000   202.0000      .0000


Model
             coeff         se          t          p       LLCI       ULCI
constant     3.8670      .3231    11.9669      .0000     3.2298     4.5041
Assedio       .6888      .3133     2.1987      .0290      .0711     1.3065
SupChef      -.2952      .0604    -4.8887      .0000     -.4143     -.1761
Int_1        -.0647      .0837     -.7727      .4406     -.2298      .1004


Product terms key:
 Int_1    :       Assedio  x       SupChef
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng          F        df1        df2          p
X*W      .0018      .5971     1.0000   202.0000      .4406
************************ ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************
Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95.0000
------ END MATRIX -----
```

Anexo F – *Process* da Moderação da Perceção de Suporte dos Colegas

Run MATRIX procedure:

***************** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****************

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

****

Model : 1

Y : ITurnov

X : ZAssed

W : ZSupCol

Sample

Size: 206

****

OUTCOME VARIABLE:

ITurnov

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5257	.2763	.9801	25.7100	3.0000	202.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.6891	.0732	36.7287	.0000	2.5447	2.8334
ZAssed	.5228	.0756	6.9184	.0000	.3738	.6718
ZSupCol	-.1625	.0774	-2.1011	.0369	-.3150	-.0100
Int_1	-.0140	.0672	-.2078	.8356	-.1465	.1186

Product terms key:

Int_1 : ZAssed x ZSupCol

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0002	.0432	1.0000	202.0000	.8356

********************** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********************

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

------ END MATRIX -----

Anexo G – *Process* da Mediação da Resiliência

Run MATRIX procedure:

********** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 **********

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

****

Model : 4

Y : ITurnov

X : Assedio

M : Resilien

Sample

Size: 206

****

OUTCOME VARIABLE:

Resilien

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.2072	.0429	.4727	9.1497	1.0000	204.0000	.0028

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4.2128	.0601	70.1300	.0000	4.0944	4.3313
Assedio	-.2689	.0889	-3.0248	.0028	-.4442	-.0936

****

OUTCOME VARIABLE:

ITurnov

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5162	.2665	.9885	36.8796	2.0000	203.0000	.0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.9022	.4353	6.6669	.0000	2.0439	3.7605
Assedio	1.0450	.1314	7.9520	.0000	.7859	1.3042
Resilien	-.1546	.1013	-1.5264	.1285	-.3542	.0451

********** TOTAL EFFECT MODEL **********

OUTCOME VARIABLE:

ITurnov

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5080	.2581	.9949	70.9667	1.0000	204.0000	.0000

Model

coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.2511	.0872	25.8284	.0000	2.0793	2.4229
Assedio	1.0866	.1290	8.4242	.0000	.8323	1.3409

********** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **********

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1.0866	.1290	8.4242	.0000	.8323	1.3409

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
1.0450	.1314	7.9520	.0000	.7859	1.3042

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Resilien	.0416	.0299	-.0039	.1099

********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

------ END MATRIX -----