

Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes

Mestrado em Psicologia do Trabalho e da Saúde Ocupacional

**O Efeito Mediador do Chamamento na Relação entre *Mobbing* e a Intenção de Saída
Dos Colaboradores.**

Orientadora: Professora Doutora Liliana Pitacho

Discente: Bruno Martins nº 22000602

Investigação apresentada ao Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Psicologia do Trabalho e da Saúde Ocupacional, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Liliana Alexandra de Pinto Ferreira Pitacho.

Portimão

2021/2022

Investigação defendida em provas públicas no Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes, no dia 19 de maio de 2023, perante um júri nomeado pelo Despacho do Diretor nº 23/2023, com a seguinte composição: Presidente: Professor Doutor Mostafa Zekri, professora associada com agregação do ISMAT; Professora orientadora: Professora Doutora Liliana Alexandra de Pinto Ferreira Pitacho, Professora auxiliar convidada da ESCE do Instituto Politécnico de Setúbal; Arguente: Professor Doutor José Manuel Almeida Brites, professor auxiliar do ISMAT.

Resumo

A investigação académica sobre o *Mobbing* tem demonstrado as suas consequências negativas ao nível do bem-estar psicológico e físico dos indivíduos, bem como ao nível do seu desempenho e relação com a organização, potenciando a saída voluntária dos colaboradores como forma de fuga ao sofrimento causado pela situação. Porém, a literatura sobre o Chamamento tem evidenciado o “lado negro” deste tipo de orientação para o trabalho. Os colaboradores que olham para a sua atividade profissional como um Chamamento estão dispostos a realizarem elevados sacrifícios físicos, psicológicos e monetários pelo seu trabalho. Posto isto, a presente investigação procura compreender o efeito mediador da variável Chamamento na relação entre *Mobbing* e as Intenções de Saída dos colaboradores.

A amostra do estudo foi composta por 208 participantes, 34,8% do sexo masculino e 65,2% do sexo feminino, com idades entre 19 e 66 anos ($M=44,5$; $DP=12,1$). Os dados foram coletados por meio de um questionário online.

Os resultados demonstram, tal como esperado, que o *Mobbing* tem relação positiva significativa com as Intenções de Saída dos colaboradores. Os colaboradores com níveis elevados de Chamamento tendem a apresentar uma menor predisposição à Intenção de Saída. E, o Chamamento é um mediador parcial da relação entre *Mobbing* e a Intenção de Saída dos colaboradores.

Implicações teóricas e práticas dos resultados encontrados são apresentadas e analisadas da discussão, bem como discutidas linhas e investigação futura.

Palavra-chave: *Mobbing*; Chamamento; Intenções de Saída.

Abstract

Calling is a work orientation, which in recent years has been identified as a predictor of success due to the results shown in different studies. This orientation has a very positive impact on individuals, due to their motivation in their workplace, and they demonstrate greater satisfaction, well-being, performance and, among other factors, making individuals who feel this orientation have more success than individuals do not perceive it.

Taking into account the Orientation Calling and its effects in the workplace, a study was created, in which it aims to understand the mediating effect of this variable, in the relationship between Mobbing and the Employees' Leaving Intentions, on national soil.

For the execution of this study, a sample of 208 participants was used, aged between 19 and 66 years.

This study made it possible to understand the expected positive relationship between Mobbing and Leaving Intentions, as well as the positive relationship between Calling and Employees' Leaving Intentions. However, contrary to expectations, the relationship between Mobbing and Calling is negative, but significant.

However, a final reflection is made on the results achieved in this study, in which theoretical and practical implications about the present variables are presented, as well as possible guidelines for future investigations.

Keywords: Mobbing; Calling; Turnover Intentions.

Índice

1. Introdução.....	6
2. Enquadramento Teórico.....	8
2.1. <i>Mobbing</i>	8
2.2. Intenções de Saída.....	11
2.3. Chamamento.....	12
3. Método.....	15
3.1. Procedimentos.....	16
3.2. Amostra.....	16
3.3. Instrumentos.....	17
3.3.1. <i>Escala do Mobbing</i>	17
3.3.2. <i>Escala do Chamamento</i>	17
3.3.3. <i>Escala das Intenções de Saída</i>	18
4. Resultados.....	18
4.1. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo.....	19
4.2. Teste de Hipóteses de Investigação.....	19
5. Discussão.....	23
5.1. Implicações Teórico-Práticas.....	25
5.2. Limitações e Investigações Futuras.....	25
6. Conclusão.....	26
7. Referências Bibliográficas.....	28
8. Anexos.....	34

1. Introdução

Atualmente, o *Mobbing* é considerado um fator importante a ser estudado nas organizações, sendo que em 2019 foi revelado pela Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) terem existido 1.200 queixas relativas a este fenómeno. Para além das consequências ao nível da saúde individual dos colaboradores, o *Mobbing* parece ter influência no desempenho dos colaboradores e nas Intenções de Saída dos mesmos (Piñuel, 2004).

O *Mobbing* é um fenómeno que consiste num grupo de comportamentos persecutórios, que ocorrem no local de trabalho (Rojo & Cervera, 2005), sendo que estes comportamentos podem ser considerados como assédio moral em que a sua frequência e intensidade tem tendência a crescer ao longo do tempo (Hirigoyen, 1999). Como já foi referido, este fenómeno é de extrema relevância não só para o bem-estar do colaborador que é vítima, mas também para a organização, sendo que existe consequências para ambos (Fidalgo & Piñuel, 2004).

Contudo, a forma como o colaborador olha para o seu trabalho é distinta, existindo profissionais mais ou menos suscetíveis a determinados esforços e sacrifícios em prol do seu trabalho. Este é o caso dos colaboradores que manifestam orientação de Chamamento (Bunderson & Thompson, 2009). Os indivíduos com Chamamento extraem do seu trabalho um significado mais intrínseco, sendo que procuram através do mesmo satisfazerem muito mais que as suas necessidades pessoais (Fossen & Vredenburg, 2014). Por exemplo, em um estudo anterior, os autores Bunderson e Thompson (2009) verificaram que os tratadores de animais, altamente qualificados, estavam dispostos a receber ordenados mais baixos, a realizar sacrifícios pessoais (físicos, tempo, económicos) e que se tornavam alvos mais fáceis de exploração por sentirem o seu trabalho como um Chamamento, identificando a sua paixão e a crença de que contribuíam para um mundo melhor.

Posto isto, e atendendo ao que foi anteriormente refletido, o presente estudo remete para a seguinte questão de Investigação: Será o Chamamento uma variável mediadora da relação entre o *Mobbing* e a Intenção de Saída dos colaboradores?

Assim, exposta a questão orientadora da investigação, enumera-se os objetivos da presente investigação:

- 1) Contribuir para literatura do *Mobbing* e do seu estudo em território nacional;
- 2) Conhecer a relação entre o *Mobbing* e a Intenção de Saída dos colaboradores;
- 3) Conhecer a relação entre o *Mobbing* e o Chamamento;
- 4) Perceber o papel do Chamamento na relação entre o *Mobbing* e a Intenção de Saída dos colaboradores.

De seguida no enquadramento teórico desta investigação poderá ser encontrada uma revisão crítica de cada um dos constructos abordados por forma a elucidar sobre as relações enunciadas nos objetivos da investigação e clarificadas o modelo de investigação proposto.

2. Enquadramento Teórico

A presente secção visa apresentar a revisão de literatura mais pertinente para o enquadramento da questão de investigação, cabendo na mesma a apresentação dos conceitos em estudo e ainda a postulação das hipóteses de investigação devidamente justificadas.

2.1. *Mobbing*

O *Mobbing* tem sido um fenómeno que tem despertado interesse de várias ciências que tem contribuída para o seu estudo científico, nomeadamente, a psicologia, a pedagogia, a gestão, sociologia, o direito e a medicina (Shvadark et al., 2021). Este constructo foi usado pela primeira vez pelo autor Konrad Lorenz (1966) com o objetivo de caraterizar os comportamentos agressivos dos animais que vivem em grupo e na qual estes pretendem expulsar ou retirar um dos animais do grupo.

Atualmente, no que respeita à sua definição, o *Mobbing* pode ser caracterizado como um fenómeno psicossocial, vulgarmente descrito como terror psicológico que inclui comportamentos hostis e não éticos de forma sistemática. Estes comportamentos podem incluir, por exemplo, condutas negativas, abusivas, humilhantes e degradantes, realizadas por um indivíduo ou grupo de indivíduos sobre outro, na qual manifesta-se pelo menos uma vez por semana, estendendo-se o comportamento por um período superior a 6 meses (Leymann, 1996).

Na análise proposta por Vandekerckhove e Commers (2002) o *Mobbing* em contexto laboral pode ser considerado como um comportamento extremo de um indivíduo a uma situação stressante ou que apresente ameaça. Enquanto para o autor Westhues (2003) este fenómeno é caraterizado como uma forma extrema de *Bullying* grupal. Sendo que, a vítima pode ser agredida verbalmente, fisicamente e psicologicamente por um ou mais colaboradores de forma secreta, tendo como objetivo, o isolamento e humilhação da vítima.

De acordo com Davenport e colaboradores (1999), o *Mobbing* resulta da discordância ou conflito entre um ou mais indivíduos, na qual terá sido determinado por um evento imprevisto na vida profissional do colaborador. Os indivíduos que sofrem com estes eventos imprevistos têm uma maior probabilidade de se tornarem vítimas de possíveis comportamentos agressivos e desrespeitadores, na qual o seu nível e frequência pode vir a aumentar com o tempo. Mais recentemente, İbiloğlu (2020) argumenta que são várias as dinâmicas organizacionais que podem desencadear situações de *Mobbing*, e que refere, ainda, que estas podem ter três origens distintas, nomeadamente pessoais (ex.: traços de personalidade ou características individuais), sociais (ex.: hostilidade, inveja, competição excessiva,

pressão do grupo, mudanças sociais ou traços culturais) e, por fim, organizacionais (ex.: mudanças na gestão, estilos de liderança, insatisfação, baixo controle).

Adicionalmente, o *Mobbing* pode contemplar diversos tipos de comportamentos, como por exemplo, (1) Gritar ou insultar; (2) Atribuição de prazos irrealistas ou impossíveis de concretizar; (3) Atribuir tarefas de pouca ou sem importância; (4) Exclusão da vítima das relações sociais; (4) Manipulação ou omissão de informação fundamental de forma a prejudicar a vítima; (5) Transmissão de falsa informação, como por exemplo rumores, de forma a prejudicar a imagem e reputação da vítima; (6) A desvalorização ou não reconhecimento das capacidades da vítima; (7) A desvalorização ou não reconhecimento das capacidades da vítima; (8) Constante crítica do seu trabalho e ideias; (9) Condenar ou castigar a vítima por qualquer tomada de decisão; (10) Invasão de privacidade (Fidalgo e Piñuel, 2004).

Para Leymann (1996), este conjunto de comportamentos abusivos estão divididos por quatro fases evolutivas diferentes, a primeira sendo a fase de conflito; a segunda sendo como a estigmatização; a terceira sendo a intervenção organizacional e por fim, a quarta sendo a exclusão da vítima. Nesta primeira fase, os conflitos surgem de diferenças pessoais, interesses, objetivos e entre outros, sendo que estas discordâncias, se não forem bem resolvidas ou esclarecidas tendem a piorar tendo como consequência confrontos negativos. Na segunda fase, segue para a ação do processo de *Mobbing*, sendo que é nesta fase que o indivíduo sofre de comportamentos humilhantes e agressivos por parte do agressor, na qual estes comportamentos têm uma duração indeterminada. Na terceira fase, é quando surge uma intervenção da organização, sendo esta positiva ou negativa. A intervenção é considerada positiva quando existe uma punição para o agressor e uma sensibilização no local de trabalho fazendo com que as humilhações tenham um final. Por outro lado, a intervenção é negativa quando a organização procura resolver a situação e conclui que a vítima é o problema, acabando por participar no *Mobbing* de forma passiva e ativa. A quarta e última fase é caracterizada pelo insucesso da intervenção da organização ou intervenção negativa, sendo que quando este assunto não é devidamente resolvido pode trazer consequências negativas do foro psicológico para a vítima, podendo levar até mesmo ao suicídio.

A presença do *Mobbing* numa organização torna a atmosfera e ambiente organizacional desagradável, incentivando ainda com que outros colaboradores da mesma área participem neste ato desprezível e humilhante. Estes comportamentos mencionados, acabam por trazer consequências para a vítima, tanto a nível físico, psicológico e profissional, afetando, não só o bem-estar individual, como o desempenho desta. Muitas vezes as organizações não só não travam os agressores, como consente e até incentiva este tipo de comportamento (Davenport et al., 1999). Para este autor, os

comportamentos relacionados ao *Mobbing* podem variar de país para país, mas na qual podem ser resumidos por cinco categorias diferentes, o Impedimento de comunicação; a Limitação do relacionamento sociais da vítima; Ofensas direcionadas à reputação e dignidade da vítima; Menosprezamento na qualidade e capacidades profissionais da vítima e da sua situação de vida e por fim, a Comportamentos que possam prejudicar a saúde da vítima. Por tudo isto, o *Mobbing* pode provocar efeitos bastante destrutivos na motivação dos colaboradores, na produtividade individual e consequentemente organizacional, na satisfação e até na lealdade organizacional. (Cetin, 2020; Vujovic, 2021)

São alguns os estudos que demonstram o elevado impacto das situações de *Mobbing* no indivíduo, tanto em aspetos físicos, como psicológicos e sociais em contexto de trabalho (Vévodová et al., 2020). Do vasto leque de consequências, é possível identificar algumas, tais como (1) Insónias; (2) Depressão; (3) Desconfiança; (4) Falta de concentração; (5) Redução da capacidade de resolução de problemas; (6) Desempenho; (7) Isolamento; (8) Absentismo; (9) Irritabilidade; (10) Redução da atenção; (11) Perca de apetite; (12) Náuseas e entre outros (Leymann, 1996). Também num estudo recente, na área da saúde, os autores verificaram que o *Mobbing* se encontrava positivamente relacionado com a vivência de sentimentos de tristeza, ansiedade e depressão (Kozáková, Bužgová & Zeleníková, 2018). Adicionalmente, num outro estudo os autores verificaram que as vítimas de *Mobbing* apresentam mais sintomas de perturbação psicológica e tendem a ser mais agressivos no contexto familiar e social (Erdis, Genç & Aydınli, 2021). Diversos estudos afirmam que o *Mobbing* é uma das origens de stress e afeta negativamente, tanto a nível de saúde, como a nível de bem-estar, os colaboradores (e.g.: Hogh, Mikkelsen, et al., 2011). Mas também pode ser vista como uma fonte isolamento social, problemas familiares, de absentismo e pode levar o indivíduo a deixar a organização para qual trabalha (EU-OSHA, 2007; Nielsen e Einarsen, 2012).

Ao nível organizacional, por exemplo, Güllüli, Yildiz e Kaya (2020), verificaram que o *Mobbing* pode explicar até 28.1% da variabilidade das Intenções de Saída de colaboradores, contudo apresentam como mediador desta relação o comprometimento organizacional, demonstrando que este diminui a Intenção de Saída dos colaboradores, ou seja, atenua o impacto do *Mobbing*. Contudo o *Mobbing* parece ter, também, impacto sobre o comprometimento organizacional, diminuindo-o, ou seja, quanto maior for a perceção de *Mobbing* menor será o comprometimento com a organização. Ainda no que concerne às consequências organizacionais do *Mobbing* num estudo recente na indústria farmacêutica (Andrienko, et al., 2022) os autores verificaram que o *Mobbing* potenciava a saída voluntária dos colaboradores, reduzia a produtividade individual e consequentemente organizacional,

diminuía a qualidade da comunicação interna, mas também externa comprometendo a imagem organizacional e, ainda, contribuí para um clima organizacional insalubre.

2.2. Intenções de Saída

As Intenções de Saída podem ser designadas como a opção de escolha de saída voluntária da organização por parte dos colaboradores, devido aos fatores como o afastamento físico e psicológico (Gomes et al., 2010).

Entre outras definições, Price (cit. por Ongori, 2007) afirma que este fenómeno pode ser definido como o número de colaboradores que saíram da organização para qual trabalhavam num determinado período e a média dos colaboradores existentes nessa mesma altura. Este autor, considera que o Turnover também é a saída voluntária de um colaborador da organização, sendo que este processo se inicia com a intenção do colaborador em sair da organização. Já para os autores Porter e Steers (1973, p 153, cit. in Aburumman et al., 2020) este construto pode ser definido como o passo seguinte dos colaboradores após a uma experiência insatisfeita, dentro da organização. Sendo que esta também pode ser definida como um processo com várias etapas, nomeadamente, psicológicas, cognitivas e comportamentais, que culmina com a saída voluntária do colaborador da organização (Shareef & Atan, 2018).

São as consequências negativas da Intenção de Saída que têm mantido o foco sobre esta variável e o que a mantém como uma importante área de estudo e de interesse quer para académicos quer para gestores. Ao aumento da prevalência do fenómeno de saída voluntária nas gerações mais novas (Emilisa, Yudhaputri & Thermalista, 2022) junta-se a consciência de que o capital humano, ou seja, as pessoas, são a principal vantagem das organizações pelo que a sua saída voluntária e indesejável tem consequências para saúde financeira das organizações (Skelton et al., 2020). Neste sentido, Brien (2015) afirmava que as Intenções de Saída podem estar relacionadas com consequências nefastas para as organizações, nomeadamente pode advir da insatisfação dos colaboradores, bem como da sua perceção de baixo reconhecimento organizacional do seu valor e trabalho, conduzindo a uma diminuição geral da produtividade organizacional.

Exatamente devido ao seu impacto económico para as organizações o estudo dos preditores das Intenções de Saída dos colaboradores tem sido uma preocupação para os investigadores. Por exemplo, para Lee e Mitchel (1994) o estudo das Intenções de Saída dos colaboradores não pode negligenciar o contexto em que estas ocorrem. Como tal, os autores identificaram quatro possíveis acontecimentos que podem conduzir o colaborador a sair da organização, sendo estes (1) a existência

da oferta de um novo trabalho; (2) a sucessão de um acontecimento que leve o colaborador a abordar um plano pré-definido pelo mesmo; (3) a sucessão de um ou vários acontecimentos que vá contra os valores ou normas do colaborador; (4) aceitação de uma proposta de trabalho noutra organização, devido à insatisfação existente por parte do colaborador, na presente organização. Também Perez (2011) apontou a existência de preditores das Intenções de Saída organizados em três dimensões distintas, nomeadamente, psicológica, económica e demográfica. Na dimensão psicológica podemos encontrar os seguintes preditores, o contrato psicológico, a satisfação ou insatisfação laboral, o compromisso organizacional e insegurança laboral. Na dimensão económica os autores destacaram a remuneração, as oportunidades externas, a formação e, ainda, a dimensão da organização. Por fim, relativamente à dimensão demográfica apontaram como preditores a idade e antiguidade.

A relação entre a Intenções de Saída e o *Mobbing* parece evidente na literatura. Segundo Piñuel e Fidalgo (2004), por exemplo, os comportamentos de *Mobbing* trazem consequências negativas tanto para os colaboradores como para as organizações, sendo que o *Mobbing* é uma variável bastante importante a ter consideração quando se fala em Intenções de Saída. Este argumento tem o apoio dos estudos de Lee e Mitchel (1994), uma vez que o *Mobbing* gera insatisfação e os autores são inequívocos a destacar a insatisfação com a organização como um preditor determinante para a saída voluntária dos colaboradores. Mas esta relação tem sido estudada de forma direta em diversos trabalhos de investigação recentes que têm comprovado empiricamente a relação do *Mobbing* com a diminuição do compromisso organizacional e com a Intenção de Saída voluntária (Güllüli, Yildiz e Kaya, 2020) e ainda a relação direta positiva entre o *Mobbing* e a saída voluntária dos colaboradores da organização (Andrienko, et al., 2022). Postula-se, assim, a primeira hipótese de investigação do presente estudo:

Hipótese 1 (H1): O *Mobbing* tem uma relação significativa e positiva com a Intenção de Saída;

2.3. Chamamento

O interesse sobre o estudo do Chamamento tem se mantido crescente ao longo dos últimos anos principalmente pelas evidências científicas que o colocam como um preditor do sucesso e bem-estar no trabalho (Rosa et. al, 2017). Este construto surge adaptado ao contexto laboral pela teoria da orientação para o trabalho. Esta pode ser definida como o significado psicológico que cada indivíduo dá à sua profissão, ou por outras palavras, a maneira como os indivíduos interpretam o significado do seu trabalho (Pitacho, Palma, Correia e Lopes, 2021). Para Fossen e Vredenburg (2014) a orientação

para o trabalho reflete a forma como cada indivíduo encontra um significado na sua ocupação profissional. Além disso, para Pratt e Ashforth (2003) a orientação para o trabalho pode explicar a relação entre o indivíduo e o trabalho.

Bellah et al. (1985) desenvolveram o modelo tripartido e mais de uma década depois com Wrzesniewski et al. (1997), testaram e comprovaram a existência de três orientações: (1) "Orientação para o emprego", os indivíduos que manifestam esta orientação estabelecem com o seu trabalho uma relação meramente transacional, ou seja, olham para o trabalho como uma fonte de rendimento apenas, sendo este um meio para atingir um fim pecuniário; (2) "Orientação de Chamamento", os indivíduos que manifestam esta orientação sentem o seu trabalho como intrinsecamente gratificante, enfatizando que este faz parte de si mesmo, da sua identidade e da sua missão de vida; por fim, (3) "Orientação de carreira", os indivíduos que manifestam esta orientação focam a relação entre o trabalho e sucesso, bem como entre este e o status social, ou seja, o seu investimento não é direto ao trabalho em si, como no Chamamento, mas sim à progressão, reconhecimento e status que o mesmo lhe pode proporcionar.

Tal como manifestado na introdução ao presente trabalho, esta investigação irá focar exclusivamente a orientação de Chamamento, globalmente a mais presente na literatura e que mais interesse tem reunida por parte dos investigadores (Pitacho, 2021). No que respeita à sua definição, o Chamamento, de acordo com Wrzesniewski e colaboradores (1997), consiste na existência de forças internas e externas que impulsionam o indivíduo a servir um bem maior ou, associado à crença de que o trabalho contribui para tornar o mundo um lugar melhor. Numa perspetiva mais recente, Dobrow (2004) considera o Chamamento como uma escolha de carreira motivada pela paixão pessoal, propondo um conceito com base em sete elementos essenciais, nomeadamente, paixão, identidade, urgência, longevidade, consciência, trabalho significativo e autoestima.

Para Fossen e Vredenburg (2014), o Chamamento tem um maior impacto positivo dentro da organização, sendo que esta orientação apresenta uma melhor relação com diversos fatores existentes neste contexto, tais como, a satisfação, o bem-estar, o desempenho, o desenvolvimento de carreira e entre outros. Numa outra perspetiva é possível verificar, que apesar do Chamamento ser a orientação que apresenta mais efeitos positivos para o indivíduo, esta também contém consequências negativas. Autores como Duffy e colaboradores (2013) defendem que os indivíduos que apresentam esta orientação têm probabilidade de desenvolver comportamentos de persistência de uma procura interminável pela satisfação. Na mesma sequência, Bunderson e Thompson (2009) consideram que apesar do lado positivo inegável do Chamamento este pode trazer consequências negativas, tanto para o próprio indivíduo como para os que o rodeiam. Os indivíduos que manifestam esta orientação podem

estar mais disponíveis para realizar sacrifícios físicos e/ou financeiros em prol do seu trabalhar, a dedicar mais horas ao seu trabalho e conseqüentemente aumentar os conflitos interpessoais, são também mais suscetíveis de desenvolver vício de trabalho, mas também de apresentar níveis mais elevados de ansiedade, stress e *Burnout*, existindo ainda indicadores de maior risco de depressão.

Adicionalmente, há estudos que demonstram que a existência de alguns fatores que podem ser considerados adversos no local de trabalho podem ter um efeito controverso e estar relacionados com o aumento da percepção de Chamamento por parte dos colaboradores, como por exemplo, a liderança aversiva. Esteves e colaboradores (2018) verificaram que a liderança aversiva, contrariamente ao que esperavam, influencia positivamente o Chamamento dos colaboradores. Além disso, num estudo anterior, os colaboradores com orientação de Chamamento evidenciam possuir maiores níveis de proatividade, resiliência, tenacidade e sentido de identidade. Conseqüentemente, revelaram uma busca e envolvimento proativos em atividades relacionadas com as suas preferências pessoais, mesmo tendo que lutar com obstáculos e adversidades ao longo do caminho (French & Domene, 2010). Seguindo a mesma linha de investigação também Esteves e Lopes (2017) verificaram que os aumentos das demandas desafiadoras no trabalho apresentavam uma relação positiva significativa com o Chamamento, mais do que isso, os autores verificaram que as demandas desafiadoras são preditores do Chamamento e explicam uma parcela significativa da sua variância.

Posto isto, postula-se que o *Mobbing* ao representar um contexto adverso ao colaborador em contexto laboral, por semelhança à liderança aversiva e aumento das demandas desafiadoras, poderá também apresentar uma relação positiva com este, assim, coloca-se em evidência a hipótese 2 desta investigação:

Hipótese 2 (H2): O *Mobbing* tem uma relação positiva e significativa com o chamamento.

De acordo com a *Work Calling Theory* postulada por Duffy e colaboradores (2018), os indivíduos que percebem o seu trabalho como um Chamamento sentem-no como significativo, mas mais do que isso, torna-se o seu propósito de vida. Estão comprometidos com as suas funções, com as suas tarefas, mas também com as organizações que lhes permitem seguir o seu propósito, apresentando, como tal, elevados níveis de satisfação, motivação e disponibilidade para dedicar energia e tempo ao seu trabalho. Recentemente os estudos têm aprofundado esta relação com a organização e por exemplo, Rosa, Vianello e Gallian (2021) identificaram uma relação negativa significativa entre o Chamamento e a Intenção de Saída voluntária dos colaboradores, explicando a sua variabilidade em 22%. No mesmo sentido apontam os resultados apresentados por Marthens e

colaboradores (2022), que demonstram que os colaboradores com orientação de Chamamento apresentam significativamente menos Intenções de Saída e maior envolvimento no seu trabalho quando comparados com os colaboradores de orientação de carreira. Posto isto, apresenta-se a terceira hipótese de investigação:

Hipótese 3 (H3): O Chamamento tem uma relação negativa e significativa com as Intenções de Saída dos colaboradores.

Por fim, atendendo às relações previamente propostas nas hipóteses já postuladas, propõe-se que o Chamamento possa funcionar como “amortecedor” do impacto do *Mobbing* nas Intenções de Saída dos colaboradores. Ou seja, os indivíduos com Chamamento estão mais dispostos a realizar sacrifícios, pessoais, físicos e financeiros em prol do seu trabalho e da sua missão vida (Bunderson & Thompson, 2009). Logo, os indivíduos com Chamamento poderão não desejar sair da organização onde se encontram, mesmo estando a sofrer episódios de *Mobbing*, pois para si cumprir as suas tarefas poderá ser mais relevante que o sofrimento que isso lhe causa. Postula-se, por fim, a quarta e última hipótese:

Hipótese 4 (H4): O Chamamento modera a relação do *Mobbing* e a Intenção de saída dos colaboradores.

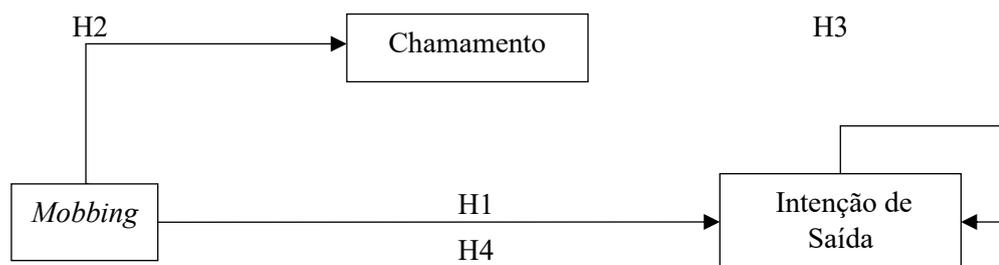


Figura 1: Modelo Teórico de Análise

3. Método

O presente estudo assenta no paradigma pós-positivista, e consequentemente assenta no método quantitativo transversal e correlacional.

3.1. Procedimentos

De forma a poder verificar e comprovar as hipóteses presentes no modelo de investigação mencionado, foi criado um questionário e colocado na plataforma *Google Forms*. O mesmo foi distribuído *online*, através da rede social *Facebook*, da rede profissional *Linkedin*, mas também por via e-mail para diversas instituições de natureza pública e privada.

Os dados deste questionário foram recolhidos durante o período compreendido entre o mês de fevereiro e abril de 2022. Foram aceites como participantes todos os respondentes que estivessem profissionalmente ativos em território nacional. Foram utilizados como critérios de exclusão, a situação de desemprego, colaboradores por conta própria e, ainda, idades inferiores à legalmente permitida para o exercício de atividades laborais.

Além disso, a participação foi voluntária e anónima, e os participantes não receberam nenhuma remuneração pela participação no presente estudo. Antes de começar a responder a qualquer questão, os participantes deram o seu consentimento informado e foram disponibilizados os contactos da equipa de investigação em caso de dúvidas. A investigação segue os padrões estabelecidos na declaração de Helsínquia e, o seu protocolo foi previamente validado pela Comissão Científica de Psicologia do Departamento de Psicologia e Ciências do Desporto do Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes.

3.2. Amostra

A amostra é composta por 208 indivíduos, na qual 72 são do sexo masculino (34,8%) e 135 do sexo feminino (65,2%), com idades compreendidas entre os 19 e os 66 anos ($M=44.5$; $DP=12.1$).

Em relação ao estado civil, é possível verificar que a maioria dos participantes desta amostra encontram-se no estado de casados / união de facto (53.6%), seguindo-se o estado de solteiro (32.4%), o estado viúvo (13%) e por fim, o estado divorciado (1%).

Por último, podemos verificar que a maioria desta amostra são licenciados (45.9%), seguindo-se de igual ou inferior ao 12º (38.2%) e por último mestrado ou superior (15.9%).

Tabela: Dados Sociodemográficos

Dados Sociodemográficos		N (Porcentagem)
Género do Participante	Masculino	72 (34.8%)
	Feminino	135 (65.2%)
Estado Civil	Solteiro	67 (32.4%)
	Casado / União de Facto	111 (53.6%)

	Viúvo	27 (13%)
	Divorciado	2 (1%)
Habilitações literárias	Igual ou inferior ao 12º	79 (38.2%)
	Licenciatura	95 (45.9%)
	Mestrado ou Superior	33 (15.9%)

3.3. Instrumentos

3.3.1. Escala do Mobbing

Para a variável *Mobbing*, foi utilizada a Escala Portuguesa de *Mobbing* (EPM), criada em 2005, pelos investigadores portugueses, Adriano Serra, Carlos Ramalheira, Mariana Moura-Ramos e Tatiana Homem.

Este instrumento tem apenas uma única dimensão de autoavaliação, com uma escala de tipo *Likert*, sendo esta constituída por 27 itens, na qual permite medir o grau de gravidade de comportamentos de *Mobbing* no local de trabalho. A EPM, contém uma escala convencional do tipo *Likert*, sendo que 0 corresponde a “Nunca me aconteceu nos últimos 12 meses” e 4 a “Acontece-me todos os dias”.

Quanto a fiabilidade desta escala, para a totalidade dos 27 itens, esta apresenta um Alfa de Cronbach de .89, podendo confirmar que é uma boa medida.

A EPM é composta ainda por oito fatores, Depreciação e Desconfiança; Pressão Ligada às Tarefas; Ofensas à Dignidade e Capacidades do Indivíduo; Agressão Verbal e Inibição Direta; Isolamento e ostracização; Ofensas à Qualidade Profissional; Exigências que Afetam a Saúde do Indivíduo; Ofensas à Situação de Vida.

No ponto de vista da análise estatística para o presente estudo, os testes de esfericidade de Bartlett ($\chi^2(351) = 3851.07$; $p < .000$) e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = .85$) para esta escala garantem uma boa adequação dos dados ao modelo em análise. Sendo ainda possível verificar que esta contém uma estrutura unifatorial com variância total explica de 69,15%. Adicionalmente apresenta também uma boa fiabilidade interna (α -cronbach= .83).

3.3.2. Escala do Chamamento

Para a variável Chamamento foi utilizado o Questionário de Orientação para o Trabalho (QOT), criado em 2019, pelos investigadores Liliana Pitacho, Patrícia Palma e Pedro Correia. Foi

apenas utilizada a dimensão Chamamento, sendo que esta é constituída por 15 itens, de tipo *Likert* de 10 pontos, sendo que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 10 a “Concordo Totalmente”.

Quanto a fiabilidade desta escala, para a totalidade dos 15 itens, esta apresenta um Alfa de Cronbach de .87, podendo afirmar que é uma medida adequada. Para o presente estudo, em termos estatísticos e tendo por base os testes de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 (66) = 1559.05$; $p < .001$) e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = .91$) pode afirmar-se que existe uma boa adequação dos dados ao modelo em análise. Sendo ainda possível verificar que esta contém uma estrutura unifatorial com variância total explica de 55.13%. Adicionalmente apresenta também uma boa fiabilidade interna (α -cronbach= .92).

3.3.3. Escala das Intenções de Saída

Para a variável Intenções de saída, foi utilizada uma versão desenvolvida e validada por Rui Bártolo-Ribeiro (2018), baseada em alguns itens da escala criada por Bozeman e Perrewé (2001), incluindo ainda novos itens.

Tido isso esta escala é constituída por 6 itens avaliados por uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, sendo que 1 corresponde a “Não se aplica rigorosamente nada a mim” e 5 corresponde a “Aplica-se totalmente a mim”.

Ainda assim, esta escala apresenta um Alfa de Cronbach de 0,90, podendo compreender que esta escala apresenta uma boa fiabilidade e indicando que é uma boa escala para se usar. Tal como as escalas anteriores, também a escala de intenções de saída demonstra bons indicadores psicométricos no presente estudo. Os testes de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 (15) = 928.85$; $p < .001$) e da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = .87$) asseguram a boa adequação dos dados ao modelo em análise. Verificou-se, ainda, a estrutura unifatorial e uma variância explicada de 70.95%. Adicionalmente apresenta também uma boa fiabilidade interna (α -cronbach= .92).

4. Resultados

Para a realização da análise estatísticas dos dados recorreu-se ao software SPSS Statistics 28 e também ao macro PROCESS 4.0, desenvolvida por Hayes (2013).

4.1. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Numa primeira etapa da análise realizou-se a estatística descritiva das variáveis em estudo (Tabela 2). No que concerne à variável central deste estudo, verifica-se que o *Mobbing* (M=4.98; Dp=10.41) apresenta uma média baixa que se encontra significativamente abaixo ($t(206)=-67.750$; $p<.001$) do ponto médio da escala (54) e igualmente significativamente abaixo ($t(206)=-24.616$; $p<.001$) do considerado ponto de corte para os autores da escala (19). Isto demonstra que de uma forma geral a amostra do estudo não se encontra a vivenciar episódios de *Mobbing*. Aliás, apenas 2.4% dos inquiridos se situaram acima dos 19 pontos na escala de *Mobbing*. Também a variável Intenções de Saída apresenta um valor médio baixo (M=2.17; DP=1.01), e também este se encontra significativamente abaixo ($t(206)=-4.641$; $p<.001$) do valor médio da escala (2.5). De um modo global, também este resultado demonstra uma tendência baixa para a Intenção de Saída da organização dos participantes do estudo. Por fim, no que concerne ao Chamamento (M=6.03; DP=1.94) apesar de apresentar uma média não muito elevada, principalmente quando comparado com estudos anteriores com uso da mesma escala, o valor médio do presente estudo encontra-se significativamente acima do ponto médio da escala ($t(206)=3.919$; $p<.001$). Com esta análise pode-se então considerar que a amostra em estudo apresenta níveis moderados altos de Chamamento e, manifesta baixas Intenções de Saída e baixa percepção de sofrer de *Mobbing*.

Tabela 1: Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

		<i>Mobbing</i>	Intenções de Saída	Chamamento
N	Válido	207	207	207
	Omisso	0	0	0
	Média	4.9855	2.1723	6.0298
	Erro Desvio	10.40886	1.01584	1.94498
	Mínimo	.00	1.00	1.08
	Máximo	93.00	5.00	9.92

4.2. Teste de Hipóteses de Investigação

Posteriormente realizou-se o estudo correlacional entre as variáveis em estudo procurando compreender as relações entre as mesmas (Tabela 3).

Tabela 2: Estudo Correlacional das Variáveis em Estudo

		<i>Mobbing</i>	Intenções de saída	Chamamento
<i>Mobbing</i>	Correlação de Pearson	1	.484**	-.257**
	Sig.(2extremidades)		<.001	<.001
	N	207	207	207
Intenções de saída	Correlação de Pearson	.484**	1	-.480**
	Sig. (2 extremidades)	<.001		<.001
	N	207	207	207
Chamamento	Correlação de Pearson	-.257**	-.480**	1
	Sig. (2 extremidades)	<.001	<.001	
	N	207	207	207

Atendendo, às hipóteses colocadas anteriormente verifica-se que H1 (O *Mobbing* tem uma relação positiva significativa com a Intenção de Saída dos colaboradores) foi corroborada ($r=.484$; $p<.001$), ou seja, quanto maior o nível de *Mobbing* percebido maior será a Intenção de Saída dos colaboradores. Esta relação explica porque podemos encontrar na análise anterior baixos níveis de *Mobbing* e também níveis baixos de Intenção de Saída, sendo os mesmos resultados congruentes com a literatura.

Focando agora H2 (O *Mobbing* tem uma relação positiva significativa com o Chamamento) verifica-se que esta hipótese, contrariamente à anterior, foi refutada ($r= -.257$; $p= <.001$). Contrariamente ao esperado, quando aumenta a percepção de *Mobbing* dos colaboradores diminui o seu Chamamento. Adicionalmente, o Chamamento apresenta uma relação negativa significativa com as Intenções de Saída ($r= -.484$; $p<.001$), ou seja, no que concerne a esta relação, H3 (O Chamamento tem uma relação negativa significativa com as Intenções de Saída) foi corroborada. Estes dados apontam que o *Mobbing* e o Chamamento têm efeitos contrários nas Intenções de Saída dos colaboradores, contudo, o *Mobbing* também poderá ter um efeito adverso no Chamamento, ou seja, diminuindo-o.

Seguiu-se para o teste da hipótese 4 (O Chamamento medeia a relação do *Mobbing* e Intenção de Saída) realizou-se uma regressão linear com o método “enter” para verificar se o *Mobbing* para além de correlacionado com as Intenções de Saída tem um efeito preditor da mesma. Foi validado o pressuposto de independência com a estatística de Durbin-Watson ($d=1.73$) e o VIF para diagnosticar a multicolinearidade ($VIF=1.00$) e, considerou-se para todas as análises uma probabilidade de erro tipo I (α) de .10. Este teste permitiu, então, verificar que a percepção de *Mobbing* é um fator preditor das Intenções de Saída dos colaboradores ($\beta=.047$; $t(205)=7.915$) e, verifica-se, também que este é um modelo que se encontra ajustado e significativo ($F(1, 205)=62.653$; $p<.001$; $R_a^2=.230$), sendo que o *Mobbing* explica em 23% da variabilidade das Intenções de Saída dos colaboradores.

Tabela 4: Teste de Regressão Linear - Efeito do *Mobbing* na Intenção de Saída

Variável Dependente	Beta	F	R ²	R _a ²
<i>Mobbing</i>	.047*	62.653	.234	.230

*p<.001

Posteriormente, testou-se também o efeito preditor do Chamamento nas Intenções de Saída dos colaboradores. Para o efeito realizou-se, como anteriormente, uma regressão linear com o método “enter”. Foi validado o pressuposto de independência com a estatística de Durbin-Watson (d=1.58) e o VIF para diagnosticar a multicolinearidade (VIF=1.00) e, considerou-se para todas as análises uma probabilidade de erro tipo I (α) de .10. Este teste permitiu, então, verificar que o nível de Chamamento é um fator preditor das Intenções de Saída dos colaboradores ($\beta=-.480$; $t(205)=-7.844$) e, verifica-se, também, que este é um modelo que se encontra ajustado e significativo ($F(1, 205)=61.522$; $p<.001$; $R_a^2=.227$), sendo que o Chamamento explica 22.7% da variabilidade das Intenções de Saída dos colaboradores.

Tabela 5: Teste de Regressão Linear - Efeito do Chamamento na Intenção de Saída

Variável Dependente	Beta	F	R ²	R _a ²
Chamamento	-.480*	61.522	.231	.227

*p<.001

No passo seguinte testou-se o efeito preditor conjunto da percepção de *Mobbing* e Chamamento nas Intenções de Saída dos colaboradores. Para o efeito recorreu-se à regressão linear múltipla. Utilizou-se o método Stepwise com os seguintes níveis de significância, $\alpha=.05$ para o valor “Entry” e $\alpha=.10$ para “Removal”. Tal como anteriormente recorreu-se ao teste de Durbin-Watson para validar o pressuposto da independência (d=1.67) e VIF para diagnosticar a multicolinearidade (VIF=1.071). O teste permitiu verificar que quer a percepção de *Mobbing* ($\beta=.386$; $t(146)=6.710$) quer o Chamamento ($\beta=-.381$; $t(146)=-6.631$) são preditores significativos da Intenção de Saída dos colaboradores. O modelo final ajustado ($IS^1 = 3.185 + .038 M^2 - .199Ch^3$) é significativo ($F(1, 204)=43.976$; $p<.001$; $R_a^2=.364$) e explica 36.4% da variação observada na variável Intenção de Saída.

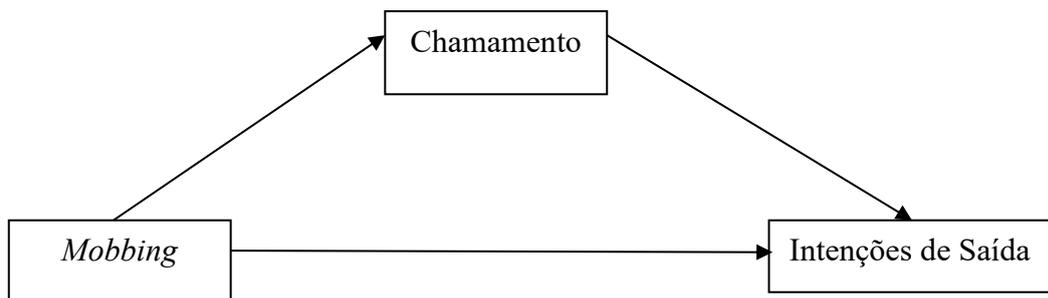
¹ IS=Intenções de Saída² M= *Mobbing*³ Ch= Chamamento

Tabela 6: Teste de Regressão Linear Múltipla - Efeito do *Mobbing* e Chamamento na Intenção de Saída

Variável Dependente	Beta	F	R ²	R ² _a
<i>Mobbing</i>	.386*	61.522	.370	.364
Chamamento	-.381*			

*p<.001

Verifica-se então que as variáveis *Mobbing* e Chamamento influenciam a Intenção de Saída dos colaboradores, tendo um efeito cumulativo, pelo que em seguida se irá verificar se a variável Chamamento é, de facto, uma variável mediadora da relação entre *Mobbing* e Intenções de Saída. Para este efeito utilizou-se ao modelo 4 do PROCESS 4.1, recorrendo ao procedimento de amostragem bootstraps (5000) com intervalos de confiança de 95%, que permitiu gerar intervalos de confiança para os efeitos calculados. A regra de decisão de aceitar ou rejeitar a mediação baseou-se na avaliação desses intervalos. A regra afirma que, se o intervalo de confiança incluir valor zero, o efeito mediador deve ser rejeitado, caso contrário deve ser aceite (Hayes, 2018).



Como podemos verificar pelos resultados apresentados, o efeito do *Mobbing* no Chamamento foi significativo ($\beta=-.0480$; 95% CI [-.0729, -.0231]; $t=-3.851$; $p<.001$; $R^2=.0660$), sendo que explica 6.6% da variação desta variável. Também o efeito do Chamamento na variável Intenção de Saída é significativo ($\beta=-.1092$; 95% CI [-.2584, -.1400]; $t=-6.6314$; $p<.001$).

Por sua vez, o efeito total, representado pelo efeito do *Mobbing* nas Intenções de Saída, sem o mediador também é significativo ($\beta=.0472$; 95% [.0355, .0590]; $t=7.9153$; $p<.001$; $F(1, 205)=62.6527$; $p<.001$; $R^2=.2341$) e, explica 23.4% da variação da Intenção de Saída.

Segue-se o resultado para o efeito indireto, ou seja, o efeito do *Mobbing* na Intenção de Saída dos colaboradores controlado pela variável mediadora. Tal como podemos verificar pelos resultados, o efeito indireto também é significativo ($\beta=.0096$; 95% [.0043, .0170]) e mais pequeno que o efeito total do *Mobbing* nas Intenções de Saída dos colaboradores. Isto permite-nos afirmar que o

Chamamento é uma variável mediadora da relação entre o *Mobbing* e as Intenções de Saída, corroborando-se a H4 (O Chamamento medeia a relação do *Mobbing* e Intenção de saída). Esta mediação explica 36.9% da variação da Intenção de Saída dos colaboradores ($F(2, 204)=59.8814$; $p<.001$, $R^2=.3699$). Contudo, esta mediação é apenas parcial, pois, o efeito direto do *Mobbing* nas Intenções de Saída dos colaboradores, mesmo na presença da variável mediadora, continua a ser significativo ($\beta=.0377$; 95% CI [.0266, .0487]; $t=6.7103$; $p<.001$). Ou seja, apesar de mediar a relação entre o *Mobbing* e as Intenções de Saída dos colaboradores, o Chamamento tem apenas um efeito parcial. Isto significa que no caso dos colaboradores que apresentam níveis mais elevados de Chamamento tendem a diminuir a sua Intenção de Saída quando são vítimas de *Mobbing* comparando com outros colaboradores com baixos níveis de Chamamento, contudo não elimina esta tendência, ou seja, não elimina totalmente o efeito do *Mobbing* nas Intenções de Saída dos colaboradores.

5. Discussão

A presente investigação partiu da seguinte questão “Será o Chamamento uma variável mediadora da relação entre o *Mobbing* e a Intenção de Saída dos colaboradores?” e, os resultados obtidos permitiram não só lhe dar uma resposta como cumprir os objetivos a que se propôs, nomeadamente, contribuir para literatura do *Mobbing* e do seu estudo em território nacional, conhecer a relação entre o *Mobbing* e a Intenção de Saída dos colaboradores, mas também da relação entre este e o Chamamento e, ainda, perceber o papel do Chamamento na relação entre o *Mobbing* e a Intenção de Saída dos colaboradores.

Os resultados anteriormente apresentados são congruentes com a literatura (e.g.: Güllüli, Yildiz & Kaya, 2020; Vévodová et al., 2020) no que respeita à relação do *Mobbing* com a Intenção de Saída. Ou seja, reforçam a existência do efeito preditor do *Mobbing* na Intenção de Saída dos colaboradores. Ao contribuir para o ambiente ou clima organizacional insalubre e para a perturbação psicológica dos colaboradores o *Mobbing* pode conduzir à saída voluntária colaboradores da organização, o que poderá representar não só uma perda de mão de obra e os respetivos custos associados, mas também de competências e talento organizacional, com grandes prejuízos, do ponto de vista produtivo, mas também financeiro, para as organizações. Em contrapartida, os resultados reforçam também a relação negativa significativa entre o Chamamento e as Intenções de Saída dos colaboradores (e.g.: Duffy et al, 2011), o que numa primeira análise contribui para literatura que argumenta sobre as consequências positivas do chamamento para as organizações (e.g.: Fossen e Vredenburg 2014).

O resultado menos esperado desta investigação, mas que contém em si grande parte a contribuição deste estudo prendem-se com a relação entre o *Mobbing* e o Chamamento. A literatura demonstrava-nos que situações adversas, como por exemplo, a liderança aversiva ou aumento das demandas desafiadoras no local de trabalho (e.g.: Esteves, et al., 2018) potenciavam o Chamamento, contudo, o mesmo não acontece com o *Mobbing*. Importa refletir sobre as diferenças que estas situações podem ter para causar efeitos diferenciados no Chamamento. Coloca-se, então, em hipótese que contrariamente ao que acontece com a liderança aversiva e como o aumento das demandas desafiadoras, o *Mobbing* tem um cariz pessoal. Ou seja, enquanto a liderança aversiva é uma característica do líder ou do seu estilo de liderança e afeta de igual modo todos os colaboradores na organização, o *Mobbing* tem um cariz pessoal e incide diretamente sobre o indivíduo. O mesmo acontece com o aumento das demandas desafiadoras, estas dizem respeito à atividade e consequentemente à estrutura de trabalho como um todo e não recaí apenas sobre o indivíduo em análise como o ocorre nas situações das vítimas de *Mobbing*. Por outro lado, coloca-se, ainda, outra hipótese explicativa, o Chamamento integra a identidade do indivíduo que o manifesta (e.g.: Esteves, et al., 2018), o *Mobbing*, por sua vez, afeta o bem-estar individual, a autoestima e a saúde mental dos indivíduos (eg.: Davenport et al., 1999) podendo assim, afetar também o seu sentido de identidade e consequentemente afetar o seu Chamamento através da produção de incerteza.

Por fim, o Chamamento é um mediador da relação entre o *Mobbing* e a Intenção de Saída, atenuando o seu impacto sobre a mesma. Este resultado pode parecer positivo do ponto de vista da organização, e num momento inicial até poderá ser. Contudo, vai inequivocamente ao encontro da literatura sobre o lado negro do Chamamento (eg.: Bunderson e Thompson, 2009) que postula sobre consequências negativas para o indivíduo que vivencia este tipo de orientação para o trabalho. Nomeadamente, neste caso, os indivíduos vítimas de *Mobbing* e com elevados níveis de Chamamento apresentam um maior risco de permanecer durante mais tempo nestas situações e como tal, está mais predisposto a se encontrar submetidos a um clima organizacional insalubre com consequências negativas, a médio longo prazo, para a sua saúde física e mental. Portanto, em última análise, a longo prazo, estes dados também são negativos para a organização, pois os indivíduos podem até permanecer, mas os seus índices de desempenho podem estar comprometidos, bem como aumentar o seu absentismo por motivos de saúde, independentemente da sua vontade.

5.1. Implicações Teórico-Práticas

Em relação às implicações teóricas, este estudo contribui para a literatura acerca das variáveis em estudo, nomeadamente, o *Mobbing*, o Chamamento e as Intenções de Saída, através de uma análise crítica destas e um modelo de investigação com o intuito de atingir conhecimento científico.

Relativamente à variável Chamamento, esta é usada e identificada como uma variável mediadora na relação entre o *Mobbing* e as Intenções de Saída, sendo que existem poucos estudos em território português acerca desta variável.

Por outro lado, as implicações práticas acerca da variável Chamamento são bastante intrigantes, pois esta é apresentada na literatura como uma possível causadora de consequências positivas e negativas, ou seja, esta pode ter ou não um impacto nas outras variáveis e assim abrir espaço para uma discussão acerca do seu efeito nos colaboradores.

Estas implicações podem ser cruciais para as organizações, uma vez que estas podem ser usadas como ferramentas com o objetivo de diminuir as intenções de saída dos colaboradores, tendo em conta que o *turnover* de facto diminui conforme os níveis de Chamamento aumentam. Adicionalmente este estudo faz uma reflexão e alerta para as consequências do *Mobbing*, sendo este fator um dos principais motivadores do *turnover*.

As organizações ao reconhecerem e resolverem as questões relacionadas ao *Mobbing* estarão a evitar e impedir com que os níveis de Intenção de Saída dos colaboradores subam e consequentemente também estarão a melhorar as condições de trabalho, na qual os fatores positivos originados desse melhoramento, afetam de forma positivo os colaboradores que apresentam níveis de Chamamento e que como tal podem estar mais disposto a fazer sacrifícios pelo seu trabalho e consequentemente tendem a ter desempenho mais elevados tornando estes colaboradores em uma mais valia para a organização.

5.2. Limitações e Investigações Futuras

Neste estudo foram delineadas algumas limitações, assim como algumas recomendações para futuros estudos nesta área.

Uma das principais limitações deste estudo está relacionado ao tamanho da amostra obtida, uma vez que esta é constituída por um número reduzido, sendo que no total foi possível recolher uma amostra de 208 participantes.

Outra limitação encontrada deve-se ao tamanho do questionário, uma vez que este é constituído por um total de 55 questões, divididas por 4 subescalas, sendo essas o Questionário Sociodemográfico (4 itens), a Escala Portuguesa de *Mobbing* (27 itens), a Escala de Chamamento (15 itens), e por fim, a Escala de Desempenho Individual (4 itens) na qual esta acabou por não ser utilizada devido a sua irrelevância nos resultados, devido à amostra ser limitada.

O instrumento de recolha de dados utilizado é de facto extenso, contribuindo para a possível desmotivação da cooperação de mais participantes. Assim sendo, uma possível recomendação para futuros estudos seria a criação e/ou adaptação de escalas com itens reduzidos para a população portuguesa visto que existem poucas, como por exemplo, a Escala de *Mobbing* e a Escala de Chamamento.

Por fim, seria promissor considerar outras variáveis tais como o *Burnout*, visto que esta variável é uma possível consequência dos indivíduos que manifestam altos níveis de sacrifício, numa procura interminável pela satisfação, devido ao Chamamento (Duffy et al., 2013). Dito isto, seria ainda relevante a criação de mais estudos à volta das variáveis *Mobbing* e Chamamento, de forma a obter mais informação e poder fazer estudos comparativos.

Outra variável poderia ser o Compromisso Organizacional, sendo que este conceito procura compreender o empenho que cada indivíduo tem dentro da organização. Dito isto, seria interessante verificar como ambos, o *Mobbing* e o chamamento, teriam um impacto nesta variável, visto que já existem estudos que relatam a diminuição desta com a variável *Mobbing* (Güllüli, Yildiz e Kaya, 2020).

6. Conclusão

Em suma, o *Mobbing* acarreta consequências negativas para o indivíduo, mas também para a organização. A presente investigação reforça a literatura evidenciando, mais uma vez, o efeito preditor do *Mobbing* no aumento da Intenção de Saída dos colaboradores. Porém, contrariamente ao esperado, e ao que acontece com outros fatores adversos no local de trabalho, o *Mobbing* tem um efeito castrador no Chamamento dos colaboradores, diminuindo-o. Ainda assim, deve destacar-se, como preocupação, o efeito mediador do Chamamento dos colaboradores na relação entre o *Mobbing* e a Intenção de Saída. Este efeito evidencia, mais uma vez, que apesar de todas as consequências positivas do Chamamento para o indivíduo e organizações, este é um fator que pode conduzir os indivíduos a subjugarem-se a condições prejudiciais para si em prol do seu trabalho, missão ou paixão. Estas conclusões devem alertar as organizações para a necessidade de promover práticas de atividades que

influenciem um ambiente de trabalho positivo e saudável, uma vez que o bem-estar dos colaboradores é um fator bastante importante para que as organizações obtenham um retorno em produtividade (Karpinski & Stefano, 2008). O Relatório do Custo do Stress e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, desenvolvido pela Ordem dos Psicólogos em 2020, verificou que as organizações portuguesas têm gastado “até 3.2€ mil milhões de euros por ano” devido ao Stress e Problemas de Saúde Psicológica, “custando às empresas até 0.9% do seu volume de negócios” (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020, p.5).

7. Referências Bibliográficas

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M., (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641–652. Doi: 10.5267/j.msl.2019.9.015
- Andrienko, N., Sahaidak-Nikitiuk, R., Demchenko, N., Zoidze, D., Nikitiuk, V., & Zakharko, N., (2022). Research of the causes and consequences of mobbing in the labor team of a pharmacy establishment. *ScienceRise: Pharmaceutical Science*, (3(37), 58–64. <https://doi.org/10.15587/2519-4852.2022.260355>
- Almeida, T. H.H., (2012). *MOBBING / ASSÉDIO MORAL NOS PROFESSORES*. (Dissertação de Mestrado não editado) - Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra, Coimbra. Doi: 10316/25077
- Bártolo-Ribeiro, R., (2018). Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Intenções de Saída Organizacional. In M. Pereira, I. M. Alberto, J. J. Costa, J. T. Silva, C. P. A. Albuquerque, M. J. S. Santos, M. P. Vilar, & T. M. D. Rebelo. (Eds.). *Diagnóstico e Avaliação Psicológica: Atas do 10º Congresso da AIDAP/AIDEP* (pp. 378-390). ISBN: 978-989-20-9329-1 / 978-989-20-9341-3.
- Bernal, A., (2006). *Psicologia del Trabajo en un mundo globalizado. Cómo hacer frente al mobbing y al estrés laboral*. Manuales Universidad. Editorial Biblioteca Nueva, S.L. Madrid. ISBN: 84-9742-598-7
- Bendassolli, P. F., (2012). Desempenho no Trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*. 30, 171-186. Doi: 10.7213/rpa.v30i68.20471
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., Tipton, S.M., (1985). *Habits of the heart: Individualism and commitment in American life*. Berkeley & Los Angeles: University of California Press. 335pp. Doi: 10.1016/0362-3319(87)90045-0
- Brien, A., Thomas, N., & Hussein, A. S., (2015). Turnover Intention and Commitment as Part of Organizational Social Capital in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 357–381. doi:10.1080/15332845.2015.1008385
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J., (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Ed.). *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). New York: Jossey-Bass.
- Caetano, A., (2008). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. (2ª Ed.). Lisboa: Estúdios Horizonte. ISBN: 9789722415866.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E., (1993). A theory of performance. In E. Schmitt & W. C. Borman (Ed.). *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carvalho, G. D., (2009). Mobbing: Assédio Moral Em Contexto De Enfermagem. *Revista Investigação em Enfermagem*, 28-42. ISSN: 0874-7695.

- Cetin, A., (2020). Organizational silence and organizational commitment: A study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, Vol. 8, No. 2, p.830. Doi: 10.29252/aassjournal.830
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C., (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (5.ª ed.) Editora RH. ISBN: 972-8871-08-2
- Gonçalo, H., Gomes, R., Barbosa, F. & Afonso, J. (2011). Stresse ocupacional em forças de segurança: Um estudo comparativo. *Análise Psicológica*. 28. p.165-178. Doi: 10.14417/ap.262.
- Davenport, N., Swartz, R. & Elliott, G. (1999). *Mobbing: emotional abuse in the American workplace*. Civil Society Publishing.
- Duffy, R., Manuel, R. S., Borges, N. J., & Bott, E. M. (2011). Calling, vocational development, and well being: A longitudinal study of medical students. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 361-366. doi: 10.1016/j.jvb.2011.03.023
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of Counselling Psychology*, 60(1), 42-52. Doi:10.1037/a0030635
- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018). Work as a calling: A theoretical model. *Journal of Counseling Psychology*, 65(4), 423-439. <https://doi.org/10.1037/cou0000276>
- Emilisa, N., Yudhaputri, E. A., & Thermalista, G. I. (2022). Differences In Millennial Employees' Protean Career Attitude, Passion For Work And Turnover Intention In Indonesia And Malaysia. *The International Journal of Organizational Innovation*, 15(2), 215-231.
- Erdis, E., Genç, O., & Aydınli, S., (2021) Mobbing on construction professionals: causes, consequences, and precautions. *International Journal of Construction Management*, 21:10, 987-996, DOI: 10.1080/15623599.2019.1602579
- Esteves, T., & Lopes, M. P., (2017). Crafting a Calling: The Mediating Role of Calling Between Challenging Job Demands and Turnover Intention. *Journal of Career Development*, 44(1), 34-48. Doi:10.1177/0894845316633789
- Esteves, T., Lopes, M.P., Geremias, R.L. and Palma, P.J., (2018). "Calling for leadership: leadership relation with worker's sense of calling", *Leadership & Organization Development Journal*. 39 (2), 248-260. Doi:10.1108/LODJ-06-2016-0158
- EU-OSHA. (2007). European Agency for Safety and Health at Work, Expert Forecast on Emerging Physical Risks related to Occupational Safety and Health. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fidalgo, A. M. & Piñuel, I., (2004). La escala Cisneros como herramienta de valoración del mobbing. *Psicothema*. 16 (4), 615-624. ISSN: 0214 – 9915
- French, J. & Domene, J.F., (2010). Sense of "Calling": An Organizing Principle for the Lives and Values of Young Women in University. *Canadian Journal of Counselling* 44(1), 1-14. ISSN 0826-3893

- Fossen, R.S., & Vredenburg, D., (2014). Exploring Differences in Work's Meaning: An Investigation of Individual Attributes Associated with Work Orientations. *Journal of Behavioural and Applied Management*, 15 (2), 101-121. doi: 10.2014-08255-004.
- Gomes, D. R., Duarte, A. P., & Neves, J. G. das. (2014). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: papel mediador da implicação organizacional. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (1). Doi:10.26537/iirh.v0i1.1892
- Guilding, C., Lamminmaki, D., & McManus, L., (2014). Staff turnover costs: In search of accountability, *International Journal of Hospitality Management*, 36, 231–243. Doi:10.1016/j.ijhm.2013.10.001
- Habits of the Heart. Harper & Row, New York. and Calling: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31,21-33. Doi: 10.1006/jrpe.1997.2162
- Hauge, L. J., Skogstad, A. & Einarsen, S., (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 426–433. Doi: 10.1111/j.1467-9450.2010.00813.x
- Hirigoyen, M.-F. (1999). *Assédio, coacção e violência no quotidiano*. Cascais: Pergaminho
- Hogh, A., Hoel, H., & Carneiro, I. G., (2011). Bullying and Employee Turnover among Healthcare Workers: a Three-Wave Prospective Study. *Journal of Nursing Management*, 19(6), 742–751. Doi:10.1111/j.1365-2834.2011.01264.x
- Hogh, A., Mikkelsen, E., & Hansen, Å. (2011). Individual Consequences of Workplace Bullying/Mobbing. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace* (2a Ed, pp. 107–128). Boca Raton, FL: CRC Press. ISBN: 978-1-4398-0498-6
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model. *Academy Of Management Review*, 9(1), 74-83. Doi: 10.2307/258234
- Karpinski, D. e Stefano, S.R. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação um Estudo de Caso no Setor Atacadista de Beneficiamento de Cereais. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, Ano 3, nº1, ISSN: 1980-6116
- Kozáková, R., Bužgová, R., & Zeleníková, R. (2018). Mobbing Of Nurses: Prevalence, Forms And Psychological Consequences In The Moravian-Silesian Region. *Československá psychologie* 62 (4), 316-329.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R., (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. Doi:10.2307/258835
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Li, J., & Mitchell, T. R. (2017). On The Next Decade of Research in Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Perspectives*, 31(3), 201–221. Doi: 10.5465/amp.2016.0123
- Leymann, H., (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. Doi: 10.1080/13594329608414853

- Luna, M., (2003). *Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)*. Relatório preparado para a Secretaria de Salud Laboral de CC.OO, Madrid: Ediciones GPS Madrid;
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística Com Utilização do SPSS* (3a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J., (2010). *Análise estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M., (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, No 2, pp. 171-194. Doi: 10.1037/0033-2909.108.2.171
- Maximiano, A., (2004). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital* (4.^a edição). São Paulo: Atlas
- Medeiros, R. K., Alves, R. D., & Ribeiro, S. R., (2012). Turnover: Uma Análise Dos Fatores Que Contribuem Para A Decisão De Sair Da Empresa Dos Colaboradores Da Alfa Comércio LTDA. *Connexio - Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios*, 2(1), 115-126. ISSN: 2236-8760
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In I. B. Weiner (Series Ed.), W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Vol. Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 39-53). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Namora, N. C. & Santos, N. L., (). CONSTRUIR A PAZ: VISÕES INTERNACIONAIS SOBRE CONHECIMENTOS E PRÁTICAS. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/3952>
- Nielsen, M., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of Exposure to Workplace Bullying: A Meta-Analytic Review. *Work & Stress*, 26(4), 309–332. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734709>
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1 (3), 49-54. ISSN: 1993-8233
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021). Contributo Científico OPP– O Bem-Estar Organizacional. Lisboa.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020). Contributo OPP – O Custo do Stress e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal. Lisboa.
- Pacheco, M. G. R. (2007). *O Assédio Moral No Trabalho - O Elo Mais Fraco*. Coimbra: Edições Almedina.
- Perez, M. (2011). *Turnover Intent*. Doctoral Thesis in Human Resources Management, University of Zurich.
- Piñuel & Zabala, I. (2001). *Mobbing, como sobreviver al acoso psicológico en el trabajo*. Editorial Sal, Terrae, Santander.
- Pitacho, L. (2021) *Orientação para o Trabalho: Perfis e Contribuições para a Eficácia dos Sistemas de Recompensas*. Instituto Superior de Ciências e Políticas, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/20183>

- Pitacho, L., Palma, P., Correia, p., & Pereira Lopes, M. (2021). Why Do People Work? An Empirical Test of Hybrid Work Orientations. *Social Sciences* 10: 284. Doi: 10.3390/socsci10080284
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). *Fostering Meaningfulness in Working and at Work*.
- Pereira, R. G., (2009). *Mobbing ou Assédio Moral no Trabalho – Contributo para a sua conceptualização*, Ed. Coimbra, 2009.
- Royo, J. V., & Cervera, A. M. (2005). *El mobbing o acoso laboral*. Madrid: Editorial Tebar.
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2018). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583–605. Doi:10.1108/MD-08-2017-0721
- Shallcross, Linda, Sheehan, Michael, & Ramsay, Sheryl (2008) Workplace mobbing: experiences in the public sector. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), pp. 56-70. Doi: 1440-5377
- Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 25(49), 101–117. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2018-0069>
- Sul, S., I., R. (2019). *Tradução e validação para a população portuguesa da Anticipated Turnover Scale*. Dissertação de Mestrado em Enfermagem, na Escola Superior de Enfermagem de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.26/32089>
- Shvardak, M., Halus, O., Popovych, O., Ivanova, V., & Molnar, T. (2021). Anti-mobbing Technology in the Conditions of an Educational Institution in Ukraine. *BRAIN: Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 12(3), 343-362. Doi: 10.18662/brain/12.3/235
- Tett, R. & Meyer J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*. 46 (2), 259-293. Doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Vandekerckhove, W. & Commers, R. (2002, August). Downward Workplace Mobbing: a Sign of the Times? Conference Paper presented at European Ethics Summit 2002, European Parliament, Brussels.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Tissington, P. A., (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover 36 Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. Doi: 10.1111/j.1467- 8551.2004.00424.x
- Vaz Serra, A., Ramalheira, C., Moura-Ramos, M., & Homem, T. (2005). A Escala Portuguesa de Mobbing. *Psiquiatria Clínica*, 26(3), 189-211
- Vévodová, Š. et al. (2020), Mobbing, subjective perception, demographic factors and prevalence of burnout syndrome in nurses. *Central European Journal of Public Health*, 28 (Suppl), pp. S57–S64. DOI: 10.21101/cejph.a6211
- Westhues, K. (2003). The mobbings at Medaille College in 2002. *New York Academy*, 30(1), 8-10.

- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617. Doi: 10.1177/014920639101700305
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21–33. Doi: 10.1006/jrpe.1997.2162
- Wrzesniewski, A. (2003) Finding Positive Meaning in Work. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 296-308.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-85. ISSN: 0143-7720

8. Anexos

Anexo A – Questionário

A relação entre Mobbing, Desempenho Individual e Intenções de Saída dos colaboradores – e quando o significado do trabalho muda tudo?

O presente questionário foi desenvolvido para a recolha de informação para um projeto de investigação no âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e da Saúde Ocupacional no ISMAT, acerca da perceção do Mobbing, do Desempenho Individual, as Intenções de Saída e o Chamamento em trabalhadores residentes em Portugal.

Não há respostas certas ou erradas, estamos apenas interessados na sua opinião. Por favor, leia de forma atenta a cada questão e responda com toda a honestidade, rigor e sinceridade.

As suas respostas serão confidenciais. As respostas individuais nunca serão conhecidas, dado que a análise que faremos é do conjunto de todos os indivíduos. Para assegurar a confidencialidade não escreva o seu nome no questionário.

Em caso de alguma dúvida pode enviar mail para: bruno.martins22602@gmail.com

*Obrigatório

Questionário Sociodemográfico

1. Idade *

2. Género *

Marcar apenas uma oval.

1. Masculino
 2. Feminino

3. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

1. Igual ou Inferior ao 12º ano
 2. Licenciatura
 3. Mestrado ou Superior

4. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

1. Solteiro(a)
 2. Casado(a) / União de facto
 3. Divorciado(a)
 4. Viúvo(a)

Mobbing

Nesta seção, cada uma das frases apresentada serve para avaliar aspetos relacionados com o seu ambiente de trabalho. Estas representam situações concretas que podem ocorrer a qualquer pessoa.
Para cada item, assinale a resposta que melhor se aplica ao seu caso.

5. 1. Colocam-me a trabalhar num local em que fico isolado dos outros. *

Marcar apenas uma oval.

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

6. 2. Nos contactos de trabalho ignoram-me por completo. *

Marcar apenas uma oval.

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

7. 3. O meu chefe só fala comigo aos berros. *

Marcar apenas uma oval.

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

8. 4. Andam sempre a dizer que o que faço nunca está perfeito. *

Marcar apenas uma oval.

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

9. 5. Põem-me sozinho num canto, onde não me dão nada para fazer. *

Marcar apenas uma oval.

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

10. 6. Andam sempre a mudar as tarefas que tenho para fazer, sem ter um trabalho fixo que oriente. *

Marcar apenas uma oval.

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

11. 7. No meu trabalho nunca me deixam ter qualquer iniciativa pessoal. *

Marcar apenas uma oval.

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

12. 8. O meu chefe diz mal de mim em frente das outras pessoas. *

Marcar apenas uma oval.

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

13. 9. Põem-me a desempenhar tarefas para as quais não estou preparado. *

Marcar apenas uma oval.

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

14. 10. Têm-me feito promessas de trabalho que nunca cumprem. *

Marcar apenas uma oval.

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

15. 11. Andam sempre a pressionar-me para que acabe tudo mais depressa. *

Marcar apenas uma oval.

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

16. 12. Ninguém me avisa quando há mudanças nas tarefas a realizar. *

Marcar apenas uma oval.

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

17. 13. Dão-me a entender que sou um incompetente. *

Marcar apenas uma oval.

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

18. 14. No meu emprego impedem os meus colegas de falar comigo. *

Marcar apenas uma oval.

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

19. 15. Sinto que me querem pôr fora do emprego. *

Marcar apenas uma oval.

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

20. 16. Andam a dizer que sou desarranjado da cabeça. *

Marcar apenas uma oval.

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

21. 17. O meu chefe ameaça que me há de fazer a vida negra. *

Marcar apenas uma oval.

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

22. 18. Dão-me coisas para fazer que só servem para me diminuir aos olhos dos outros. *

Marcar apenas uma oval.

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

23. 19. Acusam-me de faltas de que ninguém faz queixa. *

Marcar apenas uma oval.

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

24. 20. Tenho provas de que ninguém tem confiança em mim. *

Marcar apenas uma oval.

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

25. 21. Não me atribuem funções ou tarefas que me têm prometido. *

Marcar apenas uma oval.

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

26. 22. Dizem-me que, se me sinto mal no meu emprego, me vá embora. *

Marcar apenas uma oval.

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

27. 23. Os meus chefes e colegas não têm consideração por mim. *

Marcar apenas uma oval.

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

28. 24. Andam sempre a vigiar-me como se fosse um inimigo. *

Marcar apenas uma oval.

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

29. 25. Tratam-me mal porque há outros que querem o meu lugar. *

Marcar apenas uma oval.

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

30. 26. Por vezes elogiam os outros só para provar que não me apreciam. *

Marcar apenas uma oval.

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

31. 27. Dão-me a entender que a minha vida privada não importa para nada. *

Marcar apenas uma oval.

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

Desempenho
Individual

Nesta seção, pedimos-lhe que indique o grau de aplicação de cada uma das seguintes frases a si.
Assinale a resposta que melhor se aplica ao seu caso.

32. 1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas. *

Marcar apenas uma oval.

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo
- 3. Não concordo nem discordo
- 4. Concordo
- 5. Concordo totalmente

47. 13. A maior recompensa que retiro do meu trabalho é a minha satisfação, felicidade e bem-estar. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente									

48. 14. É inevitável descrever-me pelo que sou profissionalmente, ex.: "sou administrativo(a)", "sou dentista". *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente									

49. 15. O meu trabalho ajuda a tornar o mundo um lugar melhor. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente									

Intenções
de Saída

Nesta seção encontram-se afirmações sobre a sua intenção de abandonar ou não o local em que exercem funções, podendo esta intenção ser de abandono do serviço (atual local de trabalho), da própria organização ou mesmo da profissão. Por favor leia cada frase atentamente e assinale a resposta referente à opção com a qual mais se identifica.

50. 1. Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível. *

Marcar apenas uma oval.

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

51. 2. É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização. *

Marcar apenas uma oval.

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

52. 3. Estou a pensar sair desta empresa o mais rápido possível *

Marcar apenas uma oval.

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

53. 4. Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo. *

Marcar apenas uma oval.

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

54. 5. Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização. *

Marcar apenas uma oval.

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

55. 6. Se puder permanecerei nesta organização o máximo de tempo possível. *

Marcar apenas uma oval.

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

Anexo B – Testagem da Hipótese I

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
2	,484 ^a	,234	,230	,89119	,234	62,653	1	205	<,001	1,733

a. Predictors: (Constant), ScoreTotalEPM

b. Dependent: ScoreEIS

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49,760	1	49,760	62,653	<,001 ^b
	Residual	162,816	205	,794		
	Total	212,577	206			

a. Dependent Variable: ScoreEIS

b. Predictors: (Constant), ScoreTotalEPM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,937	,069		28,189	<,001		
	ScoreTotalEPM	,047	,006	,484	7,915	<,001	1.000	1.000

a. Dependent Variable: ScoreEIS

Anexo C – Testagem da Hipótese II

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
2	,484 ^a	,231	,227	,89308	,231	61,522	1	205	<,001	1,583

a. Predictors: (Constant), ScoreQOT

b. Dependent: ScoreEIS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49,069	1	49,069	61,522	<,001 ^b
	Residual	163,507	205	,798		
	Total	212,577	206			

a. Dependent Variable: ScoreEIS

b. Predictors: (Constant), ScoreQOT

Coefficients^b

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,685	,203		18,186	<,001		
	ScoreQOT	-,251	,032	-,480	-7,844	<,001	1.000	1.000

a. Dependent Variable: ScoreEIS

Anexo D – Testagem da Hipótese III

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,484 ^a	,234	,230	,89119	,234	62,653	1	205	<,001	
2	,608 ^b	,370	,364	,81030	,136	43,976	1	204	<,001	1,670

a. Predictors: (Constant), ScoreTotalEPM

b. Predictors: (Constant), ScoreTotalEPM, ScoreQOT

c. Dependent Variable: ScoreEIS

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49,760	1	49,760	62,653	<,001 ^b
	Residual	162,816	205	,794		
	Total	212,577	206			
2	Regression	78,634	2	39,317	59,881	<,001 ^c
	Residual	133,943	204	,657		
	Total	212,577	206			

a. Dependent Variable: ScoreEIS

b. Predictors: (Constant), ScoreTotalEPM

c. Predictors: (Constant), ScoreTotalEPM, ScoreQOT

Coefficients^c

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,937	,069		28,189	<,001		
	ScoreTotalEPM	,047	,006	,484	7,915	<,001	1,000	1,000
2	(Constant)	3,185	,198		16,058	<,001		
	ScoreTotalEPM	,038	,006	,386	6,710	<,001	,934	1,071
	ScoreQOT	-,199	,030	-,381	-6,631	<,001	,534	1,071

a. Dependent Variable: ScoreEIS

Anexo E – Testagem da Hipótese IV

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : EIS_T
X : EPM_t
M : CHAM_T

Sample
Size: 207

OUTCOME VARIABLE:
CHAM_T

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2568	,0660	3,5506	14,4787	1,0000	205,0000	,0002

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,2691	,1453	43,1509	,0000	5,9826	6,5555
EPM_t	-,0480	,0126	-3,8051	,0002	-,0729	-,0231

Standardized coefficients

coeff
EPM_t -,2568

OUTCOME VARIABLE:
EIS_T

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6082	,3699	,6566	59,8814	2,0000	204,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,1855	,1984	16,0576	,0000	2,7944	3,5766
EPM_t	,0377	,0056	6,7103	,0000	,0266	,0487
CHAM_T	-,1992	,0300	-6,6314	,0000	-,2584	-,1400

Standardized coefficients

coeff
EPM_t ,3859
CHAM_T -,3813

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
8,5760	1,0000	203,0000	,0038

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

OUTCOME VARIABLE:

EIS_T

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4838	,2341	,7942	62,6527	1,0000	205,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,9369	,0687	28,1887	,0000	1,8014	2,0724
EPM_t	,0472	,0060	7,9153	,0000	,0355	,0590

Standardized coefficients

	coeff
EPM_t	,4838

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

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,0472	,0060	7,9153	,0000	,0355	,0590	,4838

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,0377	,0056	6,7103	,0000	,0266	,0487	,3859

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
CHAM_T	,0096	,0032	,0040	,0166

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
CHAM_T	,0979	,0338	,0337	,1640

***** 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 MATR -----

