

**Assédio Moral do líder e Saúde Psicológica dos liderados: o papel mediador do estresse e o papel moderador das avaliações auto-referentes e do suporte organizacional percebido**

**FERNANDA PIMENTEL PESSANHA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

**LILIANE MAGALHÃES GIRARDIN PIMENTEL FURTADO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)

# **Assédio Moral do líder e Saúde Psicológica dos liderados: o papel mediador do Estresse e o papel moderador das Avaliações Auto-referentes e do Suporte Organizacional Percebido**

## **INTRODUÇÃO**

O assédio moral no trabalho representa um fenômeno altamente estressor que diversas organizações precisam enfrentar. E, nesse cenário, o supervisor imediato tem sido apontado como o principal agente de assédio moral dentro das organizações (Skogstad, Matthiesen & Einarsen, 2007). Dado a sua prevalência, e visando contribuir para a literatura sobre liderança, o presente estudo tratou do assédio moral que envolve uma hierarquia formal, onde o líder é o assediador e o liderado é a vítima.

Estudos como o realizado por Verkuil, Atasayi e Molendijk (2015) concluíram que o assédio moral no local de trabalho é um preditor significativo para problemas de saúde mental. Porém, as pesquisas analisam o fenômeno em países estrangeiros. Aliado a este fato, há escassez de pesquisas quantitativas que relacionem assédio moral e sofrimento psicológico no Brasil. Este estudo se propôs, portanto, a fazer uma investigação quantitativa da relação entre assédio moral no trabalho e o sofrimento psicológico, em uma amostra de servidores técnico-administrativos de Universidades brasileiras.

Além disso, o presente trabalho investiga o papel mediador do estresse na relação entre assédio moral e sofrimento psicológico. As teorias de estresse psicológico, como por exemplo o Modelo Transacional do Estresse de Folkman e Lazarus (1985), têm tratado o estresse como uma variável interveniente que opera entre um estímulo aversivo e uma resposta relacionada a saúde. No entanto, estudos empíricos sobre o papel mediador do estresse na relação entre evento estressor e resultados de saúde mental são escassos, sendo necessário o preenchimento dessa lacuna.

Ademais, para entender de forma mais completa a influência do assédio moral no sofrimento psicológico do trabalhador, foi necessário analisar o papel condicionante de alguns fatores. Consideramos que características pessoais dos trabalhadores, especialmente suas avaliações auto-referentes, podem moldar a forma como eles percebem e lidam com o assédio moral do líder, o que influencia seus níveis de estresse e, conseqüentemente, de sofrimento psicológico. Da mesma forma, consideramos que a percepção de suporte organizacional também pode interferir na força das relações entre o assédio moral e o estresse e entre o estresse e os níveis de sofrimento psicológico.

Nesse sentido, o presente estudo teve por objetivo investigar a relação entre o Assédio Moral perpetrado pelo líder, o Estresse dos liderados e o Sofrimento Psicológico dos liderados, bem como entender em que medida um fator individual (avaliações auto-referentes) e um fator contextual (suporte organizacional) são capazes de influenciar essas relações.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Assédio moral no trabalho**

Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper (2011) caracterizam o assédio moral no trabalho como comportamentos de assediar, ofender, excluir alguém socialmente ou afetar negativamente o trabalho de alguém. Afirmam ainda que, para que um fenômeno seja considerado assédio moral, esses comportamentos devem ocorrer repetida e regularmente, durante um certo período (cerca de seis meses). Principalmente de natureza psicológica, esses comportamentos são usados com o objetivo ou pelo menos com o efeito de humilhar, intimidar, amedrontar ou punir persistentemente a vítima (Einarsen, 2000).

Apesar dos assediadores poderem ser superiores, colegas e até subordinados (Zapf, Escartín, Einarsen, Hoel & Vartia, 2011), o supervisor imediato tem sido apontado como o principal agente de assédio moral dentro das organizações (Skogstad, Matthiesen & Einarsen, 2007). Hirigoyen (2006) aponta que 58% dos casos de assédio moral no trabalho vêm da hierarquia. A autora afirma ainda que o assédio moral vindo de um superior hierárquico tem consequências muito mais graves sobre a saúde do trabalhador do que o assédio dos pares, por exemplo.

### **Consequências para a saúde psicológica do trabalhador**

Nas últimas décadas, um número significativo de pesquisas empíricas evidenciou o assédio moral no trabalho como um importante problema social que possui implicações prejudiciais não apenas para os envolvidos diretamente, mas também para as organizações e a sociedade no geral (Einarsen et al., 2011). As consequências individuais do assédio moral podem ser classificadas em duas grandes categorias: resultados relacionados ao trabalho e resultados relacionados à saúde e o bem-estar (Nielsen & Einarsen, 2012).

Com relação à segunda categoria, a literatura tem focado principalmente em reações de sofrimento psicológico como aumento dos níveis de autoavaliações negativas, ansiedade e depressão (Mikkelsen & Einarsen, 2002), e em problemas de saúde física como distúrbios musculoesqueléticos (Vie, Glaso & Einarsen, 2012). Além dessas reações, o assédio moral no trabalho também foi associado ao burnout (Einarsen, Matthiensen & Skogstad, 1998) e ao transtorno de estresse pós-traumático (Rodríguez-Munoz, Moreno-Jiménez, Sanz Vergel, & Garrosa Hernández, 2010).

Sobre esses resultados, estudo transversal de Einarsen e Nielsen (2014) investigou uma relação de longo prazo (cinco anos) entre a exposição ao assédio moral no trabalho e subsequente saúde mental na forma de ansiedade e depressão. Eles encontraram que a exposição ao assédio moral no trabalho é um preditor significativo de problemas de saúde mental mesmo cinco anos depois. Pesquisa transversal realizada por Hansen et al. (2006) apontou que vítimas de assédio relatam mais sintomas de somatização, depressão, ansiedade e alterações na saúde mental, bem como resposta fisiológica mais baixa em comparação a outros funcionários.

Verkuil, Atasayi e Molendijk (2015) realizaram revisão sistemática e meta-análises sobre a relação entre o assédio moral no trabalho e a saúde mental, sendo esta última composta por sintomas de depressão, sintomas de ansiedade e queixas psicológicas relacionadas ao estresse. Como resultado, eles concluíram que o assédio moral é um preditor significativo para problemas de saúde mental. Os estudos aqui destacados se utilizam de teorias do estresse para justificar a maneira como a exposição ao assédio moral é capaz de interferir na saúde psicológica dos indivíduos e, portanto, abordaremos as principais delas a seguir.

Faz-se necessário entender, portanto, o caminho através do qual o estressor (no caso, o assédio moral) desencadeia níveis elevados de estresse nos trabalhadores a ponto de afetar a saúde destes. Enquanto os primeiros estudiosos do tema tinham uma abordagem mais fisiológica do estresse, outros surgiram posteriormente abordando o estresse a partir de uma visão mais psicológica. Segundo Lazarus (1999), por exemplo, o estresse pode ser definido como um sentimento experimentado quando o indivíduo percebe que ameaças ou exigências impostas a ele extrapolam seus recursos pessoais ou sociais.

Em seu Modelo Transacional do Estresse, Lazarus e Folkman (1985) propuseram que ao se deparar com um estressor, o indivíduo avalia a ameaça potencial e faz o julgamento sobre se o evento é positivo ou negativo. Posteriormente, a pessoa avalia quão controlável é o estressor e determina se os seus recursos de enfrentamento são adequados para lidar com a situação.

Seguindo esse modelo, a severidade dos resultados do assédio moral vai depender de como a vítima avalia a situação e sua capacidade para lidar com ela.

Então, com base nas teorias de estresse psicológico, a exposição prolongada aos comportamentos de assédio moral pode afetar negativamente o trabalhador e os efeitos dessa exposição podem ser explicados por mecanismos cognitivos. A Teoria da Ativação Cognitiva do Estresse (TACE) parece cumprir o papel de explicar como esses efeitos negativos surgem. Essa teoria foi desenvolvida por Ursin e Eriksen (2004) e propõe que a duração prolongada de uma experiência estressante, como por exemplo o assédio moral, cria uma ativação cognitiva repetida e crônica. Este tipo de ativação cognitiva sustentada pode, com o tempo, levar a uma ativação fisiológica prolongada, o que pode levar a prejuízo na saúde física e psicológica, especialmente quando os esforços de enfrentamento falham.

Embora as teorias afirmem que a relação entre eventos estressores no trabalho e a saúde psicológica do trabalhador passa pela elevação dos níveis de reações de estresse, a literatura sobre o tema parece se dedicar pouco para demonstrar empiricamente essa relação. Estudos empíricos sobre o papel mediador do estresse nos resultados de saúde psicológica são escassos. Ademais, modelo proposto em revisão realizada por Nielsen e Einarsen (2018) encoraja a testagem da mediação aqui proposta, ao sugerir que a exposição ao assédio moral tem um efeito indireto através de fatores intervenientes que devem ser explorados.

Dessa forma, buscando investigar as consequências do assédio moral para a saúde psicológica de maneira mais completa, a seguinte hipótese é levantada:

**H1:** A relação entre Assédio moral do líder e o Sofrimento Psicológico dos liderados é parcialmente mediada pelo Estresse.

### **O papel moderador das avaliações auto-referentes**

Como visto anteriormente, quando uma pessoa se depara com um estressor, ela avalia o quão ameaçador e administrável é o evento (Lazarus & Folkman, 1985). Seguindo este modelo, a natureza e a gravidade de qualquer resultado de assédio moral devem depender de como a vítima percebe a exposição a esses comportamentos abusivos e se ela se sente ou não capaz de lidar com esses atos. É preciso entender, portanto, se alguns indivíduos lidam melhor com os estressores por causa de fatores disposicionais.

Uma disposição individual que despertou interesse em pesquisadores sobre estresse foram as Avaliações Auto-referentes. As Avaliações Auto-referentes (AAR) são avaliações centrais que os indivíduos têm sobre si mesmos e esse constructo compreende quatro dimensões: autoestima, auto eficácia, locus de controle e neuroticismo (ou estabilidade emocional) (Judge, Erez, Bono, & Thoresen, 2003). Indivíduos com altas AAR avaliam-se positivamente como competentes, dignos e no controle de suas vidas (Judge, Van Vianen, & De Pater, 2004). Judge et al. (2003) propõem que as AAR influenciam inconscientemente as percepções e comportamentos das pessoas.

Para Kammeyer-Mueller et al. (2009), os indivíduos irão interpretar as situações como mais ou menos ameaçadoras de acordo com as suas AAR. As AAR positivas tornam as pessoas mais confiantes de que elas podem responder com sucesso as situações desafiadoras, resultando em menos reações emocionais negativas e menos estresse quando confrontados por estressores, porque eles acreditam que tem valor. AAR negativas ou mais baixas devem fortalecer a relação entre estressor e estresse psicológico, elevando os níveis da tensão (Kammeyer-Mueller et al., 2009).

Além disso, os indivíduos com altas AAR têm demonstrado ser mais resilientes do que aqueles com baixas AAR (Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998; Maikikangas et al., 2015). Estes últimos poderiam, então, estar mais propensos a experimentar o estado de desamparo aprendido, que ocorre quando, submetido a estímulos repetitivos e dolorosos, o alvo não enxerga nenhuma forma de escapar e se resigna, parando de tentar resolver a situação (Maier & Seligman, 2016; Nielsen, Matthiesen & Einarsen, 2008). Evidências mostram que o desamparo aprendido está intimamente relacionado a uma série de problemas de saúde, incluindo ansiedade e depressão (Abramson, Metalsky, & Alloy, 1989; Overmier, 2002).

Tendo em vista as teorias apresentadas, um indivíduo vítima de assédio moral no trabalho que possui AAR baixas ou negativas pode perceber esses comportamentos como ameaças severas e se sentir incapaz de lidar com o estressor, aumentando o nível de estresse. Nessas situações, indivíduos com baixas ou negativas AAR tem maior probabilidade de se resignar a situação de desamparo, o que agrava o sofrimento psicológico. Sendo assim, as seguintes hipóteses são formuladas:

**H2a:** A relação entre o Assédio Moral do Líder e o Estresse é moderada pelas Avaliações Auto-referentes (AAR), de modo que a relação é mais forte para indivíduos com baixos níveis de AAR e mais fraca para aqueles com altos níveis de AAR.

**H2b:** A relação entre os Estresse e o Sofrimentos Psicológico é moderada pelas Avaliações Auto-referentes (AAR), de modo que a relação é mais forte para indivíduos com baixos níveis de AAR e mais fraca para aqueles com altos níveis de AAR.

### **O papel moderador do suporte organizacional**

O Suporte Organizacional Percebido (SOP) refere-se à visão do indivíduo de que a organização na qual ele trabalha valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Huntchison, & Sowa, 1986). De maneira complementar, Rhoades e Eisenberger (2002) definem o SOP como a percepção do trabalhador de que a organização o ajudará a realizar seu trabalho e apoiar seu bem-estar socioemocional.

Embora muitas pesquisas tenham se dedicado a compreensão do papel do suporte social na redução da tensão psicológica relacionada ao estresse, um corpo crescente de pesquisas sugere que o Suporte Organizacional Percebido (SOP) também pode ter impacto nessa função (Leather, Lawrence, Beale, Cox, & Dickson, 1998; Stamper & Johlke, 2003). Considerando que as organizações podem ter pouco controle direto sobre o suporte social disponível para o trabalhador advindos de outras pessoas, é possível que elas possam focar ativamente o SOP como um meio de minimizar a tensão originada pelo estresse (George, Reed, Ballard, Colin, & Fielding, 1993).

George et al. (1993) sugerem que o suporte organizacional pode proteger os indivíduos dos efeitos negativos do estresse no trabalho ao fornecer, por exemplo, informações aos trabalhadores. Segundo Xu e Yang (2018), os indivíduos com níveis elevados de suporte organizacional percebido acreditam que sua organização fornecerá todas as informações sobre os estressores e lhe dirão como lidar com eles de maneira funcional. Essas crenças podem diminuir sua tendência a perceber os estressores como grandes ameaças e melhorar sua percepção dos recursos disponíveis para lidar com os mesmos (Xu & Yang, 2018), o que amorteceria o efeito do evento estressor sobre as reações de estresse.

Cohen e Wills (1985) afirmam que a organização pode ajudar a reduzir o estresse através da resolução direta de problemas ou proporcionando ao trabalhador maior tempo para atividades como relaxamento ou entretenimento. Para George et al. (1993), o suporte organizacional pode

atenuar os efeitos do estresse nos resultados de saúde ao fornecer recursos tangíveis e serviços necessários para ajudar os trabalhadores a lidarem com o estresse. Desse modo, os indivíduos com níveis elevados de suporte organizacional percebido acreditam que a organização fornecerá os recursos que eles precisam para lidar com o estresse, o que enfraquece o efeito do estresse em seu esgotamento (Xu & Yang, 2018).

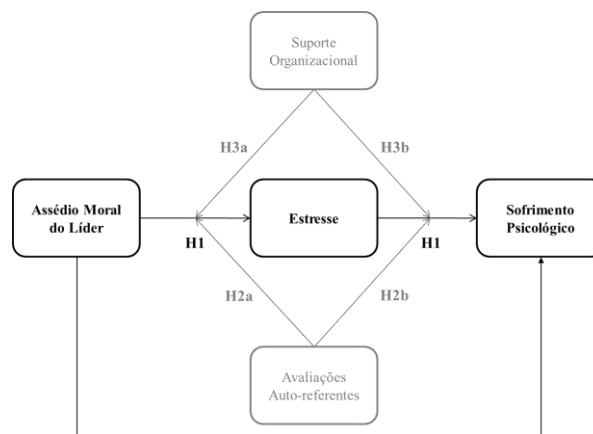
Em suma, ao influenciar os indivíduos na avaliação do evento estressor e na avaliação dos recursos disponíveis para lidar com o estresse (Cohen & Wills, 1985), o suporte organizacional percebido pode amenizar o efeito dos eventos estressores na saúde psicológica dos trabalhadores. Ademais, estudo empírico de Leather et al. (1998) apontou que o suporte organizacional percebido reduz o estresse em situações adversas no trabalho e contribui positivamente para a saúde do trabalhador. Portanto, sugere-se a seguinte hipótese:

**H3a:** A relação entre o Assédio Moral do Líder e o Estresse é moderada pelo Suporte Organizacional Percebido (SOP), de modo que a relação é mais forte para indivíduos com baixos níveis de SOP e mais fraca para aqueles com altos níveis de SOP.

**H3b:** A relação entre os Estresse e o Sofrimentos Psicológico é moderada pelo Suporte Organizacional Percebido (SOP), de modo que a relação é mais forte para indivíduos com baixos níveis de AAR e mais fraca para aqueles com altos níveis de AAR.

As hipóteses propostas estão resumidas da Figura 1.

**Figura 1 – Hipóteses da Pesquisa**



## METODOLOGIA

### Procedimento e amostra

Este estudo foi conduzido junto a uma amostra de servidores técnico-administrativos de Universidade públicas do Rio de Janeiro. Os dados utilizados para testar as hipóteses propostas neste trabalho foram coletados por meio da aplicação de um questionário estruturado, composto por questões oriundas de instrumentos validados e disponibilizado em instrumento digital no software de pesquisa Qualtrics.

Em algumas universidades, os links para acesso aos questionários foram enviados por e-mail à população selecionada, junto com um texto de apresentação da pesquisa. O texto esclarecia a relevância e os objetivos da pesquisa, bem como garantia a confidencialidade das respostas e o tratamento agregado delas. Em outras universidades, servidores foram abordados presencialmente, de maneira aleatória. Após uma breve apresentação da pesquisa, foi solicitado que respondessem ao questionário acessando o link pelo celular ou computador.

Um total de 236 indivíduos completaram o questionário, sendo que os dados de 38 deles tiveram que ser excluídos. Destes 38, um total de 8 foram excluídos por serem de servidores docentes e 3 por terem respondido de forma aleatória. Os 27 restantes foram por estarem há menos de seis meses submetidos ao chefe imediato que, segundo Einarsen et al. (2011), é o mínimo de tempo necessário para o fenômeno ser considerado assédio moral. A amostra final, portanto, totalizou 198 respondentes.

Sobre as características da amostra, a faixa etária predominante foi de 31 a 40 anos (42,9%). A maior parte dos respondentes é do sexo feminino (61,1%), da raça branca (62,6%), casada (50,5%), sem filhos (50%) e com pós-graduação (70,2%). Além disso, a maior parte da amostra trabalha na organização há mais de 5 anos (62,6%), está no setor (lotação) atual entre 2 e 5 anos (33,3%) e subordinado ao chefe atual entre 6 meses a 1 ano (34,3%). 71,7% não possuem trabalhadores subordinados a eles e 60,1% não são sindicalizados.

## Medidas

**Assédio Moral do Líder:** essa variável foi medida através dos 9 itens propostos para a versão resumida (Conway et al., 2017) do Negative Act Questionnaire (Einarsen, Hoel & Notelaers, 2009). A tradução dos itens seguiu a versão adaptada para o português (Christ, 2011) do referido questionário. O início de cada item foi alterado para investigar somente o assédio sofrido pela chefia, não de maneira generalizada no ambiente profissional. Por exemplo: “Alguém reteve informações que interferiram em seu desempenho” foi mudado para “Meu/Minha chefe reteve informações que interferiram em meu desempenho”. O coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) para o constructo assédio moral do líder, neste estudo, foi de 0,9.

**Estresse Percebido:** foi medido no questionário por meio de 6 dos 14 itens da versão brasileira traduzida e validada (Luft, Sanches, Mazo e Andrade, 2007) da Perceived Stress Scale (Cohen, Kamarck & Mermelstein, 1983). Foram escolhidos 3 itens positivos e 3 negativamente orientados (reversos). Exemplos de itens são: “Você tem conseguido controlar as irritações em sua vida?” e “Você tem se sentido incapaz de controlar as coisas importantes em sua vida?”. Foi encontrado  $\alpha = 0,86$  para esse constructo.

**Sofrimento Psicológico:** essa variável foi avaliada usando os 7 itens propostos para a dimensão Ansiedade mais os 7 itens propostos para a dimensão Depressão da versão resumida da Depression Anxiety Stress Scales (Lovibond & Lovibond, 1995). A tradução utilizada foi da versão validada para a população brasileira de Silva et al. (2016). São exemplos de itens: “Me preocupei com situações em que poderia entrar em pânico e parecer ridículo(a)” e “Não consegui ter iniciativa para fazer as coisas”. A confiabilidade foi estimada em 0,92.

**Avaliações Auto-referentes:** foi medido no questionário por meio dos 12 itens da escala validada em amostras brasileiras (Ferreira et al., 2013) da Core Self-Evaluations Scale (Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2003). Destes, 6 itens são positivos e os outros 6 negativamente orientados (reversos). Por exemplo: “De modo geral, sinto-me satisfeito comigo mesmo(a)” e “Tenho dúvidas sobre minha competência”. O coeficiente alfa foi de 0,87.

**Suporte Organizacional Percebido:** foi avaliado utilizando-se 8 dos 9 itens da versão reduzida da Survey of Perceived Organizational Support (Eisenberger, Huntington, Huntchison & Sowa 1986), traduzida e validada para trabalhadores brasileiros por Fleury, Formiga, Souza e Souza (2017). O oitavo item desta última escala foi descartado por não se aplicar as organizações públicas. Dos 8 itens utilizados, 6 são positivos e os outros 2 negativamente orientados (reversos). A palavra “Esta” usada no início das frases da escala original foi substituída pela palavra “Minha”, para uma maior conexão dos respondentes com a escala. Exemplos de itens são: “Minha organização realmente preocupa-se com meu bem-estar” e “Minha organização

não considera meus interesses quando toma decisões que me afetam”. Foi obtido um coeficiente alfa de 0,94.

**Variáveis de Controle:** variáveis de controle foram medidas através de itens desenvolvidos para o presente estudo. Os entrevistados foram solicitados a indicar a sua idade, sexo, cor/raça, estado civil, quantidade de filhos, titulação mais alta, organização na qual trabalha, tempo de trabalho na organização, tempo de trabalho no setor atual, cargo/função, tempo submetido à chefia atual, se há ou não pessoas subordinadas a ele(a) no trabalho e se é ou não sindicalizado(a).

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os dados coletados foram tratados e analisados através do programa IBM SPSS Statistics 24. A Tabela 1 apresenta as médias e os desvios padrão das variáveis utilizadas para testar as hipóteses, bem como as correlações entre essas variáveis. Verifica-se que todas as variáveis do modelo estão significativamente correlacionadas entre si.

Após análise fatorial, foram excluídos: o item 1 da escala de Assédio Moral (0,37), os itens 1 e 2 da escala de Sofrimento Psicológico (ambos 0,36) e o item 5 da escala de Avaliações Auto-referentes (0,32). Após a exclusão dos referidos itens, as escalas foram submetidas à verificação de confiabilidade. Todos os constructos apresentaram uma elevada consistência interna, com valores de alfa de Cronbach maiores do que 0,8.



Tabela 1 - Médias, Desvios Padrão e Correlações entre as Variáveis Estudadas

	Média	D.P.	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>Controles</b>																			
1 Idade	41,53	10,79	198																
2 Sexo	1,61	0,49	198	-0,02															
3 Raça	2,08	1,58	198	-0,17*	-0,12														
4 Estado Civil	1,93	0,90	198	0,12	0,05	-0,09													
5 N° de Filhos	1,77	0,93	198	0,49**	0,04	-0,10	0,36**												
6 Maior Titulacao	4,61	0,69	198	-0,02	0,14	-0,08	0,10	-0,07											
7 Organização	2,94	1,19	198	-0,01	0,04	-0,03	-0,04	0,08	0,20**										
8 Tempo na Orgazização	3,76	1,14	198	0,55**	0,02	-0,11	0,03	0,36**	0,00	0,08									
9 Tempo no Setor	3,30	1,21	198	0,45**	0,01	-0,15*	0,04	0,23**	-0,02	0,07	0,67**								
10 Tempo com o Chefe	3,28	1,11	198	0,17*	-0,11	-0,08	0,06	0,21**	-0,09	0,23**	0,33**	0,46**							
11 Possui Subordinado?	1,72	0,45	198	-0,13	0,01	0,10	-0,01	-0,09	-0,13	-0,04	-0,08	-0,11	-0,06						
12 É Sindicalizado?	1,60	0,49	198	-0,21**	-0,04	0,02	-0,06	-0,26**	0,06	0,09	-0,17*	-0,07	-0,09	0,02					
<b>Explicativas</b>																			
13 Assédio Moral do Líder	1,30	0,55	198	-0,10	0,07	-0,01	-0,05	-0,06	0,17*	0,25**	-0,12	-0,10	0,06	-0,12	-0,04				
14 Estresse	2,77	0,74	198	-0,22**	0,10	0,10	0,03	-0,14	0,07	0,21**	-0,03	-0,10	0,06	0,04	0,02	0,25**			
15 Sofrimento Psicológico	1,60	0,55	198	-0,14	0,13	0,06	0,02	-0,11	0,02	0,21**	-0,04	-0,04	0,03	-0,01	-0,01	0,38**	0,76**		
16 Avaliações Auto-referentes	3,49	0,71	198	0,23**	-0,06	-0,15*	-0,04	0,16*	0,02	-0,13	0,15*	0,13	0,00	-0,12	-0,01	-0,27**	-0,73**	-0,73**	
17 Suporte Organizacional	2,85	0,97	198	0,15*	0,03	-0,08	0,01	0,03	-0,19**	-0,41**	-0,02	0,03	-0,07	-0,11	0,04	-0,41**	-0,44**	-0,45**	0,47**

Fonte: Autoria própria (2020).

Notas: Sexo: 1= Masculino, 2= Feminino, 3= Outro. Raça: 1= Branca, 2= Preta, 3= Amarela, 4= Parda, 5= Indígena, 6= Sem declaração. Estado civil: 1= Solteiro, 2= Casado, 3=Divorciado, 4= União estável, 5= Viúvo. Filhos: 1= 0, 2= 1, 3= 2, 4= 3, 5= Mais de 3. Titulação: 1= N. Fundamental, 2= N. Médio, 3= N. Técnico, 4= N. Superior, 5= Pós-graduação. Organização: 1= UFRJ, 2= UNIRIO, 3= UERJ, 4= UFF, 5= Outra. Tempo na organização: 1= Menos de 1 ano, 2= Entre 1 e 2 anos, 3= Entre 2 e 5 anos, 4= Entre 5 e 10 anos, 5= Mais de 10 anos. Tempo no setor: 1= Menos de 1 ano, 2= Entre 1 e 2 anos, 3= Entre 2 e 5 anos, 4= Entre 5 e 10 anos, 5= Mais de 10 anos. Tempo subordinado ao chefe: 1= Menos de 6 meses, 2= De 6 meses a 1 ano, 3= De 1 a 2 anos, 4= De 2 a 5 anos, 5= Mais de 5 anos. Possui subordinado?: 1= Sim, 2= Não; É sindicalizado?: 1= Sim, 2= Não

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

Para testar as hipóteses propostas, regressões múltiplas foram realizadas. A hipótese H1, que previu que o estresse atua como mediador na relação entre o assédio moral do líder e o sofrimento psicológico dos liderados, foi testada em três passos. No passo 1, todas as variáveis de controle foram inseridas no modelo. Posteriormente, no passo 2, foi acrescentada a variável preditora (assédio moral do líder) e, no passo 3, foi incluída a variável mediadora (estresse). Os resultados estão dispostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Resultado do Efeito Mediador

Variáveis	Variável Dependente		
	Sofrimento Psicológico		
<b>Controles</b>	Passo 1	Passo 2	Passo 3
Idade	-0,01	0,00	0,002
Sexo	0,15	0,13	0,050
Raça	0,02	0,02	0,000
Estado Civil	0,06	0,07	0,017
Nº de Filhos	-0,09	-0,08	-0,022
Maior Titulação	-0,05	-0,09	-0,076
Organização	0,11**	0,08*	0,023
Tempo na Organização	0,02	0,04	-0,029
Tempo no Setor	-0,01	0,00	0,044
Tempo com o Chefe	0,01	-0,01	-0,035
Possui Subordinado?	-0,04	0,01	-0,021
É Sindicalizado?	-0,08	-0,04	-0,025
<b>Explicativas</b>			
Assédio Moral do Líder		0,35***	0,21***
Estresse			0,54***
<b>R<sup>2</sup></b>	0,10	0,21	0,63

Fonte: Autoria própria (2020).

Notas: \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001

O passo 2 mostra que há uma relação direta e positiva entre o assédio moral do líder e o sofrimento psicológico dos liderados ( $\beta = 0,35$ ,  $p < 0,001$ ). Quando, no passo 3, foi incluída a variável mediadora, a relação direta continuou significativa ( $\beta = 0,21$ ,  $p < 0,001$ ) e a variável estresse apresentou também efeito significativo no sofrimento psicológico. Desse modo, há uma mediação parcial e a hipótese H1 foi confirmada. Isto significa que o assédio moral do líder provoca um efeito direto no sofrimento psicológico do liderado e um efeito indireto também, por meio do estresse.

As hipóteses H2a e H3a previam o efeito moderador das AAR e do suporte organizacional, respectivamente, na relação entre assédio moral e estresse.

Com base nos resultados mostrados da Tabela 5, verificou-se que não há um efeito moderador significativo das AAR na relação entre assédio moral e estresse. O resultado da interação entre tais variáveis foi não significativo ( $\beta = 0,03$ , n.s). Portanto, a hipótese H2a não pôde ser confirmada. Vale ressaltar que os resultados sugerem um efeito direto das AAR no estresse ( $\beta = -0,77$ ,  $p < 0,001$ ).

Verificou-se que também não há um efeito moderador significativo do suporte organizacional na relação entre assédio moral e estresse. O resultado da interação entre tais variáveis foi não significativo ( $\beta = -0,11$ , n.s) e, portanto, a hipótese H3a não pôde ser confirmada.

As hipóteses H2b e H3b previam o efeito moderador das AAR e do suporte organizacional, respectivamente, na relação entre estresse e sofrimento psicológico.

Com base nos resultados mostrados da Tabela 5, verificou-se que há um efeito moderador significativo das avaliações AAR na relação entre estresse e sofrimento psicológico. O resultado da interação entre tais variáveis foi negativo e significativo ( $\beta = -0,24$ ,  $p < 0,001$ ). Desse modo, a hipótese H2b foi confirmada.

Verificou-se que também há um efeito moderador significativo do suporte organizacional na relação entre estresse e sofrimento psicológico. O resultado da interação entre tais variáveis foi negativo e significativo ( $\beta = -0,14$ ,  $p < 0,001$ ) e, por isso, a hipótese H3b também foi confirmada.

Tabela 3 - Resultados dos Efeitos Moderadores

Variáveis	Variável Dependente							
	Estresse				Sofrimento Psicológico			
Controles	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4
Idade	-0,007	-0,007	-0,009	-0,009	0,00	0,00	0,00	0,00
Sexo	0,080	0,080	0,192	0,189	0,06	0,09	0,08	0,07
Raça	-0,001	-0,001	0,027	0,029	-0,01	-0,01	0,00	-0,01
Estado Civil	0,020	0,020	0,086	0,090	0,00	0,01	0,01	0,01
Nº de Filhos	-0,036	-0,036	-0,114	-0,113	-0,01	-0,01	-0,03	-0,03
Maior Titulacao	0,048	0,049	-0,056	-0,053	-0,03	-0,05	-0,07	-0,08*
Organização	0,050	0,049	0,023	0,028	0,04	0,03	0,02	0,01
Tempo na Orgazização	0,13***	0,14***	0,097	0,091	-0,01	-0,03	-0,05	-0,06
Tempo no Setor	-0,078	-0,079	-0,082	-0,079	0,02	0,02	0,04	0,04
Tempo com o Chefe	0,042	0,043	0,060	0,054	-0,02	-0,01	-0,02	-0,01
Possui Subordinado?	-0,071	-0,071	-0,048	-0,055	-0,09	-0,10*	-0,07	-0,07
É Sindicalizado?	0,010	0,008	0,010	0,008	-0,03	0,01	-0,03	-0,02
<b>Explicativas</b>								
Assédio Moral	0,02	-0,08	0,08	0,30				
Estresse					0,35***	1,18***	0,52***	0,90***
Avaliações Auto Ref	-0,73***	-0,77***			-0,32***	0,38**		
Suporte Org			-0,29***	-0,15			-0,10**	0,29**
AM*AAR		0,03						
AM*SUP				-0,11				
EST*AAR						-0,24***		
EST*SUP								-0,14***
R <sup>2</sup>	0,58	0,58	0,27	0,27	0,66	0,71	0,61	0,64

Fonte: Autoria própria (2020).

Notas: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

## CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Os resultados deste estudo sugerem que o assédio moral do líder tem importantes implicações para o sofrimento psicológico do subordinado, exercendo o estresse um papel relevante como mediador dessa relação.

A mediação parcial do estresse na relação entre assédio moral do líder e sofrimento psicológico foi confirmada, de acordo com o modelo proposto. Este resultado sugere que a exposição ao assédio moral do líder gera sofrimento psicológico nos liderados tanto diretamente quanto por meio do aumento dos níveis de estresse, que por sua vez aumentam o sofrimento.

Contrariando o que foi previsto, os efeitos moderadores das avaliações auto-referentes e do suporte organizacional na relação entre assédio moral do líder e estresse do liderado não foram confirmados. Tal achado sugere que ser submetido a comportamentos de assédio moral pelo seu líder no ambiente de trabalho é uma situação tão impactante, que as pessoas a perceberão como ameaçadora e incontrolável, independentemente da presença de recursos internos (percepções positivas sobre si mesmo) ou externos (apoio por parte da organização).

Por outro lado, as moderações das avaliações auto-referentes e do suporte organizacional na relação entre estresse e sofrimento psicológico foram confirmadas. Este resultado está de acordo com o que foi previsto no modelo e sugere que percepções positivas sobre si mesmo e percepções de apoio por parte da organização são capazes de amenizar os efeitos do estresse sobre o sofrimento psicológico dos trabalhadores.

Dentre as contribuições teóricas deste estudo, pode-se destacar a investigação de comportamentos de assédio moral advindos exclusivamente do líder, através da condução de um estudo de natureza puramente quantitativa, com testagem do modelo proposto em uma amostra de servidores brasileiros. A confirmação de que o estresse funciona como mediador entre o assédio moral do líder e o sofrimento psicológico deve ser destacada. Conseguiu-se demonstrar empiricamente a relação estressor, estresse e doença, já muito discutida de maneira teórica.

Entendendo os impactos degradantes do assédio moral na saúde psicológica dos trabalhadores, torna-se clara a necessidade de as organizações o combaterem. Como não seria realista supor que as organizações um dia conseguirão eliminar por completo o fenômeno do assédio moral do líder, podemos nos inspirar na descoberta de que percepções positivas sobre si mesmo e percepções de suporte por parte da organização podem minimizar os efeitos do estresse no sofrimento psicológico dos liderados.

Em termos práticos, o estudo tem implicações importantes para os gestores e para as organizações. A principal delas é a conscientização da gravidade do fenômeno, no que diz respeito ao impacto negativo para a saúde psicológica dos trabalhadores. Porém, ainda que se busque focar nas consequências do assédio moral do líder no nível individual, estas inevitavelmente impactam de maneira negativa nas equipes, organizações e sociedade como um todo. Há, portanto, uma enorme necessidade de as organizações abordarem o tema com seriedade e abrangência, adotando políticas e práticas voltadas para conscientização, prevenção, intervenção e reabilitação.

Quando um indivíduo assume um cargo de chefia, determinado grau de autoridade e poder são designados a ele. Dependendo das habilidades gerenciais que ele tenha ou não desenvolvido ao longo da vida e de seus traços de personalidade, um contexto desorganizado, confuso e contraditório pode favorecer o desenvolvimento de um estilo de liderança autocrático na tentativa de recuperar o controle. Hoel, Glasø, Hetland, Cooper e Einarsen (2010) apontam que quando o líder usa da força para controlar o comportamento dos liderados em direção aos resultados esperados, este movimento pode ser associado ao estilo de liderança autocrático. Como a liderança autocrática impossibilita qualquer envolvimento em processos de tomada de decisão e desencoraja a

expressão de opiniões por parte dos subordinados, este estilo pode ser considerado por si só uma fonte de assédio moral (Vartia, 1996).

Sendo as Universidades públicas brasileiras organizações altamente hierarquizadas, tornam-se ambientes propícios para o surgimento e a manutenção de estilos de liderança mais autocráticos. Nesse sentido, o ideal seria que houvesse a possibilidade de selecionar e acompanhar de forma mais criteriosa aqueles que assumem cargos de chefia dentro das Universidades públicas brasileiras. Seleção essa que não levasse em conta apenas graus de afinidade pessoal e política, mas também a presença de competências técnicas e comportamentais necessárias para exercer o cargo, visando alcançar resultados organizacionais, sem que para isso precise adoecer seus subordinados. A obrigatoriedade de participação em programa de treinamento que promova autoconhecimento e desenvolvimento gerencial seria fundamental também para as chefias.

Outra mudança de grande valia seria a utilização de um sistema de avaliação de desempenho que seguisse os princípios da meritocracia. Um instrumento de avaliação que realmente fosse usado para fornecer feedback honesto e empático ao servidor e que o incentivasse a se desenvolver, por estar verdadeiramente atrelado à sua progressão na carreira. Se houvesse a possibilidade de os subordinados avaliarem os chefes, seja no instrumento de avaliação de desempenho ou de alguma outra forma, muitos chefes autoritários e assediadores poderiam ser detectados e retirados do cargo antes de causar altos níveis de sofrimento psicológico nos membros de sua equipe.

As mudanças propostas por este estudo requerem mudanças estruturais que podem ser profundas, demoradas e até um tanto utópicas tendo em vista o modelo atual de administração pública. Entendendo a dificuldade de conter o fenômeno, o achado deste trabalho que pode trazer maiores implicações práticas é de que há práticas que uma universidade pública pode adotar para reduzir os danos indesejáveis do estresse causado por fatores como o assédio moral do chefe na saúde psicológica dos seus servidores técnico-administrativos. Por exemplo, a organização pode fornecer treinamento para gerenciamento do estresse e da raiva, rodas de conversa que possibilitem a discussão de questões relacionadas ao trabalho, e atendimentos individuais de terapia, shiatsu e acupuntura.

Embora o estudo forneça informações úteis e valiosas sobre as relações estudadas, os resultados devem ser vistos à luz de possíveis limitações. Primeiramente, é importante destacar o fato de a pesquisa ter se dado de maneira puramente quantitativa. Existe também a probabilidade de que os dados coletados sejam influenciados pelo viés da resposta socialmente desejada, ainda que tenha sido garantido o caráter sigiloso e o anonimato dos respondentes.

Outra limitação é a natureza transversal da pesquisa, que não permite a confirmação de causalidade entre as variáveis. Ponto a ser considerado também é que o estudo examinou constructos como um todo, sem avaliar o impacto das dimensões que os compõem. Além disso, não se pode negar a existência de servidores que se aproveitam da estabilidade profissional e da falta de controle da frequência por parte da organização para faltar ao trabalho ou não desempenhar suas atividades como deveriam, indivíduos estes que tenderiam a caracterizar qualquer tipo de cobrança ou intervenção de seu chefe em seu trabalho como assédio moral.

Os próximos estudos devem analisar o tema através de metodologia mista, onde os saberes quantitativo e qualitativo podem complementar um ao outro. Outra sugestão é que os próximos estudos relativos ao tema façam uma análise longitudinal, em que os

dados sejam coletados em momentos diferentes, a fim de compreender a dinâmica das relações propostas no modelo teórico ao longo do tempo. Indica-se também usar as escalas originais ao invés de escalas reduzidas, para que haja mais informações disponíveis para a interpretação dos dados e para o enriquecimento da discussão final.

Sugere-se aos próximos pesquisadores que, ao invés de se concentrarem apenas nas consequências do assédio moral para a saúde e bem-estar, incluam também variáveis de resultado relacionadas ao trabalho no modelo, tais como: satisfação no trabalho, comprometimento, absenteísmo e intenções de deixar a organização. Ademais, encorajamos o desenvolvimento de modelos adicionais, com novos mediadores e moderadores, e aproveitamos para sugerir a investigação de variáveis como o suporte social (de pares, amigos e familiares), estabilidade emocional e estratégias de enfrentamento.

## REFERÊNCIAS

- Abramson, L. Y., Metalsky, G. I., & Alloy, L. B. (1989). Hopelessness depression: A theory-based subtype of depression. *Psychological Review*, *96*(2), 358–372. doi:10.1037/0033-295x.96.2.358
- Christ, H. D. (2011). *Estudo de adaptação e fidedignidade do questionário de atos negativos - revisado (QAN-R) para o português do brasil* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.
- Cohen, K., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, *24*(4), 385–396. doi:10.2307/2136404
- Cohen, S. & Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*. *98*(2), 310-357. doi:10.1037/0033-2909.98.2.310
- Conway, P. M., Høgh, A., Nabe-Nielsen, K., Grynderup, M. B., Mikkelsen, E. G., Persson, R., Rugulies, R., Bonde, J. P. E., Francioli, L., Hansen, Å. M. (2018) Optimal Cut-Off Points for the Short-Negative Act Questionnaire and Their Association with Depressive Symptoms and Diagnosis of Depression. *Ann Work Expo Health*, *62*(3), 281-294. doi:10.1093/annweh/wxx105.
- Einarsen, S., Matthiesen, S. B., & Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health and Safety*, *14*(6), 563–568. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/275340145\\_Bullying\\_burnout\\_and\\_well-being\\_among\\_assistant\\_nurses](https://www.researchgate.net/publication/275340145_Bullying_burnout_and_well-being_among_assistant_nurses)
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work. *Aggression and Violent Behavior*, *5*(4), 379–401. doi:10.1016/S1359-1789(98)00043-3
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, *23*(1), 24–44. doi:10.1080/02678370902815673
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying at work: the European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.),

*Bullying and Harassment in the Workplace* (2a ed., Cap. 1, pp. 03-39). Boca Raton: CRC Press. doi:10.1201/ebk1439804896-3

- Einarsen, S., & Nielsen, M. B. (2014). 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. doi:10.1007/s00420-014-0944-7
- Eisenberger, R., Huntington, R., Huntchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500
- Ferreira, M. C., Thadeu, S. H., Masagão, V. Costa., Gottardo, L. F. Silva., Gabardo, L. M. D., Sousa, S. A. A., & Mana, T. C. T. (2013). Escala de avaliações autorreferentes: características psicométricas em amostras brasileiras. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 227-232. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712013000200013&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712013000200013&lng=pt&tlng=pt).
- Fleury, L. F. O., Formiga, N. S., Souza, M. A., & Souza, M. A. F. (2017). Escala de Percepção de Suporte Organizacional: evidência da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros. *Psicologia em Pesquisa*, 11(1), 1-2. doi:10.24879/201700110010033
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150-170. doi:10.1037/0022-3514.48.1.150
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36(1), 157–171. doi:10.2307/256516
- Hansen, Å. M., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A. H., & Ørbæk, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, 60(1), 63–72. doi:10.1016/j.jpsychores.2005.06.078
- Hirigoyen, M. F. (2006). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral* (10ª ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil
- Hoel, H., Glasø, 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. doi:10.1111/j.1467-8551.2009.00664.x
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34. doi:10.1037/0021-9010.83.1.17
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The Core Self-Evaluations Scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303-331. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00152.x

- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance*, 17(3), 325-346. doi:10.1207/s15327043hup1703\_4
- Kammeyer-Mueller, J. D., Judge, T. A., & Scott, B. A. (2009). The role of core self-evaluations in the coping process. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 177-195. doi:10.1037/a0013214
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer Publishing Co.
- Leather, P., Lawrence, C., Beale, D., Cox, T., & Dickson, R. (1998). Exposure to occupational violence and the buffering effects of intra-organizational support. *Work and Stress*, 12(2), 161-178. doi:10.1080/02678379808256857
- Lovibond, P. F., & Lovibond, S. H. (1995). The structure of negative emotional states: Comparison of the Depression Anxiety Stress Scales (DASS) with the Beck Depression and Anxiety Inventories. *Behaviour Research and Therapy*, 33(3), 335-343. doi:10.1016/0005-7967(94)00075-u
- Luft, C. B., Sanches, S. O., Mazo, G. Z., & Andrade, A. (2007) Brazilian version of the Perceived Stress Scale: translation and validation for the elderly. *Revista de Saúde Pública*, 41(4), 606-615. doi:10.1590/S0034-89102007000400015.
- Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. (2016). Learned helplessness at fifty: Insights from neuroscience. *Psychological Review*, 123(4), 349-367. doi:10.1037/rev0000033
- Mäkikangas, A., Rantanen, J., Bakker, A. B., Kinnunen, M.-L., Pulkinen, L., & Kokko, K. (2015). The circumplex model of occupational well-being: Its relation with personality. *Journal for Person-Oriented Research*, 1(3), 115-129. doi:10.17505/jpor.2015.13
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43(5), 397-405. doi:10.1111/1467-9450.00307
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2008). Sense of coherence as a protective mechanism among targets of workplace bullying. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), 128-136. doi:10.1037/1076-8998.13.2.128
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work and Stress*, 26(4), 309-332. doi: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 and Violent Behavior*, 42, 71-83. doi:10.1016/j.avb.2018.06.007



- Rodríguez-Muñoz, A., Moreno-Jiménez, B., Sanz Vergel, A. I., & Garrosa Hernández, E. (2010). Post-Traumatic Symptoms Among Victims of Workplace Bullying: Exploring Gender Differences and Shattered Assumptions. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(10), 2616–2635. doi:10.1111/j.1559-1816.2010.00673.x
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698
- Overmier, J. B. (2002). On learned helplessness. *Integrative Physiological & Behavioral Science, 37*(1), 4–8. doi:10.1007/bf02688801
- Silva, H. A., Passos, M. H. P., Oliveira, V. M. A., Palmeira, A. C., Pitangui, A. C. R., & Araújo, R. C. (2016). Versão reduzida da Depression Anxiety Stress Scale-21: ela é válida para a população brasileira adolescente?. *Einstein (São Paulo), 14*(4), 486-493. doi:10.1590/s1679-45082016ao3732
- Skogstad, A., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2007). Organizational changes: A precursor of bullying at work? *International Journal of Organization Theory & Behavior, 10*(1), 58–94. doi:10.1108/ijotb-10-01-2007-b003
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management, 29*(4), 569–588. doi:10.1016/S0149-2063(03)00025-4
- Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2004). The cognitive activation theory of stress. *Psychoneuroendocrinology, 29*(5), 567–592. doi:10.1016/S0306-4530(03)00091-X
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying—psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 203–214. doi:10.1080/13594329608414855
- Verkuil, B., Atasayi, S., & Molendijk, M. L. (2015). Workplace Bullying and Mental Health: A Meta-Analysis on Cross-Sectional and Longitudinal Data. *PLOS ONE, 10*(8), 1-16. doi:10.1371/journal.pone.0135225
- Vie, T. L., Glasø, L., & Einarsen, S. (2012). How does it feel? Workplace bullying, emotions and musculoskeletal complaints. *Scandinavian Journal of Psychology, 53*(2), 165–173. doi:10.1111/j.1467-9450.2011.00932.x
- Xu, Z., & Yang, F. (2018). The impact of perceived organizational support on the relationship between job stress and burnout: a mediating or moderating role? *Current Psychology, 17*(12), 1444–1454. doi:10.1007/s12144-018-9941-4
- Zapf, D., Escartín, J., Einarsen, S., Hoel, H., & Vartia, M. (2011). Empirical Findings on Prevalence and Risk Groups of Bullying in the Workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace* (2a ed., Cap. 3, pp. 75-105). Boca Raton: CRC Press. doi:10.1201/ebk1439804896-6