

Alexandre José Catanho Condeças

Impacto da Fofoca Organizacional Negativa na Intenção de
Turnover e Produtividade do Colaborador: o Papel Mediador da
Fobia do Local de Trabalho



Universidade do Algarve
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2020

Alexandre José Catanho Condeças

Impacto da Fofoca Organizacional Negativa na Intenção de
Turnover e Produtividade do Colaborador: o Papel Mediador da
Fobia do Local de Trabalho

Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das
Organizações

Trabalho elaborado sob a orientação do Professor
Doutor Jean-Christophe Giger



Universidade do Algarve

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2020

Impacto da Fofoca Organizacional Negativa na Intenção de *Turnover*
e Produtividade do Colaborador: o Papel Mediador da Fobia do Local de
Trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores
e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da
listagem de referências incluída.

(Alexandre José Catanho Condeças)

Copyright by
Alexandre José Catanho Condeças

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites
geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares
impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer
outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através
de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com
objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja
dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Gostaria, em primeiro lugar, de agradecer aos meus pais que sempre fizeram de tudo para que pudesse alcançar os meus objetivos. Obrigado pelo esforço, pelo apoio, pelo carinho e por toda a confiança que dia após dia têm depositado em mim. Sem vocês não teria sido possível a conclusão deste percurso.

Quero, em segundo lugar, agradecer ao Professor Doutor Jean-Christophe Giger pela liberdade na escolha e personalização do tema, pela paciência, pela compreensão, pela empatia, pela assistência prestada, e pelas palavras de incentivo que me disponibilizou, quando mais delas precisei.

Desejo agradecer às minhas colegas – e sobretudo – amigas Catarina Abreu e Maria Evangelista por, mais uma vez, terem estado presentes neste percurso, como aliás sempre estiveram. Ficarão para sempre na memória os abraços, os sorrisos e as palavras de ternura. Da mesma forma, escrevo para valorizar o esforço da minha querida Helena Conduto que veio em meu auxílio no processo de seleção de participantes para a amostra. A vossa amizade é-me de valor inestimável.

Por fim, louvo a todos aqueles que aceitaram participar no presente estudo tendo, tão atenciosamente, cedido um pouco do seu tempo para que este pudesse ser realizado.

“Um dia, quando chegares ao teu destino, vais olhar à tua volta e vais saber que foste tu e as pessoas que te amam que te puseram lá”.

- Taylor Swift

Resumo

A fofoca no contexto laboral é um fenómeno indissociável da realidade organizacional com diversas implicações individuais e organizacionais. Contudo, o seu estudo não tem tido um papel de destaque em Psicologia Organizacional, devido em parte a dificuldades de definição e à sua categorização marcadamente negativa. Resultam importantes lacunas no conhecimento em termos do seu impacto no objeto. Procura-se, neste estudo, avaliar o impacto, no sujeito, da percepção de ser vítima de fofoca negativa organizacional através das intenções de *turnover* e da produtividade percebida, pelo interesse organizacional que estas duas variáveis acarretam. Antecipa-se um efeito mediador da fobia do local de trabalho (conceito pouco estudado, com implicações ao nível do bem-estar individual e associado a resultados organizacionais negativos) e de moderação com a inteligência emocional e com as experiências de recuperação, as quais deverão atuar como mecanismos de proteção. Os fatores contextuais (de crescente destaque) manifestam-se no ajuste pessoa-organização e pessoa-trabalho. Estes constructos são avançados como possíveis mediadores na relação entre a fobia do local de trabalho e as variáveis de resultado. A amostra é composta de 200 indivíduos selecionados por conveniência, sendo o critério de inclusão o facto de se encontrarem empregados em Portugal, à data de participação. Verifica-se um efeito de mediação da fobia do local de trabalho na relação entre a vitimização por fofoca negativa e as variáveis de resultado. Os efeitos de moderação não funcionam de forma esperada. Entre a fobia do local de trabalho e as intenções de *turnover*, nenhum dos ajustes se assume como mediador; quando a relação é com a produtividade percebida extrai-se como mediador o ajuste pessoa-trabalho. Em termos de implicações práticas, o estudo ressalta a importância de considerar as dinâmicas de interação social como potenciais stressores importantes no local de trabalho e expõe uma abordagem sistemática de combate ao *bullying*.

Palavras-chave: Fofoca organizacional, *Bullying* laboral, Fobia do local de trabalho, Intenções de *turnover*, Produtividade percebida, Fatores protetores.

Abstract

Workplace gossip is an inseparable phenomenon from the reality of an organization and it has several individual and organizational implications. However, this construct hasn't been at the forefront of the studies in Organizational Psychology due, in part, to some difficulties regarding its definition and its severe negative categorization. Thus, important knowledge gaps emerge in terms of its impact on the object. This study seeks to assess the impact, on the subject, of the perception of being victim of negative organizational gossip through *turnover* intentions and perceived productivity (both variables are of major organizational interest). There is an expected mediating effect of workplace phobia (a concept which has not been studied in depth, with implications for individual well-being and associated with negative organizational outcomes) regarding the aforementioned relationship. A moderation effect is also anticipated through emotional intelligence and recovery experiences (conceptualized as protective mechanisms). Contextual factors (which are increasingly regarded in research) are represented by person-organization and person-job fit. These constructs are proposed as possible mediators in the relationship between workplace phobia and the outcome variables of turnover intentions and perceived productivity. The sample consists of 200 individuals selected by convenience, with the inclusion criterion of being employed in Portugal, at response date. The mediating effect of workplace phobia on the relationship between perceived negative gossip and the outcome variables is confirmed. Moderation effects do not work as expected. None of the fit variables behave as mediators between workplace phobia and turnover intentions; person-job fit is found to be a mediator between workplace phobia and perceived productivity. In terms of practical implications, the study emphasizes the importance of considering social interaction dynamics as important potential stressors in the workplace and exposes a systematic approach to combat bullying.

Keywords: Organizational gossip, Workplace bullying, Workplace phobia, Turnover intentions, Perceived productivity, Protective factors.

Índice

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA	5
1. A Fofoca No Contexto Laboral.....	5
1.1. Necessidade de recategorização	5
1.2. Definição.....	6
1.3. Antecedentes e funções	7
1.4. Consequências negativas	8
2. Fobia Do Local De Trabalho.....	9
2.1. Definição.....	9
2.2. Relevância para o presente estudo	10
2.3. O local de trabalho e a saúde mental.....	11
2.4. Estigmatização associada à problemática	11
3. Intenção De <i>Turnover</i>	12
3.1. Definição.....	12
3.2. Antecedentes	12
3.3. O papel das relações interpessoais	13
4. Produtividade Percebida	14
4.1. Saúde mental e custos organizacionais associados	14
4.1.1. Mecanismos de interação subjacentes	15
4.2. Definição de produtividade	16
4.3. O contexto laboral e a produtividade	16
5. Experiências De Recuperação.....	17
5.1. Contextualização com base no modelo das exigências-recursos.....	17
5.2. Definição.....	18
5.3. O processo de recuperação.....	18
5.4. Tipos de experiências de recuperação	19
5.5. Pertinência para o estudo atual	20

6. Inteligência Emocional	21
6.1. Contextualização	21
6.2. Definição.....	21
6.3. Consequências da inteligência emocional	23
7. Ajuste.....	24
7.1. Ajuste pessoa - ambiente	24
7.2. Teoria do ajustamento no trabalho	25
7.3. Ajuste pessoa-organização	26
7.4. Ajuste pessoa-trabalho.....	27
CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E HIPÓTESES	29
CAPÍTULO 4: METODOLOGIA.....	32
1. Participantes.....	32
1.1. Caracterização sociodemográfica.....	32
1.2. Percorso educativo	33
1.3. Realidade profissional	33
2. Instrumentos e materiais	35
2.1. Escala para a fofoca negativa percebida (L. Z. Wu, Birtch, Chiang, & Zhang, 2018; versão portuguesa por Giger, Almeida, Piçarra, & Condeças - em curso)	35
2.2. Escala para a fobia do local de trabalho (Muschalla & Linden, 2008; extraída de Muschalla & Linden, 2009; versão portuguesa por Giger, Almeida, Piçarra, & Condeças – em curso).....	35
2.3. Escala portuguesa para a intenção de <i>turnover</i> (Siqueira, Gomide, Moura, & Marques, 1997)	36
2.4. Escala de produtividade percebida (Mark, Czerwinski, Iqbal, & Johns, 2016; versão portuguesa por Condeças & Giger – em curso).....	36
2.5. Versão portuguesa do questionário para as experiências de recuperação (Sonntag & Fritz, 2007; versão portuguesa por Condeças & Giger – em curso).....	36

2.6. Versão portuguesa da escala para a inteligência emocional traço ou <i>trait meta-mood scale</i> (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995; versão portuguesa por M. M. L. F. Queirós, Fernández-Berrocal, Extremera, Carral, & P. S. Queirós, 2005)	37
2.7. Escala para o ajuste pessoa-organização percebido (Lauver & Kristof-Brown, 2001; versão portuguesa por Condeças & Giger – em curso).....	37
2.8. Escala para o ajuste pessoa-trabalho percebido (Lauver & Kristof-Brown, 2001; versão portuguesa por Condeças & Giger – em curso).....	38
3. Procedimentos	38
3.1. Procedimento de recolha de dados	38
3.2. Procedimento de análise de dados	39
4. Resultados	39
4.1. Análise fatorial para a escala das experiências de recuperação	39
4.2. Análise descritiva das variáveis em estudo	42
4.3. Análises correlacionais	44
4.4. Análises de mediação e de moderação.....	47
4.4.1. Teste da relação entre a perceção de ser vítima de fofoca negativa e a intenção de turnover e do papel de mediação da fobia do local de trabalho.....	47
4.4.2. Teste da relação entre a perceção de ser vítima de fofoca negativa e a produtividade percebida e do papel de mediação da fobia do local de trabalho	47
4.4.3. Teste do papel moderador da inteligência emocional e das experiências de recuperação na relação entre a perceção de ser vítima de fofoca negativa e a fobia do local de trabalho.....	48
4.4.4. Teste do papel mediador dos ajustes pessoa-organização e pessoa-trabalho na relação entre a fobia do local de trabalho e a intenção de turnover.....	49
CAPÍTULO 5: DISCUSSÃO	51
1. Hipótese 1.....	51
2. Hipótese 2.....	51
3. Hipótese 3.....	52
3.1. Inteligência emocional	52
3.2. Experiências de recuperação.....	53

4. Hipótese 4.....	53
4.1. Os ajustes e a produtividade percebida	54
4.2. Os ajustes e a intenção de <i>turnover</i>	55
4.3. Relativamente à adaptação do questionário para as experiências de recuperação.....	55
CAPÍTULO 6: IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	57
1. Contextualização	57
2. Abordagem	57
3. Implementação.....	57
3.1. Políticas e procedimentos	58
3.2. Atuação.....	58
3.2.1. A importância das normas culturais.....	59
3.2.2. Identificar recursos e soluções	59
3.2.3. Um local de trabalho respeitador	59
CAPÍTULO 7: OPORTUNIDADES FUTURAS.....	61
1. Natureza Do Estudo.....	61
2. Amostra	61
3. Nível Da Abordagem Teórica	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

Índice de Tabelas

Tabela 4. 1.....	41
Tabela 4. 2.....	43
Tabela 4. 3.....	46

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo Teórico.....	4
Figura 3. 1. Representação gráfica da hipótese 1.....	29
Figura 3. 2. Representação gráfica da hipótese 2.....	30
Figura 3. 3. Representação gráfica da hipótese 3.....	30
Figura 3. 4. Representação gráfica da hipótese 4.....	31
Figura 4. 1. Gráfico de escarpa para as experiências de recuperação.....	40
Figura 4. 2. Interação entre as variáveis de percepção de ser vítima de fofoca negativa, fobia do local de trabalho, e experiências de recuperação.	49

Lista de Abreviaturas

Ajuste G-P: Ajuste Grupo-Pessoa

Ajuste P-A: Ajuste Pessoa-Ambiente

Ajuste P-O: Ajuste Pessoa-Organização

Ajuste P-T: Ajuste Pessoa-Trabalho

Ajuste P-V: Ajuste Pessoa-Vocação

E.R.: Experiências de Recuperação

I.E.: Inteligência Emocional

INE,I.P.: Instituto Nacional de Estatística, Instituto Público

TWA: Teoria do Ajustamento no Trabalho (*Theory of Work Adjustment*)

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

De acordo com Dunbar (2004) os indivíduos devotam 65% do seu tempo à discussão de assuntos sociais, e mais de dois terços de todas as conversas são referentes a terceiras partes (Emler, 1994, cit. in L. Z. Wu et al., 2018). Assim, se é clara a pervasividade do fenômeno da fofoca no contexto organizacional, também o será a importância de aumentar a sua compreensão, quer em termos gerais, quer em termos daquilo que diz respeito às suas implicações organizacionais e laborais (L. Z. Wu et al., 2018).

Apesar disto, a fofoca no local de trabalho não tem tido, tradicionalmente, um papel de destaque no âmbito dos estudos da Psicologia Organizacional. Embora esta ciência a tenha vindo a estudar, tem por costume conceptualizá-la como integrante de um conjunto de comportamentos e conceitos que pertencem a uma definição mais alargada de “comportamentos interpessoais desviantes” (e.g., Robinson & Bennett, 1995, cit. in Brady, Brown, & Liang, 2017). Por oposição, ao passo que em Psicologia Organizacional o estudo da fofoca tem sido prejudicado por dificuldades de categorização e definição, outras ciências sociais – como a Antropologia ou a Sociologia – foram, até recentemente, as pioneiras no avanço do conhecimento nesta área (Kniffin & Wilson, 2010).

Para além das problemáticas já enunciadas, um outro lapso na literatura referente à fofoca no local de trabalho será a carência de estudos acerca do seu impacto no objeto, isto é, no sujeito sobre a qual recai. É neste âmbito que se irá debruçar o presente estudo.

Diversos autores referem a necessidade da existência de abordagens que, distanciando-se da norma, se debruçam sobre o “terceiro elemento” do fenómeno. De acordo com X. Wu, Kwan, Wu, e Ma (2018), embora escassa, existe já alguma literatura referente ao impacto da fofoca no indivíduo (e.g., Chandra & Robinson, 2009; Shackelford, 1997).

Contudo, tomando as ideias de X. Wu e colaboradores (2018), deve referir-se que a vivência da fofoca negativa organizacional é uma experiência subjetiva e individual que está dependente tanto da experiência do indivíduo, como da sua perceção da situação laboral – neste sentido fala-se no estudo da perceção subjetiva do alvo e não da natureza objetiva do fenómeno.

Tendo isto em conta, pretende-se, primeiramente, avaliar se a perceção de ser vítima de fofoca negativa no contexto laboral poderá ser um fator importante para o desenvolvimento de um distúrbio psicológico associado ao trabalho – a fobia do local de trabalho (ver Muschalla & Linden, 2007; Muschalla, 2008). Assume-se a relevância do estudo de uma relação deste tipo uma vez que os distúrbios de saúde mental se mostram custosos para a sociedade, em parte

devido aos problemas relacionados com a esfera laboral (e.g., despesas para o próprio indivíduo; perdas de produtividade). A respeito disto, os distúrbios ansiosos relativos ao local de trabalho – especialmente a fobia do local de trabalho – serão de interesse redobrado, já que se relacionam diretamente com taxas mais elevadas de ausência por motivos de doença, perda do emprego ou reforma antecipada. Porém, e apesar da sua relevância clínica e social, a fobia do local de trabalho assume-se hoje como um problema pouco estudado (Muschalla & Linden, 2014). Efetivamente, o procedimento usual passa pela sua operacionalização no conceito geral de ansiedade, como previsto no Modelo de Ansiedade Estado-Traço (em inglês, *State-Trait Anxiety Model*) de Spielberger, Laux, Glanzmann, e Schaffner (1981, cit. in Muschalla & Linden, 2009), ou em termos de distúrbios de ansiedade previamente estabelecidos segundo, por exemplo, o DSM ou o ICD-10 (Muschalla & Linden, 2009).

Em segundo lugar, devido às problemáticas associadas à existência de um distúrbio psicológico referente ao local de trabalho surgem, no modelo em estudo (o qual poderá ser consultado no final desta secção; ver Figura 1.1), as variáveis de resultado:

- A intenção de *turnover*, pertinente no contexto organizacional e laboral atual devido ao valor estratégico do capital humano e às dificuldades associadas à substituição de talento (Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005; Lee & Maurer, 1997, cit. in Chang, Wang, & Huang, 2013). Fala-se em intenção de *turnover* e não no fenómeno de *turnover* em si uma vez que, não sendo sempre possível (ou prático) medir este fenómeno diretamente, incidir sobre as intenções de *turnover* poderá ser uma alternativa viável. Estas têm sido identificadas como o constructo com maior poder preditivo no comportamento efetivo de *turnover* (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000, cit. in Duraisingam, Pidd, & Roche, 2009) e, como tal, apurar aquilo que as influencia será essencial no sentido de compreender os padrões daquele fenómeno (Knudsen et al., 2006, cit. in Duraisingam et al., 2009);
- A produtividade percebida ou percecionada uma vez que a qualidade e/ou quantidade de produção é uma outra forma de medir os custos associados aos problemas psicológicos dos colaboradores (Kuhnert & Vance, 1992, cit. in Murphy, Duxbury, & Higgins, 2007) e que aquilo que a literatura sugere é que o *distress* psicológico – em termos de *stress*, ansiedade e depressão – aparece associado à produtividade negativa (extensão na qual o *stress* e tensão internos ou externos têm impacto negativo sobre o atingimento dos objetivos organizacionais; Murphy et al., 2007).

Seguidamente, de modo a cobrir a questão dos traços individuais dos indivíduos alvo, introduzem-se, enquanto possíveis moderadores na relação entre a perceção de ser vítima de fofoca organizacional negativa e a fobia do local de trabalho, os conceitos de:

- Inteligência emocional como possível fator de mitigação do impacto adverso dos comportamentos de *bullying* no local de trabalho (insere-se aqui a fofoca negativa) (Ashraf & Khan, 2014).
- Experiências de recuperação, devido ao aumento do interesse do estudo do *stress* e das atividades reparadoras que potenciam o seu alívio. Uma vez que os indivíduos investem tempo, esforços e recursos nas suas atividades diárias, a recuperação nos períodos não compreendidos no horário de trabalho é essencial para que estes possam restaurar os seus níveis de energia (Els, Mostert, & De Beer, 2015). Contudo, apesar disto, o processo de recuperação não tem recebido o mesmo grau de atenção devotado, por exemplo, ao processo de “carga”/*stress*, levando a que continue sendo pouco compreendido (Siltaloppi, Kinnunen, & Feldt, 2009).

Como últimos constructos a introduzir surgem-nos dois mediadores plausíveis na relação entre a fobia no local de trabalho e as variáveis de resultado aqui consideradas. São eles o ajuste pessoa-organização e o ajuste pessoa – trabalho. Procura-se ainda, com estes, conferir dimensionalidade às inter-relações entre o sujeito e o seu ambiente laboral. Estes conceitos exaltam, por um lado, a importância para a organização de encontrar a pessoa certa para o trabalho e, por outro, remetem para o facto de que encontrar o trabalho e a organização certas será crucial para que o colaborador logre alcançar uma maior qualidade laboral (Alniaçik, Alniaçik, Erat, & Akçin, 2013).

Finalmente, será de referir que, apesar do enfoque do presente estudo ser ainda nos aspetos negativos da fofoca laboral, defende-se que tal é justificável uma vez que não compromete o argumento que apela à importância de manter uma visão neutra acerca do mesmo constructo.

Em seguida poderá ser consultado um esquema ilustrativo da estrutura teórica a seguir pelo presente documento:

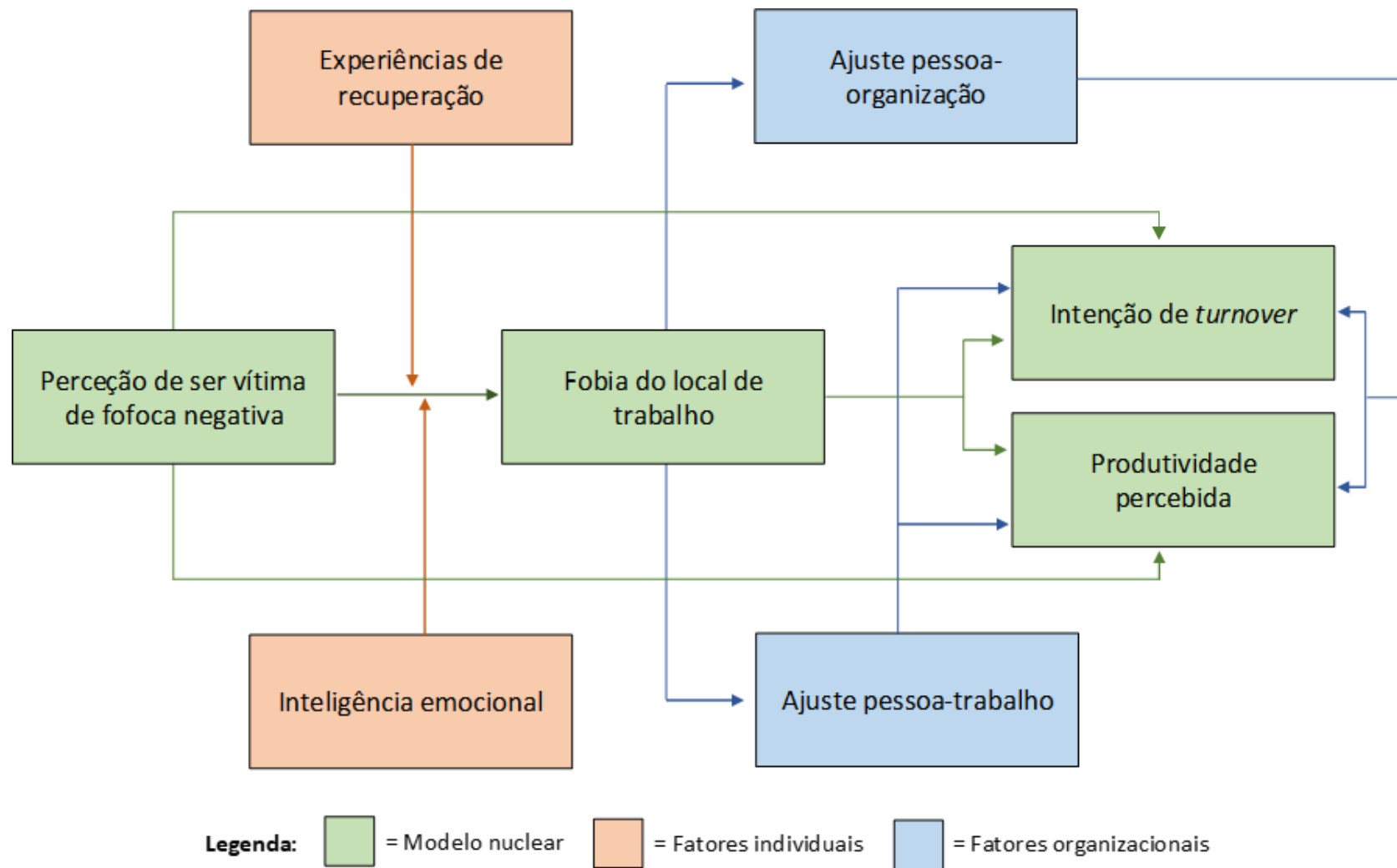


Figura 1.1. Modelo Teórico.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

1. A Fofoca No Contexto Laboral

1.1. Necessidade de recategorização

Atualmente, um dos motivos mais comumente apontados como entrave ao estudo da fofoca em Psicologia é a dificuldade em categorizá-la (sobretudo numa ótica mais positiva). Como resultado disto, a fofoca tem sido rotineiramente integrada em escalas de “comportamentos desviantes” (e.g., Mitchell & Ambrose, 2007) o que, segundo Brady e colaboradores (2017), tem conduzido a uma contradição na forma como o constructo é conceptualizado. Dito de outra forma, enquanto outras áreas do conhecimento defendem a fofoca organizacional como um comportamento importante e potencialmente benéfico, a Psicologia Organizacional insiste em assumi-la como desviante.

Os mesmos autores procuram desafiar esta noção servindo-se de três testes utilizados na literatura relativa aos “comportamentos desviantes” para apurar se um dado comportamento é efetivamente “desviante” (Spreitzer & Sonenshein, 2004, cit. in Brady et al., 2017). De acordo com estes testes, um comportamento será estatisticamente desviante se excessivamente raro, reactivamente desviante se aqueles que o presenciam o condenam, e normativamente desviante se viola as normas. Referem, na sua sequência, que a fofoca organizacional falha os três testes não se assumindo, deste modo, como um comportamento desviante:

- 1) A fofoca não é estatisticamente desviante, uma vez que é um comportamento relativamente comum realizado pela maior parte dos indivíduos (Dunbar, Marriott, & Duncan, 1997; Emler, 1994, cit. in Brady et al., 2017);
- 2) A fofoca não será reactivamente desviante pois os recetores da fofoca não condenam o comportamento. Aliás, é frequente que o retribuam com a partilha de fofoca por sua parte (Bergmann, 1993; Eder & Enke, 1991, cit. in Brady et al., 2017);
- 3) Embora Robinson e Bennett (1995, cit. in Brady et al., 2017) tenham sugerido a fofoca enquanto uma violação da norma, outros investigadores compreendem-na como necessária à construção, reforço e comunicação das normas grupais (e.g. Gluckman, 1963, cit. in Brady et al., 2017). Brady e colaboradores (2017) defendem uma terceira posição, sugerindo que o comportamento de fofoca comum será uma norma em si mesmo. Apoiam-se nas ideias de Foster (2004, cit. in Brady et al., 2017)

que nos diz que a fofoca é um comportamento ubíquo que *“não tem papéis isolados na vida da comunidade, mas é parte do próprio sangue e tecido dessa vida”* (Gluckman, 1963, p. 308). Mencionam ainda o trabalho de Gluckman (1963, cit. in Brady et al., 2017) e de Loudon (1961, cit. in Brady et al., 2017) ao apontar para conclusões dos seus estudos que mostram que aqueles que não participam no ato de fofocar tendem a ser marginalizados.

1.2. Definição

Em segundo lugar e talvez o mais citado entrave ao estudo do constructo de fofoca – e especificamente fofoca organizacional – é a dificuldade de obter uma definição consensual.

Efetivamente, muito daquilo que se sabe acerca da fofoca nas ciências organizacionais é de cariz teórico (e.g., Kurland & Pelled, 2000), foi inferido de literaturas relacionadas (e.g., maus-tratos sociais; Duffy, Ganster, & Pagon, 2002; Kulik, Bainbridge, & Cregan, 2008) ou a partir de outras áreas do conhecimento (e.g., antropologia social; Kniffin & Wilson, 2010).

Não obstante, e no sentido de nos ser possível continuar a debruçar sobre a temática, teremos de considerar uma definição elucidativa do constructo e perguntar: o que é, efetivamente a fofoca? De forma simplista podemos começar pela definição proposta por Gilmore (1978, cit. in Şantaş, Uğurluoğlu, Özer, & Demir, 2018) que nos apresenta a fofoca como uma *“conversa crítica”* acerca de uma terceira pessoa. No entanto, se afunilarmos o nosso espectro para nos focarmos apenas no fenómeno da fofoca enquanto integrante da realidade organizacional, podemos atentar naquilo que é escrito por Brady e colaboradores (2017). Estes autores conceptualizam a fofoca organizacional como uma conversa informal e avaliativa (isto é, de cariz positivo ou negativo) de um membro da organização (emissor) para um outro ou outros (recetor), acerca de um membro que não se encontra presente para ouvir o que é dito (objeto). Definem-na como um comportamento individual que comunica uma avaliação dos comportamentos e/ou reputações dos outros e que, ao fazê-lo, o emissor fornece informação facilitadora da construção, compreensão, gestão e comunicação de normas e/ou reputações dentro de uma organização (Gluckman, 1963, cit. in Brady et al., 2017). Estes autores vão ainda contra aquele que tem sido o paradigma vigente na área da Psicologia Organizacional ao adotar uma visão neutra relativamente à fofoca – segundo eles, a fofoca organizacional é um comportamento complexo, orientado para objetivos (Paine, 1967, cit. in Brady et al., 2017). Este argumento é também fundamentado pela teoria evolucionista a qual, segundo Dunbar, propõe que a fofoca *“evoluiu como um mecanismo que permite ligar grandes grupos sociais”* (como citado em Ellwardt, Steglich, & Wittek, 2012b) e pela teoria do capital social (esta postula que estar ligado a indivíduos dotados de recursos pode permitir o acesso a suporte e a ferramentas

críticas no local de trabalho; Brass et al., 2004; Labianca & Brass, 2006; Lin, 2001, cit. in Ellwardt et al., 2012b). Embora contrastantes entre si, ambas as teorias têm em comum a aceitação do fenómeno como dotado de importantes funções sociais e, como tal, intrínseco ao ser humano.

Por fim, Brady e colaboradores (2017) defendem que o conceito de fofoca organizacional estará limitado ao discurso falado, visto que outras formas de comunicação (e.g., e-mail ou *posts* na internet) se mostram incongruentes com a própria definição do constructo devido a diferenças no que concerne à formalidade da comunicação, às percepções de anonimato, à escolha dos recetores de informação, etc.

Para finalizar a definição de fofoca organizacional, de mencionar que L. Z. Wu e colegas (2018) fornecem aqueles que consideram ser os critérios a que dado comportamento deve obedecer para poder ser categorizado enquanto fofoca organizacional: a) ser dirigido a indivíduos e não a eventos ou circunstâncias; b) ser de natureza avaliativa; c) ocorrer num *setting* social (e.g., organização) no qual o alvo é conhecido tanto pelo emissor como pelo(s) recetor(es); e d) ser disseminado na ausência do alvo, tornando difícil (ou mesmo impossível) que o próprio identifique a fonte (Foss, 2004; Kurland & Pelled, 2000, cit. in L. Z. Wu et al., 2018).

1.3. Antecedentes e funções

Será agora relevante dizer que, pese embora as dificuldades na sua definição, o estudo da fofoca organizacional tem sido prolífico naquilo que concerne os seus antecedentes e funções (e.g., Grosser, Lopez-Kidwell, Labianca, & Ellwardt, 2012; Kniffin & Wilson, 2005, 2010) e no seu impacto sobre o emissor (Farley, Timme, & Hart, 2010; Grosser, Lopez-Kidwell, & Labianca, 2010; Waddington & Fletcher, 2005).

Relativamente aos antecedentes e funções da fofoca, Georganta, Panagopoulou, e Montgomery (2014) referem, resumidamente, que a fofoca organizacional pode agir como um sinal de aviso precoce de uma disfunção ou falha no sistema (Oliver, 2004, cit. in Georganta, Panagopoulou, & Montgomery, 2014). Estes remetem para o trabalho de Hodson (1993, cit. in Georganta et al., 2014), o qual nos informa que a fofoca cria laços de solidariedade e que é, consequentemente, mais pervasiva em ambientes de forte competição, onde se verifica falta de liderança, ou quando existe forte ambiguidade de papel. Argumentam também que a fofoca negativa poderá ser um indicador de baixa confiança, relações não amigáveis e contacto infrequente com gestores (Ellwardt, Wittek, & Wielers, 2012, cit. in Georganta et al., 2014). Mais, é provável que ocorra fofoca quando há escassez de comunicação formal, como durante períodos de mudança organizacional (Houmanfar & Johnson, 2003, cit. in Georganta et al., 2014), ou em culturas altamente hierarquizadas em que a informação se move devagar, ou não se chega a mover (função de facilitação da partilha de informação). A fofoca tem ainda como

funções a preservação da solidariedade grupal e controlo dos comportamentos egoístas (Grosser et al., 2012; Kniffin & Wilson, 2005).

1.4. Consequências negativas

Embora devamos ter sempre em conta a dualidade do constructo da fofoca organizacional, focar-nos-emos, sobretudo, nesta secção, sobre as repercussões negativas da mesma, uma vez que é neste âmbito que recai o modelo em estudo no trabalho.

Segundo Kurland e Pelled (2000), um dos principais aspetos negativos da fofoca será o dano que esta provoca nas relações e nas reputações dos indivíduos no local de trabalho. Danzinger (1988, cit. in Georganta et al., 2014) acrescenta a esta ideologia ao referir que algumas organizações associam a fofoca com resultados organizacionais nefastos tais como a redução da produtividade, uma degradação da moral ou o *turnover* de colaboradores valiosos para a organização. Michelson e Mouly (2000, cit. in Georganta et al., 2014) concluem ainda que uma “fatia” significativa da literatura relativa aos negócios tende a considerar a fofoca e o rumor como atividades danosas para as organizações pelas razões anteriormente mencionadas. De acordo com Abraham (2000, cit. in Georganta et al., 2014) e Anderson e Bateman (1997, cit. in Georganta et al., 2014) informação falsa ou incompleta – como a que pode ser transmitida pela fofoca – assume-se como um instigador do cinismo por parte dos colaboradores. Ainda relativamente ao cinismo, os achados de Georganta e colaboradores (2014) levam a crer que o impacto negativo ou positivo da fofoca se relaciona com a sua essência. Estes autores concluem que a fofoca relacionada com o trabalho (eg., *performance*^{*1}; capacidades; outros assuntos referentes ao trabalho) tende a conduzir ao cinismo dos colaboradores de uma organização e, conseqüentemente, aos resultados negativos associados. Quando a fofoca não é referente a aspetos afetos ao trabalho, esta tem um impacto significativamente inferior sobre o cinismo dos membros da mesma organização.

Em termos de consequências para o emissor, L. Z. Wu e colaboradores (2018) relatam que estas tanto podem ser benéficas (e.g., ajudar na expressão de emoções e assim aliviar o *stress*; Waddington & Fletcher, 2005, cit. in L. Z. Wu et al., 2018) como prejudiciais (e.g., aqueles que fofocam frequentemente tendem a ter uma *performance* avaliada pelo supervisor mais baixa; Grosser et al., 2010; e poderão apresentar maiores problemas de comportamento; Loughry & Tosi, 2008, cit. in L. Z. Wu et al., 2018).

Para começarmos a entender os efeitos da fofoca organizacional negativa no objeto, podemos olhar para aquilo que nos dizem X. Wu e colaboradores (2018). Os autores defendem

*1 Optou-se pela não tradução do termo “*performance*” uma vez que este é bastante utilizado na língua portuguesa.

que os colaboradores, de forma geral, se apercebem rapidamente que se tornaram alvos de fofoca, uma vez que percebem um clima laboral ou um comportamento anormal dos outros face a si (Foster 2004, cit. in X. Wu et al., 2018) – e.g., evitamento de contacto visual; interromper da conversa quando o alvo se aproxima. A acrescentar a isto, explicam que o colaborador poderá vir a saber que se tornou alvo de fofoca através daqueles que ouviram ou foram recetores da mesma – estes abordam o indivíduo no sentido de confirmar o conteúdo da fofoca, estabelecer relações de amizade ou, ainda, com o intuito de obter benefícios deste. Por outro lado, a fofoca organizacional negativa envolve, usualmente, avaliações desfavoráveis do alvo (Chandra & Robinson 2009, cit. in X. Wu et al., 2018), ou seja, enquanto forma de comunicação interpessoal informal no local de trabalho, a fofoca reflete a auto imagem e os interesses dos seus emissores e recetores, afetando a reputação do alvo à medida que se espalha.

2. Fobia Do Local De Trabalho

2.1. Definição

Embora tenham vindo a ser realizadas pesquisas extensivas no que concerne à saúde mental no local de trabalho, o termo de “fobia do local de trabalho” surge como um novo e pouco estudado conceito clínico (Haines, Williams, & Carson, 2002; Linden & Muschalla, 2007b, cit. in Muschalla & Linden, 2009). Este refere-se a uma perturbação caracterizada por uma reação ansiosa fóbica dirigida ao local de trabalho. Observa-se uma ativação fisiológica semelhante à resposta de pânico quando o indivíduo pensa sobre o local de trabalho ou se aproxima do mesmo, mostrando o mesmo indivíduo um claro comportamento de evitamento relativamente ao local de trabalho (Muschalla & Linden, 2009).

A fobia do local de trabalho pode ser distinguida mediante diagnóstico diferencial de outros distúrbios de ansiedade já estabelecidos. Um indivíduo pode sofrer de um distúrbio de ansiedade sem sofrer, simultaneamente, de fobia do local de trabalho e vice-versa (Muschalla & Linden, 2009). De acordo com o primeiro estudo experimental a debruçar-se sobre a fobia do local de trabalho (Haines et al., 2002, cit. in Muschalla & Linden, 2009) os critérios para o diagnóstico da mesma seriam:

- 1)** Autorrelato de medo intenso perante aproximação ou passagem pelo local de trabalho;
- 2)** Incapacidade para entrar no local de trabalho devido a sintomas severos de ansiedade;
- 3)** Redução dos sintomas com o abandonar do local de trabalho.

O evitamento é um critério diagnóstico importante (DSM-IV: Specific phobia; APA, 1994, cit. in Muschalla & Linden, 2009) dos distúrbios de ansiedade fóbicos e funciona como uma estratégia de *coping* clássica, embora disfuncional, em pacientes ansiosos. Na fobia do local de trabalho, diferentemente de outros tipos de fobias específicas, o evitamento manifesta-se, frequentemente, numa ausência prolongada por motivos de doença, e pode resultar no abandono do local de trabalho ou na reforma antecipada (Greenberg et al., 1999).

2.2. Relevância para o presente estudo

Argumenta-se a fobia do local de trabalho como clinicamente significativa olhando ao facto que a ansiedade e as reações de evitamento conduzem a problemas laborais, como sejam o incremento das taxas de ausência por motivo de doença ou a própria perda do emprego e, por conseguinte, levam a consequências negativas mais latas no que concerne à biografia profissional do sujeito (Muschalla & Linden, 2014). Dado que fobias “simples” geralmente não estão associadas a problemas severos no que respeita à *performance* laboral (Greenberg et al., 1999), tal parece ser uma especificidade da fobia do local de trabalho (Muschalla & Linden, 2009).

Outro ponto de diferenciação da fobia do local de trabalho relativamente a fobias simples são as particularidades nas opções de tratamento (Muschalla & Linden, 2009). De acordo com Muschalla e Linden (2007) esta perturbação é de difícil tratamento uma vez que não existe a possibilidade de realizar uma terapia de exposição face ao estímulo indutor de ansiedade (neste contexto, o local de trabalho). Assim sendo, as opções terapêuticas para a fobia do local de trabalho devem integrar dois aspetos: a orientação comportamental para os recursos e competências relacionados com o trabalho e a confrontação *in sensu* com o estímulo fóbico (Muschalla & Linden, 2009).

Como último aspeto diferencial, de referir a existência de dificuldades mais fortes na esfera das relações próximas para sujeitos com fobia do local de trabalho, o que indica que os problemas no local de trabalho poderão também afetar a família e outras áreas da vida dos indivíduos (Muschalla & Linden, 2014).

Deste modo, parece útil a atribuição da nomenclatura de “fobia do local de trabalho” ao fenómeno, ao invés de procurar a sua integração com diagnósticos previamente estabelecidos, (Muschalla & Linden, 2009).

2.3. O local de trabalho e a saúde mental

No entanto, para entender o fenómeno é necessário, para além de conhecer a sua definição e particularidades, compreender os locais de trabalho enquanto dotados de diversos fatores potencialmente indutores de ansiedade (Linden & Muschalla, 2007a, cit. in Muschalla & Linden, 2009). Existem evidências crescentes de que o local de trabalho pode ter um papel importante no desenvolvimento de problemas e distúrbios de ansiedade. Tal tem sido averiguado sob temáticas como o “*mobbing*”, o “*stress* laboral, o “*burnout*”, ou a “*carga laboral*” (e.g., Brodsky, 1988; Buddeberg-Fischer, Klaghofer, & Buddeberg, 2005; Greif, Bamberg, & Semmer, 1991; Hasalm, Atkinson, Brown, & Hasalm, 2005; Helge, 2001a, 2001b; Hobson & Beach, 2000; Kawakami et al., 1996; Kirchner, 1993; Leyman, 1993; Maslach & Jackson, 1981; Rohmert, 1984; Selye, 1983; Turnipseed, 1998; Zapf, Knorz, & Kulla, 1996; Nagata, 2000, Rahe et al., 2002, cit. in Muschalla & Linden, 2007). Elucidada a relação entre a fobia do local de trabalho e as dinâmicas ocorrentes no contexto laboral, fica justificada a pertinência da integração deste constructo no modelo que enforma o presente estudo. Elabora-se, de seguida, nesta seção sobre este argumento.

Nos ambientes laborais é possível observar a existência de hierarquias sociais (Thomas & Hynes, 2007, cit. in Muschalla & Linden, 2009); conflitos com colegas ou superiores – o *mobbing* ou *bossing* - (Yildirim & Yildirim, 2007, cit. in Muschalla & Linden, 2009); incerteza quanto ao futuro profissional (Eshel & Kadouch-Kowalsky, 2003; Strazdins, D’Souza, Lim, Broom, & Rodgers, 2004, cit. in Muschalla & Linden, 2009); demandas para atingir objetivos (Browning, Ryan, Thomas, Greenberg, & Rolniak, 2007; Turnipseed, 1998, cit. in Muschalla & Linden, 2009); entre outros. É também notória a existência de acontecimentos que se podem conceptualizar como *bullying* - (e.g., desaprovação incessante, fazer piadas e ameaças psicológicas, espalhar fofocas negativas ou rumores; Einarsen & Hoel, 2001; Einarsen et al., 2003, 2009; Einarsen & Raknes, 1997, cit. in Coetzee & van Dyk, 2018). A adjuvar a isto somam-se ainda as ameaças ambientais e físicas (MacDonald et al., 2003; Munir et al., 2007, cit. in Muschalla & Linden, 2009) e as mudanças estruturais (Campbell & Pepper, 2006, cit. in Muschalla & Linden, 2009). Deste modo, afirma-se que a fobia do local de trabalho se refere a um estímulo deveras complexo (Muschalla & Linden, 2009).

2.4. Estigmatização associada à problemática

Por outro lado, C. Haslam, Atkinson, Brown, e R. A. Haslam (2005) referem que este distúrbio vem acompanhado de um sentimento de estigmatização causado pelo fraco entendimento geral no que concerne às problemáticas referentes à saúde mental no trabalho.

A falta de flexibilidade laboral e na organização contribui também para o agravamento das problemáticas associadas à fobia do local de trabalho – uma baixa flexibilidade significará que existe dificuldade para manter os empregos dos indivíduos afetados (Haslam et al., 2005).

3. Intenção De *Turnover*

3.1. Definição

Tett e Meyer (1993, cit. in Coetzee & van Dyk, 2018) definem a intenção de *turnover* como uma disposição premeditada e intencional de abandonar a organização. De referir que nem toda a intenção de *turnover* se traduz no efetivo abandono. No entanto, mesmo quando não consumada, a intenção de *turnover* conduz à realização de outros tipos de comportamentos de desinvestimento prejudiciais à organização. Assim sendo, conhecidos os antecedentes da intenção de *turnover*, as entidades empregadoras poderão desenvolver intervenções apropriadas para promover a competitividade e prevenir custos (Chang et al., 2013).

3.2. Antecedentes

De acordo com Chang e colaboradores (2013), alguns estudos suportam a existência de uma relação entre as características de um dado emprego e a intenção de *turnover*. Por exemplo, Smyth, Zhai, e Li (2009, cit. in Chang et al., 2013) postulam que a intenção de *turnover* é função das características do emprego. Slattery, Selvarajan, Anderson, e Sardesai (2010) sugerem que as características de um emprego estão relacionadas com a satisfação laboral, com o comprometimento organizacional e com a intenção de *turnover*.

O Modelo das Características do Emprego baseia-se na assunção de que as características nucleares de um dado emprego (variedade de competências, identidade e significado das tarefas, *feedback* face às tarefas e autonomia) influenciam três estados psicológicos fundamentais (experiência de significado do trabalho, sentimento de responsabilidade pelos resultados obtidos no trabalho, e conhecimento dos resultados do trabalho). Estes estados psicológicos vão, por sua vez, refletir-se no aumento de resultados comportamentais e atitudinais positivos e no decréscimo dos negativos – tais como o *turnover* (Hackman & Oldham, 1976, cit. in Chang et al., 2013).

Embora a literatura tenha estabelecido uma ligação entre as características do trabalho e as características motivacionais enquanto preditores da intenção de *turnover*, os fatores contextuais e sociais no trabalho não têm recebido a devida atenção (Humphrey et al., 2007; Morgeson & Campion, 2003, cit. in Chang et al., 2013). Humphrey et al. (2007, cit. in Chang et al., 2013) referem que os antecedentes da intenção de *turnover* devem ser conceptualizados de

forma a incluir tanto os atributos do próprio emprego como a envolvente mais alargada – o ambiente de trabalho. Aliás, de acordo com McKnight, Phillips, e Hardgrave (2009) as características do local de trabalho são preditores tão eficazes da intenção de *turnover* quanto as características do emprego em si.

3.3. O papel das relações interpessoais

Um dos fatores associados ao contexto alargado, no qual os indivíduos exercem as suas funções laborais, prende-se com as relações sociais. A formação de vínculos sociais positivos assume-se como uma necessidade básica dos seres humanos (Baumeister & Leary, 1995; Maslow, 1968; McClelland, 1985, cit. in Renn, Allen, & Huning, 2013). Quando a necessidade de pertença se encontra satisfeita, os indivíduos experimentam bem-estar físico e psicológico (Baumeister & Leary, 1995, cit. in Renn et al., 2013). A não satisfação desta necessidade, por outro lado, pode afetar negativamente as emoções, comportamentos, ajustamento e mesmo a saúde dos sujeitos (Coyne, Nelson, Robinson, & Gundersen, 2011; Richman & Leary, 2009, cit. in Renn et al., 2013). Os indivíduos asseguram a referida necessidade mediante a formação de uma variedade de laços sociais - incluindo os vínculos no trabalho - que estão ligados a um sentimento de *self* e de identidade pessoal (Hogg & Terry, 2000; Ragins & Dutton, 2007). Estes vínculos sociais fazem com que os indivíduos se integrem em redes de relações que podem influenciar as suas decisões de *turnover* (Allen, 2006; Mitchell et al., 2001; Maertz & Campion, 2004, cit. in Renn et al., 2013). Whiteoak (2007) partilha desta noção, afirmando que a perceção que os colaboradores têm do seu grupo de trabalho pode desempenhar um papel importante na determinação do nível de comprometimento para com a organização e na intenção de abandono da mesma, por parte daqueles indivíduos.

Extrai-se, segundo os resultados de Renn e colaboradores (2013), que os colaboradores que experienciam exclusão social no local de trabalho estarão mais inclinados a abandonar o seu emprego, por comparação a outros que se considerem aceites pelos colegas e supervisores. Tal é verdade mesmo para indivíduos altamente dedicados ao seu trabalho e organização. Por outras palavras, a perceção de exclusão social no local de trabalho prediz os comportamentos de *turnover*, não só em indivíduos que tendem a demonstrar falta de dedicação para com o seu trabalho e organização, mas também naqueles que as organizações mais querem manter (Becker & Cropanzano, 2011, cit. in Renn et al., 2013). Ainda segundo os mesmos autores, a literatura sugere pelo menos três razões pelas quais os indivíduos socialmente excluídos poderão encontrar-se motivados para abandonar o emprego. São elas:

- 1) O alívio face ao sofrimento psicológico e físico associado a uma rejeição e desvalorização sociais contínuos (Baumeister & Leary, 1995, cit. in Renn et al., 2013);
- 2) A oportunidade para escapar à estigmatização a que são sujeitos na atual organização (Kurzban & Leary, 2001, cit. in Renn et al., 2013);
- 3) A possibilidade de estabelecimento de vínculos sociais positivos com futuros colegas de trabalho, num novo local (Maner et al., 2007, cit. in Renn et al., 2013).

Assim, as relações sociais encontram-se entre os mais importantes determinantes do bem-estar dos trabalhadores e da sua perceção do trabalho enquanto significativo (Humphrey et al., 2007, cit. in Chang et al., 2013). Relações sociais e características nucleares de emprego favoráveis, quando aliadas, providenciam um ambiente confortável e amigável para os empregados. Quando os empregados que se encontram a considerar abandonar a organização não percebem as características de emprego como favoráveis mas mantêm relações sociais significativas e positivas no local de trabalho, a sua intenção de *turnover* é menor do que seria na eventualidade do indivíduo experimentar negatividade nas relações interpessoais laborais (Chang et al., 2013). Yang (2008, cit. in Chang et al., 2013) afirma que as interações sociais permitem às organizações fomentar o comprometimento e a satisfação laboral dos colaboradores, bem como promover um decréscimo da intenção de abandono do posto de trabalho por parte dos empregados mais recentes.

Para além disto, alguns estudos têm examinado o efeito moderador dos fatores contextuais na relação entre as características do emprego e os resultados laborais – sendo, no entanto, necessária mais investigação por forma a obterem-se conclusões (Fried & Ferris, 1987, cit. in Chang et al., 2013).

Posto isto, parece lógico assumir que a perceção de ser vítima de fofoca negativa no local de trabalho possa conduzir a que o indivíduo se sinta excluído ou incapaz de formar ou manter relações sociais positivas e satisfatórias, quer diretamente, quer indiretamente através do desenvolvimento de um distúrbio de fobia no local de trabalho. Assim sendo, parece lógica a inclusão da intenção de *turnover* no presente modelo teórico.

4. Produtividade Percebida

4.1. Saúde mental e custos organizacionais associados

De acordo com Murphy, Duxbury, e Higgins (2007), as consequências individuais associadas com as perturbações de saúde mental (e.g., *stress*, ansiedade, e depressão) têm

recebido significativamente mais atenção comparativamente aos custos sociais ou organizacionais que as mesmas acarretam. Warr (1990) aponta a dificuldade para detetar e medir os custos sociais e organizacionais como uma razão possível para este facto, contudo, tal não subtrai urgência ao seu estudo.

Todavia, aquilo a que a literatura alude é que as perturbações psicológicas podem ter implicações diretas de extrema importância para as organizações. Se quisermos, e a título de exemplo, podemos mencionar que o *stress*, a ansiedade, e a depressão têm sido associados, não só a uma produtividade reduzida, como também a elevadas taxas de *turnover* e de conflitos interpessoais (Baba, Jamal, & Tourigny, 1998; Jones, 1980; Keyes, 2005; Maslach, 1976, cit. in Murphy et al., 2007).

4.1.1. Mecanismos de interação subjacentes

Murphy e colaboradores (2007) propõem que quando os indivíduos têm de lidar com elevados sintomas de *stress*, ansiedade, ou depressão, estes são forçados a despende energia no regulamento do seu próprio estado emocional. Por sua vez, este gasto acrescido de energia leva ao desinvestimento de esforço nas tarefas laborais (Abramson et al., 1989; Baba et al., 1998; Goetzel et al., 2002, cit. in Murphy et al., 2007).

Indo de encontro a esta explicação, Mark, Czerwinski, Iqbal, e Johns (2016) encontram, no seu trabalho, uma correlação positiva entre a produtividade e um balanço afetivo positivo mais elevado ao final do dia. Apontam para a possibilidade de que o afeto negativo se encontre associado com níveis de energia mais baixos. Portanto, se um sujeito mantém humor negativo ao início do dia, por exemplo, tal poderá resultar em menores recursos energéticos para dedicar ao trabalho. Baixos níveis de energia poderão levar, por seu turno, a níveis de produtividade no trabalho mais baixos.

Estas implicações são de extrema importância para as entidades empregadoras, uma vez que:

- 1) O conflito de papéis, a intensificação do trabalho e as más relações com os colegas são alguns dos principais fatores predisponentes para o *stress* laboral (Ismail & Hong, 2011; Shahid, 2012, cit. in Naqvi, Khan, Kant, & Khan, 2013);
- 2) De acordo com Ismail e Hong (2011, cit. in Naqvi et al., 2013) altos níveis de *stress* laboral são a principal razão para a fraca *performance* laboral dos colaboradores numa organização;
- 3) A maior parte dos colaboradores nas organizações percecionam o seu trabalho como stressante. Por exemplo, Schnall (2011, cit. in Naqvi et al., 2013) conclui, no

seu estudo, que 80% dos trabalhadores americanos relatavam sentir *stress* no trabalho;

- 4) Um decréscimo na produtividade dos colaboradores provocará, obrigatoriamente, um decréscimo na produtividade organizacional (Anjum, Ming, Siddiqi, & Rasool, 2018);
- 5) A promoção da produtividade é uma preocupação relevante para qualquer organização no mundo, independentemente da sua natureza, das operações que realiza, das suas funções, área ou sector (Anjum et al., 2018).

4.2. Definição de produtividade

Procurando então definir este conceito e guiando-nos pelo que afirmam Anjum e colaboradores (2018), o termo “produtividade” envolve a medição dos esforços de um indivíduo no sentido de converter eficaz e eficientemente os recursos que recebe (*input*) num resultado (*output*). Por outras palavras, refere-se ao tempo que um colaborador devota a uma ação desejada – ou seja, uma ação que é esperado que o mesmo desenvolva - dentro de um limite específico de recursos.

Uma definição mais simplista seria a de Menze (2006). Este definiu produtividade como a capacidade de um colaborador para produzir trabalho, bens e/ou serviços de acordo com os padrões (*standards*) esperados – os quais são definidos pela entidade empregadora – ou para além desses mesmos padrões.

Anjum e colaboradores (2018) dizem-nos, contudo, que muitos estudiosos aludem para uma dificuldade em apresentar uma definição operacional única de “produtividade”, uma vez que este constructo pode variar de acordo com o contexto, cultura e tipo de organização considerado. Estes mesmos autores referem, por exemplo, que se falarmos em “produtividade no trabalho” então estaremos a englobar tanto o conceito de “produtividade do colaborador” como o de “produtividade organizacional”. Este constructo compósito depende de múltiplos fatores como sejam a capacidade individual, o ambiente de trabalho, as políticas motivacionais desenvolvidas pelos recursos humanos, o suporte por parte dos supervisores, ou ainda, os padrões da organização, e engloba atributos financeiros, humanos, organizacionais e de capital social.

4.3. O contexto laboral e a produtividade

Em poucas palavras, portanto, a produtividade organizacional está intrinsecamente ligada não só à capacidade individual como à rede social e ao ambiente laboral do sujeito. Aquilo que a literatura aponta é que colaboradores que gostam dos seus locais de trabalho são mais

*engaged*², mais produtivos, felizes e saudáveis. Inversamente, ambientes laborais tóxicos podem levar a que o colaborador mantenha um afeto negativo face à sua organização, comprometendo assim a sua produtividade na *performance* das tarefas (Anjum et al., 2018).

A experiência de *bullying* no local de trabalho – neste caso materializada na vitimização por fofoca negativa – contribuirá certamente para um ambiente laboral tóxico, logo é expectável que isto se reflita negativamente nos níveis de produtividade dos colaboradores. Assim sendo, agrega-se a produtividade percebida ao modelo em estudo.

5. Experiências De Recuperação

5.1. Contextualização com base no modelo das exigências-recursos

Elevadas exigências/demandas laborais e a exposição prolongada às mesmas levam à necessidade de um maior investimento em termos de recursos pessoais por forma a ir ao seu encontro (Meijman, 1989 cit. in Els et al., 2015; Sonnentag & Zijlstra, 2006). O enfrentamento destas situações stressantes no trabalho pode, portanto, fazer com que os sujeitos experimentem fraco bem-estar psicológico e/ou tendam a sofrer de problemas de saúde (De Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003; Sonnentag & Frese, 2003, cit. in Sonnentag & Fritz, 2007), bem como uma redução da *performance* no trabalho (Jex, 1998, cit. in Sonnentag & Fritz, 2007).

Baseando-nos no Modelo das Exigências-Recursos Laborais (em inglês, *Job Demands-Resources Model*; Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001, cit. in Els et al., 2015) podemos caracterizar as exigências laborais como os aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais de um trabalho que requerem esforço cognitivo ou emocional. Estas exigências são consideradas *stressores* quando o indivíduo exerce um esforço elevado para conseguir lidar com as mesmas (Meijman & Mulder, 1998, cit. in Els et al., 2015). Incluem-se neste domínio, por exemplo, uma alta pressão em termos de tempo, altas exigências físicas, cognitivas ou emocionais – destacando-se, no âmbito deste trabalho, as últimas.

A exposição aos stressores laborais conduz a numa necessidade de recuperação. Por outras palavras, na ocorrência de exposição prolongada aos stressores laborais, os indivíduos necessitarão de passar por um processo de recuperação suficiente (quer em termos de qualidade quer de quantidade) para restaurar os seus recursos pessoais e combater os efeitos negativos da pressão laboral (De Croon, Sluiter, Blonk, Broersen & Frings-Dresen, 2004; Eden,

² Optou-se pela não tradução do termo “*engaged*” uma vez que não se considera existir um termo em português que se refira exatamente ao mesmo fenómeno e que não esteja sujeito a interpretação ambígua (e.g., envolvimento).

2001; Meijman & Mulder, 1998; Sluiter, Van der Beek & Frings-Dresen, 1999; Sonnentag & Zijlstra, 2006, cit. in Els et al., 2015).

5.2. Definição

Mas então, o que é a recuperação? Segundo Meijman e Mulder (1998, cit. in Sonnentag & Fritz, 2007) a recuperação refere-se a um processo no qual os sistemas funcionais de um indivíduo – em esforço perante o experienciar de uma situação stressante – retornam aos seus níveis de pré-stressor. Este fenómeno resulta no restaurar do humor e dos pré-requisitos de ação e reflete-se, frequentemente, num decréscimo nos indicadores fisiológicos associados à tensão (Sonnentag & Fritz, 2007). Se quisermos, e dito de outro modo, a recuperação atua ao contrariar os efeitos das interações diárias que um indivíduo tem com *stressores* e permite que os sistemas psicológicos regressem aos níveis base (Brotheridge & Lee, 2002, cit. in Cranley, Cunningham, & Panda, 2016). Este processo ocorre, tipicamente, quando o sujeito se encontra tanto mental como fisicamente desligado do ambiente de trabalho (Meijman & Mulder, 1998, cit. in Cranley et al., 2016). Durante estes períodos, o indivíduo tem a opção de escolher realizar um vasto leque de atividades que podem promover (ou dificultar) a recuperação (Sonnentag & Jelden, 2009, cit. in Cranley et al., 2016). Estas podem ser de índole passiva (e.g., dormir; ver televisão) ou ativa (e.g., prática de desporto; voluntariado), sendo que as primeiras tendem a facilitar a obtenção de um nível homeostático de disponibilidade de recursos, enquanto as segundas vão mais além uma vez que, embora exijam o investimento de mais recursos, os retornos que oferecem são também maiores (Sonnentag, 2011, cit. in Cranley et al., 2016).

5.3. O processo de recuperação

Para que se possa compreender o processo pelo qual ocorre uma experiência de recuperação bem-sucedida, a literatura recorre, comumente, às teorias do Modelo do Esforço-Recuperação (em inglês, *Effort-Recovery Model*) de Meijman e Mulder (1998, cit. in Bosch, Sonnentag, & Pinck, 2018) e da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989, cit. in Bosch et al., 2018).

O Modelo do Esforço-Recuperação postula que o gasto de recursos no trabalho leva a reações relativas à “carga” que o indivíduo experiencia, como sejam a fadiga ou a ativação fisiológica. Perante condições normais, quando o indivíduo não se encontra mais exposto ao trabalho ou a demandas similares, estas reações de “carga” são invertidas e dá-se a recuperação (Meijman & Mulder, 1998, cit. in Sonnentag & Fritz, 2007). Por outro lado, a Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll, 1998, cit. Sonnentag & Fritz, 2007) assume que os indivíduos procuram obter, reter e proteger recursos. Os recursos podem assumir-se como entidades

externas (e.g., objetos) ou atributos internos (e.g., características pessoais; energias). O *stress* ameaça estes recursos, e conseqüentemente, poderá ameaçar a saúde e o bem-estar do sujeito. Para recuperar do *stress*, os indivíduos têm de adquirir novos recursos e restaurar aqueles que foram ameaçados ou perdidos. Vale referir que a recuperação face ao *stress*, no dia-a-dia, refere-se particularmente aos recursos internos (Sonnetag & Fritz, 2007). Assim, estas duas teorias sugerem dois processos complementares pelos quais se dá a recuperação. Primeiro, será importante abster-se das demandas do trabalho e evitar atividades que coloquem pressão sobre os mesmos sistemas funcionais ou recursos internos que o indivíduo utiliza no exercício das suas atividades laborais. Em segundo lugar, a obtenção de novos recursos internos como energia, autoeficácia ou humor positivo irão contribuir, de forma adicional, no restaurar dos recursos ameaçados (Sonnetag & Fritz, 2007).

Os mecanismos que auxiliam à recuperação foram por Sonnetag e Fritz (2007) apelidados de experiências de recuperação (*recovery experiences*). Estas consistem no desapego psicológico do trabalho, relaxamento, mestria e controlo. As primeiras duas experiências assentam no Modelo do Esforço-Recuperação, e as últimas duas na Teoria da Conservação de Recursos.

5.4. Tipos de experiências de recuperação

Apresente-se, de forma breve, cada uma das referidas experiências de recuperação:

- 1) O **desapego psicológico** pressupõe o desconectar mental do trabalho nos períodos que não coincidam com o horário laboral (Sonnetag & Fritz, 2007). Em termos coloquiais, esta experiência de recuperação poderia ser descrita como o “desligar” do trabalho (Sonnetag & Bayer, 2005, cit. in Siltaloppi et al., 2009). Sonnetag e Fritz (2007) mostraram que o desapego psicológico está negativamente relacionado com queixas de saúde, exaustão emocional, sintomas depressivos, necessidade de recuperação e problemas de sono.
- 2) O **relaxamento** é caracterizado por um baixo nível de ativação e pelo aumento do afeto positivo (Stone, Kennedy-Moore, & Neale, 1995, cit. in Siltaloppi et al., 2009). Este estado pode ser um resultado tanto de uma escolha deliberada mediante estratégias com vista ao relaxamento do corpo e da mente (e.g., meditação; relaxamento muscular progressivo), ou de um processo menos deliberado decorrente, a título de exemplo, de certas atividades como ler, dar uma caminhada ou ouvir música. No estudo de Sonnetag e Fritz (2007), o relaxamento manifestou

relações negativas com os problemas de saúde, a exaustão emocional, a necessidade de recuperação e os problemas de sono.

- 3) A experiência de **mestria** refere-se à busca de atividades extralaborais que envolvam mestria (e.g., aprender novos desportos; aprender novas línguas) e que ofereçam aos indivíduos oportunidades ou desafios para aprender novas competências (Fritz & Sonnentag, 2006, cit. in Siltaloppi et al., 2009; Sonnentag & Fritz, 2007). Não obstante, as experiências de mestria devem desafiar o indivíduo sem que ocorra uma sobrecarga das suas capacidades. Embora estas experiências coloquem demandas extras ao indivíduo, é expectável que auxiliem a recuperação na medida em que ajudam à construção de novos recursos internos como sejam capacidades, competências, autoeficácia e humor positivo (Siltaloppi et al., 2009).
- 4) O **controlo** pode ser descrito como a habilidade que uma pessoa tem para escolher uma ação entre duas ou mais opções. Quando aplicado ao tempo de lazer, refere-se ao controlo sobre decisões como qual atividade realizar, e quando e de que forma a realizar. De acordo com Sonnentag e Fritz (2007), a experiência de controlo durante o tempo de lazer pode incrementar a autoeficácia e os sentimentos de competência. Sonnentag e Fritz (2007) descobriram que o controlo está negativamente relacionado com queixas de saúde, exaustão emocional, sintomatologia depressiva, necessidade de recuperação e problemas de sono, e positivamente relacionado com a satisfação com a vida.

Em suma, parece existir alguma evidência de que as quatro experiências de recuperação estão associadas com indicadores de bem-estar como a necessidade de recuperação, o *burnout* e as queixas de saúde. O desapego psicológico tem recebido a maior parte da atenção no que concerne à literatura existente atualmente, ao passo que a mestria e o controlo têm suscitado menor interesse. Devido a isto, admite-se que existem certezas muito limitadas no que concerne à contribuição conjunta das referidas quatro experiências de recuperação no que diz respeito à temática do bem-estar laboral (Siltaloppi et al., 2009).

5.5. Pertinência para o estudo atual

Ainda assim, no decurso deste trabalho, servir-nos-emos da linha de pensamento de Siltaloppi e colaboradores (2009). Desta forma, podemos argumentar que sendo estratégias pessoais através das quais os indivíduos procuram restaurar os seus recursos, as experiências de recuperação podem afetar o processo de tensão.

Deste modo, no presente contexto, consideramos o processo de tensão como proveniente das exigências emocionais associadas ao contexto laboral de um indivíduo (esforço emocional necessário para lidar com o contacto interpessoal; De Jonge & Dormann, 2003; Morris & Feldman, 1996, cit. in Els et al., 2015) visto que é neste domínio que se insere a fofoca organizacional. Por outras palavras, a percepção de ser vítima de fofoca negativa no local de trabalho será conceptualizada como uma elevada exigência emocional para o indivíduo.

Aquilo que é expectável é que indivíduos com experiências de recuperação adequadas experimentem menos tensão/*stress* quando confrontados com os referidos *stressores* laborais por comparação com indivíduos dotados de experiências de recuperação menos satisfatórias.

6. Inteligência Emocional

6.1. Contextualização

De acordo com Aquino (2008) o *bullying* laboral - referido, como já mencionado, a propósito da fofoca organizacional negativa - tem sido identificado com um fator de *stress* laboral significativo. O estudo da problemática do *stress* laboral está, atualmente, em voga (McMahon, 2000; Agervold & Mikkelsen, 2004; Vickers, 2009; Hutchinson & Eveline, 2010, cit. in Ashraf & Khan, 2014), o que faz sentido considerando o panorama de competição global, incerteza e pressão, hoje pervasivo nas organizações (Sheehan, 1999). É neste cenário que muitos colaboradores se apercebem que são, de facto, vítimas de *bullying* no local de trabalho (Sheehan & Jordan, 2000).

O *bullying* pode ter consequências severas tanto para os indivíduos-alvo como para a organização em si. Em termos individuais, poderá conduzir a uma menor autoestima e a um aumento de emoções negativas tais como a ansiedade, o *stress*, a fadiga, o *burnout* e a depressão (Agervold & Mikkelsen, 2004; Cassitto et al., 2004; Djurkovic et al., 2008; Hauge et al., 2010; Hoel et al., 2004; Lovell & Lee, 2011; Lutgen & Sandvik, 2008, cit. in Gunawardena & Galahitiyawa, 2016). Naquilo que concerne à organização, referem-se entre as consequências negativas, uma redução na satisfação com o trabalho (Uppal, 2005, cit. Ashraf & Khan, 2014), um incremento no *turnover* e uma degradação na moral dos colaboradores, entre outros. Tais consequências refletem-se em termos daquilo que é um impacto negativo na *performance* organizacional.

6.2. Definição

O estudo do conceito de inteligência emocional tem-se focado na operacionalização daquilo que é o funcionamento emocional adaptativo e na identificação de resultados

associados a este mesmo funcionamento emocional adaptativo (Schutte, Malouff, & Hine, 2011).

Numa tentativa de apresentar uma definição elucidativa do conceito, podemos começar por referir que a inteligência emocional é concebida como parte integrante do constructo de inteligência humana (Dimitrijević, Marjanović, & Dimitrijević, 2018). Goleman (1995, cit. in Bibi, Karim, & Din, 2013) definiu-a como as *“habilidades tais como a capacidade de motivar-se a si próprio e persistir face às frustrações; controlar impulsos e retardar a gratificação; regular os estados de humor e impedir o distress de inundar a capacidade de pensar; enfatizar e ter esperança”* (p.12). Isto é, a capacidade para gerir-se a si mesmo e às relações estabelecidas de forma construtiva e madura (Bibi et al., 2013). Mayor e Salovey (1995, cit. in Clarke & Mahadi, 2017) apresentam uma definição semelhante em essência mas mais concisa, referindo que a inteligência emocional tem sido conceptualizada enquanto a capacidade de um indivíduo para processar informação emocional de forma precisa e para utilizar essa mesma informação tanto para informar a sua cognição como para regular as emoções – tanto as suas como as dos outros (Clarke & Mahadi, 2017). Ainda em termos da definição de inteligência emocional, Mayer, Salovey, e Caruso (2004, cit. in Schutte et al., 2011) mencionam que, em termos globais, os modelos para o constructo incluem a perceção, a compreensão e a gestão das emoções, tanto do próprio como dos outros, enquanto componentes que lhe são integrantes, e postulam que a integração das referidas características se traduz numa característica estável e diferenciadora a nível individual. Algumas das conceptualizações para o constructo de inteligência emocional conferem-lhe, além das acima enumeradas, outras características como sejam as competências sociais. De acordo com Mayer, Roberts, e Barsade (2008, cit. in Schutte et al., 2011) este tipo de conceptualizações são denominadas de *“modelos mistos”*.

Embora, tradicionalmente, se identifiquem ainda duas correntes distintas no que respeita à pesquisa nesta área - a primeira passa pela conceptualização da inteligência emocional como um conjunto de capacidades (*ability*); a segunda considera a inteligência emocional como um conjunto de traços de personalidade ou tendências comportamentais (*trait*) (Clarke & Mahadi, 2017) - e alguns exemplos na literatura apresentem as duas diferentes conceptualizações para o constructo como sendo mutuamente exclusivas (e.g., Mayer et al., 2004, 2008, cit. in Schutte et al., 2011), estas poderão assumir-se como dimensões complementares do funcionamento emocional adaptativo (Schutte, Malouff, & Bhullar, 2009, cit. in Schutte et al., 2011).

O modelo dimensional do funcionamento adaptativo proposto por Schutte e Malouff (2008) compreende que a inteligência emocional enquanto capacidade poderá suportar o desenvolvimento da inteligência emocional traço. As pesquisas no âmbito da autoeficácia

(Bandura, 1986, 1997, cit. in Schutte et al., 2011) vão ao encontro desta suposição ao sugerir que os indivíduos capazes de apresentar dado comportamento com sucesso, têm maiores probabilidades de se comprometer com esse mesmo comportamento. Logo, níveis mais elevados de inteligência emocional enquanto capacidade poderão predispor os indivíduos para apresentarem mais frequentemente características emocionalmente inteligentes, e o exibir mais frequente destas características tenderá a resultar em níveis mais elevados de inteligência emocional traço (Schutte et al., 2011).

6.3. Consequências da inteligência emocional

Os supracitados níveis mais altos no que concerne à inteligência emocional (quer esta medida como capacidade quer como traço) têm sido associados a diversos resultados positivos, desde um bem-estar psicológico e subjetivo superior (Austin, Saklofske, & Egan, 2005; Brackett & Mayer, 2003; Extremera & Fernández-Berrocal, 2005; Kirk, Schutte, & Hine, 2008; Wing, Schutte, & Byrne, 2006, cit. in Schutte et al., 2011) até uma maior persistência em tarefas desafiantes (Schutte, Schuettpehl, & Malouff, 2001, cit. in Schutte et al., 2011). Uma justificção para tal poderá ser entendida à luz da Teoria do *Coping* Transacional Individualizado de Lazarus (1999), a qual nos diz que quando os indivíduos se deparam com eventos de vida stressantes (como é o caso da percepção de ser vítima de fofoca negativa no local de trabalho), estes procuram alterar os efeitos adversos daqueles eventos no seu bem-estar, mediante a utilização de diversas estratégias de *coping* (Akgun, 2004, cit. in Gunawardena & Galahitiyawa, 2016). Visto que segundo MacCann, Fogarty, Zeidner, e Roberts (2011, cit. in Karim et al., 2015), indivíduos com elevados níveis de inteligência emocional têm melhores capacidades de *coping* perante situações adversas, então estas melhores capacidades de *coping* serão responsáveis por resultados mais positivos.

6.3.1. Inteligência emocional e o bullying laboral

De acordo com Fumham e colaboradores (2010, cit. in Gunawardena & Galahitiyawa, 2016) e Eskay (2011, cit. in Gunawardena & Galahitiyawa, 2016), colaboradores com altos níveis de inteligência emocional lidam eficazmente com o *stress* gerado pelo *bullying* no local de trabalho - estes indivíduos processam cognitivamente a informação emocional. Por oposição, colaboradores com baixa inteligência emocional recorrem mais a estratégias de *coping* relacionadas com o evitamento, tais como o consumo de álcool, o tabaco ou a ingestão de *junk-food*. Deste modo, indivíduos com maiores níveis de inteligência emocional serão mais propensos a efetuar uma melhor utilização da sua capacidade cognitiva de *coping* no que concerne às emoções geradas no decorrer do trabalho (ou provenientes de fatores contextuais

relacionados com o mesmo), facto que poderá conduzi-los a uma atitude mais favorável face àquele (Adil & Kamal, 2016).

Assim, e tomando as palavras de Chan (2006), indivíduos com melhores níveis de inteligência emocional são menos vulneráveis ao *stress* proveniente do assédio e do *bullying* laboral (Gunawardena & Galahitiyawa, 2016). Além disso Branch e Murray (2012, cit. in Karim et al., 2015) descobriram que os indivíduos com níveis mais elevados de inteligência emocional têm menor probabilidade de ser vítimas de comportamentos de *bullying* no local de trabalho. Tal advém das competências que estes indivíduos manifestam (acima referidas). Inversamente, indivíduos com menores níveis de inteligência emocional e portanto com menor capacidade para reconhecer, identificar, compreender e gerir as emoções dos outros, têm menor probabilidade de compreender adequadamente o contexto emocional de uma situação e apresentam dificuldade em adaptar-se (Lomas, Stough, Hansen, & Downey, 2012; Robinson, 2010, cit. in Karim et al., 2015).

De forma a avaliar se tais afirmações são reproduzíveis no presente estudo, é adicionado o constructo de inteligência emocional ao modelo teórico que lhe serve de guia.

7. Ajuste

7.1. Ajuste pessoa - ambiente

De acordo com Meyer, Hecht, Gill, e Toplonytsky (2010) a noção de que as pessoas se adaptam melhor quando há um bom ajuste pessoa-ambiente é já de longa tradição em psicologia.

Já em 1951 Lewin (1951, cit. in Farzaneh, Farashah, & Kazemi, 2014) afirmava que a interação entre o indivíduo e o seu ambiente laboral conduzem a um comportamento X. Querirá isto dizer que o comportamento humano no contexto laboral se baseia na percepção que cada indivíduo tem acerca do seu ambiente de trabalho. Logo, quando os sujeitos apreciam positivamente a sua envolvente laboral, tendem a demonstrar comportamentos positivos. Reformulando, quando os indivíduos sentem a existência de ajuste entre o seu *self*, o seu trabalho, e a sua organização, estes terão mais probabilidade de realizar eficazmente as suas tarefas, dedicando-se àquilo que é o seu papel para o atingimento da missão e visão de sucesso da organização (Hamid & Yahya, 2011, cit. in Farzaneh et al., 2014).

Compreende-se, pois, o ajuste pessoa-ambiente – ou, a compatibilidade entre indivíduos e os seus ambientes laborais – como um tópico que tem recebido atenção por parte de investigadores e profissionais ao longo de várias décadas (Ehrhart & Makransky, 2007, cit. in Iplik, Kilic, & Yalcin, 2011).

De acordo com Iplik e colaboradores (2011), este ajuste assume-se como uma teoria do comportamento humano e, mais especificamente, das escolhas humanas. Esta mesma teoria encontra-se assente em duas preposições básicas:

- 1) O comportamento humano é função da pessoa e do ambiente;
- 2) É necessário que a pessoa e o ambiente sejam compatíveis.

Posto isto, será compreensível que estudos recentes relativos ao comportamento organizacional tenham vindo a colocar ênfase na importância do contexto organizacional (ou seja, das influências ambientais) na compreensão do comportamento nas organizações. Como esperado, estes estudos demonstram que os indivíduos se adaptam, obtêm melhor *performance* laboral e têm comportamentos e atitudes positivas relacionadas ao trabalho quando se verifica um bom ajuste pessoa-ambiente (P-A) (Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991; Cable & Judge, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; Chen et al., 2008; Kim, 2012, cit. in Saraç, Efil, & Eryilmaz, 2014). Westerman e Vanka (2005, cit. in Saraç et al., 2014) rematam ao referir que a maioria das atitudes e comportamentos dos funcionários não é determinada apenas pela pessoa ou pelo ambiente de trabalho mas também pela inter-relação estabelecida entre estes dois fatores.

7.2. Teoria do ajustamento no trabalho

Tudo isto se mostra congruente com o pressuposto pela Teoria do Ajustamento no Trabalho (*Theory of Work Adjustment* ou TWA) a qual postula que o grau de ajuste entre os fatores pessoais (e.g., habilidades, necessidades e valores dos colaboradores) e os fatores ambientais (e.g., habilidades, necessidades e valores exigidos pelos locais de trabalho) está diretamente relacionado com os resultados laborais (Velez & Moradi, 2012).

Os três princípios fundamentais da TWA (Dawis, 2005, cit. in Velez & Moradi, 2012) são:

- 1) O grau de correspondência (ou seja, ajuste) entre as necessidades ou valores dos colaboradores e os reforços disponíveis nos seus locais de trabalho correlaciona-se com o grau de satisfação dos primeiros para com os seus empregos (ou seja, satisfação laboral);
- 2) O grau de correspondência entre as competências dos colaboradores e aquelas que são requeridas pelos locais de trabalho correlaciona-se com o grau de satisfação dos locais de trabalho para com os colaboradores (ou seja, satisfatoriedade);
- 3) A satisfação com o trabalho e a satisfatoriedade afetam a permanência dos colaboradores no seu posto de trabalho (sendo este indicador, muitas vezes, operacionalizado pelas intenções de *turnover*).

Resumidamente, portanto, o ajuste pessoa-ambiente (P-A) será a congruência dos indivíduos com o seu ambiente de trabalho. Acrescente-se que o indivíduo pode estar (ou não) em congruência com o ambiente de trabalho em diferentes níveis, como sejam o ajuste pessoa-organização (P-O), o ajuste pessoa-trabalho/emprego (P-T), o ajuste grupo-pessoa (G-P) ou ainda o ajuste pessoa-vocação (P-V) (Caplan, 1987; O'Reilly et al., 1991; Cable & Judge, 1996; Kristof, 1996; Werbel & Gilliland, 1999; Kristof-Brown et al., 2002, 2005; Ryan & Daniel, 2009, cit. in Saraç et al., 2014).

No âmbito do presente documento, focar-nos-emos apenas nos primeiros dois tipos de ajuste referidos no parágrafo anterior. De referir ainda que, conceptualmente, e de acordo com Farzaneh e colaboradores (2014), os ajustes P-O e P-T assumem-se como constructos distintos mas interrelacionados.

7.3. Ajuste pessoa-organização

Segundo Youngs, Pogodzinski, Grogan, e Perrone (2015), o ajuste pessoa-organização tem sido conceptualizado de diversas formas, das quais são exemplo a congruência de valores, a congruência de objetivos ou a congruência de competências. Chatman (1989, cit. in Youngs et al., 2015) definiu este tipo de ajuste como "a congruência entre as normas e os valores das organizações e os valores das pessoas" (p. 339).

Ao passo que a maior parte dos investigadores na área da Psicologia Organizacional adotou esta conceção – congruência de valores - para o ajuste P-O, na década de 90, Schneider, Goldstein e Smith (1995, cit. in Youngs et al., 2015) desenvolveram a Teoria do Atrito de Atração-Seleção (*Attraction-Selection Attrition Theory*, em inglês) que postulava a congruência de objetivos como um fator chave. Segundo esta teoria, é mais provável que os indivíduos integrem e permaneçam em organizações cujas missões e objetivos os ajudem a atingir os seus próprios objetivos, como os relacionados com a *performance* e comprometimento laborais (Youngs et al., 2015).

Finalmente, Kristof (1996, pp. 4-5 cit. in Youngs et al., 2015), com base no trabalho de Chatman (1989, cit. in Youngs et al., 2015) e Schneider et al. (1995, cit. in Youngs et al., 2015), define este ajuste "como a compatibilidade entre pessoas e organizações que ocorre quando (a) pelo menos uma entidade fornece o que a outra precisa – ajuste complementar; ou (b) as entidades compartilham características fundamentais semelhantes – ajuste suplementar; ou (c) ambas". Youngs e colaboradores (2015) afirmam que as características a que Kristof se refere podem incluir valores, objetivos ou competências. Mencione-se que esta definição abrange tanto as demandas da organização quanto as necessidades do indivíduo.

De acordo com a literatura, um elevado nível de ajuste P-O significa organizações e colaboradores mais bem-sucedidos e competitivos. (Boxx et al., 1991; Chatman, 1989, 1991; Meglino et al., 1989; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991, cit. in E. Alniaçik, U. Alniaçik, Erat, & Akçin, 2013). Existirão, pois, muitos efeitos positivos provenientes de um bom ajuste entre o indivíduo e a sua organização, tanto para o primeiro como para a segunda. Por exemplo, Van Vianen (2000, cit. in E. Alniaçik et al., 2013) demonstrou que um maior grau de ajuste P-O se relaciona com vários resultados organizacionais, incluindo um melhor comprometimento organizacional, maior produtividade e menor *turnover* (rotatividade).

7.4. Ajuste pessoa-trabalho

Enquanto o ajuste P-O se refere à correspondência entre um indivíduo e os objetivos organizacionais como um todo, o ajuste P-T envolve fazer corresponder o indivíduo com os requisitos diretamente associados com um trabalho em específico (Newton & Jimmieson, 2009). O conceito de ajuste P-T está na base do processo tradicional de seleção de colaboradores (Werbel & Gilliland, 1999, cit. in Farzaneh et al., 2014).

Há décadas que se sabe que o ajuste pessoa-trabalho (P-T) tem um impacto positivo subsequente nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Li & Hung, 2010).

Edwards (1991, cit. in Li & Hung, 2010) definiu duas conceptualizações básicas para o ajuste pessoa-trabalho. A primeira denomina-se por ajuste exigências-competências (em inglês, *demands-abilities*) e refere-se ao grau em que o conhecimento, competências e capacidades de um trabalhador correspondem àquilo a que o trabalho exige. A segunda é o ajuste necessidades-recursos (em inglês, *needs-supplies*), o qual ocorre quando as necessidades, desejos, ou preferências de um indivíduo são satisfeitas pelo trabalho que o mesmo realiza. Atualmente é comum combinar-se ambas as componentes numa conceptualização geral de ajuste P-T (Cable & DeRue, 2002; Vogel & Feldman, 2009, cit. in Li & Hung, 2010).

Esta conceptualização geral para o ajuste pessoa-trabalho permite explicar de forma mais satisfatória a sua relação com diversas variáveis de estudo (algumas das quais são mencionadas já de seguida). Por outras palavras, em termos empíricos, este constructo de ordem superior tem sido demonstrado como melhor preditor do que os eixos de exigências-competências e necessidades-recursos quando considerados isoladamente (Li & Hung, 2010).

Relativamente às implicações deste constructo em variáveis de interesse na área da Psicologia Organizacional, crê-se que o ajuste pessoa-trabalho, especialmente a componente das exigências-competências, é relevante na determinação da compatibilidade de um dado indivíduo com um trabalho específico. Isto deve-se ao facto de que é esperado que colaboradores cujo conhecimento, capacidades e habilidades vão de encontro àquelas exigidas

pelo seu trabalho, o desempenho de forma mais eficiente (Hoffman & Woehr, 2006; Kristof-Brown et al., 2005; Greguras & Diefendorff, 2009, cit. in Li & Hung, 2010).

Os dados apontam também para a existência de uma relação entre o ajuste P-T e diversas atitudes e comportamentos laborais (e.g., relação positiva com o comprometimento organizacional, a identificação organizacional, os comportamentos de cidadania organizacional, a *performance* laboral, a propensão para aceitar uma oferta de trabalho; relação negativa com sentimentos de tensão e intenções de *turnover*; Cable & DeRue, 2002; Cable & Edwards, 2004; Greguras & Diefendorff, 2009; Kristof-Brown et al., 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Saks & Ashforth, 2002; Shin, 2004, cit. in Li & Hung, 2010).

CAPÍTULO 3: OBJETIVOS E HIPÓTESES

Como já foi feita referência, o presente estudo tem como objetivo avaliar o impacto, no sujeito, da percepção de ser vítima de fofoca negativa no local de trabalho. Isto surge pela escassez de estudos relativos à temática da fofoca organizacional cujo enfoque se prenda com o objeto – o sujeito sobre o qual a fofoca recai. Falamos em “percepção” e não numa variável objetiva uma vez que é a apreciação que um indivíduo faz da sua realidade que comanda a forma como este “navega” pelo ambiente.

O impacto da fofoca negativa ao nível do sujeito é avaliado por forma de duas variáveis que, segundo a literatura, serão afetadas pela mesma – a intenção de *turnover* e a produtividade percebida. Para além da existência de uma relação negativa já apontada na literatura, estas variáveis são de extrema importância no contexto organizacional já que é do interesse de qualquer corporação manter colaboradores valiosos ao seu funcionamento e reduzir custos em termos de recrutamento e seleção, bem como manter níveis de produção que lhes permitam ser competitivas. Assim sendo, surge-nos a primeira hipótese:

H1.: *A percepção de ser vítima de fofoca negativa está positivamente associada com a intenção de turnover e negativamente associada com a produtividade percebida.*

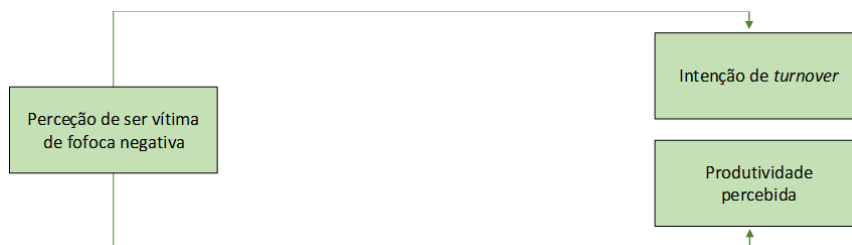


Figura 3. 1. Representação gráfica da hipótese 1.

Antecipando a existência de variáveis mediadoras numa relação deste tipo, inclui-se o constructo de fobia do local de trabalho. Este conceito encontra-se, também ele, pouco estudado no âmbito da Psicologia Organizacional. Pretende-se avaliar um possível efeito indireto da percepção de ser vítima de fofoca organizacional negativa no sujeito através deste constructo:

H2.: *O efeito da percepção de ser vítima de fofoca negativa sobre a intenção de turnover e a produtividade percebida é mediado pela fobia do local de trabalho.*

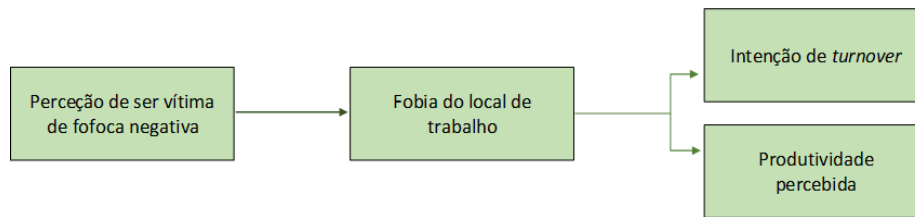


Figura 3. 2. Representação gráfica da hipótese 2.

Exposto isto, cabe ainda no âmbito da presente investigação, a consideração de variáveis individuais que possam afetar a força da supracitada relação entre a percepção de vitimização pela fofoca negativa e o desenvolvimento de fobia do local de trabalho (efeito de moderação). Para esta finalidade introduzem-se os conceitos de inteligência emocional e de experiências de recuperação. O primeiro constructo assume-se já bem reportado em termos da literatura na área; por contraste, as experiências de recuperação não têm recebido tanta atenção em termos de investigação. Ambos os conceitos têm em comum o facto de serem – na grande maioria das vezes – considerados como fatores protetores do bem-estar individual e, é deste modo também, que são assumidos aqui:

H3.: *As experiências de recuperação e a inteligência emocional são moderadores na relação entre a percepção de ser vítima de fofoca negativa e a fobia do local de trabalho.*

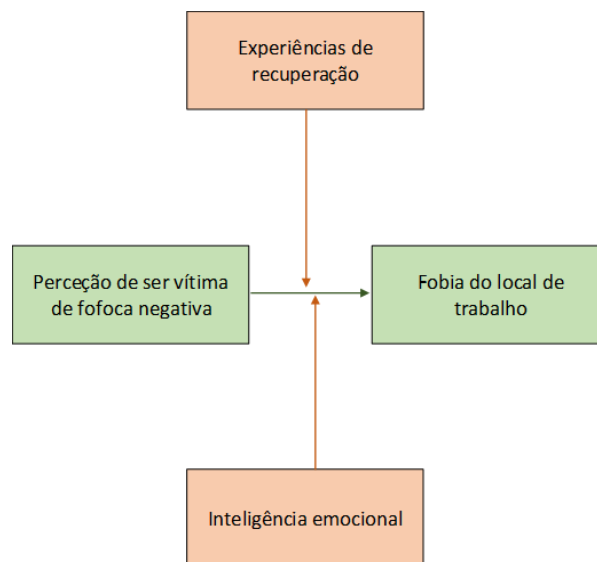


Figura 3. 3. Representação gráfica da hipótese 3.

Finalmente, focalizando-nos na última parte do modelo teórico delineado, considera-se importante a inclusão de constructos que sejam referentes ao contexto. O ambiente de

trabalho/organizacional tem vindo a ganhar um papel de destaque na Psicologia Organizacional uma vez que a literatura moderna ressalta a sua substancial influência sobre um inúmero conjunto de variáveis de interesse. Assim, incluem-se o ajuste pessoa-trabalho e pessoa-organização como possíveis mediadores na hipotética relação entre a fobia do local de trabalho e as variáveis de resultado de intenção de *turnover* e produtividade percebida:

H4.: *O ajuste pessoa-organização e o ajuste pessoa-trabalho são mediadores na relação entre a fobia do local de trabalho e a intenção de turnover e a produtividade percebida.*

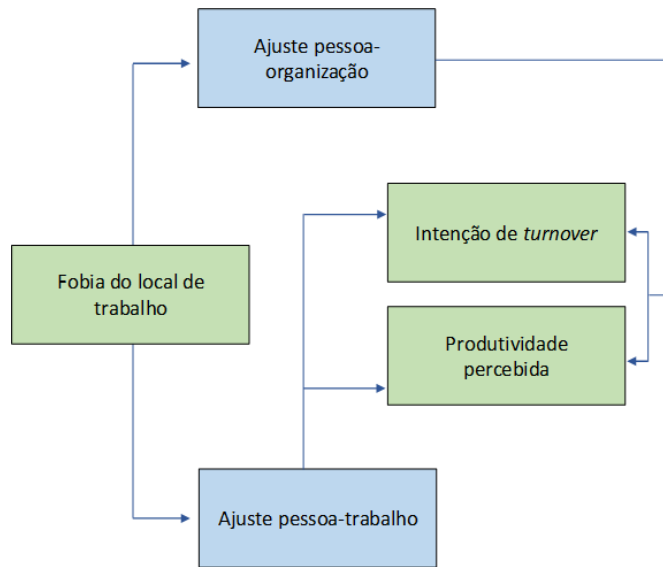


Figura 3. 4. Representação gráfica da hipótese 4.

CAPÍTULO 4: METODOLOGIA

1. Participantes

1.1. Caracterização sociodemográfica

No total, foram recolhidas respostas de 211 indivíduos. Contudo, na fase de pré-análise constatou-se que destes, 2,8% (n = 6) se encontravam desempregados à data de preenchimento do questionário, e que 2,4% (n = 5) não respondiam à questão acerca da sua situação profissional. Este tópico assume-se como de extrema importância uma vez que o facto de se encontrar empregado à data de preenchimento do questionário era critério de inclusão:

“Destina-se ao seu preenchimento qualquer indivíduo que se encontre, atualmente, empregado (quer em regime de horário completo ou de part-time).”

Deste modo, os 11 participantes anteriormente referidos foram retirados sendo, portanto, a amostra final, composta por 200 indivíduos. Relativamente a estes, 63% (n = 126) são do género feminino e 33,5% (n = 67) do género masculino. 1% (n = 2) não responde a esta questão, 1,5% (n = 3) prefere não revelar esta informação e 1% (n = 2) dos respondentes identifica-se como pertencente a outra categoria de género.

No que é referente à idade dos respondentes, note-se que estas foram calculadas com base numa medida aproximada, a partir do ano de nascimento fornecido. A idade média para a amostra total situa-se nos 37,23 anos (DP = 12.31; Min. = 20; Máx. = 67). Fazendo uma análise por grupo etário, aquele que se encontra mais representado é o compreendido entre os 26 e os 35 anos (27.5%; n = 55). Seguidamente, e também por ordem de frequência, surge o grupo etário composto pelos indivíduos menores de 25 anos (21.5%; n = 43), o correspondente aos sujeitos entre os 46 e os 55 anos (21%; n = 42), o referente aos indivíduos entre os 36 e os 45 (18.5%; n = 37), e finalmente, o grupo a que correspondem os participantes maiores de 56 anos (7.5%; n = 15). 4% da amostra (n = 8) não responde a esta questão.

A esmagadora maioria dos respondentes é de nacionalidade portuguesa (94.5%; n = 189), 2,5% (n = 5) é de nacionalidade brasileira e 1,5% (n = 3) é de outra nacionalidade. Os restantes 3 indivíduos (1.5%) não respondem à questão. Na mesma lógica, quase a totalidade da amostra declara o português como sua língua materna (95.5%; n = 191). Apenas 4% (n = 8) dos respondentes afirma outro idioma como primeira língua e 0,5% (n = 1) não responde à questão.

Em termos de estado civil, a categoria mais comum é a de “solteiro/a”, sendo que metade da amostra se identifica com a mesma (50%; n = 100). Seguem-se a categoria de “casado/a” na qual se enquadram 31% (n = 62) dos indivíduos, a categoria de “divorciado/a”

com 7,5% dos indivíduos (n = 15), a categoria de “união de facto” na qual se encaixam 7% (n = 14) dos sujeitos e, por fim, a de “viúvo/a” com a qual se reconhece 4% (n = 8) da amostra.

Foram, ainda, exploradas potenciais diferenças nas variáveis em estudo em função das duas identidades de género mais frequentes – género feminino e género masculino – por meio de um *t-test*. Não se observou nenhum efeito significativo nas variáveis psicológicas (todos os $t < 1.29$; todos os $p \geq .59$). Verificou-se, sim, um efeito para a variável da idade ($t(163.005) = 4.46$, $p < .001$; $d = 7.52$).

1.2. Percurso educativo

Relativamente às habilitações literárias e começando pelos indivíduos detentores de grau de instrução superior, temos que 30,5% dos respondentes (n = 61) são licenciados, 11% (n = 22) tem o grau de mestre, e 2% (n = 4) são doutorados. Naquilo que concerne às habilitações de nível não superior, 44,5% (n = 89) dos participantes é detentor do ensino secundário, sendo este também o grau de instrução mais fortemente representado na amostra. Finalmente, 7% (n = 14) da amostra completou o 3º ciclo do ensino básico, 3,5% (n = 7) prosseguiu os seus estudos até ao 2º ciclo do ensino básico, enquanto somente 0,5% (n = 1) é apenas detentora do 1º ciclo do ensino básico. 1% (n = 2) não responde.

Para ilustrar os dados de forma mais profunda, de referir que, os participantes estudaram, em média, 13,57 anos (DP = 5.2; Min. = 2; Máx. = 46). Se agruparmos os indivíduos por grupos, face ao número de anos de estudo, obtemos que 6% dos indivíduos (n = 12) estudou durante 5 anos ou menos, 10% (n = 20) estudou entre 6 a 10 anos, 40,5% (n = 81) entre 11 e 15 anos – assumindo-se esta como a categoria modal para o número de anos de estudo – 26% (n = 52) prosseguiu os seus estudos por um período compreendido entre os 16 e os 20 anos e, finalmente, 3,5% (n = 7) estudou durante 21 ou mais anos. Consideremos, contudo, que apenas 86% (n = 172) dos sujeitos responde a este indicador.

1.3. Realidade profissional

No que diz respeito à área de exercício profissional, os indivíduos foram agrupados em categorias laborais consoante a classificação portuguesa das profissões, elaborada pelo INE, I.P. (2010). Neste sentido, a maior fatia de população da amostra enquadra-se na categoria de “Especialistas das atividades intelectuais e científicas” (29%; n = 58). Segue-se a categoria de “Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores” (25.5%; n = 51) e a de “Técnicos e profissões de nível intermédio” (15%; n = 30). As restantes classes profissionais mostram-se pouco representadas com 7,5% dos respondentes (n = 15) a integrar aquilo que se designa por “Pessoal administrativo”, e 3,5% (n = 7) dos participantes a integrar as categorias de

“Trabalhadores não qualificados”, “Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices” e a de “Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem”. Apenas 1 indivíduo (0.5%) pertence à categoria de “Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos” e outro à de “Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta”. Os restantes 11,5% (n = 23) dos indivíduos não responde a esta questão, ou responde de tal forma que não é possível classificá-los de acordo com o delineado pelo INE,I.P.

Debruçando-nos sobre o número de indivíduos com os quais os respondentes contactam, diariamente, no exercício das suas atividades laborais, temos que, em média, os sujeitos contactam com 17,27 outros sujeitos no seu trabalho (DP = 42.37; Min. = 0; Máx. = 500). Continuando a nossa análise, é possível apurar que mais de metade dos participantes contactam com 1 a 10 pessoas no seu trabalho (55%; n = 110), 27,5% da amostra (n = 55) trabalha com um número de pessoas compreendido entre as 11 e as 30, e 5% dos sujeitos (n = 10) relacionam-se com entre 31 e 50 pessoas na sua atividade laboral. 1,5% (n = 3) afirma contactar com entre 51 e 99 pessoas, 2% (n = 4) com mais de 100 e outros 1,5% com nenhuma. 7,5% (n = 15) dos inquiridos abstêm-se desta questão.

Em termos do vínculo contratual, a moda corresponde a “Contrato por Tempo Indeterminado” com 45% (n = 90) das respostas, seguindo-se-lhe o “Contrato a Termo Certo” com 33,5% (n = 67) dos respondentes a selecionar esta opção. Terceiramente, surge a opção “Não se aplica” (11%; n = 22) e, por fim, a opção “Sem Contrato” (9%; n = 18). 3 Indivíduos (1.5%) não respondem.

À pergunta “Exerce cargo de chefia?”, a esmagadora maioria dos participantes responde “não” (83.5%; n = 167), tendo somente 16,5% (n = 33) respondido “sim”. Não se verificaram, aqui, omissões de resposta.

À pergunta “Teve formação em Saúde e Segurança no Trabalho?”, a amostra encontra-se, sensivelmente, distribuída de forma equitativa, sendo que 56% (n = 112) responde “sim” e 43% (n = 86) responde “não”. 1% dos sujeitos (n = 2) não se pronuncia.

Relativamente à forma de acesso ao questionário, 69% (n = 138) preencheu o mesmo com recurso a um telemóvel/*smartphone*, 26,5% (n = 53) mediante recurso a um computador e 3% (n = 6) através de um *tablet*. Verifica-se 1,5% (n = 3) de omissões face a esta questão.

2. Instrumentos e materiais

A informação relativa à consistência interna das escalas (valores de alfa de Cronbach) poderá ser consultada na Tabela 4.2.

Quando necessário, foi efetuada a tradução das escalas do inglês para o português. O trabalho de tradução foi verificado por dois psicólogos. Finalmente, analisaram-se e resolveram-se eventuais diferenças entre as versões originais e traduzidas por um terceiro psicólogo das organizações.

2.1. Escala para a fofoca negativa percebida (L. Z. Wu, Birtch, Chiang, & Zhang, 2018; versão portuguesa por Giger, Almeida, Piçarra, & Condeças - em curso)

Este instrumento tem como função medir a percepção que um indivíduo tem de ser vítima de fofoca negativa. Inicialmente desenvolvido por Chandra e Robinson (2010, cit. in L. Z. Wu et al., 2018) foi, posteriormente, adaptado por parte de L. Z. Wu e colaboradores (2018) para que refletisse de forma mais adequada a realidade do contexto laboral, sendo esta versão a utilizada no presente estudo, após a sua tradução para português.

As respostas são dadas por base de uma escala de *likert* que varia entre 1 (Discordo Totalmente) e 7 (Concordo Totalmente).

Itens:

Nos últimos seis meses, outros (e.g., colegas de trabalho e/ou supervisores):

- 1) “Comunicaram informação danosa/prejudicial acerca de mim no local de trabalho.”
- 2) “Espalharam fofocas desfavoráveis/prejudiciais acerca de mim no local de trabalho.”
- 3) “Fizeram alegações negativas acerca de mim no local de trabalho.”

2.2. Escala para a fobia do local de trabalho (Muschalla & Linden, 2008; extraída de Muschalla & Linden, 2009; versão portuguesa por Giger, Almeida, Piçarra, & Condeças – em curso)

Instrumento de carácter auto avaliativo, constituído por 13 itens e derivado da Escala de Ansiedade Laboral (*Job-Anxiety-Scale*) de Linden, Muschalla e Olbrich (2008).

Tem como propósito apurar comportamentos fóbicos/ansiosos e de evitamento relacionados com o local de trabalho.

Para efeitos do presente estudo realizou-se a tradução do instrumento e utilizou-se uma escala de tipo *likert* com amplitude de sete pontos, em que 1 = “discordo totalmente” e 7 = “concordo totalmente”. A obtenção de pontuações mais altas, nesta escala, traduz-se numa maior fobia do local de trabalho.

Exemplos de itens pós-tradução: Item 2 - “Quando me imagino a passar um dia completo de trabalho no meu local de trabalho tenho sentimentos de pânico.”; Item 7 – “Sempre que possível eu evito aproximar-me do local do meu trabalho.”; Item 11 – “Quando estou a trabalhar estou sempre atento ao que pode acontecer a seguir.”

2.3. Escala portuguesa para a intenção de *turnover* (Siqueira, Gomide, Moura, & Marques, 1997)

Instrumento composto por três itens, no qual as respostas são dadas com base numa escala tipo *likert* em que 1 = “Nunca” e 7 = “Sempre”, e que tem por base conhecer a intenção do indivíduo de abandonar a sua organização.

Itens:

- 1) “Eu penso em sair de empresa/local onde trabalho.”
- 2) “Eu planeio sair da empresa/local onde trabalho.”
- 3) “Eu tenho vontade de sair da empresa/local onde trabalho.”

2.4. Escala de produtividade percebida (Mark, Czerwinski, Iqbal, & Johns, 2016; versão portuguesa por Condeças & Giger – em curso)

Escala de autoavaliação com o objetivo de estimar a perceção de produtividade do colaborador. As respostas são dadas com base numa escala tipo *likert* de sete pontos (1 = nada; 7 = extremamente).

Devido ao facto de não ter sido possível encontrar, na literatura, uma versão previamente traduzida, esta tradução foi realizada com o intuito de utilizar a escala na recolha de dados para este estudo.

Itens pós-tradução:

- 1) “Quanto realizou hoje tendo por base aquilo que havia planeado realizar?”
- 2) “Quão eficiente sente que foi hoje relativamente à *performance* no seu trabalho?”
- 3) “Quão satisfeito está com aquilo que alcançou hoje?”
- 4) “Quão eficientemente sente que geriu o seu tempo hoje?”
- 5) “Como avaliaria a qualidade do trabalho que efetuou hoje?”
- 6) “Em termos globais, quão produtivo/a sente que foi hoje?”

2.5. Versão portuguesa do questionário para as experiências de recuperação (Sonnentag & Fritz, 2007; versão portuguesa por Condeças & Giger – em curso)

Escala para aferição das experiências de recuperação, originalmente auferido mediante escala de tipo *likert* de 5 pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente) e composto

de quatro subescalas - mestria, distanciamento psicológico, controlo e relaxamento – e correspondendo a cada uma delas quatro itens.

Para a versão utilizada no presente estudo, devido à inexistência de uma versão portuguesa, foi realizada a sua tradução. A validação da mesma escala encontra-se, de momento, a decorrer. Nesta versão é utilizada uma escala de tipo *likert* em 6 pontos (1 = discordo totalmente; 6 = concordo totalmente) e a subescala de controlo é integrada na subescala de relaxamento, pelo que o instrumento passa a conter apenas três subescalas.

Exemplos de itens pós-tradução: item 2 do distanciamento psicológico – “Não penso acerca do trabalho”; item 5 para o relaxamento – “Tomo tempo para o lazer”; item 4 para a mestria – “Faço algo que alargue os meus horizontes”.

2.6. Versão portuguesa da escala para a inteligência emocional traço ou *trait meta-mood scale* (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995; versão portuguesa por M. M. L. F. Queirós, Fernández-Berrocal, Extremera, Carral, & P. S. Queirós, 2005)

Nesta escala, cujo intuito é a medição da inteligência emocional, os participantes respondem a afirmações numa escala do tipo *likert* compreendida entre 1 (Discordo Muito) e 7 (Concordo Muito).

É composta por 24 itens distribuídos equitativamente por três subdimensões – atenção às emoções (ex.: “Presto muita atenção aos meus sentimentos”; clareza de sentimentos (ex.: “Normalmente sei o que estou a sentir”; reparação do estado emocional (ex.: “Mesmo que me sintam mal, tento pensar em coisas agradáveis”).

2.7. Escala para o ajuste pessoa-organização percebido (Lauver & Kristof-Brown, 2001; versão portuguesa por Condeças & Giger – em curso)

Instrumento constituído por três itens baseados em questões formuladas por Cable e Judge (1996, cit. in Lauver & Kristof-Brown, 2001). Tem como objetivo avaliar o ajuste pessoa-organização percebido por parte dos colaboradores.

As respostas são dadas por base de uma escala tipo *likert* de sete graus de amplitude em que 1 = "Discordo Fortemente" e 7 = "Concordo Fortemente".

A não existência prévia de uma adaptação para a população portuguesa obrigou à tradução do instrumento, com a finalidade de o utilizar para o presente projeto.

Itens pós-tradução:

- 1) “Os meus valores combinam com os valores desta organização.”
- 2) “Sou capaz de manter os meus valores nesta organização.”

- 3) “Os meus valores impedem-me de me integrar nesta organização pois são diferentes dos valores da mesma (item invertido).”

2.8. Escala para o ajuste pessoa-trabalho percebido (Lauver & Kristof-Brown, 2001; versão portuguesa por Condeças & Giger – em curso)

Instrumento de 5 itens cuja finalidade é medir o ajuste para com o trabalho. Compreende as dimensões de competência e de personalidade visto que ambas estão, segundo a literatura, no núcleo do constructo considerado (Edwards, 1991; O’Reilly, 1977, cit. in Lauver & Kristof-Brown, 2001). A dimensão dos interesses não é abrangida uma vez que, de acordo com Kristof (1996, cit. in Lauver & Kristof-Brown, 2001), esta tem demonstrado associações mais fortes com o constructo de ajuste pessoa-vocação.

Os participantes respondem ao indicar o grau em que concordam com cada afirmação segundo uma escala tipo *likert* de sete pontos em que 1 = "Discordo Fortemente" e 7 = "Concordo Fortemente".

Para efeitos do presente estudo, e vista a impossibilidade de encontrar uma versão previamente validada para a população portuguesa, foi efetuada a tradução dos itens para o português.

Itens pós tradução:

- 1) “As minhas capacidades adequam-se às exigências deste trabalho.”
- 2) “Possuo as competências e habilidades certas para a realização deste trabalho.”
- 3) “Há uma boa correspondência entre os requisitos deste trabalho e as minhas competências.”
- 4) “A minha personalidade combina bem com este trabalho.”
- 5) “Sou o tipo de pessoa certo para este tipo de trabalho.”

3. Procedimentos

3.1. Procedimento de recolha de dados

A colheita dos dados foi realizada através de um questionário de autopreenchimento, cuja população alvo seriam indivíduos empregados em Portugal. Este mesmo questionário foi construído especificamente para fins do presente estudo e disponibilizado apenas em formato digital, com recurso à ferramenta *Google Forms*.

Previamente ao início do questionário, os participantes foram informados do carácter voluntário da sua participação no estudo e da possibilidade de o abandonar – a qualquer momento – sem qualquer prejuízo. Foi-lhes também garantida a confidencialidade dos dados fornecidos para efeitos do presente estudo.

Relativamente à amostra para o estudo, refere-se um método de seleção por conveniência.

3.2. Procedimento de análise de dados

No que concerne ao tratamento da informação obtida, utilizou-se o *software* estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*, versão 25), com o intuito de realizar análises descritivas e correlacionais, bem como testes de mediação e moderação sobre as diferentes variáveis em análise.

4. Resultados

4.1. Análise fatorial para a escala das experiências de recuperação

Os itens da versão traduzida para português da escala referente às experiências de recuperação foram submetidos a uma análise fatorial com *Eigenvalue* de 1 e com rotação *Varimax* na base da amostra total (N = 200). Daqui obteve-se uma solução composta por 4 fatores.

A posterior análise de repartição dos itens, por fator, mostrou que o item 6 pertencia a 2 fatores, tendo sido, portanto, eliminado.

Uma nova análise fatorial foi realizada, tendo agora os resultados mostrado uma solução composta de três fatores (ver Figura 4.1) que representavam 54,38% da variância total explicada (ver Tabela 4.1).

O critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO= .82) bem como o teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 (105) = 953.84, p < .001$) mostraram que os dados eram passíveis de factoração.

Assim, embora a escala original seja composta por 4 fatores, aquilo que se extrai após as análises efetivadas é uma versão portuguesa com 3 fatores em que os itens do fator original de “Controlo” se integram no fator “Relaxamento” (ver capítulo referente à discussão).

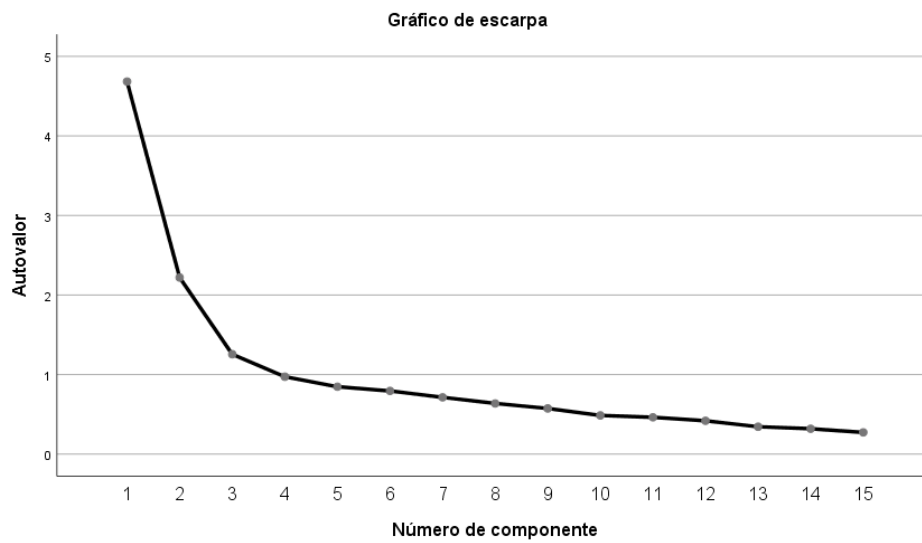


Figura 4. 1. Gráfico de escarpa para as experiências de recuperação.

Tabela 4. 1.

Fatores para a escala das experiências de recuperação.

	Componente		
	Mestria	Relaxamento	Dist. Psicológico
R1. Esqueço-me do trabalho.			.822
R2. Não penso acerca do trabalho.			.780
R3. Distancio-me do meu trabalho.			.736
R4. Tenho pausas relativamente às demandas do trabalho.		.758	
R5. Descontraio e relaxo.		.644	
R7. Utilizo o tempo para relaxar.		.741	
R8. Tomo tempo para o lazer.		.771	
R9. Aprendo coisas novas.	.674		
R10. Procuro desafios intelectuais.	.657		
R11. Faço coisas que me desafiam.	.768		
R12. Faço algo que alargue os meus horizontes.	.827		
R13. Sinto que posso decidir, por mim próprio/a, o que fazer.	.518		
R14. Decido o meu próprio horário.		.530	
R15. Determino, para mim próprio, como vou utilizar o meu tempo.	.528		
R16. Faço as coisas da forma que quero que estas sejam feitas.		.436	
% de variância explicada	20.49	20.00	13.89
<i>Alfa de Cronbach</i>	.77	.79	.72

Notas. Método de extração por análise de componente principal; Rotação varimax com normalização de Kaiser; Rotação convergida em 5 iterações.

4.2. Análise descritiva das variáveis em estudo

Os resultados revelam uma distribuição normal da amostra. Os valores de assimetria e curtose encontram-se abaixo dos índices máximos recomendados (2 para a assimetria e 7 para a curtose; Curran, West, & Finch, 1996 – ver Tabela 4.2).

Todas as variáveis apresentam menos do que 5% de valores omissos (máximo sugerido por Kline, 2011), sendo que todos eles se encontravam dispersos aleatoriamente e foram substituídos pela média da série.

As variáveis apresentam valores bastante satisfatórios no que concerne à sua consistência interna (ver Tabela 4.2). Mesmo a escala de ajuste pessoa-organização - aquela que verifica um valor mais fraco para este indicador – manifesta um valor de alfa ($= .63$) que se considera aceitável para efeitos do presente estudo.

Tabela 4. 2.

Análise descritiva das variáveis consideradas

	<i>M</i>	<i>DP</i>	Mínimo- Máximo Teórico	Mínimo-Máximo Observado	<i>AC</i>	<i>Assimetria</i>	<i>Curtose</i>
1. Fofoca negativa Percecionada	2.50*	1.75	1 - 7	1 - 7	.93	1.05	-.06
2. Fobia Local de Trabalho	2.70*	1.44	1 - 7	1 - 7	.93	1.13	.53
3. Intenção de <i>Turnover</i>	3.46	2.18	1 - 7	1 - 7	.96	0.38	-1.31
4. Produtividade Percebida	5.35*	1.18	1 - 7	1 - 7	.92	-.91	.89
5. Experiências de Recuperação (escala total)	3.91*	.74	1 - 6	1.60 - 6	.83	.01	.11
5.1. Mestria (subescala E.R)	4.46*	.87	1 - 6	1.33 - 6	.77	-.66	.78
5.2. Relaxamento (E.R)	3.90*	.96	1 - 6	1.17 - 6	.79	-.32	-.37
5.3. Distanciamento Psicológico (E.R)	2.83	1.20	1 - 6	1 - 6	.72	.30	-.65
6. Inteligência Emocional (escala total).	5.21*	.73	1 - 7	2.65 - 6.92	.89	-.35	.29
6.1. Atenção Emocional (subescala I.E.).	5.26*	.89	1 - 7	1 - 7	.82	-.74	2.13
6.2. Clareza Emocional (subescala I.E.).	5.07*	.88	1 - 7	2.63 - 7	.83	-.22	-.23
6.3. Reparação Emocional (subescala I.E.).	5.30*	.94	1 - 7	1.75 - 7	.84	-.75	.92
7. Ajuste Pessoa-Organização	4.96*	1.24	1 - 7	1 - 7	.63	-.31	-.18
8. Ajuste Pessoa-Trabalho	5.67*	1.08	1 - 7	1.20 - 7	.87	-1.07	1.40

Notas. N = 200; * = média significativamente diferente do ponto médio da escala $p < .05$; AC = Alfa de Cronbach.

4.3. Análises correlacionais

Apresentam-se, de seguida, os resultados da análise dos coeficientes de correlação de *Pearson* entre as variáveis do estudo (ver Tabela 4.3):

- 1) A percepção de ser vítima de fofoca negativa encontra-se positiva e significativamente correlacionada com a fobia do local de trabalho ($r = .43$; $p < .001$). Do mesmo modo, verifica-se uma relação positiva e significativa entre esta variável e a intenção de *turnover* ($r = .31$; $p < .001$) – tal vai de encontro aos resultados de um estudo anterior de Giger, Almeida, Piçarra e Condeças (artigo em curso). A percepção de ser vítima de fofoca negativa encontra-se ainda negativamente correlacionada com o ajuste pessoa – organização ($r = -.28$; $p < .001$).
- 2) A fobia do local de trabalho mostra-se positiva e significativamente correlacionada com a intenção de *turnover* ($r = .57$; $p < .001$) – isto replica os achados de Giger e colaboradores (em curso) - e com a subescala de distanciamento psicológico (E.R.) ($r = .18$; $p = .008$). Mostra-se negativa e significativamente correlacionada com a produtividade percebida ($r = -.27$; $p < .001$), com a subescala de mestria (E.R.) ($r = -.19$; $p = .007$), com o ajuste pessoa - organização ($r = -.47$; $p < .001$) e com o ajuste pessoa – trabalho ($r = -.19$; $p = .006$).
- 3) A intenção de *turnover* está negativa e significativamente correlacionada com a produtividade percebida ($r = -.17$; $p = .01$), com as experiências de recuperação ($r = -.14$; $p = .04$) e a sua subescala de mestria ($r = -.20$; $p = .004$), com o ajuste pessoa – organização ($r = -.36$; $p < .001$), com o ajuste pessoa – trabalho ($r = -.21$; $p = .002$), e com a idade aproximada ($r = -.27$; $p < .001$).
- 4) A produtividade percebida apresenta-se correlacionada de forma positiva e significativa com as experiências de recuperação ($r = .14$; $p = .03$) e com a sua subescala de mestria ($r = .20$; $p = .003$), com a inteligência emocional ($r = .30$; $p < .001$) e as suas subescalas de clareza emocional ($r = .25$; $p < .001$) e reparação emocional ($r = .33$; $p < .001$), com o ajuste pessoa – organização ($r = .28$; $p < .001$), com o ajuste pessoa – trabalho ($r = .39$; $p < .001$), e com a idade aproximada ($r = .27$; $p < .001$).
- 5) As experiências de recuperação estão positiva e significativamente correlacionadas com as três subescalas constituintes da mesma – mestria ($r = .75$; $p < .001$);

relaxamento ($r = .87; p < .001$); distanciamento psicológico ($r = .58; p < .001$) – com a inteligência emocional ($r = .31; p < .001$) e as suas subescalas de clareza emocional ($r = .29; p < .001$) e reparação emocional ($r = .35; p < .001$), e com o ajuste pessoa – organização ($r = .23; p < .001$).

- 6) A subescala de mestria (E.R.) mostra-se positiva e significativamente correlacionada com a subescala de relaxamento (E.R.) ($r = .48; p < .001$), com a inteligência emocional ($r = .36; p < .001$) e suas subescalas de clareza emocional ($r = .34; p < .001$) e reparação emocional ($r = .41; p < .001$), com o ajuste pessoa – organização ($r = .29; p < .001$), e com o ajuste pessoa – trabalho ($r = .22; p < .001$).
- 7) A subescala de relaxamento (E.R.) estabelece uma correlação positiva e significativa com a subescala de distanciamento psicológico (E.R.) ($r = .40; p < .001$), com a inteligência emocional ($r = .25; p < .001$) e suas subescalas de clareza emocional ($r = .22; p < .001$) e reparação emocional ($r = .26; p < .001$), e com o ajuste pessoa – organização ($r = .24; p < .001$).
- 8) A inteligência emocional encontra-se positiva e significativamente correlacionada com as suas três subescalas – atenção emocional ($r = .77; p < .001$), clareza emocional ($r = .82; p < .001$), e reparação Emocional ($r = .82; p < .001$) – com o ajuste pessoa – organização ($r = .14; p = .03$), com o ajuste pessoa – trabalho ($r = .17; p = .01$), e com a idade aproximada ($r = .15; p = .03$).
- 9) A subescala de atenção emocional (I.E.) está positiva e significativamente correlacionada com as subescalas de clareza emocional (I.E.) ($r = .46; p < .001$) e reparação emocional (I.E.) ($r = .42; p < .001$).
- 10) A subescala de clareza emocional (I.E.) apresenta-se positiva e significativamente correlacionada com a subescala de reparação emocional (I.E.) ($r = .54; p < .001$), com o ajuste pessoa – organização ($r = .15; p = .03$), com o ajuste pessoa – trabalho ($r = .17; p = .01$), e com a idade aproximada ($r = .19; p = .007$).
- 11) A subescala de reparação emocional (I.E.) apresenta-se positiva e significativamente correlacionada com o ajuste pessoa – organização ($r = .16; p = .02$), com o ajuste pessoa – trabalho ($r = .19; p = .006$), e com a idade aproximada ($r = .14; p = .04$).
- 12) O ajuste pessoa – organização denota-se positiva e significativamente correlacionado com o ajuste pessoa – trabalho ($r = .42; p < .001$).
- 13) O ajuste pessoa – trabalho mostra-se positiva e significativamente correlacionado com a idade aproximada ($r = .23; p < .001$).

Tabela 4. 3.Correlações de *Pearson*.

	1.	2.	3.	4.	5.	5.1.	5.2.	5.3.	6.	6.1.	6.2.	6.3.	7.	8.	9.
1. Fofoca Negativa Percecionada	-														
2. Fobia do Local de Trabalho	.43**	-													
3. Intenção de <i>Turnover</i>	.31**	.57**	-												
4. Produtividade	-.06	-.27**	-.17*	-											
5. Experiências de Recuperação	-.07	-.06	-.14*	.14*	-										
5.1. Mestria (E.R.)	-.07	-.19*	-.20**	.20**	.75**	-									
5.2. Relaxamento (E.R.)	-.07	-.07	-.13	.11	.87**	.48**	-								
5.3. Distanciamento Psicológico (E.R.)	.01	.18**	.07	-.03	.58**	.10	.40**	-							
6. Inteligência Emocional	.00	-.02	.02	.30**	.31**	.36**	.25**	.03	-						
6.1. Atenção Emocional (I.E.)	.06	.08	.11	.13	.09	.12	.11	-.05	.77**	-					
6.2. Clareza Emocional (I.E.)	-.00	-.02	-.02	.25**	.29**	.34**	.22**	.04	.82**	.46**	-				
6.3. Reparação Emocional (I.E.)	-.05	-.11	-.01	.33**	.35**	.41**	.26**	.09	.82**	.42**	.54**	-			
7. Ajuste Pessoa Organização	-.28**	-.47**	-.36**	.28**	.23**	.29**	.24**	-.10	.14*	.04	.15*	.16*	-		
8. Ajuste Pessoa Trabalho	-.09	-.19**	-.21**	.39**	.10	.22**	.07	-.12	.17*	.04	.17*	.19**	.42**	-	
9. Idade	.06	-.13	-.27**	.27**	.00	-.04	.01	.06	.15*	.02	.19**	.14*	.08	.23**	-

Notas. * $p < .05$, ** $p < .01$

4.4. Análises de mediação e de moderação

Uma vez que o tamanho da amostra não permitia testar globalmente todas as relações simultaneamente *via* uma Modelagem de Equações Estruturais, foi decidido testar localmente/individualmente cada hipótese.

4.4.1. Teste da relação entre a percepção de ser vítima de fofoca negativa e a intenção de turnover e do papel de mediação da fobia do local de trabalho

Uma análise de correlação parcial indica que a correlação entre a percepção de ser vítima de fofoca negativa e a intenção de *turnover* ($r(200) = .318$; $p < .001$) desaparece quando se controla para a variável da fobia do local de trabalho ($r(200) = .08$; $p = .211$).

Um modelo de regressão hierárquica confirma este efeito ($N = 200$). Na primeira etapa do mesmo, a percepção de ser vítima de fofoca negativa assume-se como um preditor significativo da intenção de *turnover* ($B = .39$; $t = 4.72$, $p < .001$). Esta deixa, contudo, de o ser na segunda etapa ($B = .10$; $t = 1.25$, $p = .21$) quando a variável da fobia do local de trabalho é adicionada ao modelo. A fobia do local de trabalho emerge como preditor significativo da intenção de *turnover* ($B = .818$; $t = 8.44$, $p < .001$). O modelo final é significativo ($F(2,197) = 50.79$, $p < .001$) e explica 34 % da variância ($R = .583$; $R^2 = .34$; $R^2_{ajustado} = .33$).

Um teste de Sobel mostra que o efeito indireto é significativo (Sobel = 2.19; SE = .14; $p = .028$). Estes resultados replicam os resultados observados num estudo anterior por Giger e colaboradores (em curso).

4.4.2. Teste da relação entre a percepção de ser vítima de fofoca negativa e a produtividade percebida e do papel de mediação da fobia do local de trabalho

Uma análise de correlação mostra a ausência de relação entre a percepção de ser vítima de fofoca negativa e a produtividade percebida ($r(200) = -.06$; $p = .37$), sendo que um modelo de regressão hierárquico confirma este efeito ($N = 200$). Na primeira etapa a percepção de ser vítima de fofoca negativa aparece como preditor não significativo da produtividade percebida ($B = -.04$; $t = -.84$, $p = .39$). Na segunda etapa, embora a percepção de ser vítima de fofoca negativa continue a não ser um preditor significativo da produtividade percebida ($B = .049$; $t = .96$, $p = .33$), a fobia do local de trabalho tem um efeito preditor significativo sobre aquela variável ($B = -.25$; $t = -4.01$, $p < .001$). O modelo final é significativo ($F(2,197) = 8.40$, $p < .001$) e explica 7,9 % da variância ($R = .281$; $R^2 = .079$; $R^2_{ajustado} = .33$).

4.4.3. Teste do papel moderador da inteligência emocional e das experiências de recuperação na relação entre a percepção de ser vítima de fofoca negativa e a fobia do local de trabalho

Para testar o papel moderador da inteligência emocional na relação entre a percepção de ser vítima de fofoca negativa e a fobia do local de trabalho foi utilizado o método *PROCESS* (modelo 1; 5000 amostras *bootstrap*; Hayes, 2013). Os resultados mostraram a ausência de efeitos significativos entre as variáveis.

Foi também averiguado o papel moderador das experiências de recuperação na relação entre a percepção de ser vítima de fofoca negativa e a fobia do local de trabalho, com recurso ao método *PROCESS* (modelo 1; N = 200; 5000 amostras *bootstrap*; Hayes, 2013). O modelo mostrou-se significativo, explicando 23% da variância observada ($R = .48$; $R^2 = .23$; $F(3;196) = 20,27$; $p < .001$). As análises de regressão mostraram que percepção de ser vítima de fofoca negativa é um preditor significativo da fobia do local de trabalho ($b = .35$; $SE = .06$, $t = 6.86$ $p < .001$; 95% CI = [.25;.45], contrariamente ao que acontece com as experiências de recuperação ($b = -.09$; $SE = .12$, $t = -.74$ $p = .52$; 95% CI = [-.32;.14]. Não obstante, a interação é significativa ($b = .09$; $SE = .12$, $t = 3.41$, $p < .001$; 95% CI = [.08; .33] o que indica que as experiências de recuperação se assumem como moderadoras na relação entre a percepção de ser vítima de fofoca negativa e a fobia do local de trabalho. Esta interação acrescenta 4.54% de variância explicada ao modelo ($R^2_{mudança} = .0454$, $F(1,196) = 11.67$, $p < .001$).

A análise dos efeitos condicionais mostra que a relação entre a percepção de ser vítima de fofoca negativa e a fobia do local de trabalho é significativa para o intervalo inferior -1SD (i.e., -.75), médio (i.e., 0.00) e superior +1SD (i.e., +.75) das experiências de recuperação. A Figura 4.2, baseada no *output* de Johnson-Neyman, mostra os efeitos de interação. Globalmente, dentro do grupo dos participantes com níveis baixos em termos de percepção de serem vítimas de fofoca negativa, são os participantes com níveis de recuperação mais baixos que demonstram maior fobia face ao local de trabalho (o que vai ao encontro da hipótese). Todavia, dentro do grupo de participantes cuja percepção de serem vítimas de fofoca negativa é elevada, são aqueles com maiores índices de recuperação que mostram um nível de fobia face ao local de trabalho mais elevado (isto contraria a hipótese). Tal pode dever-se a um efeito de contraste (consultar capítulo referente à discussão).

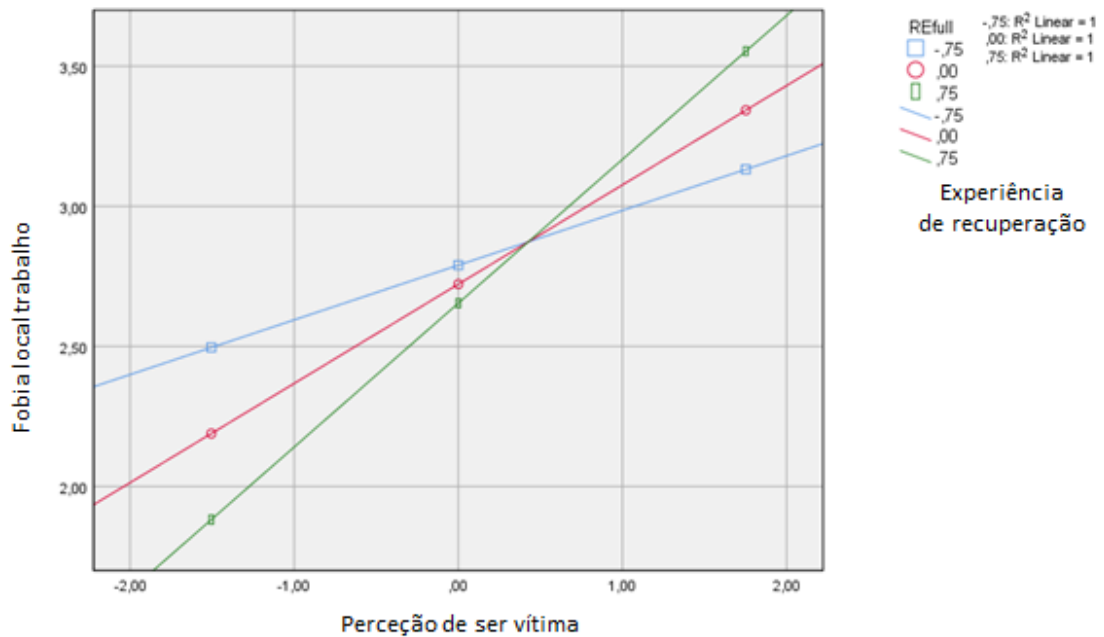


Figura 4. 2. Interação entre as variáveis de percepção de ser vítima de fofoca negativa, fobia do local de trabalho, e experiências de recuperação.

4.4.4. Teste do papel mediador dos ajustes pessoa-organização e pessoa-trabalho na relação entre a fobia do local de trabalho e a intenção de turnover.

As análises preliminares efetuadas mostraram que a fobia do local de trabalho era um preditor significativo tanto do ajuste pessoa-organização ($b = -.24$; $SE = .06$, $t = -3.79$, $p < .001$; 95% CI = $[-.37; -.11]$) como do ajuste pessoa-trabalho ($b = -.14$; $SE = .05$, $t = -2.79$, $p = .005$; 95% CI = $[-.24; -.04]$). Ou seja, um incremento da fobia do local de trabalho é acompanhado de uma diminuição nas duas variáveis de ajuste.

Para testar a hipótese do papel mediador simultâneo dos dois tipos de ajuste na relação entre a fobia do local de trabalho e a intenção de *turnover* foi utilizado o método *PROCESS* (modelo 4; $N = 200$; 5000 amostras *bootstrap*; Hayes, 2013). Este modelo mostrou-se significativo ($R = .59$; $R^2 = .35$; $F(3,196) = 35.67$; $p < .001$). As análises de regressão mostraram que a fobia do local de trabalho é um preditor significativo da intenção de *turnover* ($b = .81$; $SE = .08$, $t = -9.05$, $p < .001$; 95% CI = $[.63; .99]$). O mesmo não se pode afirmar para o ajuste pessoa-organização ($b = -.15$; $SE = .10$, $t = -1.42$, $p = .15$; 95% CI = $[-.36; .05]$) ou para o ajuste pessoa-trabalho ($b = -.13$; $SE = .13$, $t = -1.05$, $p = .29$; 95% CI = $[-.39; .11]$).

4.4.5. Teste do papel mediador dos ajustes pessoa-organização e pessoa-trabalho na relação entre a fobia do local de trabalho e a produtividade percebida.

Mais uma vez, para averiguar a hipótese do papel mediador simultâneo dos ajustes, desta vez na relação entre a fobia do local de trabalho e a produtividade percebida, recorreu-se ao *PROCESS* (modelo 4; $N = 200$; 5000 amostras *bootstrap*; Hayes, 2013). O modelo mostrou-se

significativo ($R = .45$; $R^2 = .21$; $F(3,196) = 17.50$; $p < .001$). As análises de regressão mostraram que tanto a fobia do local de trabalho ($b = -.15$; $SE = .05$, $t = -2.72$, $p = .006$; 95% CI = $[-.25; -.04]$) como o ajuste pessoa-trabalho ($b = .32$; $SE = .07$, $t = -4.14$, $p < .001$; 95% CI = $[.17; .47]$) predizem significativamente sobre a produtividade percebida. Por contraste, o ajuste pessoa-organização não é um preditor significativo da produtividade percebida ($b = .11$; $se = .06$, $t = 1.85$, $p = .06$; 95% CI = $[-.00; .24]$). A fobia do local de trabalho tem um efeito indireto significativo na produtividade percebida através do ajuste pessoa-trabalho ($b = -.04$; boot SE = $.02$, Boot 95% CI = $[-.11; -.01]$).

CAPÍTULO 5: DISCUSSÃO

1. Hipótese 1

Pretendia-se, primeiramente, no presente estudo, averiguar se a percepção de ser vítima de fofoca negativa, no trabalho, se iria traduzir num aumento da intenção de *turnover* e numa redução da produtividade percebida. Os dados suportam parcialmente esta ideia - embora a percepção de vitimização leve a um incremento da intenção de *turnover*, esta não parece ter um efeito significativo sobre a percepção de produtividade do colaborador em questão. Devido à complexidade das variáveis envolvidas, facto que tem sido mencionado por diversos autores (e.g., Anjum et al., 2018), é provável que existam diversos outros fatores que influam numa relação deste tipo.

2. Hipótese 2

Partiu-se, então, para a segunda questão investigativa. Serão os efeitos da percepção de vitimização por fofoca negativa sobre a intenção de *turnover* e produtividade percebida mediatizados por uma outra variável? Escolheu-se como variável de teste para esta hipótese o constructo de fobia do local de trabalho, pois poder-se-á conceptualizá-lo como consequência da percepção de ser vítima de fofoca negativa. Isto é, considerando-se, o já mencionado, Modelo das Exigências - Recursos, um dos mais utilizados em psicologia organizacional, ser vítima de fofoca negativa no local de trabalho poderá assumir-se como uma exigência laboral - um stressor - que conduz ao desenvolvimento da fobia do local de trabalho. A lógica associada ao estudo de Vignoli, Muschalla, e Mariani (2017) suporta esta ideia. Estes autores mencionam que apesar das suas consequências organizacionais significativas em termos de produtividade, até ao seu estudo, a fobia do local de trabalho nunca havia sido considerada como um fator associado à saúde num modelo em psicologia organizacional. Para além disto, outra característica do Modelo das Exigências - Recursos é a sua flexibilidade (as exigências e recursos podem ser conceptualizados de acordo com o contexto da ocupação laboral considerada; Plaisier et al., 2007; Graziosi, Bonfiglioli, & Violante, 2014, cit. in Vignoli et al., 2017). Os dados conferem suporte a esta hipótese. As análises de mediação indicam que, efetivamente, o papel da percepção de vitimização por fofoca negativa como preditor da intenção de *turnover* deixa de ser significativo aquando da introdução da variável de fobia do local de trabalho. Na mesma lógica, embora não se registre um efeito entre a percepção de vitimização e a produtividade percebida verifica-se sim uma relação entre a fobia do local de trabalho e a produtividade percebida. Os efeitos são no sentido esperado, ou seja, maiores níveis de fobia do local de trabalho

correspondem a um incremento da intenção de *turnover* e a um decréscimo na produtividade percebida do colaborador. A capacidade explicativa do modelo é de 34% para a intenção de *turnover* e de 7.9% para a produtividade percebida, o que aponta para a existência de outros fatores com efeitos substanciais sobre as variáveis de resultado consideradas.

3. Hipótese 3

Neste sentido acrescentaram-se quatro variáveis ao modelo teórico. As primeiras duas são a inteligência emocional e as experiências de recuperação. Foram adicionadas ao modelo na qualidade de possíveis moderadores ao nível da relação entre a percepção de ser vítima de fofoca negativa no local de trabalho e a fobia do local de trabalho. A lógica subjacente é de que indivíduos com maiores índices para ambos os constructos (os quais poderão ser assumidos como recursos à luz do Modelo das Exigências – Recursos) terão melhores condições para enfrentar os stressores laborais sendo, portanto, afetados de forma menos intensa por estes quando comparativamente a indivíduos com níveis mais baixos para aqueles indicadores.

3.1. Inteligência emocional

Os resultados não suportam esta ideia para a inteligência emocional – não foi encontrada uma interação deste constructo com a relação entre a percepção de ser vítima de fofoca negativa e a fobia do local de trabalho. Embora tal seja contrário àquilo que se assumiu no modelo teórico, é possível que a justificação para isto se encontre presente no trabalho de Daus, Dasborough, Jordan, e Ashkanasy (2012). Aqueles referem que o conceito de inteligência emocional tem, na grande maioria dos casos, sido aplicado ao contexto do comportamento individual – como aliás foi o caso no presente estudo – contudo, baseando-se nas ideias de Ashkanasy (2003a, 2003b) de que as emoções trespasam todos os níveis da análise organizacional, sugerem a utilidade de alargar este constructo a um contexto organizacional combinando-o com o Modelo em Três Níveis da Cultura Organizacional de Schein (1990). É possível, portanto, que, para este estudo, a não obtenção dos efeitos esperados associados à inteligência emocional se prenda com a insistência em aplica-la ao nível individual e não a um nível macro, como sugerem Daus e colaboradores (2012). Recomenda-se, à semelhança do que é feito no trabalho dos mesmos, futuros estudos que testem este novo modelo ideológico. De referir ainda que, embora no seu trabalho, os autores considerem a inteligência emocional como uma capacidade ou habilidade, e no presente documento esta tenha sido auferida enquanto traço, tal não deverá ser problemático se tivermos em conta a ideia de que ambas as concepções podem ser complementares, tal como proposto por Schutte e Malouff (2008), já previamente citado na secção dedicada à introdução do conceito de inteligência emocional.

3.2. Experiências de recuperação

No que é respeitante às experiências de recuperação, os dados fogem também àquilo que era esperado. Dito de outra forma, entre os participantes que obtiveram valores baixos em termos de percepção de serem vítimas de fofoca negativa, aqueles que pontuam alto para as experiências de recuperação revelam menores índices de fobia do local de trabalho (isto vai de encontro àquilo que era esperado). Contudo, para os indivíduos que acusaram valores elevados para a percepção de ser vítima de fofoca negativa, são os que pontuam alto para as experiências de recuperação que mostram maiores índices de fobia do local de trabalho. Embora não existam estudos, à data, acerca disto, poderíamos argumentar que estamos perante um fenómeno de contraste – isto é, os indivíduos com maiores índices para as experiências de recuperação sofrem um maior “choque” aquando do regresso à realidade da qual se distanciaram no seu tempo extra-laboral comparativamente aos indivíduos que não se distanciam do contexto de trabalho de forma igualmente eficaz. Este é um conceito novo para a psicologia organizacional que urge estudar.

4. Hipótese 4

As últimas duas variáveis integram-se naquilo que é o conceito de ajuste e são, nomeadamente, o ajuste pessoa-organização e pessoa-trabalho. Estas agregam-se ao modelo na qualidade de possíveis mediadores na relação entre a fobia do local de trabalho e as variáveis de resultado de intenção de *turnover* e produtividade percebida. Aquilo que era expectável, segundo a literatura, é que maiores índices para ambos os ajustes se traduziriam numa menor intenção de *turnover* (e.g., Hassan, Akram, & Naz, 2012) e em valores mais elevados de produtividade percebida (e.g., E. Alniaçik et al., 2013).

Os dados apontam, em primeiro lugar, que a fobia do local de trabalho influi de tal forma sobre as variáveis de ajuste que quando esta aumenta, aquelas diminuem. Isto reproduz aquilo que é sugerido na literatura, tendo em conta que o conceito de ajuste aplicado ao contexto laboral se traduz numa correspondência (em diversos níveis) entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho e que a fobia do local de trabalho pressupõe o desejo de evitamento do mesmo local.

Em segundo lugar, e considerando a hipótese investigativa, aquilo que se extrai é que para a intenção de *turnover* nenhum dos dois tipos de ajuste se assume como preditor significativo; no que diz respeito à produtividade percebida apenas o ajuste pessoa-trabalho é denunciado como preditor significativo.

4.1. Os ajustes e a produtividade percebida

Os achados de Chi e Pan (2012) podem fornecer uma pista para os resultados obtidos na relação com a variável da produtividade percebida. Efetivamente, o seu estudo teve como foco a *performance* em tarefas e não a produtividade. Tanja (n.d.) diz-nos que, apesar dos dois conceitos serem frequentemente confundidos e muitas vezes utilizados como sinónimos, a produtividade será a medida da eficiência de produção e a *performance* é respeitante à forma como alguém funciona para obter sucesso. Apesar disto, dada a proximidade dos dois conceitos é provável que o mesmo argumento mantenha a sua validade. Assim sendo, os resultados de Chi e Pan (2012) mostram que o ajuste pessoa-trabalho é um mediador parcial significativo na relação entre a liderança transformacional e a *performance*, ao passo que o ajuste pessoa-organização não o é. O efeito dos dois tipos de ajuste naquele estudo espelha aquilo que acontece neste trabalho na relação entre a fobia do local de trabalho e a produtividade percebida. Aquilo que Chi e Pan (2012) apontam é, muito resumidamente, que quando os colaboradores percecionam ter as capacidades para executar o seu trabalho e este como sendo adequado às suas necessidades, tal prediz positivamente a sua *performance* laboral. O mesmo será verdade aqui, mas em termos da produtividade percebida. Tal como acontece aqui, no entanto, aqueles autores também se mostraram surpreendidos com a ausência de efeito mediador do constructo de ajuste pessoa-organização. Apontam como explicações possíveis o facto de ter sido incluído no seu estudo – à semelhança do que acontece aqui – o conceito de ajuste pessoa-trabalho, algo que não aconteceu noutros estudos nos quais o ajuste-pessoa-organização se assumiu como mediador significativo (e.g., Hoffman e Woehr, 2006; Kristof-Brown et al., 2005, cit. in Chi & Pan, 2012). O argumento subjacente é que, provavelmente, o ajuste pessoa-trabalho será mais relevante para a variável de resultado considerada que o ajuste pessoa-organização (DeRue, 2002; Lauver e Kristof-Brown, 2001, cit. in Chi & Pan, 2012), sendo que neste caso a percepção de ajuste pessoa-trabalho explicaria a maior parte da variância associada com a variável de resultado, daí a não significância do outro tipo de ajuste. Outra questão a considerar, levantada pelos mesmos autores, é a possibilidade dos efeitos do ajuste pessoa-organização na produtividade percebida serem mediados pelas atitudes relativas ao trabalho – que não foram aqui consideradas – à semelhança do que Arthur, Bell, e Villado (2006, cit. in Chi & Pan, 2012) sugerem para a *performance*. A ser este o caso, o ajuste pessoa-organização seria um preditor distal da produtividade percebida visto que os seus efeitos seriam sentidos indiretamente através das atitudes relativas ao trabalho (Shrout e Bolger 2002, cit. in Chi & Pan, 2012).

4.2. Os ajustes e a intenção de *turnover*

Naquilo que é relativo à relação dos ajustes com a intenção de *turnover*, o consenso parece ser a existência de uma variável – ou diversas variáveis – geralmente de nível macro que possa estar a influir sobre esta relação e que não tenha sido considerada no presente estudo. Hassan e colaboradores (2012), por exemplo, demonstram o clima psicológico de uma organização como mediador total da relação entre o ajuste pessoa-trabalho e as intenções de *turnover* e como mediador parcial nesta mesma relação quando respeitante ao ajuste pessoa-organização. Delcampo (2006) introduz a noção da força da cultura organizacional de uma dada instituição como um fator com influência significativa sobre o ajuste pessoa-organização. No seu estudo os autores referem que em organizações cuja cultura seja mais forte, os colaboradores que não percecionem uma congruência entre os seus valores e os da organização tenderão a abandoná-la (uma noção já mencionada na teoria do Atrito de Atração-Seleção). Contrariamente, em organizações com uma cultura mais débil será mais difícil para um dado colaborador identificar os valores da corporação e este poderá, inclusive, ter oportunidade de os moldar pelo que, neste contexto será difícil identificar o ajuste pessoa-organização como um antecedente do *turnover*. O mesmo trabalho serve-se ainda das ideias de Christensen e Gordon (1999, cit. in Delcampo, 2006) para introduzir a ideia de que constructos dependentes da cultura serão altamente específicos à “indústria” considerada, pelo que o tipo de organização poderá ser outro fator a ter em conta em futuros estudos que abordem a temática do ajuste pessoa-organização.

4.3. Relativamente à adaptação do questionário para as experiências de recuperação

Finalmente, relativamente ao questionário para as experiências de recuperação, é possível que a versão tridimensional obtida para este estudo seja reflexo das especificidades culturais inerentes a Portugal. De acordo com Preda (2012), a dimensão cultural de Hofstede mais pronunciada no nosso país é a do evitamento da incerteza (índice de 104). Esta será a dimensão mais prontamente relacionada com a subescala de “controlo” do instrumento original de aferição para as experiências de recuperação. Assim, defende-se que é plausível que devido ao facto deste país apresentar elevados índices de evitamento da incerteza – o que se traduz numa marcada preferência pela formalidade de regras e padrões rígidos e pela aversão ao risco – fará sentido que a dimensão de controlo apareça incluída na dimensão de relaxamento, uma vez que sem a experiência de controlo será difícil para a população portuguesa atingir baixos níveis de ativação. Este argumento é fortalecido se tivermos em conta que o estudo para o desenvolvimento da escala original foi levado a cabo por duas investigadoras, uma associada a

uma universidade alemã e a outra a uma universidade estado-unidense, e que ambos estes países revelam um padrão cultural marcadamente diferente àquele que é o da realidade portuguesa (segundo Preda, 2012, a Alemanha revela um índice de evitamento de incerteza de 65; Hofstede, n.d., refere que os Estados Unidos da América pontuam 46 para esta dimensão).

CAPÍTULO 6: IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

1. Contextualização

Em termos de implicações práticas, sobressai um aspeto particularmente importante: é necessário considerar os locais de trabalho como contextos sociais complexos nos quais a própria interação social se pode assumir como um *stressor* para o colaborador. No presente estudo, embora os níveis obtidos para a variável considerada enquanto consequente direto da vitimização por fofoca negativa – a fobia do local de trabalho – se situem significativamente abaixo do ponto médio da escala (obteve-se um valor de 2.70, sendo que o ponto médio é de 3.5), tal não invalida argumentos referentes à importância da intervenção. A intervenção, neste contexto, será portanto no âmbito da literatura do *bullying* laboral. Assim sendo, que medidas podem ser tomadas?

2. Abordagem

Na tentativa de oferecer um guia para o problema exposto, optou-se por adotar a visão de Wiedmer (2010). Este ressalta, muito resumidamente, que a eliminação do *bullying* no contexto do local de trabalho é da responsabilidade de todos os colaboradores. Coloca ênfase, contudo, nos gestores e executivos como elementos fulcrais para a construção e manutenção de ambientes laborais isentos deste fenómeno. Assim sendo, a “fórmula” será apostar num estilo de liderança positivo aliado a um ambiente de respeito (ver Appelbaum, Semerjian, & Mohan, 2012) – o objetivo é contribuir para o bem-estar de todos e conduzir a um clima e cultura laborais saudáveis. Então como chegar até aqui?

3. Implementação

Os autores são claros ao afirmarem que as entidades empregadoras têm responsabilidade moral e social de proteger os colaboradores do *bullying* e de salvaguardar aqueles que compõem a força de trabalho. Gestores, supervisores e outros líderes têm de se assumir como elementos primordiais na luta contra o *bullying* – identificar *bullies*, proteger os alvos, e intervir para eliminar os comportamentos desviantes (Namie, 2007, cit. in Wiedmer, 2010) - permitindo que os colabores se sintam física, emocional e socialmente seguros e que acreditem que pertencem e que são valorizados. Estes últimos, por seu lado, necessitam estar conscientes das práticas de *bullying* existentes no seu local de trabalho e de conhecer os seus direitos e responsabilidades.

Alsever (2008, cit. in Wiedmer, 2010) recomendou um processo em cinco passos para ajudar os gestores e supervisores na luta contra o *bullying*: a) compreender o que o constitui e reconhecê-lo em ação; b) agir rapidamente de forma a mostrar que a organização não irá tolerar tais comportamentos; c) impor/aplicar um plano de ação claro; d) elaborar uma política para um local de trabalho civilizado; e) identificar *bullies* durante os processos de recrutamento. Baseando-se nisto, Wiedmer (2010) diz-nos que, primeiramente, é necessário colocar em prática uma política previamente definida. De seguida deve intervir-se diretamente sobre qualquer evento de *bullying* relatado ou suspeitado. Em terceiro lugar devem identificar-se recursos e soluções e colocá-los ao dispor para a resolução do problema. **Assim, segundo ele:**

3.1. Políticas e procedimentos

As políticas e procedimentos no local de trabalho para fazer face à problemática do *bullying* são diversas e dependem do contexto (e.g., recorrência do problema; grau em que o colaborador é imprescindível para a organização). Podem incluir consequências disciplinares e legais, supervisão acrescida, treino e aconselhamento, e atividades de construção de relações. Qualquer que seja a via escolhida, é imperativo garantir a sua clareza e estimular os gestores e supervisores a não apenas reportar incidentes de *bullying* mas também a agir prontamente para proteger as vítimas de futuras retaliações.

3.2. Atuação

Uma vez denunciados, os incidentes de *bullying* devem ser monitorizados e acompanhados no sentido de extrair dados relativos ao relato dos incidentes, aos procedimentos utilizados, aos resultados obtidos e à eficácia das estratégias empregues. Esta informação pode ser utilizada posteriormente pelas entidades empregadoras para formular medidas preventivas, identificar alternativas e guiar o desenvolvimento profissional de todos os colaboradores.

É frequente a existência de um grande desfasamento entre a perceção do *bullying* laboral entre empregadores e colaboradores. Neste sentido é importante que as entidades empregadoras incorporem avaliações regulares e contínuas junto de todos os colaboradores com o objetivo de perceber quais as suas perceções acerca do fenómeno. Os resultados destas avaliações devem ser públicos.

As entidades empregadoras devem, não só, encorajar e permitir que todos os colaboradores relatem prontamente possíveis incidentes de *bullying* como também garantir uma revisão e avaliação justas e éticas destes mesmos relatos. Por outras

palavras, é necessário que os colaboradores tenham alguém de confiança que responda às problemáticas de forma preocupada e proactiva.

Se o *bullying* é endêmico serão necessárias várias vias alternativas através das quais os colaboradores poderão efetivar uma denúncia (e.g., supervisores; gestores; pessoal de recursos humanos; psicólogos organizacionais; etc). Não acontecendo isto, não será possível resolver a problemática.

3.2.1. A importância das normas culturais

As normas culturais dentro do local de trabalho tanto podem potenciar como eliminar o *bullying*, dependendo da forma como os superiores reagem aos incidentes. A menos que sejam tomadas ações para agir sobre condições de clima e cultura organizacionais que tenham precipitado ou permitido a ocorrência do mesmo, este persistirá - as entidades empregadoras devem estar atentas ao clima organizacional reconhecendo que o *bullying* raramente ocorre em isolamento.

Isto é relevante se tivermos em consideração que, muitas vezes, os próprios supervisores ou gestores são agentes perpetuadores (e.g., Ortega, Høgh, Pejtersen, & Olsen, 2009; Lutgen-Sandvik & McDermott, 2011) o que leva a um processo de normalização deste tipo de comportamentos no local de trabalho sobre o qual operam.

3.2.2. Identificar recursos e soluções

O treino dos colaboradores e a sua consciencialização para as políticas e procedimentos anti-*bullying* é fundamental. A mensagem de “tolerância zero” tem de ser clara e trespassar para qualquer contexto no qual este possa decorrer – no escritório, na pausa de almoço, *online*, nas reuniões, etc. As entidades empregadoras têm, portanto, de estabelecer e publicitar sistemas de suporte aos colaboradores de forma a fornecer-lhes recursos para que possam, eles mesmos, lidar com a situação – exemplos disto serão a capacidade para antecipar e evitar o escalar da situação ou a capacidade para manter um comportamento profissional calmo e de foco no trabalho (Ross, 2007, 2009, cit. in Wiedmer, 2010).

3.2.3. Um local de trabalho respeitador

Cade (2010, cit. in Wiedmer, 2010) identificou três coisas que os líderes podem fazer para criar um local de trabalho respeitador onde não existe *bullying*: a) mostrar apreço; b) tratar os colaboradores como *insiders* e c) demonstrar empatia pelos

problemas. Daqui extrair-se-ia a importância de programas de treino da liderança nestes indivíduos.

Efetivamente, a mesma autora afirma que o *bullying* raramente existe quando os colaboradores se percebem uns aos outros como valiosos; se tratam com dignidade; comunicam para incluir e não para controlar ou excluir; são ouvidos pelos demais e respondem com cortesia e curiosidade; reconhecem pensamentos e sentimentos; pedem (ao invés de ordenar ou gritar); fornecem respostas claras e elucidativas sobre assuntos que lhes dizem respeito; conhecem o direito de receber encorajamento e apoio; falam positivamente dos outros; e procuram conectar-se e construir comunicação para todas as partes envolvidas (Cade, 2010, para. 2, cit. in Wiedmer, 2010). Todas estas características podem ser fomentadas por uma figura que exerça o papel de um líder transformacional ou ético, por exemplo (ver Appelbaum et al., 2012).

CAPÍTULO 7: OPORTUNIDADES FUTURAS

Sendo o caso que, para qualquer tipo de investigação ou estudo realizado, existem limitações em termos da sua ideologia de base, da sua estrutura, ou qualquer outro aspeto que lhe seja inerente, aquele que foi aqui desenvolvido não será exceção a esta regra. É importante expor estas mesmas limitações – ainda que de forma breve – de forma a permitir um ponto de partida adequado a investigações futuras sobre a temática. Esta importância advém também da responsabilidade de informar o leitor para que este possa extrair as suas próprias conclusões de forma mais segura.

1. Natureza Do Estudo

Primeiramente, aponta-se a natureza transversal do estudo. A recolha dos dados foi feita em apenas um momento, não sendo, portanto, possível obter conclusões seguras acerca da causalidade das relações discutidas. Embora haja um grau de confiança associado às hipóteses estabelecidas e resultados relativos às mesmas devido à literatura que lhes serve de suporte e a anteriores estudos empíricos, para que se possa afirmar com maior grau de certeza acerca de eventuais fenómenos de causa-efeito, será sempre necessária a efetivação de futuros estudos baseados numa recolha de dados realizada em vários intervalos de tempo.

2. Amostra

Outra limitação relativa ao estudo prende-se com a de seleção da amostra. Como mencionado no capítulo referente à metodologia utilizada, foi empregue uma abordagem não probabilística – amostra por conveniência - para a recolha dos participantes. Por outras palavras, tal significa que os dados obtidos sobre os quais foram realizadas as análises estatísticas são originários de participantes que vieram a integrar o estudo sobretudo pelo critério de conveniência, ou disponibilidade - indivíduos que cumprissem os critérios de inclusão e que, por uma razão ou outra (e.g., amigos, conhecidos, colegas, etc.), fossem de mais fácil acesso. Esta é uma opção viável uma vez que se traduz num baixo custo em termos de recursos (tempo ou custos), mas que pode comprometer a capacidade de extrapolação dos dados para a população geral (validade externa).

3. Nível Da Abordagem Teórica

Como último aspeto, a referir o enfoque do presente estudo no domínio individual (participantes do estudo) e não no contexto organizacional mais geral. Embora isto seja

justificado no âmbito do estudo, tal pode ser especulado como uma das principais razões para o não funcionamento do modelo (como um todo) da forma que estava prevista. Futuros estudos, à semelhança do que foi aludido na discussão, deverão optar por uma ótica de nível “macro” ao conjugar conceitos de nível organizacional como o clima ou a cultura de uma organização, aspetos culturais, entre outros, com as variáveis de interesse que aqui haviam sido expostas. Será interessante perceber se este tipo de abordagem mais holística permitirá uma explicação mais satisfatória em termos da interação das diferentes variáveis consideradas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adil, A., & Kamal, A. (2016). Workplace Affect as Mediator Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction Among Customer Service Representatives. *Journal of Behavioural Sciences*, 26(2).
- Alniaçik, E., Alniaçik, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 274-281. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.495
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International journal of environmental research and public health*, 15(5), 1035. doi: 10.3390/ijerph15051035
- Appelbaum, S. H., Semerjian, G., & Mohan, K. (2012). Workplace bullying: consequences, causes and controls (part one). *Industrial and Commercial Training*. doi: 10.1108/00197851211231478
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), 171-193. doi: 10.1177/014920630002600201
- Ashraf, F., & Khan, M. A. (2014). Does emotional intelligence moderate the relationship between workplace bullying and job performance? *Asian Business & Management*, 13(2), 171-190.
- Bibi, Z., Karim, J., & Din, S. (2013). Workplace incivility and counterproductive work behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 317-334.
- Bosch, C., Sonnentag, S., & Pinck, A. S. (2018). What makes for a good break? A diary study on recovery experiences during lunch break. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 134-157. doi: 10.1111/joop.12195
- Brady, D. L., Brown, D. J., & Liang, L. H. (2017). Moving beyond assumptions of deviance: The reconceptualization and measurement of workplace gossip. *Journal of applied Psychology*, 102(1), 1. doi: 10.1037/apl0000164
- Chan, D. W. (2006). Emotional intelligence and components of burnout among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *Teaching and teacher education*, 22(8), 1042-1054. doi: 10.1016/j.tate.2006.04.005
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26. doi: 10.1002/hrm.21515
- Chi, N. W., & Pan, S. Y. (2012). A multilevel investigation of missing links between transformational leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 43-56. doi: 10.1007/s10869-011-9211-z

- Clarke, N., & Mahadi, N. (2017). The significance of mutual recognition respect in mediating the relationships between trait emotional intelligence, affective commitment and job satisfaction. *Personality and Individual Differences, 105*, 129-134. doi: 10.1016/j.paid.2016.09.028
- Coetzee, M., & van Dyk, J. (2018). Workplace bullying and turnover intention: Exploring work engagement as a potential mediator. *Psychological reports, 121*(2), 375-392. doi: 10.1177/0033294117725073
- Cranley, N. M., Cunningham, C. J., & Panda, M. (2016). Understanding time use, stress and recovery practices among early career physicians: an exploratory study. *Psychology, health & medicine, 21*(3), 362-367. doi: 10.1080/13548506.2015.1061675
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological methods, 1*, 16-29. doi:10.1037/1082-989X.1.1.16
- Daus, C. S., Dasborough, M. T., Jordan, P. J., & Ashkanasy, N. M. (2012). Chapter 14: We are all mad in wonderland: An organizational culture framework for emotions and emotional intelligence research. *Research on emotion in organizations, 8*, 375-399. doi: 10.1108/S1746-9791(2012)0000008019
- De Bloom, J., Rantanen, J., Tement, S., & Kinnunen, U. (2018). Longitudinal leisure activity profiles and their associations with recovery experiences and job performance. *Leisure Sciences, 40*(3), 151-173. doi: 10.1080/01490400.2017.1356254
- DelCampo, R. G. (2006). The influence of culture strength on person-organization fit and turnover. *International Journal of Management, 23*(3), 465.
- Dimitrijević, A. A., Marjanović, Z. J., & Dimitrijević, A. (2018). Whichever intelligence makes you happy: The role of academic, emotional, and practical abilities in predicting psychological well-being. *Personality and Individual Differences, 132*, 6-13. doi: 10.1016/j.paid.2018.05.010
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal, 45*(2), 331-351. doi: 10.5465/3069350
- Dunbar, R. I. (2004). Gossip in evolutionary perspective. *Review of general psychology, 8*(2), 100-110. doi: 10.1037/1089-2680.8.2.100
- Duraisingam, V., Pidd, K., & Roche, A. M. (2009). The impact of work stress and job satisfaction on turnover intentions: A study of Australian specialist alcohol and other drug workers. *Drugs: education, prevention and policy, 16*(3), 217-231. doi: 10.1080/09687630902876171
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (Eds.). (2017). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Psychology Press.
- Ellwardt, L., Labianca, G. J., & Wittek, R. (2012). Who are the objects of positive and negative gossip at work?: A social network perspective on workplace gossip. *Social Networks, 34*(2), 193-205. doi: 10.1016/j.socnet.2011.11.003
- Ellwardt, L., Steglich, C., & Wittek, R. (2012). The co-evolution of gossip and friendship in workplace social networks. *Social Networks, 34*(4), 623-633. doi: 10.1016/j.socnet.2012.07.002

- Els, C., Mostert, K., & De Beer, L. T. (2015). Job characteristics, burnout and the relationship with recovery experiences. *SA Journal of Industrial Psychology, 41*(1), 01-13. doi: 10.4102/SAJIP.V41I1.1196
- Farzaneh, J., Farashah, A. D., & Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB. *Personnel Review*. doi: 10.1108/PR-07-2013-0118
- Georganta, K., Panagopoulou, E., & Montgomery, A. (2014). Talking behind their backs: Negative gossip and burnout in Hospitals. *Burnout Research, 1*(2), 76-81. doi: 10.1016/j.burn.2014.07.003
- Greenberg, P. E., Sisitsky, T., Kessler, R. C., Finkelstein, S. N., Berndt, E. R., Davidson, J. R., ... & Fyer, A. J. (1999). The economic burden of anxiety disorders in the 1990s. *The Journal of clinical psychiatry*. doi: 10.4088/JCP.v60n0702
- Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V., & Labianca, G. (2010). A social network analysis of positive and negative gossip in organizational life. *Group & Organization Management, 35*(2), 177-212. doi: 10.1177/1059601109360391
- Grosser, T., Kidwell, V., & Labianca, G. J. (2012). Hearing it through the grapevine: Positive and negative workplace gossip. *Organizational Dynamics, 41*, 52-61. doi: 10.1016/j.orgdyn.2011.12.007
- Haslam, C., Atkinson, S., Brown, S. S., & Haslam, R. A. (2005). Anxiety and depression in the workplace: effects on the individual and organisation (a focus group investigation). *Journal of affective disorders, 88*(2), 209-215. doi: 10.1016/j.jad.2005.07.009
- Hassan, M., Akram, A., & Naz, S. (2012). The relationship between person organization fit, person-job-fit and turnover intention in banking sector of Pakistan: The mediating role of psychological climate. *International Journal of Human Resource Studies, 2*(3), 172. doi: 10.5296/ijhrs.v2i3.2286
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York, NY: Guilford Press.
- Hofstede, G. (n.d.). Geert Hofstede. In *Itim International*. Disponível em: <http://geert-hofstede.com/index.php>. Acedido a 8 de Julho de 2020.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review, 25*(1), 121-140. doi: 10.5465/amr.2000.2791606
- INE, I.P. (2010). *Classificação Portuguesa das Profissões*. (2011 ed.). Lisboa-Portugal.
- Iplik, F. N., Kilic, K. C., & Yalcin, A. (2011). The simultaneous effects of person-organization and person-job fit on Turkish hotel managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. doi: 10.1108/09596111111143386
- Karaosmanoglu, E., Altinigne, N., & Isiksal, D. G. (2016). CSR motivation and customer extra-role behavior: Moderation of ethical corporate identity. *Journal of Business Research, 69*(10), 4161-4167. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.03.035

- Karim, J., Bibi, Z., Rehman, S. U., & Khan, M. S. (2015). Emotional intelligence and perceived work-related outcomes: Mediating role of workplace incivility victimization. *Pakistan Journal of Psychological Research, 30*(1), 21.
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. London, UK: Guilford Press.
- Kniffin, K. M., & Sloan Wilson, D. (2010). Evolutionary perspectives on workplace gossip: Why and how gossip can serve groups. *Group & Organization Management, 35*(2), 150-176. doi: 10.1177/1059601109360390
- Kniffin, K. M., & Wilson, D. S. (2005). Utilities of gossip across organizational levels. *Human Nature, 16*(3), 278-292. doi: 10.1007/s12110-005-1011-6
- Kulik, C. T., Bainbridge, H. T., & Cregan, C. (2008). Known by the company we keep: Stigma-by-association effects in the workplace. *Academy of Management Review, 33*(1), 216-230. doi: 10.5465/amr.2008.27752765
- Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of management review, 25*(2), 428-438. doi: 10.5465/amr.2000.3312928
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of vocational behavior, 59*(3), 454-470. doi: 10.1006/jvbe.2001.1807
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress Appraisal and Coping*. Springer, New York, NY.
- Li, C. K., & Hung, C. H. (2010). An examination of the mediating role of person-job fit in relations between information literacy and work outcomes. *Journal of Workplace Learning*. doi: 10.1108/13665621011053217
- Linden, M., & Muschalla, B. (2007). Anxiety disorders and workplace-related anxieties. *Journal of anxiety disorders, 21*(3), 467-474. doi: 10.1016/j.janxdis.2006.06.006
- Lutgen-Sandvik, P., & McDermott, V. (2011). Making sense of supervisory bullying: Perceived powerlessness, empowered possibilities. *Southern Communication Journal, 76*(4), 342-368. doi: 10.1080/10417941003725307
- Mark, G., Czerwinski, M., Iqbal, S., & Johns, P. (2016, April). Workplace indicators of mood: Behavioral and cognitive correlates of mood among information workers. In *Proceedings of the 6th International Conference on Digital Health Conference* (pp. 29-36). doi: 10.1145/2896338.2896360
- McKnight, D. H., Phillips, B., & Hardgrave, B. C. (2009). Which reduces IT turnover intention the most: Workplace characteristics or job characteristics? *Information & Management, 46*(3), 167-174. doi: 10.1016/j.im.2009.01.002
- Menze, M. N. M. (2007). *The impact of stress on productivity of employees at the education training and development practices: Sector education and training authority* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).

- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior, 76*(3), 458-473. doi: 10.1016/j.jvb.2010.01.001
- Michel, A., Turgut, S., Hoppe, A., & Sonntag, K. (2016). Challenge and threat emotions as antecedents of recovery experiences: Findings from a diary study with blue-collar workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(5), 674-689. doi: 10.1080/1359432X.2015.1128414
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1159. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1159
- Murphy, S. A., Duxbury, L., & Higgins, C. (2007). The individual and organizational consequences of stress, anxiety, and depression in the workplace: A case study. *Canadian Journal of Community Mental Health, 25*(2), 143-157. doi: 10.7870/cjcmh-2006-0018
- Muschalla, B. (2008). Workplace-related anxieties and workplace phobia: a concept of domain-specific mental disorders (Tese de doutoramento, Universidade de Potsdam).
- Muschalla, B., & Linden, M. (2009). Workplace phobia—a first explorative study on its relation to established anxiety disorders, sick leave, and work-directed treatment. *Psychology, Health & Medicine, 14*(5), 591-605. doi: 10.1080/13548500903207398
- Muschalla, B., & Linden, M. (2014). Workplace phobia, workplace problems, and work ability among primary care patients with chronic mental disorders. *The Journal of the American Board of Family Medicine, 27*(4), 486-494. doi: 10.3122/jabfm.2014.04.130308
- Naqvi, S. M. H., Khan, M. A., Kant, A. Q., & Khan, S. N. (2013). Job stress and employees' productivity: case of Azad Kashmir public health sector. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 5*(3), 525-542.
- Netquest (2015). Amostragem não probabilística: Amostra por conveniência. Disponível em: <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/amostra-conveniencia>. Acedido a 4 de Julho de 2020.
- Newton, C. J., & Jimmieson, N. L. (2009). Subjective fit with organizational culture: an investigation of moderating effects in the work stressor-employee adjustment relationship. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(8), 1770-1789. doi: 10.1080/09585190903087198
- O'Connor, N., Kotze, B., & Storm, V. (2018). What's to be done when 'foul whisp rings are abroad'? Gossip and rumour in health organisations. *Australasian Psychiatry, 26*(1), 30-33. doi: 10.1177/1039856217716292
- Ortega, A., Høgh, A., Pejtersen, J. H., & Olsen, O. (2009). Prevalence of workplace bullying and risk groups: a representative population study. *International archives of occupational and environmental health, 82*(3), 417-426. doi: 10.1007/s00420-008-0339-8
- Preda, O. (2012). Hofstede's dimensions in Portugal. *Romanian Economic and Business Review, 7*(4), 62.

- Queirós, M. M., Fernández-Berrocal, P., Extremera, N. Carral, J. M. C. e Queirós, P. S. (2005). Validação e fiabilidade da versão portuguesa modificada da Trait Meta-Mood Scale. *Revista de Psicologia, Educação e Cultura*, 9, 199-216.
- Renn, R., Allen, D., & Huning, T. (2013). The relationship of social exclusion at work with self-defeating behavior and turnover. *The Journal of social psychology*, 153(2), 229-249. doi: 10.1080/00224545.2012.723642
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211.
- Şantaş, G., Uğurluoğlu, Ö., Özer, Ö., & Demir, A. (2018). Do gossip functions effect on organizational revenge and job stress among health personnel?. *Journal of Health Management*, 20(1), 64-72. doi: 10.1177/0972063417747724
- Saraç, M., Efil, I., & Eryilmaz, M. (2014). A study of the relationship between person-organization fit and employee creativity. *Management Research Review*. doi: 10.1108/MRR-01-2013-0025
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Hine, D. W. (2011). The association of ability and trait emotional intelligence with alcohol problems. *Addiction research & theory*, 19(3), 260-265. doi: 10.3109/16066359.2010.512108
- Schutte, N., & Malouff, J. (2008). A dimensional model of adaptive emotional functioning. *International Journal of Psychology*, 43(3-4).
- Sheehan, M. (1999). Workplace bullying: Responding with some emotional intelligence. *International journal of manpower*, 20(1/2), 57-69. doi: 10.1108/01437729910268641
- Sheehan, M., & Jordan, P. (2000, November). The antecedents and implications of workplace bullying: A bounded emotionality analysis. In Annual Conference of the Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines Internationalisation of HRM.
- Siltaloppi, M., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2009). Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being. *Work & Stress*, 23(4), 330-348. doi: 10.1080/02678370903415572
- Siqueira, M. M. M; Gomide Jr., S; Moura, O. I.; Marques, T. M. (1997). Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos [Resumo]. XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. São Paulo.
- Slattery, J. P., Selvarajan, T. T., Anderson, J. E., & Sardesai, R. (2010). Relationship between job characteristics and attitudes: A study of temporary employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), 1539-1565. doi: 10.1111/j.1559-1816.2010.00628.x
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 204. doi: 10.1037/1076-8998.12.3.204
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. (2006). Job characteristics and off-job activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of applied psychology*, 91(2), 330. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.330

- Velez, B. L., & Moradi, B. (2012). Workplace support, discrimination, and person–organization fit: Tests of the theory of work adjustment with LGB individuals. *Journal of counseling psychology, 59*(3), 399. doi: 10.1037/a0028326
- Vignoli, M., Muschalla, B., & Mariani, M. G. (2017). Workplace phobic anxiety as a mental health phenomenon in the job demands-resources model. *BioMed research international, 2017*. doi: 10.1155/2017/3285092
- Waddington, K., & Fletcher, C. (2005). Gossip and emotion in nursing and health-care organizations. *Journal of Health, Organisation and Management, 19*(4-5), 378-394. doi: 10.1108/14777260510615404
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of occupational Psychology, 63*(3), 193-210. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x
- Whiteoak, J. W. (2007). The relationship among group process perceptions, goal commitment and turnover intention in small committee groups. *Journal of Business and Psychology, 22*(1), 11-20. doi: 10.1007/s10869-007-9047-8
- Wiedmer, T. L. (2010). Workplace bullying: Costly and preventable. *Delta Kappa Gamma Bulletin, 77*(2).
- WorkDynamics (n.d.). Don't confuse performance with productivity. Disponível em: <https://www.workdynamics.co.za/news/dont-confuse-performance-with-productivity>. Acedido a 30 de Junho de 2020.
- Wu, L. Z., Birtch, T. A., Chiang, F. F., & Zhang, H. (2018). Perceptions of negative workplace gossip: A self-consistency theory framework. *Journal of Management, 44*(5), 1873-1898. doi: 10.1177/0149206316632057
- Wu, X., Kwan, H. K., Wu, L. Z., & Ma, J. (2018). The effect of workplace negative gossip on employee proactive behavior in China: The moderating role of traditionality. *Journal of Business Ethics, 148*(4), 801-815. doi: 10.1007/s10551-015-3006-5
- Youngs, P., Pogodzinski, B., Grogan, E., & Perrone, F. (2015). Person-organization fit and research on instruction. *Educational Researcher, 44*(1), 37-45. doi: 10.3102/0013189X155695