

Escola Superior de Gestão de Tomar

Causas e Efeitos das experiências de Medo no Trabalho

Dissertação de Mestrado

Maria Margarida Freitas Ribeiro de Brito

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tomar, setembro de 2023



Escola Superior de Gestão de Tomar

Causas e Efeitos das experiências de Medo no Trabalho

Dissertação de Mestrado

Maria Margarida Freitas Ribeiro de Brito

Orientado por:

Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva

Professor Doutor Sílvio Brito

Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

“The greatest mistake you can make in life is continually fearing that you'll make one.”

– Elbert Hubbard

Dedico este trabalho ...

AGRADECIMENTOS

A mim, e a todos os que tornaram esta dissertação possível. Estarei eternamente grata.

Um agradecimento especial aos meus orientadores, Professor Doutor Sílvia Brito, por toda a paciência que teve ao longo deste trabalho, pelas suas palavras sábias e por todos os ensinamentos que tentou transmitir-me. Pela forma como me ajudou a chegar até aqui e por todos os incentivos, mesmo quando eu duvidava de mim.

Agradeço também há professora Doutora Ana Junça Silva, por todo o apoio no decorrer deste mestrado, pelas palavras queridas que sempre ouvi da sua parte, por toda a sua disponibilidade para me ouvir e auxiliar em vários momentos ao longo destes anos e por ter sido um pilar tanto a nível profissional como pessoal. Um obrigado nunca será suficiente para tudo o que fez por mim quando eu mais precisava. Pela sua amizade.

Aos restantes professores, por todos os ensinamentos que nos transmitiram no decorrer deste mestrado.

Aos meus pais e ao meu irmão, pelo apoio, amor e carinho que sempre senti das suas partes.

Um obrigado especial ao meu pai, a quem estou eternamente grata pelo amor incondicional. Por estar sempre presente na minha vida quando mais preciso e por me ter ensinado que tudo acontece por uma razão.

Ao meu namorado, pela paciência e companheirismo. Por me ter ensinado que a felicidade está nas pequenas coisas. Pela compreensão e pela força que me deu para trilhar este percurso. Por todo o amor e amizade nos momentos mais difíceis. A quem agradeço do fundo do meu coração.

Quero deixar também um agradecimento a todos os que contribuíram, através dos questionários para recolha de dados, para que este estudo fosse possível.

RESUMO

O medo no local de trabalho é um fenómeno emocional que ocorre em relação ao ambiente de trabalho ou a certos eventos ocorridos nele. Esta emoção negativa pode ter consequências negativas tanto para saúde mental dos indivíduos. A literatura tem indicado que os funcionários que vivenciam medo podem sentir-se stressados, desmotivados e infelizes, o que pode levar a problemas de saúde mental. Todavia, os estudos em Portugal sobre as causas e efeitos de experiências de medo no trabalho são escassos. Assim, com base na teoria dos eventos afetivos, desenvolveu-se um modelo concetual no qual se hipotetizou que comportamentos de incivilidade fossem um preditor do medo no trabalho que, por sua vez, influenciou negativamente a saúde mental. Com base no modelo da conservação de recursos, hipotetizou-se ainda que comportamentos diários de *job crafting* atenuassem a relação indireta entre comportamentos de incivilidade na saúde mental através do medo. Para testar este modelo, foi adotado um estudo diário no qual participaram 40 trabalhadores ($N=40 \times 5 = 200$ medidas diárias). Os resultados multinível mostraram que os comportamentos de incivilidade aumentam o medo no trabalho e, em consequência, diminuem a saúde mental de quem os experiencia. Para além disso, o *job crafting* diário moderou significativamente a relação indireta entre os comportamentos de incivilidade e a saúde mental através do medo, de tal forma que a relação é mais forte para aqueles que exibem menos comportamentos de *job crafting*, nomeadamente a procura de desafios e de recursos. Pelo contrário, o comportamento de diminuição de exigências parece ter o efeito contrário, ou seja, aqueles que têm mais comportamentos de diminuição de exigências vêm a relação entre os comportamentos de incivilidade e a saúde mental via medo ficar ainda mais forte (comparativamente àqueles que têm menos comportamentos destes). Assim, os resultados mostram o impacto negativo que comportamentos de incivilidade diários podem ter nos indivíduos; porém estes parecem ser atenuados quando os indivíduos usam estratégias comportamentais de transformar o trabalho – *job crafting*.

Palavras-chave: Emoções negativas; medo; Incivilidade; job crafting; saúde mental.

ABSTRACT

Fear in the workplace is an emotional phenomenon that occurs in relation to the work environment or certain events occurring in it. This negative emotion can have negative consequences for both individuals' mental health. The literature has indicated that employees who experience fear may feel stressed, unmotivated, and unhappy, which can lead to mental health problems. However, studies in Portugal on the causes and effects of fear experiences at work are scarce. Thus, based on the theory of affective events, a conceptual model was developed in which it was hypothesized that incivility behaviors were a predictor of fear at work, which, in turn, negatively influenced mental health. Based on the resource conservation model, it was further hypothesized that daily *job crafting* behaviors attenuated the indirect relationship between incivility behaviors in mental health through fear. To test this model, a daily study was adopted in which 40 workers participated ($N=40 \times 5 = 200$ daily measurements). The multilevel results showed that incivility behaviors increase fear at work and, as a result, decrease the mental health of those who experience them. Furthermore, daily job crafting significantly moderated the indirect relationship between incivility behaviors and mental health through fear, such that the relationship is stronger for those who exhibit less job crafting behaviors, namely challenge seeking, and resources. On the contrary, demand-reducing behavior seems to have the opposite effect, that is, those who have more demand-reducing behaviors see the relationship between incivility behaviors and mental health via fear to be even stronger (compared to those who have less behaviors). The results show the negative impact that daily incivility behaviors can have on individuals; However, these seem to be attenuated when individuals use behavioral strategies to transform work – *job crafting*.

Keywords: Negative emotions; fear; Incivility; job crafting; mental health

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
ÍNDICE	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE TABELAS	XII
INTRODUÇÃO.....	14
1. ENQUANDRAMENTO TEÓRICO.....	19
1.1 MEDO	19
1.2 O PAPEL MEDIADOR DO MEDO NA RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTOS DE INCIVILIDADE E SAÚDE MENTAL	20
1.3 O PAPEL MODERADOR DO JOB CRAFTING	25
2. MÉTODO	28
2.1 Participantes e procedimento	28
2.2 Instrumentos de Medida	30
2.3 Análise dos dados.....	32
3. RESULTADOS	33
3.1 Estatística descritiva.....	33
3.2 Análises fatoriais confirmatórias.....	33
3.3 Teste de hipóteses.....	35
4. DISCUSSÃO	38
4.1 Discussão de Resultados	38
4.2 Implicações teóricas	40
4.3 Implicações Práticas	43
4.4 Limitações e sugestões para estudos futuros	45
5. CONCLUSÕES	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
ANEXOS.....	54
1. Instrumento de Recolha de Dados.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo multinível de mediação moderada.....	28
Figura 2- Resultados do modelo multinível de mediação moderada.	35
Figura 3- Interação entre o medo e as dimensões de job crafting.....	36

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Médias, desvios padrão e correlações de ordem zero e centradas na pessoa	33
Tabela 2- Estatísticas de ajustamento para os modelos com base em análises fatoriais confirmatórias que representam uma estrutura de dados agregada em indivíduos (N indivíduos = 40; N observações = 200).	34

INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho é um espaço onde se passa uma considerável parte da vida. É um local que deve oferecer não apenas um meio de subsistência, mas também um espaço seguro e saudável para os funcionários desenvolverem as suas habilidades e alcançarem o seu potencial máximo. No entanto, em muitas organizações, um elemento insidioso permeia a cultura corporativa: o medo. O medo é uma emoção negativa que tanto pode paralisar o comportamento, como ativar o mesmo (Warr et al., 2014). O medo no local de trabalho é uma realidade preocupante que afeta a produtividade, a saúde mental e a satisfação dos funcionários (Hurrell, Worthington, & Driscoll, 1996).

O fenómeno da incivildade no local de trabalho parece ter aumentado e ser um preditor significativo de emoções negativas, como o medo, em todas as indústrias do mundo (De Clercq *et al.*, 2020; Walker *et al.*, 2021; Walker & Stones, 2020). O uso de linguagem depreciativa, fazer ameaças subtis, desobedecer a pedidos de colegas de trabalho, chamar a alguém nomes desapropriados, isolar alguém, insultar, assumir o crédito pelos esforços de outras pessoas, culpar outros pelos próprios erros, rebaixar os outros, prestar pouca atenção ou mostrar pouco interesse nas opiniões dos outros, evitar alguém, gritar com alguém ou simplesmente desrespeitar os outros no trabalho são exemplos de comportamentos de incivildade no local de trabalho (Gabriel & Akani, 2019). Os comportamentos de incivildade podem ser entendidos à luz da teoria dos eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996). Esta teoria sugere que o ambiente de trabalho propicia condições para a ocorrência de eventos afetivos. Exemplos de eventos afetivos negativos, ou micro-contrariedades, são comportamentos de incivildade. De acordo com a teoria, este tipo de eventos são afetivos pois criam reações afetivas nos colaboradores que, por sua vez, influenciam estados (e.g., saúde mental), atitudes (e.g., satisfação) e comportamentos (comportamentos contra-produtivos) (Mohanty & Mohanty, 2017; Salin & Notelaers, 2020).

As consequências dos comportamentos de incivildade no local de trabalho são significativas e abrangentes (Conway et al., 2021); os funcionários podem experienciar altos níveis de stress, ansiedade e até mesmo desenvolver problemas de saúde mental, como a depressão (Einarsen & Nielsen, 2015). As implicações psicológicas são graves, e as consequências em casos extremos incluem a morte (Mohanty & Mohanty, 2017;

Walker, 2017). Ao considerar as implicações para a saúde mental - estado de bem-estar no qual cada indivíduo realiza seu próprio potencial, pode lidar com o stress diário, pode trabalhar de forma produtiva e é capaz de contribuir para sua comunidade (Organização Mundial de Saúde, 2007), a investigação mostra que os alvos de incivilidade correm um risco maior de ideação suicida ao longo do tempo como um resultado direto do comportamento do agressor (Mueller *et al.*, 2015; Walker *et al.*, 2021).

Diante deste cenário preocupante, é crucial desenvolver estratégias eficazes para mitigar quer os comportamentos de incivilidade, quer o medo no local de trabalho. Isso envolve explorar potenciais estratégias capazes de atenuar os efeitos dos comportamentos de incivilidade no medo, e por consequência, na saúde mental dos trabalhadores.

A teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989) sugere que as pessoas quando perdem recursos (e.g., confiança) ficam vulneráveis a mais perdas de recursos (i.e., saúde mental). Como tal, uma das premissas básicas da teoria é que as pessoas procuram ativamente conservar, proteger e adquirir mais recursos para evitar situações de vulnerabilidade de recursos (Hobfoll *et al.*, 2018). Uma das formas que tem sido indicada como protetora de recursos afetivos é o comportamento de transformar o trabalho (*job crafting*; Zhang & Parker, 2019). O *job crafting* são as modificações autónomas dos trabalhadores nos limites cognitivos, de tarefas e relacionais do seu trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Em outras palavras, os funcionários alteram proativamente a forma como veem o seu trabalho, a forma ou o número de suas tarefas e as suas interações sociais com os outros. (Tims *et al.*, 2012). Através do *job crafting*, os indivíduos moldam o seu trabalho de uma maneira que melhor se adapte às suas características únicas, sem alterar o núcleo de seu trabalho (Bruning & Campion, 2018). Tims *et al.* (2015) concetualizaram o *job crafting* como uma forma de melhorar o trabalho, seja pela redução de exigências, como pela procura de recursos (Tims & Bakker, 2010; Tims *et al.*, 2012). Mais especificamente, Tims e seus colegas identificaram quatro dimensões do *job crafting*: (1) aumentar os recursos estruturais do trabalho (ou seja, criar mais autonomia, variedade, oportunidades de desenvolvimento), (2) aumentar os recursos sociais do trabalho (ou seja, criando mais suporte social, feedback, coaching), (3) aumentando as exigências desafiadoras do trabalho (ou seja, criando envolvimento em novos projetos) e (4) diminuindo as exigências de trabalho dificultadoras (ou seja, elaborando menos exigências emocionais e cognitivas). Vários estudos têm mostrado a

importância dos quatro tipos de *job crafting* (Tims et al., 2012), indicando que é relevante estudar esses tipos de *job crafting* com mais detalhes (Harju et al., 2021).

Assim, com base na AET espera-se que os comportamentos de incivilidade sejam uma causa de medo no local de trabalho que, por sua vez, ameace a saúde mental dos trabalhadores. No entanto, partindo da teoria da conservação de recursos e assumindo que os comportamentos de *job crafting* podem ser condições que atenuam o impacto negativo de determinados eventos negativos no trabalho, espera-se que o *job crafting* modere a relação indireta entre comportamentos de incivilidade na saúde mental via experiências de medo.

Este estudo tem uma elevada relevância tanto no âmbito teórico quanto prático, ao abordar o tema do medo e da incivilidade no local de trabalho. Em primeiro lugar, ao explorar a ocorrência dos comportamentos de incivilidade de forma mais ampla considerando o impacto específico no medo e por conseguinte na saúde mental permite expandir o conhecimento acerca dos efeitos nocivos desse tipo de comportamentos no local de trabalho. Em segundo lugar, o enquadramento na teoria dos eventos afetivos permite expandir a teoria ao considerar comportamentos de incivilidade como um evento afetivo. Dessa forma, é possível alargar o conhecimento sobre os comportamentos causadores de medo no local de trabalho de maneira realista e sem limitações, contribuindo para o desenvolvimento de uma perspectiva teórica que explique a origem desses comportamentos e os seus efeitos nas pessoas.

Além disso, o estudo tem implicações práticas pois este serve como ponto de partida para que as organizações promovam a conscientização e o reconhecimento dos potenciais problemas relacionados aos comportamentos de incivilidade no local de trabalho. Identificar e prevenir tais comportamentos em momentos-chave é crucial, uma vez que os mesmos podem comprometer o desempenho dos colaboradores, o seu bem-estar no local de trabalho e, em última instância, afetar a sua saúde mental a longo prazo. Também ao se incluírem comportamentos de *job crafting* como um potencial moderador no modelo concetual, permitirá perceber em que medida o *job crafting* pode ser usado como uma estratégia que permita atenuar o impacto da incivilidade no medo e na saúde mental. Portanto, o estudo proporciona uma base teórica com utilidade prática para o desenvolvimento de programas de prevenção e intervenção, a fim de combater os comportamentos de incivilidade causadores de medo na rotina diária organizacional. Isso

permitirá delinear um conjunto de estratégias capazes de fomentar um ambiente de trabalho mais saudável, inclusivo e produtivo para todos.

1. ENQUANDRAMENTO TEÓRICO

1.1 MEDO

O medo é considerado uma emoção negativa desencadeado por determinados estímulos que dão origem a comportamentos defensivos perante uma ameaça ao bem-estar ou sobrevivência de um indivíduo (Steimer, 2002). Segundo Anderson e Adolphs (2014), as emoções são estados transitórios ativados por estímulos integrados em experiências como comportamentos e motivações. Sendo uma emoção em constante evolução, o medo encoraja um comportamento de evitamento e um foco cognitivo nas ameaças sentidas, bem como uma visão pessimista em relação a futuros riscos ou resultados (Frijda, 1986; Izard, 1993; Lerner & Tiedens, 2006; Maner e Gerend, 2007; Rachman, 1990).

De acordo com Rachman (1990), o medo pode ser aprendido direta ou indiretamente através de experiências pessoais, observação ou de histórias contadas. Por exemplo, um funcionário criticado ou humilhado por um superior pode experienciar medo. As causas do medo têm um estímulo reconhecível que pode ser real ou imaginário (Solomon, 2008). Por exemplo, alguém que está constantemente sobrecarregado de trabalho e pressões pode desenvolver um medo persistente de não conseguir cumprir suas responsabilidades.

O medo é, na maior parte das vezes, acompanhado de emoções como apreensão, e uma sensação de desamparo emocional (Rachman, 1990) e representa uma proteção natural das ameaças que sentimos, sejam elas físicas ou psicológicas (Dozier, 1998; MacDonald, Kingsbury e Shaw, 2005). Kreidler (2004) considerava que qualquer pessoa que tivesse experienciado medo conseguia relembrar-se do quão poderosa e desagradável é essa emoção e de como isso afeta os pensamentos e comportamentos. No entanto, Ohman e Mineka (2001) defendiam que os indivíduos estão equipados com um módulo de medo ou uma adaptação mental ajustada especificamente para ajudar a resolver problemas que surjam por situação potencialmente ameaçadoras.

O medo pode ser experienciado como uma emoção de baixa ou alta intensidade (Warr et al., 2014) dependendo do estímulo que o desencadeia. O medo de alta intensidade é desencadeado pela percepção de uma ameaça grave ou imediata e é acompanhado pela tendência de fuga da ameaça. Por sua vez, o medo de baixa intensidade

é manifestado devido a uma ameaça menos grave, podendo nem ser imediata, à qual existe o aumento da atenção e evitação cautelosa (Craske, 2003; de Catanzaro, 1998; Frijda, 1986).

O medo é uma emoção capaz de moldar comportamentos ou outros estados individuais, mesmo até no local de trabalho (Kish-Gephart *et al.*, 2009). Etzioni (1961) argumentou que o medo pode afetar positiva e negativamente o comportamento e os resultados organizacionais dependem significativamente da percepção do ambiente externo. Por exemplo, o medo pode criar uma cultura de sigilo e desconfiança, em que os funcionários relutam em compartilhar informações ou ideias pelo medo de serem punidos ou criticados. Além disso, o medo excessivo também pode levar ao esgotamento, ansiedade e stress dos funcionários (Liao, Lui, and Lio, 2010).

1.2 O PAPEL MEDIADOR DO MEDO NA RELAÇÃO ENTRE COMPORTAMENTOS DE INCIVILIDADE E SAÚDE MENTAL

O medo pode ser causado por comportamentos de incivilidade no local de trabalho (Luong & Green, 2023). Este comportamento está a aumentar e as suas consequências estão a aumentar os custos financeiros e de tempo às organizações (Pearson & Porath, 2005). A incivilidade no local de trabalho refere-se a comportamentos rudes, desrespeitosos ou hostis que ocorrem entre colegas de trabalho ou de superiores para subordinados (Anderson & Pearson, 1999). A incivilidade no trabalho foi definida como um “comportamento desviante de baixa intensidade no local de trabalho com intenção ambígua de prejudicar o alvo em violação das normas do local de trabalho para o respeito mútuo” (Anderson e Pearson 1999, p. 457). Esse comportamento pode variar desde comentários depreciativos, sarcasmo e insultos até à exclusão social, rumores, intimidação, assédio e discriminação. Por vezes, supervisores abusivos utilizam os seus poderes para manipular e enganar os colaboradores diariamente (Tepper *et al.*, 2009).

Há três tipos de incivilidade: incivilidade vivida, instigada e testemunhada (Pearson & Porath 2005). A incivilidade vivida ocorre quando a incivilidade é estudada a partir da perspetiva da vítima. Os estudos sobre a incivilidade vivida centram-se sobretudo nas emoções, atitudes, comportamentos dos alvos da incivilidade e nos fatores que os tornam mais vulneráveis a convidar e a experienciar comportamentos descorteses

no trabalho. Da mesma forma, a incivilidade quando estudada do ponto de vista do instigador, é incivilidade instigada, e quando estudada do ponto de vista do observador, torna-se incivilidade testemunhada. Enquanto os investigadores da incivilidade instigada se focam principalmente nas causas e consequências da incivilidade para o instigador, estudos sobre a incivilidade testemunhada focam-se nas respostas atitudinais, comportamentais e emocionais de indivíduos que não são instigadores nem vítimas, mas meros espectadores de atos incivilizados no local de trabalho. A literatura tem demonstrado os significativos custos financeiros e humanos associados às três formas de incivilidade para as organizações (Schilpzand et al., 2016).

A teoria dos eventos afetivos (AET; Weiss & Cropanzano, 1996) ajuda a explicar e compreender o impacto dos comportamentos de incivilidade. A AET descreve as causas, consequências e estrutura dos eventos afetivos no trabalho – entre as quais os comportamentos de incivilidade. A teoria explica o que acontece entre os eventos de trabalho e as atitudes e comportamentos subsequentes dos funcionários, concentrando-se no papel das diferenças individuais (e.g., personalidade ou comportamentos individuais) e da emoção (e.g., medo). De acordo com a AET, as características do ambiente de trabalho (e.g., papéis e projetos de trabalho) influenciam as atitudes diretamente, através de uma via cognitiva, bem como indiretamente, através de uma via afetiva, esta última determinando a ocorrência de eventos afetivos positivos ou negativos. Estes eventos denominados afetivos podem ser positivos (micro-satisfações) ou negativos (micro-aborrecimentos) (Junça-Silva et al., 2021). Enfrentar micro-aborrecimentos, como comportamentos de incivilidade, leva a reações afetivas negativas que, por sua vez, levam a comportamentos e atitudes de trabalho movidos pelo afeto. Estas atitudes podem, subsequentemente, influenciar comportamentos orientados pelo julgamento, como intenções de prejudicar o outro.

Weiss e Cropanzano (1996) argumentam que os eventos no local de trabalho desencadeiam respostas afetivas que, depois de acumuladas ao longo do tempo, influenciarão a saúde mental (Junça-Silva et al., 2023). Assim, o modelo é baseado na suposição de que as emoções não são iguais à satisfação no trabalho, nem à saúde mental. Mais especificamente, a saúde mental, em vez de constituir somente um fenómeno afetivo é definida como um “estado de bem-estar no qual o indivíduo realiza suas próprias habilidades, pode lidar com o stress normal da vida, pode trabalhar de forma produtiva e frutífera e é capaz de contribuir para a sua comunidade” (Organização Mundial da Saúde,

2004). Para Galderisi et al. (2017), a saúde mental é um estado dinâmico de equilíbrio interno que permite aos indivíduos usar as suas habilidades em harmonia com os valores universais da sociedade. Ter habilidades cognitivas e sociais básicas; capacidade de reconhecer, expressar e modular as próprias emoções, bem como ter empatia com os outros; flexibilidade e capacidade de lidar com eventos adversos da vida e desempenhar papéis sociais, e uma relação harmoniosa entre o corpo e a mente representam importantes componentes da saúde mental que contribuem, em graus variados, para o estado de equilíbrio interno (Galderisi et al., 2017). Assim, este equilíbrio interno não deve ser confundido com as emoções reais que os trabalhadores experimentam no trabalho, porque as emoções têm causas e consequências que se distinguem deste equilíbrio como, por exemplo, a capacidade de lidar com eventos adversos como a incivilidade (Weiss & Cropanzano, 1996).

No presente estudo, os eventos negativos são representados pela exposição a comportamentos de incivilidade no trabalho. A incivilidade está relacionada a uma série de características do trabalho, como desequilíbrios de poder percebidos, incentivos motivadores, reestruturação organizacional, mudanças na composição do grupo de trabalho (Salin, 2003) e conflito de papéis, conflitos interpessoais e tirânico e comportamento de liderança *laissez-faire* (Hauge, Skogstad, & Einarsen, 2007).

Um dos perigos da incivilidade é a sua “transparência”. Muitas vezes quando ocorrem comportamentos de incivilidade no local de trabalho, o agressor tende a negar qualquer intenção negativa. Em vez disso, este alega que o alvo é simplesmente sensível em demasia ou que o seu comportamento foi uma brincadeira para com o alvo (Cortina et al., 2017). Alguns gestores tendem a ignorar a incivilidade para evitar envolverem-se em conflitos interpessoais, outros nunca ouviram falar sobre os incidentes, ou se ouviram não dão importância a tais ocorrências. Esse tipo de situação cria medo nos trabalhadores e os mesmos evitam denunciar, pois ninguém se arrisca a fazê-lo devido ao medo da autoridade do supervisor (Cortina & Magley, 2009). Existe também o caso de os gestores permitirem e recompensarem esse tipo de comportamentos entre os funcionários como uma chave para a vantagem competitiva entre os mesmos. No entanto, se estes tipos de comportamentos forem negligenciados, podem pesar muito sobre os alvos e, consequentemente, sobre a sua família, amigos, colegas, na organização e nos seus clientes.

Os comportamentos de incivilidade ao longo do tempo podem desencadear medo no indivíduo (Niven et al., 2022). Como já referido, o medo é uma emoção aversiva de alta excitação fisiológica (Russell, 1980). Surge em resposta a eventos que são avaliados como um perigo ou ameaça (Smith & Lazarus, 1993). Embora os atos de incivilidade sejam de menor intensidade em comparação com outras formas de maus-tratos, como a violência física, eles ainda podem evocar a avaliação de ameaça e, portanto, reações emocionais de medo. De acordo com Porath e Pearson (2012), está bem estabelecido que as incivildades menores contribuem substancialmente para o medo do crime porque levam os moradores do bairro a questionar a eficácia das forças para manter a ordem pública (e.g., Taylor & Covington, 1993). Da mesma forma, nos locais de trabalho, os trabalhadores podem-se sentir ameaçados e, portanto, com medo quando expostos a micro-incivildades porque esses comportamentos representam uma erosão da confiança na organização para manter a ordem e proteger a segurança do trabalhador. Pearson et al. (2000) também sugeriram que a natureza subtil e ambígua da incivilidade pode criar uma sensação de insegurança nos alvos sobre o que pode acontecer a seguir, o que pode induzir mais ameaça e medo.

O medo, enquanto emoção, desencadeia outras reações que podem ser físicas, fisiológicas ou psicológicas (Schacter et al., 2011). Os indivíduos afetados podem experienciar stress, ansiedade, baixa autoestima, depressão, burnout e diminuição da satisfação no trabalho (Nabe-Nielsen et al., 2016). Isso pode levar a problemas de saúde física e mental, bem como a uma diminuição na produtividade e no desempenho (Burton et al., 2008). Comportamentos incivis entre os membros de uma organização podem ser contraproducentes para cultivar e manter relações de trabalho eficazes e são prejudiciais para a saúde mental dos funcionários devido às reações emocionais que provocam (Golonka & Mojsa-Kaja, 2013). Alguns estudos mostraram que a agressão no local de trabalho pode levar a uma espiral ascendente, resultando em maior agressividade e mais esforços para prejudicar o outro e em casos mais extremos, a incivilidade pode levar à agressão e violência no local de trabalho (Pearson & Porath, 2005).

Por exemplo, muitos funcionários ainda estão envolvidos com os seus gadgets fora do horário de trabalho, pois têm medo de serem repreendidos pelos seus superiores por não serem capazes de responder imediatamente ou por terem medo de perder algo como informações, eventos, ou até experiências (Budnick et al., 2020). Isso pode levar os trabalhadores a experienciar ansiedade, stress e insatisfação no trabalho, contribuindo

para o aumento de probabilidade do desenvolvimento do *burnout* e problemas de saúde mental, como a depressão (He et al., 2021).

Embora as evidências até ao momento tenham ajudado a desenvolver uma boa compreensão dos efeitos diários da incivilidade, estudos até agora ainda não abordaram de forma abrangente a questão de porque a incivilidade influencia os resultados diários dos funcionários. Aqui, sugerimos que a exposição à incivilidade estimulará medo diário nos funcionários, o que, por sua vez, diminuirá a sua saúde mental. Assim, com base na AET, espera-se que:

Hipótese 1. Os comportamentos diários de incivilidade irão influenciar a saúde mental através das experiências afetivas de medo.

1.3 O PAPEL MODERADOR DO JOB CRAFTING

Quando os funcionários percebem um desajuste entre suas capacidades e seu trabalho, eles podem agir proativamente para mudar o ambiente de trabalho para torná-lo mais agradável e motivador. Wrzesniewski e Dutton (2001) sugeriram que os funcionários serão motivados a modificar elementos do seu trabalho quando isso não atender às suas habilidades ou necessidades. De acordo com Berg, Dutton e Wrzesniewski (2013), o *job crafting* é uma estratégia de *job design* que coloca os funcionários no controlo para cultivar o significado do trabalho.

O *job crafting* é um processo em os trabalhadores fazem transformações nas suas tarefas, relacionamentos e perceções no seu trabalho para moldar o conteúdo e o significado das suas atividades laborais, podendo envolver mudanças na forma em como as tarefas são realizadas, a nível de interações com colegas e até mesmo a maneira como se percebe o propósito do trabalho (Tims et al., 2012).

De acordo com a literatura sobre o *job crafting*, os funcionários iniciam mudanças proativamente no seu ambiente de trabalho para otimizar o ajustamento entre o seu emprego e as suas necessidades, habilidades e paixões (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Essas mudanças proativas que os funcionários fazem no seu trabalho são geralmente com foco na resolução de problemas para a organização (LePine e Van Dyne, 1998) e melhoria da qualidade de vida do trabalho (Junça-Silva et al., 2022). Através do *job crafting* os funcionários podem moldar os seus empregos alterando limites cognitivos, de tarefa e/ou relacionais para moldar as interações e relacionamentos com outras pessoas no trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Utilizando o *job crafting* como um meio, os funcionários podem otimizar os seus recursos de trabalho, o que pode resultar em altos níveis de desempenho no trabalho (Bakker & Demerouti, 2014).

Mais recentemente, o *job crafting* foi enquadrado no modelo de exigências e recursos do trabalho (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2017; Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012; Tims & Bakker, 2010; Tims, Bakker, & Derks, 2012). A partir dessa abordagem, o *job crafting* é definido como “as mudanças auto-iniciadas que os funcionários fazem nas suas exigências e recursos de trabalho para atingir e/ou otimizar os seus objetivos pessoais (de trabalho)” (Tims et al., 2012, p. 173). Os funcionários fazem mudanças no seu trabalho para equilibrar as suas exigências e recursos de acordo com suas habilidades e necessidades (Tims & Bakker, 2010; Tims, Bakker, & Derks,

2013). Com base nesse modelo, o *job crafting* inclui os seguintes comportamentos proativos: (1) procurar recursos (estruturais e sociais), (2) procurar desafios e (3) reduzir exigências (Petrou et al., 2012). A procura de recursos pode incluir comportamentos como feedback ou procura de informações, conselhos de colegas e maximização da autonomia no trabalho. Esses comportamentos podem ajudar a tornar o trabalho mais motivador e a mobilizar mais recursos para lidar com as exigências do trabalho (Tims & Bakker, 2010). Procurar desafios pode incluir comportamentos como procurar novas tarefas ou assumir mais responsabilidades. Os indivíduos podem envolver-se nesses comportamentos para manter a motivação e evitar o tédio ou a exaustão emocional. Por fim, reduzir as exigências pode incluir ações voltadas para minimizar os aspetos emocionais, mentais ou fisicamente exigentes do trabalho (Petrou et al., 2012). Mais recentemente, Tim et al. (2015) propuseram uma nova categoria comportamental de *job crafting*: aumentar as exigências desafiadoras do trabalho (ou seja, criando envolvimento em novos projetos)

A teoria da conservação de recursos (COR) proposta por Hobfoll (1989) explica a importância do *job crafting* como condição que pode atenuar as reações emocionais negativas, mesmo em situações de medo. Esta teoria sugere que as pessoas se esforçam para adquirir, manter e proteger os recursos pessoais, emocionais e sociais como forma de enfrentar o stress e promover o bem-estar (Hobfoll et al., 2018). Esses recursos podem ser materiais (e.g., poder), pessoais (proatividade) e também organizacionais (autonomia) (Hobfoll, 1989). Os recursos possuem importância tanto intrínseca, devido ao seu valor direto, quanto extrínseca, pois contribuem para a aquisição de outros recursos valorizados pelo indivíduo. Dessa forma, essa teoria postula que a perda de recursos pode desencadear um ciclo de perdas, enfraquecendo a capacidade dos recursos em lidar com futuras perdas e potencialmente levando a consequências desfavoráveis (Hobfoll, 2001).

De acordo com a COR, o *job crafting* pode promover a aquisição e promoção de recursos pessoais ou organizacionais, podendo atuar como uma condição que atenua a relação entre a incivilidade e a exaustão emocional através do medo. A teoria foi desenvolvida para descrever como indivíduos respondem ao stress e às adversidades que experienciam, como os comportamentos de incivilidade, e em como a falta de recursos pode intensificar o desenvolvimento do *burnout* (Hobfoll et al., 2018). A teoria oferece uma estrutura para entender como a incivilidade pode levar à perda de recursos e à exaustão emocional ou o stress, bem como para explorar maneiras de mitigar esses efeitos através da promoção de recursos pessoais e de apoio (Hobfoll, 1989).

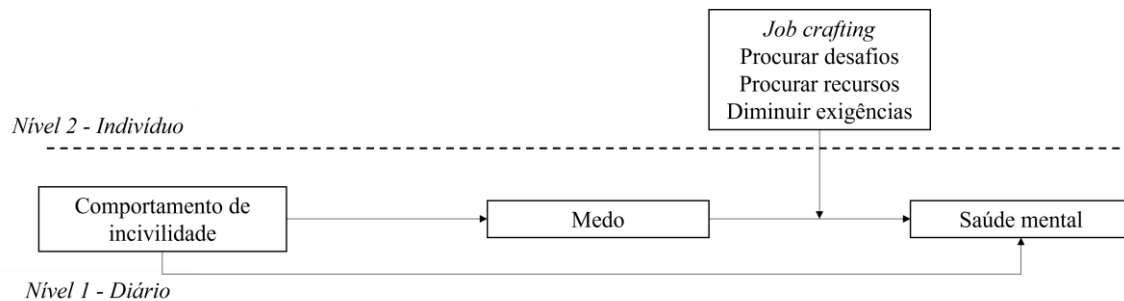
Muitas vezes os indivíduos procuram formas de mitigar o stress que sentem no ambiente em que estão inseridos, se o seu local de trabalho cria stress, o individuo procurará através, por exemplo, do *job crafting* arranjar alternativas para diminuir esse estado emocional (Harju et al., 2021). O stress ocorre numa relação entre o indivíduo e o ambiente, e é percebida pelo indivíduo como algo que sobrecarrega ou excede os seus recursos e ameaça o seu bem-estar (Lazarus & Folkman, 1984).

Alguns estudos demonstraram que o job crafting se relaciona com resultados positivos pessoais e relacionados com o trabalho. Van Hooff e van Hooft (2014) mostraram que comportamentos de job crafting, como por exemplo, aumentar os recursos estruturais, eram uma condição que diminuía comportamentos negativos face a experiências emocionais de tédio.

Oportunidades para transformar o trabalho são essenciais para alcançar significado em contextos de trabalho modernos (Wrzesniewski et al., 2010). Aqueles indivíduos que praticam job crafting, otimizam o ajustamento pessoa-trabalho, sentem-se mais comprometidos e, ao longo do tempo, sentem-se menos exaustos emocionalmente (Tims, Derks e Bakker, 2016). A atitude proativa de tomar a iniciativa para transformar o trabalho abre oportunidades para os funcionários criarem experiências significativas e motivadoras capazes de atenuar o impacto negativo do medo na saúde mental (Berg et al., 2013). Para compreender melhor a associação entre o medo dos funcionários e a saúde mental, é essencial analisar possíveis moderadores no contexto do trabalho. Portanto, com base na COR levantamos as hipóteses de que:

Hipótese 2. A tendência para (a) procurar desafios, (b) procurar recursos e (c) diminuir as exigências do trabalho, irá moderar a relação entre as experiências afetivas de medo e a saúde mental.

Hipótese 3. A tendência para (a) procurar desafios, (b) procurar recursos e (c) diminuir as exigências irá moderar a relação indireta entre os comportamentos diários de incivilidade e a saúde mental através das experiências afetivas de medo, de tal forma que a relação tornar-se-á mais forte para aqueles que tendem a (a) procurar mais desafios e (b) recursos e (c) para aqueles que tendem a diminuir as suas exigências de trabalho (ver Figura 1).

Figura 1- Modelo multinível de mediação moderada

2. MÉTODO

2.1 Participantes e procedimento

Este estudo utilizou uma investigação multinível que incluiu um inquérito geral e um inquérito diário, respondidos durante cinco dias úteis (de segunda a sexta-feira, durante uma semana). Ambos os inquéritos foram elaborados em português através de um processo de tradução e retroversão e foram respondidos online como forma de registar a data e a hora a que os inquiridos responderam.

Pedimos a 260 adultos portugueses, inseridos no mercado de trabalho, para participarem neste estudo. Nesta fase, 88 preencheram o inquérito geral (taxa de resposta: 33.8%), 82 preencheram pelo menos um inquérito diário (taxa de resposta: 31.5%) e 40 preencheram os cinco inquéritos diários online (taxa de resposta: 15.38%, ocasiões de medição=200). Esta dimensão da amostra foi considerada adequada porque, tal como sugerido por Maas e Hox (2005), quando o objetivo é realizar interações entre níveis de análise (ou seja, moderadores de nível 2), as variáveis de nível 2 (ou seja, *job crafting*) devem exceder, pelo menos, 30 inquiridos numa estrutura multinível (diários agregados em pessoas) para resultar numa estimativa precisa dos erros padrão. Assim, a amostra de 40 participantes tinha poder e uma precisão satisfatória, uma vez que excedia largamente os requisitos mínimos da amostra (Maas & Hox, 2005).

No total, 67.5% eram mulheres, 27.5% tinham um diploma do ensino secundário e 55% tinham um diploma universitário. Os participantes tinham, em média, 36.73 anos de idade ($DP=14.38$) e o seu tempo médio de serviço na organização era de 12.43 anos ($DP=11.95$). Em média, trabalhavam 36.85 horas por semana ($DP=10.54$). Trabalhavam em diversos sectores profissionais, incluindo recursos humanos (58%), gestão geral (29%) e finanças (13%).

2.2 Instrumentos de Medida

Inquérito geral

Foi utilizado um inquérito geral para recolher dados sociodemográficos (ou seja, sexo, idade e nível de escolaridade). Este inquérito foi recolhido junto dos participantes uma vez.

Inquérito diário

Seguimos o procedimento recomendado para os métodos de recolha de dados diários (e.g., Ohly et al., 2010); como tal, para reforçar a natureza diária do inquérito, todos os itens incluíam a palavra "hoje" e utilizavam o pretérito perfeito. Para melhorar a fiabilidade e reduzir a taxa de desistência dos participantes, utilizámos escalas curtas. Por fim, também testámos a fiabilidade composta específica do nível (ou seja, ω dentro da pessoa), conforme sugerido por Geldhof e colegas (2014). Os inquéritos diários incluíram medidas diárias de incivilidade, medo, saúde mental e *job crafting*.

Incivilidade

Para medir a Incivilidade utilizaram-se quatro itens da Escala de Incivilidade no Local de Trabalho (Cortina et al., 2001). Os itens mediram a frequência das experiências de incivilidade dos participantes (e.g., desrespeito, rudeza, condescendência) por parte de superiores ou colegas de trabalho naquele dia de trabalho. A pergunta feita foi: “Hoje, no trabalho, um colega, cliente ou superior...” e alguns exemplos de itens incluíam: “(...) “rebaixou-o ou foi condescendente consigo”; “(...) duvidou do seu julgamento sobre um assunto sobre o qual tem responsabilidade”; e “(...) prestou pouca atenção às suas declarações ou mostrou pouco interesse na sua opinião”. Os participantes davam a sua resposta numa escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (várias vezes por hora). O α foi 0.91 e o ω foi 0.90, o que denotou excelente fiabilidade.

Medo

Para medir o medo foi colocada uma questão após os itens de incivilidade que media o medo experienciado face aos comportamentos de incivilidade experienciados. A questão (“em que medida, sentiu medo face aos comportamentos experienciados”) era dada numa resposta de Likert de cinco pontos onde 1 – nunca e 5 – quase sempre.

Saúde mental

Para medir a saúde mental foram usados três itens do SF-36v2 Health Survey (Ware et al., 2007; e.g., “Hoje, por quanto tempo se sentiu calmo e tranquilo?”). Os itens foram respondidos em uma escala de cinco pontos variando de 1 (nenhuma vez) a 5 (sempre). Os índices de fiabilidade multinível foram bons ($\alpha = 0.78$, $\omega = 0.79$).

Job crafting

O *job crafting* foi medido com as três dimensões do *job crafting* de nível geral usadas por Petrou et al. (2012). Medimos a procura de recursos com uma versão abreviada de três itens. Um exemplo de item é: “Hoje, pedi feedback aos outros sobre o meu desempenho no trabalho” ($\alpha = 0.83$, $\omega = 0.84$). A procura por desafios incluiu três itens, como “Hoje, pedi mais tarefas quando terminei o meu trabalho” ($\alpha = 0.87$, $\omega = 0.87$). A redução de exigências incluiu três itens, como “Hoje, eu tentei garantir que o meu trabalho fosse emocionalmente menos intenso” ($\alpha = 0.85$, $\omega = 0.86$). Os itens foram classificados em uma escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre).

Variáveis de controlo

Utilizámos o dia da recolha de dados (de segunda a sexta-feira - uma variável intrapessoal) porque, devido à natureza diária dos dados, poderia influenciar a variável critério (e.g., Hox & Boeijs, 2005).

2.3 Análise dos dados

Para realizar as análises fatoriais usou-se o software JASP e para testar o modelo de mediação moderada multinível recorreu-se ao SPSS e à macro MLMed (Rockwood, 2020). Esta macro é útil para testar mediações moderadas: (1) outros estudos evidenciaram resultados fiáveis (e.g., Rockwood, 2020); (2) parece obter resultados semelhantes a outros softwares estatísticos (e.g., *Mplus*); e (3) porque é particularmente relevante para testar modelos de mediação moderada como é o caso do modelo do presente estudo (Rockwood, 2020).

Como o estudo tinha uma estrutura de dados multinível, ou seja, dias agrupados por indivíduos, primeiro estimou-se o coeficiente de correlação intra-classe (ICC) para os comportamentos diários de incivilidade, medo, saúde mental e *job crafting* (procura de desafios e recursos e diminuição de exigências) (Hox, 2010). Os resultados indicaram que uma proporção significativa da variação (os valores de ICC foram 0.37, 0.58, 0.40, 0.33, 0.37 e 0.32, respetivamente) foi atribuída a flutuações intrapessoais. Além disso, como todos os ICCs foram superiores a 0.05, assumiu-se que os dados tinham uma estrutura multinível (dias agrupados por indivíduos); portanto, seguiu-se uma abordagem de análise de dados multinível (Marcoulides & Schumacker, 2009).

3. RESULTADOS

3.1 Estatística descritiva

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas e as correlações de ordem zero e centradas no indivíduo.

Tabela 1- Médias, desvios padrão e correlações de ordem zero e centradas na pessoa

Variáveis	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. Incivilidade	1.30	0.50	(0.88)	0.18**	-0.28**	0.06	0.16*	-0.06	-0.12
2. Medo	2.04	0.90	0.48**	(0.84)	-0.58***	0.13*	0.24**	-0.03	-0.24**
3. Saúde mental	3.55	0.84	-0.16*	-0.25*	(0.71)	0.11	-0.08	0.20**	0.06
4. Proc. desafios	1.92	0.87	-0.14*	0.15*	0.20*	(0.86)	0.63**	-0.04	-0.13*
5. Proc. recursos	2.11	0.96	-0.12	0.14*	-0.15*	0.33**	(0.73)	-0.11	-0.17*
6. Dim. Exigênc.	3.28	1.27	0.01	-0.05	0.02	-0.04	-0.11	(0.94)	-0.01
7. Tempo/dias	-	-	-0.03	0.02	-0.01	-0.12	-0.14	-0.16*	-

Nota. Correlações de ordem zero são apresentadas abaixo da diagonal ($N = 40$). As correlações centradas na pessoa são apresentadas acima da diagonal ($N = 200$).

$p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

3.2 Análises fatoriais confirmatórias

Foram testados quatro modelos de análise fatorial confirmatória (AFC) no software JASP. A Tabela 2 apresenta as estatísticas de ajustamento dos modelos. O primeiro modelo de medição (M1) foi o modelo hipotético e incluiu os seguintes seis fatores latentes: comportamentos de incivilidade, medo, saúde mental, procura de desafios e de recursos e diminuição de exigências do trabalho. Os quatro modelos de AFC alternativos testados foram: (1) um modelo alternativo compreendia quatro fatores latentes nos quais a procura de desafios e de recursos e diminuição de exigências do trabalho foram carregados em

um único fator (M2) e (2) outro modelo de três fatores no qual o medo e a saúde mental foram carregados em um fator (M3). Por fim, testamos uma AFC com apenas um fator latente (M4) – ou seja, todas as variáveis foram alocadas em um único fator. Dessa forma, avaliou-se o ajustamento do modelo para cada uma desses AFC. Para testar a qualidade dos mesmos analisou-se a raiz quadrada média do erro de aproximação (RMSEA), o índice de ajuste comparativo (CFI), o índice de Tucker-Lewis (TLI) e a raiz quadrada média residual padronizada (SRMR). Como Schreiber et al. (2006) descreveram, um modelo apresenta um bom ajustamento quando os valores de CFI e TLI são maiores que 0.90; e quando os valores de RMSEA e SRMR estão abaixo de 0.08. Seguindo esses critérios, o modelo proposto (M1) teve um ajustamento adequado aos dados. Além disso, comparou-se todos os modelos com o que propusemos (M1) através do teste da diferença do χ^2 . Este indicou que o modelo hipotético apresentou o melhor ajustamento aos dados (ver Tabela 2).

Tabela 2- Estatísticas de ajustamento para os modelos com base em análises fatoriais confirmatórias que representam uma estrutura de dados agregada em indivíduos (N indivíduos = 40; N observações = 200).

Modelo		χ^2 (df)	RMSEA	CFI	TLI	SRMR	Comparison	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
M1	6 fatores latentes	33.659 (14)	0.78	0.99	0.99	0.06	-	-	-	-
M2	4 fatores latentes	1,487.93 (89)	0.25	0.92	0.91	0.20	M2-M1	1,451.271	75	<0.001
M3	3 fatores latentes	1,606.519 (103)	0.25	0.92	0.91	0.19	M3-M1	1,572.86	89	<0.001
M4	1 fator latente	3,281.401 (104)	0.35	0.83	0.81	0.32	M4-M1	3,247.742	90	<0.001

Nota. RMSEA: root mean square error of approximation; CFI: comparative fit index; TLI: Tucker–Lewis’s index; SRMR: standardized root mean square residual; CMF: common method factor; Modelo com melhor ajustamento em *itálico*.

M1: comportamentos de incivilidade, medo, saúde mental, procura de desafios e de recursos e diminuição de exigências do trabalho foram colocados em seis fatores latentes.

M2: procura de desafios e de recursos e diminuição de exigências do trabalho foram colocados em único fator mais a incivilidade, o medo e a saúde mental em três fatores latentes separados.

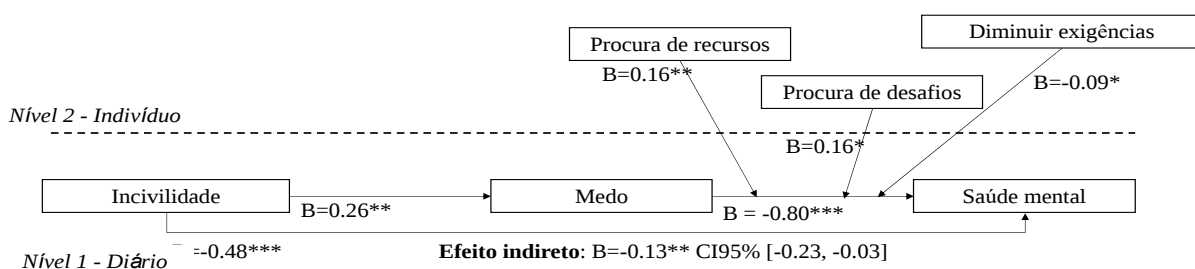
M3: procura de desafios e de recursos e diminuição de exigências do trabalho foram colocados em único fator mais o medo e a saúde mental em outro fator latente e a incivilidade em outro.

M4: Todas as variáveis (comportamentos de incivilidade, medo, saúde mental, procura de desafios e de recursos e diminuição de exigências do trabalho) foram colocadas em um único fator latente.

3.3 Teste de hipóteses

Conforme sugerido por Griep et al. (2022) testou-se qual modelo que melhor se ajustava aos dados. Como tal, analisou-se o critério de informação bayesiano (BIC) – que é o equilíbrio entre o número de parâmetros (ou seja, a complexidade do modelo) e o ajustamento do modelo aos dados. Comparou-se o BIC e os valores de BIC ajustados ao tamanho da amostra entre o modelo de mediação multinível 1-1-1 e o modelo multinível de mediação moderada. Os resultados mostraram que os modelos multinível de mediação moderada foram aqueles que apresentara o menor valor de BIC; e, como tal, os que apresentaram ter o melhor ajustamento aos dados (moderadora: procura de desafios: BIC = 1044.363; BIC ajustado ao tamanho da amostra = 1048.36; procura de recurso: BIC = 1035.478; BIC ajustado ao tamanho da amostra = 1052.064; diminuição de exigências: BIC = 1044.432; BIC ajustado ao tamanho da amostra = 1048.432) quando comparado ao modelo de mediação multinível (BIC = 1049.982; BIC ajustado ao tamanho da amostra = 1053.982). A Figura 2 apresenta os coeficientes inerentes às relações testadas pelo modelo.

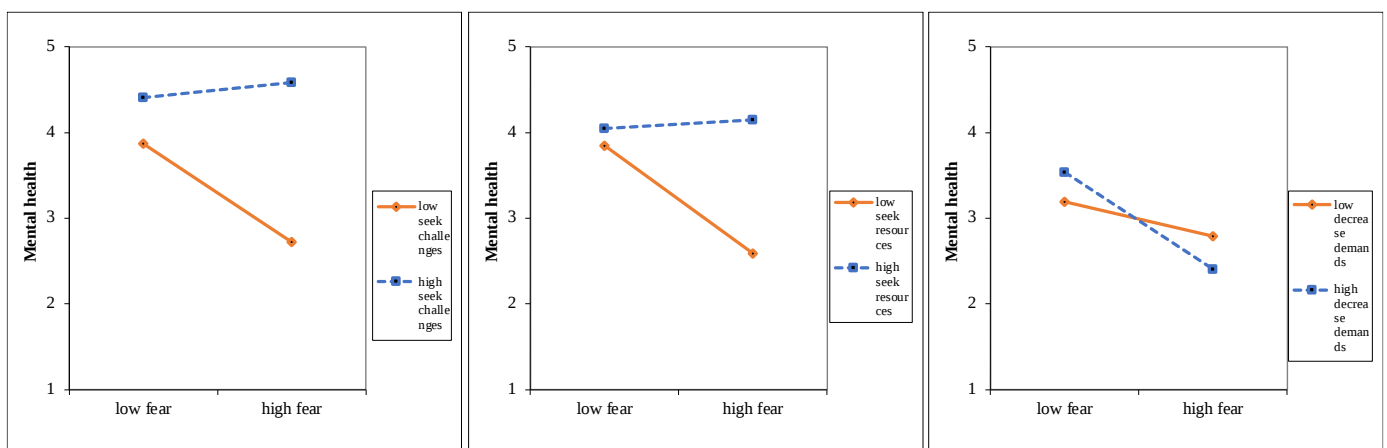
Figura 2- Resultados do modelo multinível de mediação moderada.



Como hipotetizado, os resultados mostraram um efeito indireto estatisticamente significativo dos comportamentos diários de incivilidade na saúde mental diária através do medo ($\gamma = -0.13$, $p < 0.01$, 95% CI = $[-0.23, -0.03]$). Como tal, a primeira hipótese recebeu suporte dos dados.

Os resultados também apresentaram suporte para a hipótese 2 (a e b) e suporte parcial á hipótese 2c. Estes mostraram um efeito de interação significativo entre as experiências afetivas de medo e (a) a procura de desafios ($\gamma = 0.16$, $p < 0.05$, 95% CI = [0.02, 0.29]), (b) a procura de recursos ($\gamma = 0.16$, $p < 0.01$, 95% CI = [0.03, 0.28]) e (c) a diminuição de exigências ($\gamma = -0.09$, $p < 0.05$, 95% CI = [-0.18, -0.00]). Como mostra a Figura 3, a relação negativa entre as experiências afetivas de medo e a saúde mental fica mais forte quando os indivíduos não tendem a procurar desafios e recursos e quando se esforçam para diminuir as exigências do seu trabalho. Ou seja, a saúde mental fica menos volátil às experiências afetivas de medo quando os indivíduos se esforçam para procurar mais desafios e recursos e quando não gastam tempo nem recursos a tentar diminuir as exigências do seu trabalho.

Figura 3- Interação entre o medo e as dimensões de job crafting.



A hipótese 3 também foi suportada pelos dados porque os resultados evidenciaram a existência de uma moderação significativa da mediação dos comportamentos de incivilidade diários face à saúde mental através das experiências afetivas de medo (procura de desafios: $\gamma = 0.04$, IC 95% = [0.00, 0.10]; procura de recursos: $\gamma = 0.04$, IC 95% = [0.01, 0.10]; diminuição de exigências: $\gamma = -0.02$ 95% IC [-0.06, -0.00]). Logo, a hipótese 3a e 3b foram suportadas pelos dados, e a hipótese 3c foi parcialmente suportada pelos dados.

4. DISCUSSÃO

4.1 Discussão de Resultados

Estima-se que 96% da força de trabalho tenha sido diretamente exposta à incivilidade no local de trabalho (Porath & Pearson, 2012), ou seja, comportamentos interpessoais desviantes de baixa intensidade, como rebaixar alguém e ignorar alguém, que normalmente é pelo menos um tanto ambíguo em termos de intenção de prejudicar (Cortina et al., 2001). A incivilidade no local trabalho tem ocorrido de forma frequente nas empresas (Vasconcelos, 2020) e, como tal, chamado a atenção dos investigadores para a análise das suas consequências afetivas e comportamentais (Chris et al., 2022; Schilpzand et al., 2016). Os comportamentos de incivilidade geram um conjunto de respostas afetivas, como é o caso do medo (Niven et al., 2022). O medo no local de trabalho vai para além das preocupações convencionais e manifesta-se de maneiras diversas. Nesse contexto, este estudo considera que as experiências diárias de medo no trabalho podem afetar qualquer indivíduo, independentemente da sua posição. Essa diversificação pode ser considerada como uma contribuição teórica relevante para a compreensão mais abrangente do medo no local de trabalho. O medo no trabalho está relacionado a problemas de saúde mental, incluindo a depressão e ansiedade, distúrbios do sono, depressão e sofrimento psicológico (Nabe-Nielsen et al., 2016).

O presente estudo explora as causas e as consequências do medo no local de trabalho. Para isso, este estudo testa (1) o papel dos comportamentos de incivilidade no local de trabalho na saúde mental dos colaboradores, utilizando o medo como mediador e (2) o papel moderador do *job crafting* na relação entre os comportamentos de incivilidade e a saúde mental através do medo.

De um modo geral, os resultados mostram que os comportamentos de incivilidade provocam medo nos colaboradores e, por conseguinte, diminuem a sua saúde mental. No entanto, esta relação é moderada pelos comportamentos de *job crafting*, na medida em que quando o colaborador tende a procurar desafios e recursos, a relação entre a incivilidade e a saúde mental através do medo fica mais fraca. O efeito de interação das duas dimensões de *job crafting* (ou seja, a procura de recursos e a procura de desafios) foi significativo; no entanto, os resultados indicam que estes comportamentos de *job*

crafting amortecem a associação entre os comportamentos de incivilidade e a saúde mental através do medo sentido no trabalho. Ao contrário, quando o colaborador tende a ter comportamentos para reduzir as suas exigências no trabalho, esse comportamento intensifica a relação entre a incivilidade e a saúde mental através do medo. Sánchez-Cardona et al. (2019) demonstraram precisamente o mesmo efeito face ao tédio no trabalho. Embora este resultado não forneça total suporte à nossa hipótese, este resultado provoca questões intrigantes sobre o papel desta dimensão do *job crafting* na redução da experiência de medo face aos comportamentos de incivilidade experienciados e, por conseguinte, na saúde mental dos colaboradores. Primeiro, a intervenção proativa e autoiniciada no design do trabalho para reduzir as exigências pode não reduzir o impacto do medo no trabalho se os funcionários experienciarem muitos comportamentos de incivilidade. Assim, promover a redução de exigências como intervenção de *re-design* do trabalho deve ser acompanhado de formação em estratégias de regulação emocional para minimizar o medo experienciado após os comportamentos de incivilidade no trabalho, bem como de estratégias que amortecem o impacto afetivo destes comportamentos (Sánchez-Cardona et al., 2019).

Além disso, embora a literatura evidencie os benefícios do *job crafting* para o bem-estar dos funcionários (Rudolph et al., 2017), pode haver circunstâncias em que o *job crafting* tenha o efeito oposto. Colaboradores que trabalham artesanalmente são mais engajados e têm maior bem-estar psicológico (Hakanen, Peeters, & Schaufeli, 2018; Harju et al., 2016), mas esse efeito parece diminuir com o tempo (Harju et al., 2016). Conforme sugerido por Harju et al. (2016), “colaboradores altamente qualificados podem ter as capacidades e motivação para aumentar os seus recursos de trabalho, mas sem oportunidades de longo prazo (e.g., desafios) para usar esses recursos, os benefícios potenciais para indivíduos o bem-estar pode permanecer inexplorado” (p. 17).

A diminuição das exigências de trabalho que dificultam está associada de forma diferente ao bem-estar (Tims et al., 2012). Demerouti (2014) sugere que esse tipo de *job crafting* é um mecanismo de *coping* para proteger a saúde quando as exigências são altas. No entanto, os resultados deste estudo indicam que a diminuição das exigências fortalece a relação negativa entre o medo e a saúde mental dos colaboradores. Os colaboradores podem sentir medo no trabalho se trabalharem em contextos de trabalho agressivos onde os comportamentos de incivilidade são frequentes e normalizados, e onde as exigências são elevadas e os recursos no trabalho se esgotam com facilidade como forma de

combater os efeitos da incivilidade (Reijseger et al., 2013). Logo, reduzir qualquer exigência adicional que possa requerer ainda mais esforço e energia dos colaboradores aumentará o medo no trabalho e, em consequência, diminuirá mais a sua saúde mental.

4.2 Implicações teóricas

Este estudo contribui para a literatura de várias perspectivas; além de enriquecer uma área de estudo que ainda não foi explorada de forma tão abrangente como seria desejável, este estudo amplia a investigação sobre o medo experienciado pelos indivíduos que lidam com comportamentos de incivilidade no trabalho, e as consequências que daí advêm.

Primeiro, os resultados mostram o papel mediador do medo na relação entre os comportamentos de incivilidade e a saúde mental. Ou seja, os comportamentos de incivilidade fazem o colaborador sentir medo que, por sua vez, diminui a sua saúde mental. Assim, pode dizer-se que quanto maior é o número de atos de incivilidade experienciado pelos indivíduos, mais medo tendem a sentir, e a sua saúde mental tende a decrescer. A AET (Weiss & Cropanzano, 1996) ajuda a explicar como os comportamentos de incivilidade podem ter efeitos afetivos e para a saúde mental. De acordo com a teoria, o ambiente e as condições de trabalho promovem variados tipos de eventos afetivos, que por um lado levam os colaboradores a experienciar reações efetivas (i.e., emoções) e, por outro, afetam um conjunto de estados, atitudes e comportamentos (Junça-Silva et al., 2021). Apesar, de alguns estudos terem evidenciado que comportamentos de incivilidade criam reações afetivas como a raiva ou o medo (e.g., Han et al., 2022; Niven et al., 2022), nenhum deles conceitualizou estes comportamentos como um evento afetivo. Assim, este estudo vai além dos anteriores ao mostrar que comportamentos de incivilidade no trabalho podem ser abordados e estudados como eventos afetivos, no enquadramento teórico da AET.

Os resultados deste estudo mostram que os comportamentos de incivilidade podem ser conceitualizados como eventos afetivos que provocam medo, que por sua vez, prejudicam a saúde mental de quem os experiencia (Junça-Silva & Silva, 2022). Apesar das poucas evidências empíricas (e.g., Niven et al., 2022), alguns estudos também têm demonstrado o impacto nocivo da incivilidade no local de trabalho. Por exemplo, um estudo realizado com professores romenos destacou o efeito negativo da incivilidade no local de trabalho como uma forma de maus-tratos (Sulea et al., 2012). Também, Porath e

Pearson (2012) mostraram que nos locais de trabalho, os trabalhadores podem se sentir ameaçados e, portanto, sentir medo quando expostos a comportamentos de incivilidade pois esses comportamentos representam uma erosão da confiança na organização para manter a ordem e proteger a segurança do trabalhador. Wright e Hill (2015), em um estudo semelhante, descobriram que a incivilidade no local de trabalho está relacionada com a má saúde física e mental. Em suma, estes resultados reforçam que a incivilidade pode levar a reações afetivas negativas, como o medo, e níveis menores de saúde mental (Geldart et al., 2018; Lim et al., 2008; Vasconcelos, 2020).

Em segundo lugar, os resultados deste estudo contribuem para elucidar o papel do *job crafting* na mitigação do medo experienciado no trabalho. No entanto, o *job crafting* parece funcionar como moderadora na relação entre a incivilidade e a saúde mental através do medo, mas não totalmente como esperado. Enquanto as duas dimensões de procura de recursos e desafios amortecem o efeito negativo da incivilidade na saúde mental através do medo, a diminuição de exigências tem o efeito oposto (i.e., intensifica o efeito negativo da incivilidade na saúde mental via medo).

O *job crafting* ganhou popularidade considerável nos últimos anos (e.g., Sánchez-Cardona et al., 2019). Estudos anteriores abordaram a associação entre *job crafting* e outras variáveis situacionais, como os eventos afetivos (Harju et al., 2016; Harju, Schaufeli e Hakanen, 2018), mas existem menos evidências sobre seu papel moderador. Os resultados deste estudo sugerem que o *job crafting* (pelo menos duas das suas dimensões: procura de desafios e procura de recursos) amortece a associação entre o medo experienciado no trabalho e a saúde mental dos colaboradores.

Em terceiro lugar, este estudo contribui para examinar o papel do *job crafting* na mitigação do medo no trabalho e o seu consequente efeito na saúde mental. Embora o medo no trabalho possa surgir quando os indivíduos experienciam comportamentos de incivilidade (Niven et al., 2022), nenhuma evidência anterior estava disponível para entender o papel moderador do *job crafting* face à saúde mental. Este estudo contribui para esse fim, sugerindo que o local de trabalho onde os colaboradores enfrentam diversos comportamentos de incivilidade aumenta o medo no trabalho entre colaboradores e prejudica a sua saúde mental. Logo, promover o *job crafting* (procura de recursos e de desafios) pode ser valioso para prevenir o medo e promover a saúde mental dos colaboradores. Além disso, embora o *job crafting* seja uma estratégia adequada para melhorar o bem-estar individual (Kooij et al., 2017; Tims et al., 2016), estes resultados

diferenciam o papel das diferentes dimensões do *job crafting* na previsão da saúde mental no trabalho.

Em suma, os comportamentos de incivilidade promovem o medo no trabalho que, por sua vez, diminui a saúde mental dos colaboradores; não obstante, quando os colaboradores se empenham em comportamentos de transformar o trabalho (*job crafting*), como é o caso da procura de recursos e de desafios, essa relação parece ficar amortecida. O contrário parece ocorrer quando os colaboradores têm comportamentos de reduzir as suas exigências no trabalho. Reduzir as exigências pode, por isso, ser um comportamento mais exigente que consome mais recursos e, como tal, fortalece a relação negativa entre os comportamentos de incivilidade e a saúde mental através do medo.

4.3 Implicações Práticas

O principal desafio dos comportamentos de incivilidade é que, frequentemente, passam despercebidos para aqueles que não são testemunhas diretas das ocorrências. Essa característica diferencia-os das grandes incivildades organizacionais, também conhecidas como macro-agressões, que geralmente surgem como resultado de lideranças e culturas tóxicas. Por exemplo, os gestores devem considerar definir expectativas de tolerância zero (Pearson & Prath, 2012). Muitas empresas ensinam como se deve tratar os clientes, mas muitas vezes esquecem-se de ensinar os colaboradores a tratarem-se bem entre si na organização. Outras medidas passam por tentar eliminar o problema antes de este se manifestar na organização (diagnóstico), ensinar a civilidade (formação, workshops), prestar atenção a sinais alerta (observação, procura de feedback), entre outras.

Este estudo é uma importante contribuição para a confirmação de ferramentas que possuem aplicações práticas no que diz respeito à melhoria da saúde mental por meio das relações interpessoais. A incivilidade pode ser comparada a um adversário oculto que irrompe de forma inesperada através de atos desrespeitosos. Alternativamente, pode se insinuar de maneira gradual e repetitiva até que a surpresa inicial seja substituída por uma espécie de aceitação por cansaço (Niven et al., 2022). Nesse contexto, o processo de escalada subtil opera de maneira insidiosa, muitas vezes reforçando disparidades existentes e ocultando questões subjacentes na administração do ambiente. Em diversos cenários, essas discrepâncias frequentemente ocultam questões na gestão. Além disso, é imperativo resistir à tendência de normalizar comportamentos incivis chamando a atenção da gestão para combater estes comportamentos. Subestimar a relevância dessas questões na administração apenas contribui para acrescentar um fardo incremental à rotina de trabalho. Essa acumulação de pequenos pesos diários pode, com o tempo, corroer o ambiente laboral e destruir as relações laborais da empresa. Assim, dar formação aos gestores (de topo, médios e operacionais) acerca do que é a incivilidade, como esta se manifesta, e quais os seus principais efeitos é crucial e urgente.

Por fim, com base nos resultados deste estudo, a procura de desafios e recursos parece ser um comportamento benéfico para os colaboradores na medida em que pode atenuar os efeitos nocivos da incivilidade na sua saúde mental via medo. Assim, proporcionar

treino e dar autonomia para os colaboradores poderem ter estes comportamentos de *job crafting* pode diminuir o impacto da incivilidade na saúde mental.

A análise do *job crafting* como moderador fornece caminhos relevantes para iniciativas de promoção da saúde mental no trabalho. As organizações devem promover oportunidades para que os colaboradores transformem proativamente os seus empregos, o que levará a um melhor bem-estar e saúde mental dos colaboradores (Sánchez-Cardona et al., 2019). Com colaboradores empoderados para transformar o seu trabalho, as oportunidades de procurar novos desafios parece amortecer o impacto do medo no trabalho e aumentar a saúde mental.

Intervenções de *job crafting* podem ajudar a melhorar as reações afetivas e promover a saúde mental. Várias intervenções de *job crafting* mostraram ser eficazes na promoção do bem-estar e saúde (Gordon et al., 2018; Kooij et al., 2017; van den Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2015). Kooij et al. (2017) introduziram o *job crafting* como um mecanismo para melhorar o ajustamento entre os recursos dos colaboradores e o seu trabalho. Essas estratégias podem complementar as iniciativas de cima para baixo (e.g., recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento) para maximizar o potencial dos colaboradores e melhorar a sua saúde mental. As estratégias de seleção e desenvolvimento de capital humano são essenciais para atrair, selecionar, reter e desenvolver o melhor candidato para o cargo, mas as organizações devem investir no fornecimento de oportunidades para que os colaboradores possam ter liberdade e autonomia para transformar o seu trabalho.

Consequentemente, o *job crafting* parece ostentar promissores para a prática nas organizações para promover o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores. Assim, as organizações devem fornecer uma visão e missão clara e compartilhada, desenvolver uma liderança autêntica e ética, cultivar o respeito e o relacionamento e interações positivas e proporcionar aos colaboradores autonomia e liberdade para usar os seus pontos fortes e ajustar o seu trabalho de acordo com as suas necessidades afetivas e motivacionais. A implementação dessas estratégias organizacionais pode incrementar o *job crafting* e os recursos pessoais, bem como a saúde mental dos colaboradores (Lu et al., 2022).

4.4 Limitações e sugestões para estudos futuros

As limitações presentes neste estudo estão relacionadas com a amostra, já que o tamanho da amostra é relativamente pequeno ($N=40$). Outra limitação importante é o facto deste estudo ter sido realizado apenas em Portugal. Isso dificulta a generalização, uma vez que o ambiente de trabalho e a cultura de Portugal diferem daqueles das nações ocidentais e orientais, como as da América do Norte. Como resultado, pesquisas adicionais que reproduzam este estudo em ambientes orientais são de extrema pertinência. Por fim, o facto de se terem usado medidas de auto-reporte pode levar ao enviesamento do método comum (Podsakoff, 2017). No entanto, várias medidas tomadas para analisar em que grau o enviesamento do método comum estaria presente (e.g., análises fatoriais confirmatórias) mostram que este não é um problema grave neste estudo.

Estudos futuros poderiam alargar o espectro da amostra, sendo que seria oportuno perceber se noutros países os comportamentos se assemelham aos deste estudo e se os efeitos são os mesmos ou os colaboradores têm outras formas de lidar com a incivilidade no ambiente de trabalho. Por fim, a análise de outras condições que podem amortecer o impacto da incivilidade na saúde mental deveriam ser exploradas através de estudos diários e longitudinais para fortalecer a validade dos seus resultados. Alguns exemplos poderiam incluir a *mindfulness* ou práticas de gestão de recursos humanos específicas (e.g., práticas *pet-friendly*, teletrabalho, entre outras (Junça-Silva, 2023).

5. CONCLUSÕES

Os resultados evidenciaram que os comportamentos de incivilidade podem desencadear medo nos colaboradores, levando a consequências prejudiciais para a sua saúde mental. No entanto, as dimensões de job crafting relacionadas à procura de recursos e desafios pareceram atenuar essa associação, enquanto que a diminuição das exigências de trabalho intensificavam o seu impacto negativo.

Este estudo fornece insights para a compreensão do impacto da incivilidade no local de trabalho e oferece orientações práticas para as organizações promoverem ambientes saudáveis e produtivos, onde o medo e os efeitos negativos da incivilidade sejam minimizados em prol da saúde mental dos colaboradores. Como tal, destaca-se o papel crucial do job crafting como uma estratégia proativa para melhorar a saúde mental dos colaboradores salientando a procura de desafios e recursos como fatores que podem atenuar os efeitos da incivilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akintayo, D. I., Ajakaye, A. T., & Adetoun, B. (março de 2023). *Workplace Conflict and Management Strategies: What does literature says*. Obtido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/369377455_WORKPLACE_CONFLICT_AND_MANAGEMENT_STRATEGIES_WHAT_DOES_LITERATURE_SAYS
- Ali, A., Wang, H., & Johnson, R. E. (22 de fevereiro de 2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team. *Journal of Organizational Behavior*.
- Anderson, D. J., & Adolphs, R. (março de 2014). *A Framework for Studying Emotions across Species*. Obtido em 2023, de https://www.researchgate.net/publication/261218416_A_Framework_for_Studying_Emotions_across_Species/citations
- Andersson, L., & Pearson, C. M. (julho de 1999). *Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace*. doi:10.2307/259136
- Antunes, A. F. (4 de fevereiro de 2016). *A importância da proximidade da liderança para a satisfação de informação: Implicações na relação com stakeholders*. Obtido de Repositório comum: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/12852>
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Dorsey Press.
- Ashforth, B. E., & Vikas, A. (janeiro de 2003). *The Normalization of Corruption in Organizations*. Obtido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/230557421_The_Normalization_of_Corruption_in_Organizations
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing*, pp. 37-64. doi:<https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *American Psychological Association*, pp. 81-104. doi:<https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). The Grid Managerial Model as a Tool for Leadership Development. *Journal of Applied Behavioral Science*, pp. 135-144.
- Budnick, C. J., Rogers, A. P., & Barber, L. K. (2020). *The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106161>
- Burton, W. N., Schultz, A., Chen, C.-Y., & Edington, D. (junho de 2008). *The association of worker productivity and mental health: A review of the literature*. doi:10.1108/17538350810893883
- Candeias, A. A., & Canhoto, M. (13 de dezembro de 2019). Estudos de Inteligência emocional em contextos profissionais com o IEVQ: Metanálise dos trabalhos de adaptação à população portuguesa. pp. 190-203.

- Chris, A. C., Provencher, Y., Fogg, C., Thompson, S. C., Cole, A. L., Okaka, O., . . . González-Morales, M. G. (2022). A meta-analysis of experienced incivility and its correlates: Exploring the dual path model of experienced workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 317–338. doi:<https://doi.org/10.1037/ocp0000326>
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J., & Nelson, K. (2017). Researching rudeness: The past, present, and future of the science of incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*. doi:<https://doi.org/10.1037/ocp0000089>.
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2019). *Positive Emotions at Work*. Obtido de Researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/335792171_Positive_Emotions_at_Work
- Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (abril de 2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*. doi:10.2307/259118
- Edmondson, A. (janeiro de 1999). *Psychological safety and learning behavior in teams*. Obtido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/313250589_Psychological_safety_and_learning_behavior_in_teams
- Etzioni, A. (janeiro de 1961). *A Comparative Analysis of Complex Organization*. Obtido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/313986603_A_Comparative_Analysis_of_Complex_Organizations/citations
- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. Obtido de Researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/248204148_Understanding_Emotion_at_Work/citations
- Fortes, I. M. (8 de março de 2016). *A Gestão Emocional na Relação com o Outro*. Obtido de Repositório Comum : <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/12388>
- Gabriel, J., & Akani, V. (julho de 2019). Lateral Workplace Incivility and Organizational health Of Deposit Money Banks in Nigeria. 7, pp. 15-39. Obtido de Global Journal of Human Resource Management: <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Lateral-Workplace-Incivility-and-Organizational-Health-of-Deposit-Money-Banks-in-Nigeria.pdf>
- Green, F. (2020). Health effects of job insecurity. *IZA World of Labor*. doi:10.15185/izawol.212.v2
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). *Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being*. Obtido de APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2003-05897-016>
- Guo, J., Qiu, Y., & Gan, Y. (2022). Workplace incivility and work engagement: The chain mediating effects of perceived insider status, affective organizational commitment and organizational identification. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 41(4), 1-12. doi:<https://doi.org/10.1007/s12144-020-00699-z>
- Han, S., Harold, C. M., Oh, I.-S., Kim, J. K., & Agolli, A. (2022). A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 497-523. doi:<https://doi.org/10.1002/job.2568>

- Harju, L., Tims, M., Hakanen, J. J., & Khapova, S. N. (2023). Crafting for oneself while considering others: how the relational design of work shapes job crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-31. doi:10.1080/09585192.2023.2211711
- He, Y., Walker, J. M., Payne, S. C., & Miner, K. N. (2021). Explaining the negative impact of workplace incivility on work and non-work outcomes: The roles of negative rumination and organizational support. *Stress and Health*, 37(2), 297-309. doi:10.1002/smi.2988
- Hershcovis, S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K., Dupré, K. E., Inness, M., . . . Sivanathan, N. (fevereiro de 2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. doi:10.1037/0021-9010.92.1.228
- Heuvel, M. V., Demerouti, E., & Peeters, M. (janeiro de 2012). *Succesvol Job Craften door middel van een groepstraining*. (J. d. Jonge, & M. Peeters, Edits.) Obtido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/258938647_Succesvol_Job_Craften_door_middel_van_een_groepstraining
- Hobfoll, S. E. (abril de 1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *PubMed*. doi:10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hobfoll, S. E. (julho de 2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*. doi:10.1111/1464-0597.00062
- Hobfoll, S. E., Vinokur, A. D., Pierce, P. F., & Lewandowski-Romps, L. (agosto de 2012). The Combined Stress of Family Life, Work, and War in Air Force Men and Women: A Test of Conservation of Resources Theory. *International Journal of Stress Management*. doi:10.1037/a0029247
- Holmes, E. A., O'Connor, R. C., Perry, V. H., Tracey, I., Wessely, S., Arseneault, L., & al, e. (15 de abril de 2020). Multidisciplinary research priorities for the COVID-19 pandemic: a call for action for mental health science. doi:[https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30168-1](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30168-1)
- Hurrell Jr., J. J. (1996). *Job stress, gender, and workplace violence: analysis of assault experiences of state employees*. doi:<https://doi.org/10.1037/10215-006>
- Ilke, I., Parker, S. K., Bindl, U. K., & Warr, P. (2014). *Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviors*. Obtido de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/271938996_Four-quadrant_investigation_of_job-related_affects_and_behaviors
- Junça Silva, A., Caetano, A., & Lopes, M. (2020). *A working day in the life of employees: development and validation of the scale for daily hassles and uplifts at work*. Obtido de ISCTE : <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/20898>
- Kira, I. A., Lewandowski, L., Templin, T., Ramaswamy, V., Ozkan, B., & Mohanesh, J. (junho de 2008). *Measuring Cumulative Trauma Dose, Types, and Profiles Using a Development-Based Taxonomy of Traumas*. Obtido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/247759673_Measuring_Cumulative_Trauma_Dose_Types_and_Profiles_Using_a_Development-Based_Taxonomy_of_Traumas

- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, A. (2009). *Silenced by fear*. Obtido de Researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/238382691_Silenced_by_fear
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. (2005). Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York Springer. Obtido de <https://books.google.fm/books?id=i-ySQQuUpr8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Lecca, L. I., Campagna, M., Portoghese, I., Galletta, M., Mucci, N., Meloni, M., & Cocco, P. (setembro de 2018). Work Related Stress, Well-Being and Cardiovascular Risk among Flight Logistic Workers: An Observational Study. *International journal of environmental research and public health*. doi:10.3390/ijerph15091952
- Leitão, S. P., Fortunato, G., & Freitas, A. S. (agosto de 2006). *Relacionamentos interpessoais e emoções nas Organizações: Uma Visão Biológica*.
- LePine, J. A., & Dyne, L. N. (dezembro de 1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*. doi:10.1037/0021-9010.83.6.853
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (outubro de 2010). *Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity*. doi:10.5465/AMJ.2010.54533207
- Loi, R., Liu, D., & Liao, H. (outubro de 2010). *Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity*. doi:10.5465/AMJ.2010.54533207
- Lu, W., Wu, H., Liu, S., Guo, Z., & He, X. (2022). Why customer mistreatment undermines hospitality employees' performance: the moderating role of job crafting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(10), 3588-3606. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0801>
- Luong, A. D., & Cheryl A. Green. (maio de 2023). *Mental Health and Harassment in the Workplace*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jen.2022.09.011>.
- Luong, A. D., & Cheryl A. Green. (maio de 2023). Mental Health and Harassment in the Workplace. *Journal of Emergency Nursing*, pp. 341-344. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jen.2022.09.011>
- Manier, A. O., Kelloway, E. K., & Francis, L. (2017). Damaging the workplace: Consequences for people and organizations. *American Psychological Association*. doi:<https://doi.org/10.1017/9781316160930.004>
- Marco, D. D., López-Cabrera, R., Arenas, A., Giorgi, G., Arcangeli, G., & Mucci, N. (agosto de 2016). Approaching the Discriminatory Work Environment as Stressor: The Protective Role of Job Satisfaction on Health. *Frontiers in psychology*. doi:10.3389/fpsyg.2016.01313
- McGregor, D. (2005). *The Human Side of Enterprise*. McGraw Hill LLC.
- Motta, P. (2002). *Ansiedade e medo no trabalho : a percepção do risco nas decisões administrativas*. Obtido de Researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/308970746_Ansiedade_e_medo_no_trabalho_a_percepcao_do_risco_nas_decisoess_administrativas/citations

- Nabe-Nielsen, K., Grynderup, M. B., Lange, T., Andersen, J. H., Bonde, J. P., Conway, P. M., . . . Hansen, Å. M. (2016). The role of poor sleep in the relation between workplace bullying/unwanted sexual attention and long-term sickness absence. *International archives of occupational and environmental health*. doi:<https://doi.org/10.1007/s00420-016-1136-4>
- Niven, K., Connolly, C., Stride, C., & Farley, S. (2021). Daily Effects of Face-to-face and Cyber Incivility via Sadness, Anger and Fear. *Work & Stress*, 36(2), 147-163. doi:10.1080/02678373.2021.1976882
- Oliveira, G. A., Figueiredo, T. B., & Dutra, J. A. (2020). Inteligência Emocional e o Capital Psicológico nas Organizações e em suas Lideranças. *Id on Line*, 185-201.
- Pacheco, E., Bártolo, A., Pereira, A., Duarte, J. C., & Silva, C. F. (novembro de 2021). The role of fear in the relationship between vicarious violence at work and work ability in nurses: A cross-sectional study. Obtido de <http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/34528#>
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (fevereiro de 2005). *On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again*. Obtido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/228079638_On_the_nature_consequences_and_remedies_of_workplace_incivility_No_time_for_nice_Think_again/citations
- Rashid, M., & Tahir, S. (fevereiro de 2021). *Impact of Workplace Bullying on Employee Creativity. Role of Workplace Fear, Employee Silence, and Psychological Capital*. Obtido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/351689777_Impact_of_Workplace_Bullying_on_Employee_Creativity_Role_of_Workplace_Fear_Employee_Silence_and_Psychological_Capital
- Sánchez-Cardona, I., Vera, M., Martínez-Lugo, M., Rodríguez-Montalbán, R., & Marrero-Centeno, J. (2020). When the Job Does Not Fit: The Moderating Role of Job Crafting and Meaningful Work in the Relation Between Employees' Perceived Overqualification and Job Boredom. *Journal of Career Assessment*, 28(2), 257-276. doi:<https://doi.org/10.1177/1069072719857174>
- Santos, A., Silva, B., & Oliveira, C. (2018). The interaction between stress and fear memory. *Journal of Anxiety Research*, pp. 123-145.
- Schat, A., & Kelloway, K. (janeiro de 2005). *Workplace aggression*. doi:10.4135/9781412975995.n8
- Schilpzand, P., Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 57-88.
- Sfetcu, N. (janeiro de 2020). *Emotional Intelligence*. Obtido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/344209640_Emotional_Intelligence
- Starkstein, S. (2018). Sigmund Freud and the Psychoanalytical Concept of Fear and Anxiety. Em *A Conceptual and Therapeutic Analysis of Fear* (pp. 231-257). Palgrave Macmillan. Obtido de <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-78349-9>
- Steimer, T. (setembro de 2002). *A biologia dos comportamentos relacionados ao medo e à ansiedade*. Obtido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/51751410_The_biology_of_fear-_and_anxiety-related_behaviors/citations
- Subasi, B., Ginkel, W. P., & Knippenberg, D. v. (18 de outubro de 2020). Minority status, access to information, and individual. *Journal of Applied Social Psychology* .

- Sy, T., Cote, S., & Saavedra, R. (abril de 2005). *The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes*. Obtido de ResearchGate:
https://www.researchgate.net/publication/7966107_The_Contagious_Leader_Impact_of_the_Leader's_Mood_on_the_Mood_of_Group_Members_Group_Affective_Tone_and_Group_Processes
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (fevereiro de 2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), pp. 173-186.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (abril de 2005). *Attitudes Towards Organizational Change: What is the Role of Employees' Stress and Commitment?* Obtido de ResearchGate:
https://www.researchgate.net/publication/211395391_Attitudes_Towards_Organizational_Change_What_is_the_Role_of_Employees'_Stress_and_Commitment/citations
- Vasconcelos, A. F. (2020). Workplace incivility: A literature review. *International Journal of Workplace Health Management*, 513–542. doi:<https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2019-0137>
- Walker, J., Circo, D. K., & Alzner, D. (fevereiro de 2023). *Administrative Psychopathy: Profiling the Workplace Bully*. doi:10.4018/978-1-6684-6543-1.ch010
- Whyte, W. H. (1956). *The Organization Man*. Simon and Schuster, Inc.
- World Health Organization. (2004). *Promoting mental health : concepts, emerging evidence, practice : summary report*. Obtido de Geneva: World Health Organization.:
<https://apps.who.int/iris/handle/10665/42940>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.
doi:<https://doi.org/10.1002/job.2332>

ANEXOS

1. Instrumento de Recolha de Dados

Peço que se possível, preencham este questionário para fins académicos no âmbito da Investigação que estou neste momento a desenvolver para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Tomar. Os dados recolhidos serão utilizados para fins de investigação, sendo que a participação no estudo é totalmente voluntária. A sua participação é crucial para a realização desta investigação, agradecendo desde já pela sua disponibilidade e colaboração!

Inquérito Geral

Dados de caracterização geral: Este conjunto de perguntas destina-se a recolher alguns dados que serão utilizados apenas para descrever a amostra de participantes neste estudo.

Idade (anos)* _____. **Sexo*:** Feminino; Masculino:

Qual o nível mais elevado de instrução que completou?

2º ciclo do ensino básico (6º ano)

3º ciclo do ensino básico (9º ano)

Ensino Secundário (12º ano)

Bacharelato / Licenciatura

Mestrado ou Superior

Indique há quanto tempo trabalha: ____anos

Qual a sua situação contratual atual?

Trabalhador independente (presta serviços a uma ou mais empresas)

Tem vínculo contratual efetivo com uma organização

Tem vínculo contratual a prazo com uma organização

Outra situação

Cargo/função atual: _____. **A sua empresa tem:** ____Até 9 trabalhadores; ____De 10 a 49 trabalhadores; ____ 50 ou mais trabalhadores.

Inquérito Diário

Indique as duas primeiras letras do nome da sua mãe __ __

Indique as duas primeiras letras do nome do seu pai __ __

Indique os três últimos algarismos do seu número de telemóvel __ __ __

Job Crafting

HOJE... Em que medida concorda/discorda com as seguintes afirmações.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

Tentei garantir que meu trabalho fosse emocionalmente menos intenso
Tentei garantir que meu trabalho fosse fisicamente menos intenso
Tentei garantir que meu trabalho fosse mentalmente menos intenso
Eu pedi mais responsabilidades
Eu pedi mais trabalho
Eu pedi mais tarefas após terminar o meu trabalho
Pedi a outras pessoas feedback sobre o meu desempenho no trabalho
Eu pedi conselhos aos colegas
Eu pedi conselhos ao meu supervisor

Saúde Mental

Pedimos-lhe que assinale, na respetiva escala, o seu grau de concordância com cada uma das afirmações que seguidamente se apresentam.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

	Hoje, com que frequência se sentiu calmo e relaxado?	
	Hoje com que frequência se sentiu feliz?	
	Hoje com que frequência se sentiu muito nervoso/a?	

Incivilidade

Pense acerca do dia de hoje e indique com que frequência passou por uma situação destas no trabalho.

[Escala de comportamentos de incivilidade – Cortina et al., 2001]

Menos de uma vez por semana	2 – ½ vezes por semana	3 – ½ vezes por dia	4 – ½ vezes por hora	5 – várias vezes por hora
--------------------------------	---------------------------	------------------------	-------------------------	------------------------------

Hoje...No trabalho, um colega, cliente ou superior...

Deixou-o/a em baixo ou foi condescendente consigo.	
Prestou pouca atenção ao que estava a dizer ou mostrou pouco interesse na sua opinião.	
Fez comentários humilhantes ou depreciativos sobre si.	
Dirigiu-se a si de forma pouco profissional, quer em público, quer em privado.	
Ignorou-o/a ou excluiu-o/a de propósito.	
Duvidou do que estava a dizer sobre um assunto sobre o qual é o/a responsável.	
Forçou uma discussão acerca de assuntos pessoais.	

Medo

Em que medida sentiu medo face a estes comportamentos? (1-de forma alguma; 5 – completamente)_____

