



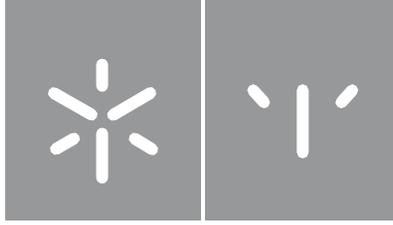
Clima para gestão de conflitos,  
exposição ao *workplace bullying* e  
*work engagement*: uma análise  
correlacional

Jacinta de Jesus de Sá

Universidade do Minho  
Escola de Psicologia







Universidade do  
Minho

Jacinta de Jesus de Sá

**Clima para a gestão de conflitos,  
exposição ao *workplace bullying* e  
*work engagement*: uma análise  
correlacional**

Dissertação de Mestrado.  
Mestrado Integrado em  
Psicologia

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso**

junho de 2021

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

*Jaqueta Sá*

---

04 de junho de 2020

## **Agradecimentos**

À minha supervisora, Professora Ana Veloso, agradeço a disponibilidade, compreensão e orientação, sempre com disposição para ajudar e motivando mesmo nos momentos mais complicados. Por guiar o meu comportamento enquanto investigadora na melhor direção, pelos conselhos e dicas, pela partilha de conhecimentos.

À minha unidade de investigação Recursos Humanos e Condições de Trabalho, pela colaboração de todos os elementos, em especial à Sara Fernandes, por lembrar-me das tarefas pendentes, dos prazos a cumprir, dos documentos por enviar e por fazer um resumo das informações referidas nas reuniões.

À organização de transportes públicos, por autorizar a minha recolha de dados, mesmo em situação de pandemia. Em especial à Rubina Sousa, por facilitar a comunicação do meu pedido ao Conselho de Administração da organização e à Leticia Pinto, que acompanhou e ajudou em todo o processo de recolha.

À minha família, em especial aos meus pais, que sempre me apoiaram em qualquer parte do mundo.

A todos os que de certa forma deram o seu contributo e motivação neste percurso.

O meu muito obrigada a todos!

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.



---

04 de junho de 2020

## **Clima para Gestão de Conflitos, Exposição ao *Workplace Bullying* e *Work Engagement*: uma Análise Correlacional**

### **Resumo**

**Objetivo:** perceber como o Clima de Gestão de Conflitos (CGC) pode estar relacionado com uma diminuição do *workplace bullying*, um maior *work engagement* e se o CGC é moderador na relação entre o *workplace bullying* e *work engagement*. **Amostra:** composta por 214 trabalhadores de uma organização de transportes públicos, localizada em Portugal. **Método:** este estudo é uma replicação de uma investigação realizada na Noruega, numa organização de transportes. As hipóteses foram testadas com uma análise de mediação e moderação. **Resultados:** verificou-se que não existe uma relação negativa significativa entre a exposição ao *workplace bullying* e o envolvimento no trabalho (H1), constatou-se uma relação negativa significativa entre o CGC e a exposição ao *workplace bullying* (H2) e uma relação positiva significativa entre o CGC e o envolvimento no trabalho (H3). Averiguou-se que o CGC não tem uma relação indireta significativa com o envolvimento no trabalho através do *workplace bullying* (H4), nem modera a relação entre *workplace bullying* e *work engagement* (H5). **Conclusões:** os resultados são parcialmente idênticos aos do estudo original, em que se verificou que o CGC está relacionado de forma positiva com o envolvimento no trabalho, demonstrando o seu papel preventivo em relação ao *workplace bullying*.

*Palavras-chave:* assédio moral, clima de gestão de conflitos, *work engagement*, *workplace bullying*

# **Climate for Conflict Management, Exposure to Workplace Bullying and Work Engagement: a Correlational Analysis**

## **Abstract**

**Objective:** how Climate for Conflict Management (CCM) can be related to less bullying, increased work engagement and if CCM is moderator in the relationship between workplace bullying and work engagement. **Sample:** 214 employees of a public transport company, located in Portugal. **Method:** this study is a replication of research carried out in Norway, in a transport company. The hypotheses were tested with a mediation and moderation analysis. **Results:** it was found that there is no significant negative relationship between exposure to workplace bullying and work engagement (H1), a significant negative relationship between CCM and exposure to workplace bullying (H2) and a significant positive relationship between CCM and work engagement (H3). CCM has no significant indirect relationship with work engagement through workplace bullying (H4), nor moderates the relationship between workplace bullying and work engagement (H5). **Conclusions:** the results are partially identical to those of the original study, in which it was found that the CCM is positively related to work engagement, demonstrating its preventive role in relation to workplace bullying.

*Keywords:* bullying, climate for conflict management, work engagement, workplace bullying

## Índice

Clima para Gestão de Conflitos, Exposição ao Workplace Bullying e Work Engagement: uma Análise Correlacional .....	8
Workplace Bullying .....	9
Consequências/Impactos do Bullying .....	9
Work Engagement .....	10
Efeitos do Work Engagement .....	11
Clima para Gestão de Conflitos .....	12
Metodologia.....	14
Procedimentos .....	15
Amostra .....	15
Instrumentos .....	16
Análise dos dados.....	16
Resultados .....	17
Análise de Mediação e Moderação .....	18
Discussão dos Resultados.....	21
Limitações e Conclusão .....	22
Referências Bibliográficas .....	24
Anexo .....	27

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Resultados da Análise Fatorial ao Questionário do Workplace Bullying (WB) e CGC .....	17
Tabela 2. Estatística Descritiva, Alfa de Cronbach e Correlações de Pearson .....	18

## Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Conceptual das Relações entre o CGC, Bullying e Envolvimento no Trabalho .....	13
Figura 2. Resultados do Modelo Conceptual .....	19
Figura 3. Interação entre o CGC e o Workplace Bullying em relação ao Work Engagement.....	20

## **Clima para Gestão de Conflitos, Exposição ao *Workplace Bullying* e *Work Engagement*: uma Análise Correlacional**

O *workplace bullying* é um problema crescente no contexto organizacional. Vários estudos demonstram os diversos impactos negativos que este fenômeno pode ter nos indivíduos, nomeadamente no envolvimento no trabalho (Goodboy et al., 2020), compromisso e na satisfação laboral (Erdogan & Yildirim, 2017), no absentismo (Magee et al., 2017) e *turnover* (Hogh et al., 2011).

Einarsen et al. (2002, 2018) afirmaram que algumas organizações têm interesse em prevenir a ocorrência de *bullying* e em reduzir os seus potenciais efeitos negativos, através de medidas organizacionais como políticas e procedimentos de gestão de conflitos interpessoais, uma vez que a gestão de conflitos é uma questão organizacional e não individual. Desta forma, revela-se importante analisar este fenômeno nas organizações, tal como o estudo de medidas preventivas eficazes (Salin, 2008).

O foco deste projeto reside no Clima de Gestão de Conflitos (CGC), que se refere à percepção subjetiva dos trabalhadores sobre como a sua organização lida com conflitos interpessoais, com base nas observações de como funcionam os procedimentos organizacionais, os hábitos e comportamentos que os seus superiores ou chefias têm perante divergências e hostilidades (Rivlin, 2001, cit. in Einarsen et al., 2018, p. 550). Também se pretende verificar o efeito que esta variável pode ter no *work engagement*, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção dos trabalhadores ao desempenhar as suas funções (Schaufeli et al., 2002, p. 74).

Segundo Salin (2008), o CGC pode influenciar a forma como os superiores abordam a questão do *bullying* ou outro comportamento inadequado no local de trabalho. Quando uma organização estabelece um clima de gestão de conflitos forte é expectável que promova nos trabalhadores estratégias de *coping*ativas quando estiverem perante conflitos (Zahlquist et al., 2019). Um CGC forte também pode promover confiança aos trabalhadores de que comportamentos inadequados em contexto laboral serão discutidos e resolvidos pela chefia, prevenindo que conflitos interpessoais se transformem em *bullying* no local de trabalho (Einarsen et al., 2018).

Este estudo visa perceber como o clima de gestão de conflitos pode estar relacionado com um maior nível de *work engagement* e com um menor nível de exposição ao *bullying* no local de trabalho. Assim como, verificar se o CGC é moderador na relação entre o *bullying* e o envolvimento no trabalho, através de uma análise de mediação e moderação simples.

A presente dissertação estrutura-se em quatro partes, o enquadramento conceptual das variáveis do estudo, a metodologia utilizada, a apresentação e discussão dos resultados.

## **Workplace Bullying**

No início dos anos 80, reconheceu-se um problema entre os adultos nas organizações de trabalho, um fenómeno conhecido como *bullying*, assédio moral ou *mobbing* (Leymann, 1990; Einarsen & Skogstad, 1996). O *bullying* no local de trabalho é uma realidade na vida profissional contemporânea, com efeitos negativos sobre as vítimas, os trabalhadores e as organizações (Einarsen et al., 2011).

O *workplace bullying* consiste em assediar, ofender, humilhar, fazer comentários insultuosos ou críticas persistentes, espalhar rumores, intimidar e excluir socialmente a vítima, afetar negativamente as suas tarefas, e omitir informação que pode afetar o desempenho do trabalhador (Einarsen et al., 2011, p. 15). Estes comportamentos são direcionados de forma sistemática, por um ou vários membros da organização, para um trabalhador (vítima), tendem a ocorrer frequentemente (e.g., quase todos os dias) e por um longo período (e.g., pelo menos 6 meses) (Leymann, 1990, Leymann & Gustafsson, 1996). Estes atos negativos podem transformar-se numa fonte de *stress* social para a vítima (Zapf, 1999; Zapf et al., 2005, p. 239).

A definição de *bullying* no local de trabalho não inclui conflitos sérios entre indivíduos com força ou poder “igual”, nem conflitos interpessoais isolados (Einarsen & Skogstad, 1996) ou temporários, pois o foco está na transição de uma situação psicossocial que começa a transformar-se num estado patológico, psiquiátrico e/ou psicossomático (Leymann, 1990). O fenómeno é um processo que evolui gradualmente, no qual a pessoa confrontada acaba numa posição inferior e se torna alvo de atos sociais negativos sistemáticos (Einarsen et al., 2011).

Neste contexto, considera-se a vítima um trabalhador que perdeu os seus recursos ou estratégias de *coping* para lidar com a situação em que se encontra (Leymann, 1990), sentindo inferioridade ao tentar proteger-se (Einarsen & Skogstad, 1996). A incapacidade de a vítima defender-se pode ser uma consequência direta do estatuto desigual e da relação de poder formal ou informal entre as partes (Einarsen, 2000).

## **Consequências/Impactos do Bullying**

Durante a última década, os estudos sobre o *bullying* no local de trabalho apresentam um maior foco nos efeitos associados a este fenómeno (Salin, 2003). Samnani e Singh (2012) desenvolveram um modelo conceptual, ilustrando os antecedentes e as consequências do *workplace bullying*. Os antecedentes podem ser os traços de personalidade e os dados demográficos da vítima e do ofensor, os fatores de grupo e da organização (e.g., estilo de liderança, cultura e políticas organizacionais). Os autores consideraram que as consequências do fenómeno podem ser individuais (bem-estar fisiológico e psicológico, absentismo e satisfação laboral), no grupo (e.g., normas e eficácia da equipa),

organizacionais (e.g., cultura e desempenho da organização) e na sociedade (e.g., desemprego, custos legais e relações interpessoais).

Um estudo realizado por Power et al. (2013) demonstrou que quando os trabalhadores percebem que não são respeitados ou valorizados pelos membros da organização, o seu envolvimento no trabalho pode ser afetado negativamente. Na mesma linha de investigação, Goodboy et al. (2020) verificaram que indiretamente o *bullying* no local de trabalho diminui o envolvimento dos trabalhadores, afetando de forma negativa a sua autonomia e motivação para desempenhar as suas tarefas de forma gratificante.

Escartín et al. (2017) observaram que níveis elevados de *workplace bullying* estavam relacionados com uma diminuição no envolvimento no trabalho e na satisfação laboral. Os autores realizaram dois estudos: no primeiro, um nível mais elevado de *bullying* estava relacionado com um menor desempenho e no segundo com um maior nível de exaustão.

Uma investigação elaborada por Mikkelsen et al. (2011) sobre a prevenção do *bullying* e conflitos no trabalho, visou identificar e analisar medidas de intervenção eficazes. Os resultados demonstraram que os participantes beneficiaram das intervenções implementadas, em particular das reuniões de diálogo e dos cursos de prevenção e gestão de conflitos. Os autores afirmaram ainda que um elemento básico de uma estratégia preventiva deve ser a formação dos superiores em identificar e gerir conflitos de forma adequada.

Segundo Rayner e Lewis (2011) para que as medidas organizacionais (e.g., procedimentos e políticas de gestão de conflitos interpessoais) tenham impacto nos trabalhadores, estas devem ser concebidas internamente pela organização, de preferência pelos seus departamentos. Se os trabalhadores perceberem um clima organizacional caracterizado por procedimentos e políticas adequadas para gerir conflitos ou problemas interpessoais, podem ser prevenidas situações de *bullying* no local de trabalho, assim como consequências associadas (Einarsen et al., 2011).

Por vezes, os supervisores negligenciam os conflitos interpessoais, que posteriormente podem desencadear situações de *bullying* no local de trabalho (Einarsen et al., 2003). É importante que as organizações, em geral, adotem medidas organizacionais preventivas, estejam atentas a este género de comportamentos entre trabalhadores e superiores, e que conheçam o modo mais apropriado e justo para agir sobre os mesmos.

### ***Work Engagement***

Ao longo de vários anos, a psicologia dedicou-se ao estudo das doenças mentais, sendo este o principal foco de investigação (Bakker et al., 2008). No entanto, mais atenção tem sido dada ao estudo

das forças humanas e do funcionamento ótimo, como uma alternativa ao foco predominante nas patologias e nos défices (Maslach et al., 2001), conduzindo à emergência da “psicologia positiva” (Schaufeli et al., 2002).

Bakker et al. (2008) referiram que os estudos realizados sobre o envolvimento (*engagement*) no trabalho foram estimuladas pelas pesquisas sobre o *burnout*. De acordo com Schaufeli et al. (2002), o *burnout* é caracterizado por três dimensões: exaustão (baixa ativação) e cinismo (baixa identificação), enquanto o *engagement* é caracterizado pelo vigor (alta ativação) e pela dedicação (alta identificação), sendo considerados opostos diretos. Além disso, os autores afirmaram que o *burnout* caracteriza-se pela ineficácia e o *engagement* pela absorção (ou seja, capacidade de se manter focado no trabalho sem sentir cansaço), dimensões que não são diretamente opostas.

Existem diferentes pontos de vista sobre o *work engagement*, sendo que a maioria dos investigadores concordam que trabalhadores empenhados, ou seja, *engaged*, têm altos níveis de energia e identificam-se com o seu trabalho (Bakker et al., 2008).

O primeiro autor a definir o conceito *engagement* no trabalho foi Kahn (1990). Este referiu que os indivíduos ao desempenhar o seu trabalho ou funções podem estar envolvidos com a tarefa, em termos físicos, cognitivos e emocionais, com implicações nas suas experiências em contexto laboral. Enquanto no *engagement*, os trabalhadores expressam-se de forma física, cognitiva e emocional durante o desempenho das suas funções, no *disengagement* os indivíduos retiram-se física, cognitiva e emocionalmente ao realizar as suas tarefas (Kahn, 1990).

No campo da investigação, a definição mais utilizada é a de Schaufeli et al. (2002), que definiu *engagement* como um “estado de espírito positivo, gratificante e relacionado com o trabalho, sendo caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (p. 74). Segundo os autores, o vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, pelo esforço investido e persistência perante dificuldades. A dedicação caracteriza-se pelo entusiasmo, desafio, orgulho, inspiração e significado. Por fim, a absorção tem como característica a concentração total no trabalho, em que o tempo passa de forma rápida e o indivíduo pode ter dificuldades em separar-se do trabalho (Schaufeli et al., 2002).

### ***Efeitos do Work Engagement***

Alguns estudos revelam os efeitos positivos do *work engagement* nos trabalhadores, como melhor desempenho individual (Kahn, 1990), maior iniciativa pessoal (Lisbona et al., 2018) e diminuição do *turnover* (Schaufeli & Bakker, 2004). Como resultado, existem evidências empíricas de que o

envolvimento no trabalho aumenta o lucro das organizações, através de uma maior produtividade e número de vendas (Schaufeli & Bakker, 2010).

Atualmente, as organizações esperam que os seus trabalhadores sejam pró-ativos, demonstrem iniciativa e responsabilidade pelo seu desenvolvimento profissional, e que se comprometam com um desenvolvimento de alta qualidade (Bakker et al., 2008). Para tal ocorrer, as organizações necessitam de trabalhadores enérgicos, dedicados e absortos pelo seu trabalho (Bakker & Schaufeli, 2008).

Na mesma linha de investigação, algumas teorias sugerem que os recursos de trabalho (como o apoio social, *feedback* e clima organizacional positivo) estão associados positivamente ao envolvimento no trabalho (Halbesleben, 2010). O autor refere que o *work engagement* está positivamente relacionado com resultados positivos no trabalho (e.g., compromisso organizacional, desempenho e saúde) e negativamente associado ao *turnover*. Segundo Bakker e Demerouti (2007), os recursos de trabalho podem promover um maior nível de *work engagement*. Os autores sugeriram que estes devem ser assegurados pelas organizações, especificamente pelos supervisores e chefias, de modo a garantir o envolvimento dos seus trabalhadores no desempenho das tarefas.

Einarsen et al. (2018) salientaram que as organizações devem estar preocupadas com os fatores que podem reduzir o envolvimento dos seus trabalhadores, em todos os níveis e departamentos da organização. Sendo igualmente importante que estes forneçam, no possível, um conjunto de condições e recursos de trabalho que mantenham os seus trabalhadores com um elevado nível de *work engagement*.

### **Clima para Gestão de Conflitos**

O Clima Organizacional é caracterizado pelas perceções partilhadas dos trabalhadores acerca das práticas, políticas e procedimentos da organização, assim como dos comportamentos que são esperados e recompensados pela mesma (Schneider et al., 2011). Um clima organizacional positivo pode promover uma melhor comunicação entre os trabalhadores, maior confiança, compreensão mútua e um maior envolvimento na realização das tarefas em grupo, que pode originar um melhor desempenho da organização, sendo mais produtiva e lucrativa (Griffith, 2006).

Um estudo desenvolvido por Blomberg e Rosander (2019), revelou que o apoio dos colegas de trabalho e dos superiores, em geral, parece ter um efeito positivo no clima de trabalho e pode indicar uma influência positiva, tanto na ocorrência de *bullying* quanto nas suas consequências.

Segundo Sonnentag et al. (2010), quando o clima de uma equipa é percecionado pelos elementos como bom, o seu envolvimento pode aumentar. Os autores afirmaram que se devem resolver os conflitos sociais que uma equipa possa ter antes da mesma necessitar um alto nível de envolvimento.

Na mesma linha de investigação, Dollard e Bakker (2010) definiram o Clima de Segurança Psicossocial como um aspeto específico do clima organizacional, definido por “políticas, práticas e procedimentos para a saúde e segurança psicológica do trabalhador” (p. 580). Dollard et al. (2017), sugeriram que o aumento do clima de segurança psicossocial numa organização diminui a probabilidade de exposição ao *bullying*, através de procedimentos implementados que abordam o *bullying* diretamente, reduzem o *stress* nos trabalhadores e resolvem conflitos interpessoais.

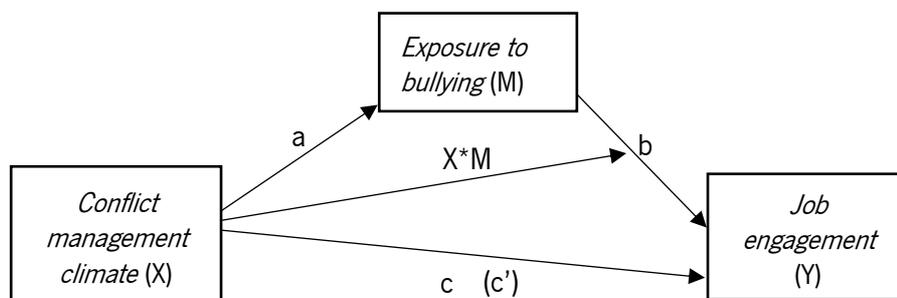
No presente estudo, analisa-se mais especificamente o Clima para Gestão de Conflitos (CGC), que pode ser compreendido como uma categoria particular do clima de segurança psicossocial (Einarsen et al., 2018). O CGC refere-se às avaliações dos trabalhadores sobre os procedimentos da gestão de conflitos da sua organização e do quão justos ou previsíveis são os padrões de interação entre gestores e trabalhadores (Rivlin, 2001, cit. in Einarsen et al., 2018, p. 550).

Leymann (1996) reconheceu que uma organização de trabalho imprópria e uma gestão inadequada de conflitos interpessoais podem desencadear situações de *bullying* no local de trabalho. Segundo Zahlquist et al. (2019), o CGC pode evitar que a frustração interpessoal se transforme em conflitos severos, e até mesmo em *workplace bullying*.

Einarsen et al. (2018) investigaram como o clima de gestão de conflitos poderia ser um fator preventivo em relação ao *workplace bullying*. Os autores verificaram que quando os trabalhadores percebem um CGC “forte”, existe um maior envolvimento no trabalho e ocorre menos exposição ao *bullying*. Esta perceção pode fornecer canais seguros aos trabalhadores, em que podem expressar a sua frustração em relação à organização ou aos comportamentos dos colegas, e procurar apoio ou pedir conselhos em situações difíceis. Podem ser desenvolvidas estratégias de *coping*, contribuindo para um aumento do envolvimento no trabalho e diminuindo os efeitos negativos do *workplace bullying* (Einarsen et al., 2018).

### Figura 1

Modelo Conceptual das Relações entre o CGC, Bullying e Envolvimento no Trabalho



Fonte: Einarsen et al. (2018, p. 551).

Einarsen et al. (2018) desenvolveram um modelo conceptual para analisar as relações entre o clima de gestão de conflitos, a exposição ao *bullying* e o envolvimento no trabalho (ver Figura 1). Os resultados do estudo demonstraram que o CGC teve um efeito moderador na relação entre *workplace bullying* e *work engagement*. O efeito mediador do *bullying* no local de trabalho na relação entre o CGC e o envolvimento no trabalho só está presente quando o CGC é percebido pelos trabalhadores como “fraco” (Einarsen et al., 2018).

Olsen et al. (2017) afirmaram que fatores como omitir informação relevante ao trabalhador e a sua não participação na tomada de decisão (e.g., sobre aspetos relacionados com as tarefas ou a organização) podem criar uma cultura ou um clima de trabalho que permite e aceita comportamentos negativos como parte da cultura da organização. Neste sentido, a exposição ao *bullying* no local de trabalho será maior. Os autores referem que por norma a cultura fornece limites e diretrizes, que ajudam os membros da organização a conhecer quais são os comportamentos corretos e como devem realizar as suas tarefas de trabalho. Assim sendo, para compreender os comportamentos dos trabalhadores e supervisores é relevante conhecer a cultura e o clima organizacional.

Desta forma, este projeto visa perceber como o clima de gestão de conflitos pode estar relacionado com um maior nível de *work engagement* e com um menor nível de *bullying* no local de trabalho, e verificar se o CGC é moderador na relação entre o *bullying* e envolvimento no trabalho.

As hipóteses a serem testadas são: existe uma relação negativa significativa entre a exposição ao *workplace bullying* e o envolvimento no trabalho (H1), existe uma relação negativa significativa entre o CGC e a exposição ao *workplace bullying* (H2), existe uma relação positiva significativa entre o CGC e o envolvimento no trabalho (H3), o CGC tem uma relação indireta com o envolvimento no trabalho através do *workplace bullying* (H4) e a relação indireta entre o CGC e o envolvimento no trabalho através do *workplace bullying* depende condicionalmente dos níveis do CGC, assim a relação entre o *bullying* e o envolvimento no trabalho só está presente quando o CGC é fraco (H5) (Einarsen et al., 2018).

### **Metodologia**

Este projeto consistiu numa replicação de um estudo realizado na Noruega, numa companhia de transportes, com uma amostra de 284 trabalhadores (Einarsen et al., 2018). Espera-se obter resultados semelhantes com uma amostra de trabalhadores de uma organização de transportes de nacionalidade portuguesa.

Segundo Lamal (1990) as replicações são um teste de objetividade e devem estar no “coração” de qualquer ciência (p. 1). Afirmou ainda que as replicações são necessárias, pois o nosso conhecimento é corrigível. Esta investigação teve uma nova amostra com uma cultura que diferiu do estudo original,

os procedimentos utilizados foram semelhantes, o local da recolha de dados e os investigadores foram diferentes. Esta forma de replicação (externa e literal) foi útil para perceber se os resultados do estudo original foram fiáveis (APA, 2020).

## **Procedimentos**

Para a realização deste estudo foi necessária a submissão da proposta do projeto à Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH). Após a autorização da Comissão de Ética, a organização de transportes foi selecionada e contactada, sendo autorizada a recolha de dados.

Na escolha da organização considerou-se o ramo de atividade, a sua localização, facilidade de acesso e que estivesse a funcionar normalmente em situação de pandemia, de modo que a recolha de dados fosse possível. O critério de inclusão na amostra deste estudo foi pertencer à organização, pois existiam trabalhadores que apesar de desempenharem funções na mesma, estavam afetos a outras organizações (e.g., serviço de alimentação e segurança).

Procedeu-se à adaptação de dois instrumentos para a população portuguesa: o questionário que mede o *workplace bullying* e a escala que avalia o CGC. Para ambos foi realizada uma tradução do inglês para o português e em seguida a retroversão dos itens por uma pessoa com domínio na língua inglesa. De modo a verificar se o significado dos itens estava adequado, em contexto da equipa de investigação discutiu-se a tradução e retroversão em dois momentos, sendo que no segundo momento, após algumas alterações, considerou-se que os itens estavam apropriados para serem aplicados neste estudo. Previamente à aplicação dos questionários foi elaborado um pré-teste a 3 indivíduos, com intuito de perceber se os itens eram compreendidos de forma clara e precisa. Com esta análise foram reformulados alguns itens, tendo em conta as características da organização e a sua população.

A recolha dos dados foi efetuada online e de forma presencial na organização. O inquérito foi enviado para o correio eletrónico dos trabalhadores e distribuído em papel na sede, loja e no quiosque da organização. Na distribuição presencial, a investigadora principal esteve disponível para esclarecer qualquer dúvida que o participante tivesse e na sua entrega os inquéritos foram colocados num envelope. Após a recolha dos dados foram selecionados os questionários com 90% de itens respondidos. Considerando este critério foram excluídos 4 questionários.

## **Amostra**

Este estudo teve uma amostra composta por 214 trabalhadores de uma organização de transportes públicos de passageiros, localizada no Funchal, Ilha da Madeira. O método de amostragem foi não probabilística por conveniência. A idade média dos participantes foi 45 anos ( $DP = 8,9$ ), variando entre os 19 e 63 anos, sendo 82% dos entrevistados homens ( $N = 176$ ).

Nesta amostra, 75 participantes (35%) tinham como habilitações literárias o 3.º ciclo do ensino básico, 71 participantes (33%) com ensino secundário (9.º ano) ou profissional (12.º ano) e 139 com o estado civil casado(a). Relativamente à antiguidade na organização, 198 trabalhadores (93%) desempenharam funções há mais de 2 anos na organização de transportes públicos.

### **Instrumentos**

De modo a caracterizar a amostra, os participantes tiveram acesso a um questionário sociodemográfico com questões sobre a idade, sexo, estado civil, habilitações literárias e antiguidade na organização.

O *workplace bullying* foi avaliado através da versão curta do *Negative Acts Questionnaire* (SNAQ) de Notelaers et al. (2019) com 9 itens. A adaptação para a população portuguesa do *Negative Acts Questionnaire Revised* (NAQ-R) foi traduzida por Verdasca (2008) é constituída por 29 itens (escala completa), tendo sido seleccionados os 9 itens da SNAQ. As respostas foram fornecidas numa escala de *likert*, em que 1 corresponde a “Nunca” e 5 a “Diariamente”. A confiabilidade da escala completa (NAQ-R) foi medida através do alfa de Cronbach com um valor de .96. Esta escala continha algumas expressões brasileiras, que foram posteriormente alteradas na equipa de investigação através de uma tradução e retroversão dos itens do inglês para português de Portugal, como foi referido anteriormente.

De forma a medir o *work engagement* utilizou-se a versão curta do *Utrecht Work Engagement* (UWES-9) de Schaufeli et al. (2006), que consiste em 9 itens adaptados por Sinval et al. (2018). Esta escala avalia as três dimensões de vigor (e.g., “Sinto-me cheio de energia no meu trabalho”), dedicação (e.g., “Tenho orgulho no trabalho que realizo”) e absorção (e.g., “Sinto-me tão empolgado, que me deixo levar quando estou a trabalhar”). Os itens foram pontuados numa escala com sete pontos, em que 0 corresponde a “nunca” e 6 a “sempre”. A consistência interna da escala é de .95.

Para medir o clima de gestão de conflitos foi utilizada a *Conflict Management Climate Scale* (Einarsen et al., 2018), constituída por quatro itens. As respostas são colocadas numa escala de *likert* de cinco pontos, em que 1 corresponde a “não concordo” e 5 “concordo completamente”. A consistência interna da escala é .84. Os itens que foram traduzidos pela equipa de investigação são os seguintes: (1) “Se tiver um desacordo sério com alguém no trabalho, sei com quem devo falar sobre isso”; (2) “A forma como lidamos com as divergências entre os funcionários da minha equipa funciona bem”; (3) “Os meus superiores lidam com conflitos de uma boa maneira” e (4) “Temos bons procedimentos e métodos para gerir desacordos e conflitos no meu local de trabalho”.

### **Análise dos dados**

A análise estatística dos dados foi realizada através do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 27 (IBM SPSS Statistics 27.0) e do PROCESS macro versão 3.5 de Andrew F. Hayes, um procedimento computacional para o SPSS, ferramenta que analisa a moderação e mediação, assim como a sua combinação num modelo condicional integrado (e.g., moderação mediada e mediação moderada) (Hayes, 2012, p.11).

## Resultados

Primeiramente, realizou-se uma análise fatorial exploratória aos instrumentos que foram adaptados, através do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que obteve .92 na escala que mede o *workplace bullying* e .74 na que avalia o clima de gestão de conflitos. No teste de esfericidade de Bartlett ambos tiveram pontuação inferior a .05, que demonstrou ser um bom indicador para continuar com a análise (Field, 2009). Cada questionário apresentou um fator como no estudo original, com apenas uma comunalidade abaixo de .5, que significa que o item devia ser retirado (Hair et al., 2009). Contudo, os dois primeiros itens foram mantidos, pois o intuito desta análise não seria a validação da escala (ver Tabela 1).

**Tabela 1**

*Resultados da Análise Fatorial ao Questionário do Workplace Bullying (WB) e CGC*

Itens	WB			CGC		
	h <sup>a</sup>	Matriz <sup>b</sup>	Variância <sup>c</sup>	h <sup>a</sup>	Matriz <sup>b</sup>	Variância <sup>c</sup>
1	.477*	.691	61.496	.379*	.616	65.909
2	.610	.739		.717	.843	
3	.578	.760		.711	.847	
4	.672	.764		.829	.910	
5	.546	.781				
6	.676	.798				
7	.755	.819				
8	.637	.822				
9	.584	.869				

<sup>a</sup> h – Comunalidades.

<sup>b</sup> Matriz de componente – 1 componentes extraídos.

<sup>c</sup> Variância – total explicada, % cumulativa.

\* Itens com comunalidade abaixo de .5.

Os testes de normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk demonstraram que os dados não têm distribuição normal, pois a significância foi menor que .05. Desta forma, para analisar a correlação entre as variáveis aplicaram-se os coeficientes de Pearson e Spearman. Verificou-se que os valores encontrados para as correlações paramétricas são semelhantes às não paramétricas, pelo que se decidiu utilizar neste estudo o coeficiente de correlação de Pearson (Fife-Schaw, 2006).

Na tabela 2 são apresentadas as médias, o desvio padrão, a consistência interna das escalas e as correlações entre as variáveis. Relativamente à consistência interna, os alfas de Cronbach foram superiores a .8, valores considerados de bom a excelente (Hill & Hill, 2000).

**Tabela 2**

*Estatística Descritiva, Alfa de Cronbach e Correlações de Pearson*

	Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	$\alpha$	1	2	3
Este Estudo	1. WB	2.0	0.9	.92	-	-.13*	-.27**
	2. WE	4.8	1.0	.93	-.13*	-	.55**
	3. CGC	3.7	0.9	.93	-.27**	.55**	-
Estudo Original	1. WB	1.4	0.5	.86	-	-.33**	-.33**
	2. WE	5.3	1.3	.95	-.33**	-	.42**
	3. CGC	3.4	1.0	.84	-.33**	.42**	-

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

Relativamente às correlações entre as variáveis, os resultados demonstraram que o *workplace bullying* está negativamente associado com *work engagement* ( $r = -.13$ ,  $p < .001$ ) e com o CGC ( $r = -.27$ ,  $p < .001$ ). O *work engagement* está positivamente relacionado com o CGC ( $r = .55$ ,  $p < .001$ ). Estes resultados foram ao encontro do estudo original de Einarsen et al. (2018) que aqui replicamos.

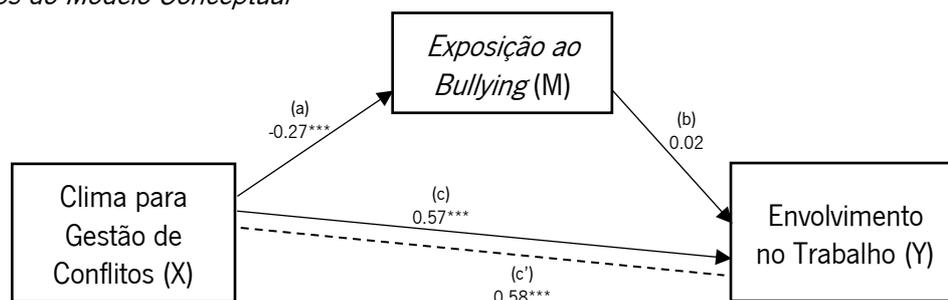
### **Análise de Mediação e Moderação**

De forma a testar o modelo conceptual das relações entre o clima de gestão de conflitos, *bullying* e envolvimento no trabalho sugerido por Einarsen et al. (2018) utilizou-se o PROCESS, que executa várias análises de mediação e moderação através do SPSS (Hayes, 2012). O foco da análise de mediação está na estimativa do efeito indireto de X sobre Y através de uma variável mediadora M, normalmente localizada entre X e Y, para que o efeito seja significativo o intervalo de confiança deve ser diferente de zero (Hayes, 2015).

As hipóteses H1-H4 foram testadas através de uma análise de mediação simples (modelo 4 do PROCESS). Os resultados obtidos revelaram que o *workplace bullying* teve um efeito não significativo no *work engagement* ( $b = 0.02$ , 95% CI [-0.11, 0.14],  $p = .81$ ;  $R^2 = 0.30$ ), logo a hipótese 1 não foi suportada. O impacto do CGC foi negativamente significativo no *workplace bullying* ( $b = -0.27$ , 95% CI [-0.40, -0.14],  $p < .001$ ;  $R^2 = 0.08$ ) e o efeito total (c) do modelo (impacto do CGC no *work engagement*, sem mediador) foi positivamente significativo ( $b = 0.57$ , 95% CI [0.46, 0.70],  $p < .001$ ;  $R^2 = 0.30$ ), que suportou as hipóteses 2 e 3 do estudo original. O efeito direto (c') do modelo (impacto do CGC no *work engagement*, mediado pelo *workplace bullying*) foi estatisticamente significativo ( $b = 0.58$ , 95% CI [0.45, 0.70],  $p < .001$ ;  $R^2 = 0.30$ ). Contudo, o efeito indireto não foi estatisticamente significativo ( $b = -.00$ , 95% CI [-0.05, 0.03]), sendo que o zero está entre o intervalo de confiança, passando de um valor negativo para um positivo, que não apoiou a hipótese 4 (ver Figura 2).

## Figura 2

*Resultados do Modelo Conceptual*



*Nota.* Adaptado de Einarsen et al. (2018, p. 551).

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

A relação indireta entre o CGC e o envolvimento no trabalho através do *workplace bullying* depende condicionalmente dos níveis do CGC. Assim, a relação entre o *bullying* e o envolvimento no trabalho só está presente quando o CGC é fraco (H5). Esta relação foi testada por Einarsen et al. (2018) com uma análise de moderação moderada através do modelo 74, no qual o moderador e mediador é o CGC. Este é um modelo condicional do PROCESS, em que “X é modelado para exercer um efeito sobre Y indiretamente através de M, bem como diretamente, com moderação do efeito de M sobre Y por X” (Hayes, 2015, p. 5).

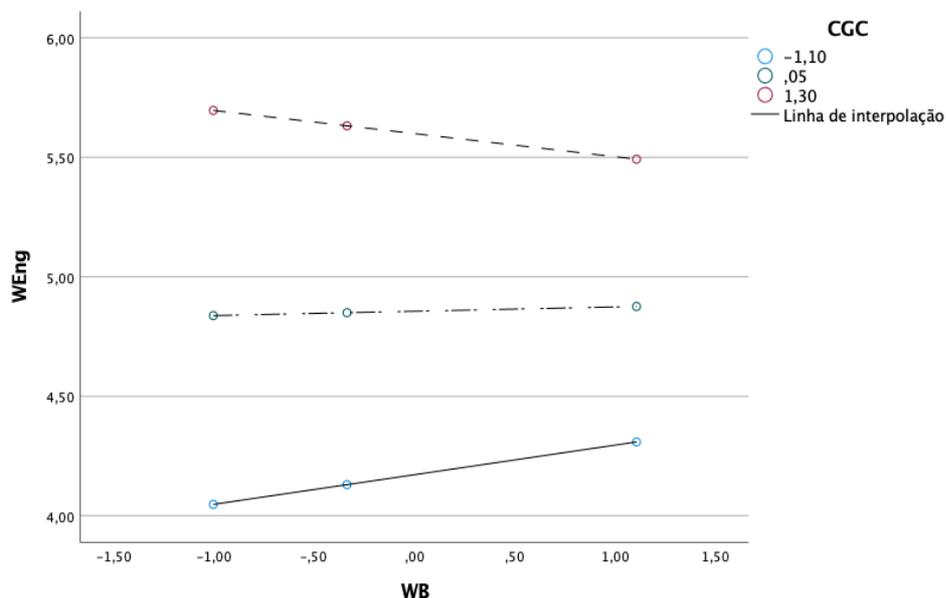
Contudo, este modelo está temporariamente desativado na versão 3.5. do PROCESS, não sendo possível testar a hipótese 5 do estudo original. Neste seguimento, procedeu-se a uma análise de

moderação simples (modelo 1 do PROCESS), em que o efeito de X sobre Y é moderado por W, o efeito da moderação é significativo se no intervalo de confiança o coeficiente de regressão para  $X*W$  for diferente de zero (Hayes, 2015), substituindo a hipótese 5 do estudo original. O intuito desta análise seria perceber em que medida os níveis de CGC moderam a relação entre *workplace bullying* e *work engagement*. Neste sentido, o *workplace bullying* foi definido como variável dependente (X), o clima de gestão de conflitos como variável moderadora (W) e a variável dependente (Y) o *work engagement*. Na análise foi utilizado o método Johnson-Neyman, que identifica os pontos de transição de significância estatística dentro da faixa do moderador.

Previamente à análise, a média das variáveis foi centralizada a zero. Os resultados demonstraram que a interação entre o CGC e *workplace bullying* ( $b = -0.09$ , 95% CI [-0.20, 0.02],  $p = .121$ ) apresentou um efeito estatisticamente não significativo, indicando a ausência de moderação. Deste modo, a hipótese 5 não foi suportada. O impacto do *workplace bullying* no *work engagement* foi estatisticamente não significativo ( $b = 0.02$ , 95% CI [-0.10, 0.14],  $p = .724$ ) e o CGC teve um impacto estatisticamente significativo no *work engagement* ( $b = 0.59$ , 95% CI [0.47, 0.71],  $p < .001$ ). A Figura 3 apresenta graficamente os efeitos obtidos.

### Figura 3

*Interação entre o CGC e o Workplace Bullying em Relação ao Work Engagement*



Apesar de não existir interação (e.g., cruzamento das linhas), podemos observar que quando o valor do moderador é baixo (-1.1), o efeito do *workplace bullying* no *work engagement* teve um sentido positivo e quando o valor do CGC é alto (1.3) o sentido do efeito foi negativo, ou seja, quando os

trabalhadores percebem um CGC “forte”, os níveis de envolvimento são altos e a exposição ao *bullying* tende a diminuir ligeiramente. O efeito inverso ocorre quando o clima de gestão de conflitos é percebido como “fraco”, pois os níveis de envolvimento são baixos e a exposição ao *bullying* tende a aumentar ligeiramente.

### **Discussão dos Resultados**

Com este estudo pretende-se verificar como o clima de gestão de conflitos (CGC) pode estar relacionado com um maior nível de *work engagement* e com um menor nível de *bullying* no local de trabalho, tal como perceber se o CGC é moderador na relação entre o *bullying* e envolvimento no trabalho. Esta investigação é uma replicação de um estudo realizado na Noruega, numa organização de transportes. Pretende-se verificar e reproduzir os resultados do estudo de Einarsen et al. (2018), percebendo o sentido das diferenças, caso ocorram, e testar a generalização dos resultados (APA, 2020).

Os resultados demonstram que não existe uma relação negativa significativa entre a exposição ao *workplace bullying* e o envolvimento no trabalho, o que não apoia a hipótese 1. Na Tabela 2 podemos observar que a média da exposição ao *workplace bullying* foi relativamente baixa ( $M = 1.4$ ), enquanto no *work engagement* o valor da média foi alto ( $M = 5.3$ ), ou seja, neste estudo os trabalhadores não reconhecem a exposição a comportamentos negativos no local de trabalho, revelando um elevado nível de *work engagement*. Neste sentido, os trabalhadores estão mais envolvidos no seu trabalho, pois a sua organização (e.g., supervisores ou chefia) não permite ou reforça comportamentos disruptivos ou hostis no local de trabalho.

Verifica-se uma relação negativa significativa entre o clima de gestão de conflitos e a exposição ao *workplace bullying*, que suporta a hipótese 2. Esta relação demonstra que quando os trabalhadores percebem que os conflitos interpessoais são resolvidos de forma justa pela organização, uma menor incidência de exposição ao *bullying* é esperada (Einarsen et al., 2018).

Por sua vez, a relação positiva significativa entre o clima de gestão de conflito e o envolvimento no trabalho (H3), pode ser explicada através da percepção de um clima de gestão de conflitos positivo e ético, que é capaz de desencadear resultados positivos nos trabalhadores (e.g., elevados níveis de envolvimento e desempenho) (Griffith, 2006). As hipóteses 2 e 3 vão ao encontro dos resultados apresentados no estudo de Einarsen et al. (2018) como esperado.

Os resultados indicam que o clima de gestão de conflitos não tem uma relação indireta com o envolvimento no trabalho através do *workplace bullying*, que não suporta a hipótese 4 do estudo. O esperado seria que o efeito do CGC no envolvimento no trabalho diminuísse com a introdução da variável mediadora *workplace bullying*, tal como no estudo original, em que o efeito total (efeito de X em Y, sem

variável mediadora) é  $b = .56$  ( $p < .001$ ) e o efeito direto (efeito de X em Y, com variável mediadora)  $b = .46$  ( $p < .001$ ) (Einarsen et al., 2018).

Por último, a relação indireta entre o clima de gestão de conflitos e o envolvimento no trabalho através do *workplace bullying* depende condicionalmente dos níveis do CGC. Assim a relação entre o *bullying* e o envolvimento no trabalho só está presente quando o CGC é fraco. A hipótese 5 não foi testada por motivos relacionados com o PROCESS, pois o modelo adequado para verificar a hipótese 5 encontra-se temporariamente desativado, como referimos.

Desta forma, realizou-se uma análise de moderação simples, com objetivo de verificar em que medida os níveis de clima de gestão de conflitos (e.g., “fraco” ou “forte”) moderam a relação entre a exposição ao *bullying* e o envolvimento no trabalho. Os resultados não são estatisticamente significativos. Porém, na Figura 3 é possível observar que quando um ambiente de trabalho é caracterizado por um clima de gestão de conflitos “forte” ocorre menos exposição ao *bullying*. Esta relação pode significar que em ambientes onde ocorrem poucos comportamentos negativos pode contribuir para a perceção de um clima de gestão de conflitos forte (Zahlquist et al., 2019).

Relativamente à análise da correlação entre as variáveis, os resultados revelam ser semelhantes ao estudo original. A variável idade, sexo, habilitações literárias, estado civil e antiguidade na organização foram utilizadas apenas para caracterizar a amostra.

Tendo em conta a população da organização, realizou-se o cálculo da dimensão da amostra mínima recomendada (Cochran, 1997), cujo resultado indicou 224 participantes. Contudo, o número da amostra deste estudo foi inferior ao esperado, com um total de 214 participantes. Com a utilização do método de amostragem não causal por conveniência, os resultados e as conclusões só se aplicam a esta amostra, pois não existe garantia da representatividade do universo, que é o total de trabalhadores da organização (Hill & Hill, 2000).

### **Limitações e Conclusão**

O presente estudo revela algumas limitações. Primeiramente, os resultados não podem ser generalizados, tendo em conta que os dados foram recolhidos numa organização com um contexto particular e com uma amostra com características únicas, não sendo possível comparar os resultados com outras organizações. Em segundo lugar, o questionário que analisa o *bullying* no local de trabalho e a escala que avalia o CGC não estão validadas para a população portuguesa e ambas apresentaram uma comunalidade, pelo que a leitura dos resultados obtidos deverá ser cuidadosa.

Considerando investigações futuras, seria interessante replicar este estudo numa organização portuguesa com características distintas, acrescentando uma ou mais variáveis que possam mediar a

relação entre o CGC e o envolvimento no trabalho (e.g., a liderança ou condições de trabalho). Seria importante validar o questionário e a escala, pois são instrumentos que deveriam ser utilizados como rastreio nas organizações, de modo a realizar um diagnóstico organizacional.

Em termos conclusivos, uma vez que o estudo foi realizado numa organização de transportes públicos, a maioria dos trabalhadores que fazem parte da população são os condutores dos transportes, o que significa que grande parte das suas funções são desempenhadas individualmente. Desta forma, é esperado que a exposição ao *bullying* no local de trabalho seja menor, como verificamos nos resultados deste estudo. Contudo, alguns elementos da amostra referiram no momento da entrega do questionário, que os conflitos mais frequentes dos condutores são entre passageiros ou passageiros-condutor.

Revela-se importante que as organizações estejam atentas às perceções e avaliações que os seus trabalhadores têm relativamente aos procedimentos de gestão de conflitos, e do quão justos ou previsíveis são os padrões de interação entre gestores e trabalhadores. O clima de gestão de conflitos tem a capacidade de prevenir a exposição ao *bullying*, e quando os trabalhadores percecionam um CGC como “forte” pode garantir um alto nível de envolvimento no trabalho e confiança interpessoal entre trabalhadores e superiores (Einarsen et al., 2018).

Em suma, os resultados apresentados contribuem para a investigação realizada sobre o *bullying* no local de trabalho. Demonstra o papel fundamental do clima de gestão de conflitos na prevenção do *workplace bullying*, tal como na relação positiva com o envolvimento no trabalho.

## Referências Bibliográficas

- American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American psychological association. (7<sup>a</sup> ed.).
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), pp. 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), pp. 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Blomberg, S., & Rosander, M. (2019). Exposure to bullying behaviours and support from co-workers and supervisors: a three-way interaction and the effect on health and well-being. *International archives of occupational and environmental health*, pp.1-12. <https://doi.org/10.1007/s00420-019-01503-7>
- Cochran, W. G. (1977). Sampling techniques. John Wiley & Sons (3<sup>a</sup> ed.).
- Dollard, M. F., Dormann, C., Tuckey, M. R., & Escartin, J. (2017). Psychosocial safety climate (PSC) and enacted PSC for workplace bullying and psychological health problem reduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(6), pp. 844-857. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1380626>
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), pp. 579-599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior*, 5(4), pp. 379-401. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00043-3](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3)
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2002). The Concept of Bullying at Work: The European Tradition. *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. CRC press.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 2, pp. 3-40.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), pp. 549-570. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1164216>
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), pp. 185-201. <https://doi.org/10.1080/13594329608414854>
- Erdogan, V., & Yildirim, A. (2017). Healthcare professionals' exposure to mobbing behaviors and relation of mobbing with job satisfaction and organizational commitment. *Procedia computer science*, 120, pp. 931-938. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.328>
- Escartin, J., Monzani, L., Leong, F., & Rodríguez-Carballeira, Á. (2017). A reduced form of the Workplace Bullying Scale—the EAPA-TR: A useful instrument for daily diary and experience sampling studies. *Work & Stress*, 31(1), pp. 42-62. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1295113>
- Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS. (3<sup>a</sup> ed.). London: SAGE.
- Fife-Schaw, C. (2006). Levels of Measurement. *Research Methods in Psychology*, 3, London: Sage.

- Goodboy, A. K., Martin, M. M., & Bolkan, S. (2020). Workplace bullying and work engagement: a self-determination model. *Journal of interpersonal violence, 35*(21-22), pp. 4686-4708. <https://doi.org/10.1177/0886260517717492>
- Griffith, J. (2006). A compositional analysis of the organizational climate-performance relation: Public schools as organizations. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(8), pp. 1848-1880. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00085.x>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo: Artmed Editora S.A.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research, 8*(1), pp. 102-117.
- Hayes, A. F. (2012). Process: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate behavioral research, 50*(1), pp. 1-22. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683>
- Hill, M., & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Hogh, A., Hoel, H., & Carneiro, I. G. (2011). Bullying and employee turnover among healthcare workers: a three-wave prospective study. *Journal of nursing management, 19*(6), pp. 742-751. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01264.x>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), pp. 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Lamal, P. A. (1990). On the importance of replication. *Journal of Social Behavior and Personality, 5*(4), p. 31.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims, 5*(2), pp. 119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology, 5*(2), pp. 165-184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of work and organizational psychology, 5*(2), pp. 251-275. <https://doi.org/10.1080/13594329608414858>
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.245>
- Magee, C., Gordon, R., Robinson, L., Caputi, P., & Oades, L. (2017). Workplace bullying and absenteeism: The mediating roles of poor health and work engagement. *Human Resource Management Journal, 27*(3), pp. 319-334. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12156>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), pp. 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mikkelsen, E. G., Hogh, A., & Puggaard, L. B. (2011). Prevention of bullying and conflicts at work: Process factors influencing the implementation and effects of interventions. *International Journal of Workplace Health Management, 4*(1), pp. 84-100. <https://doi.org/10.1108/17538351111118617>
- Notelaers, G., Van der Heijden, B., Hoel, H., & Einarsen, S. (2019). Measuring bullying at work with the short-negative acts questionnaire: identification of targets and criterion validity. *Work & Stress, 33*(1), 58-75. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1457736>
- Olsen, E., Bjaalid, G., & Mikkelsen, A. (2017). Work climate and the mediating role of workplace bullying related to job performance, job satisfaction, and work ability: A study among hospital nurses. *Journal of advanced nursing, 73*(11), 2709-2719. <https://doi.org/10.1111/jan.13337>

- Power, J. L., Brotheridge, C. M., Blenkinsopp, J., Bowes-Sperry, L., Bozionelos, N., Buzády, Z., ... & Nnedumm, A. U. O. (2013). *Acceptability of workplace bullying: A comparative study on six continents*. *Journal of Business Research*, *66*(3), pp. 374-380. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.018>
- Rayner, C., & Lewis, D. (2011). Managing workplace bullying: The role of policies. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, *2*, pp. 327-340.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, *56*(10), pp. 1213-1232. <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
- Salin, D. (2008). The prevention of workplace bullying as a question of human resource management: Measures adopted and underlying organizational factors. *Scandinavian journal of Management*, *24*(3), pp. 221-231. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.04.004>
- Samnani, A. K., & Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: a review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, *17*(6), pp. 581-589. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2012.08.004>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, *66*(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, *3*(1), pp. 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *25*(3), pp. 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, *12*, pp. 10-24.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Organizational climate research. *The handbook of organizational culture and climate*, *29*.
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Brazil-Portugal Transcultural Adaptation of the UWES-9: Internal Consistency, Dimensionality, and Measurement Invariance. *Frontiers in Psychology*, *9*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, pp. 25-38.
- Verdasca, A. (2008). Portuguese Validation of the Negative Acts Questionnaire Revised (NAQ-R).
- Zahlquist, L., Hetland, J., Skogstad, A., Bakker, A. B., & Einarsen, S. V. (2019). Job demands as risk factors of exposure to bullying at work: the moderating role of team-level conflict management climate. *Frontiers in psychology*, *10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02017>
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International journal of manpower*, *20*(1/2), pp. 70-85. <https://doi.org/10.1108/01437729910268669>
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). *Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations*, pp. 237-270.

## Anexo



Universidade do Minho

Conselho de Ética

### Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas

Identificação do documento: CEICSH 134/2020

Relatores: Emanuel Pedro Viana Barbas Albuquerque e Marlene Alexandra Veloso Matos

Título do projeto: *Clima para Gestão de Conflitos, exposição ao Workplace Bullying e Work Engagement: uma análise correlacional*

Equipa de Investigação: Jacinta de Jesus de Sá, Mestrado em Psicologia Aplicada, Escola de Psicologia, Universidade do Minho; Professora Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso (orientadora), Escola de Psicologia, Universidade do Minho

### PARECER

A Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) analisou o processo relativo ao projeto de investigação acima identificado, intitulado *Clima para Gestão de Conflitos, exposição ao Workplace Bullying e Work Engagement: uma análise correlacional*.

Os documentos apresentados revelam que o projeto obedece aos requisitos exigidos para as boas práticas na investigação com humanos, em conformidade com as normas nacionais e internacionais que regulam a investigação em Ciências Sociais e Humanas.

Face ao exposto, a Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) nada tem a opor à realização do projeto nos termos apresentados no Formulário de Identificação e Caracterização do Projeto, que se anexa, emitindo o seu parecer favorável, que foi aprovado por unanimidade pelos seus membros.

Braga, 11 de janeiro de 2021.

O Presidente da CEICSH

(Acílio Estanqueiro Rocha)