



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

SEVERIDADE DOS COMPORTAMENTOS DESVIANTES EM TELETRABALHO E TRABALHO PRESENCIAL: IMPACTO NA PERCEÇÃO DE JOB CRAFTING

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Vera Rodrigues Alves Pereira

Porto, junho de 2024



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

SEVERIDADE DOS COMPORTAMENTOS DESVIANTES EM TELETRABALHO E TRABALHO PRESENCIAL: IMPACTO NA PERCEÇÃO DE JOB CRAFTING

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Vera Rodrigues Alves Pereira

Trabalho efetuado sob a orientação de
Prof. Dra. Catarina Morais

Porto, junho de 2024

“Começa por fazer o que é necessário, depois, o que é possível e de repente estarás a fazer o impossível.”

S. Francisco de Assis

Agradecimentos

O alcançar desta etapa não teria sido possível sem a colaboração, carinho e dedicação por parte de várias pessoas ao longo de todo o percurso da minha formação. Por esta mesma razão, não quero deixar passar esta oportunidade para agradecer a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para minha chegada até aqui. A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não se teria tornado uma realidade, e aos quais estarei eternamente grata.

Aos meus pais e irmã por serem modelos de coragem, pelo seu apoio incondicional, incentivo, amizade e paciência demonstrados e total ajuda na superação dos obstáculos que ao longo desta caminhada foram surgindo.

Ao Rodrigo pelo carinho, paciência e disponibilidade para me apoiar.

À Professora Dra. Catarina Morais, pela orientação, total apoio e disponibilidade e também pelo conhecimento que me transmitiu. Pelas opiniões e críticas construtivas, na total colaboração no solucionar de dúvidas e problemas que foram surgindo ao longo da realização deste trabalho e por todas as palavras de incentivo.

Às minhas amigas e amigos pelo companheirismo, força e apoio nos momentos mais felizes e difíceis. Um agradecimento especial à Isabel e à Beatriz pelo apoio incondicional, pelas palavras de encorajamento, suporte emocional e compreensão, foram fundamentais para superar os desafios e perseverar na realização desta etapa. E, não podia esquecer o grupo que me acompanhou na Licenciatura e em muito mais (Inês, Kika, Érica e Fátima).

A todos os colegas de Mestrado pelo bom ambiente e apoio proporcionado ao longo dos 2 anos, com uma palavra especial de agradecimento à Luísa, pelo apoio e paciência.

Por fim, agradeço à equipa Docente da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica, que durante a Licenciatura e o Mestrado me proporcionou experiências e um conhecimento

Por último, agradeço a todos os meus familiares e amigos que me admiram, que me apoiam e que sempre acreditaram nas minhas capacidades. Obrigada!!

Resumo

Os comportamentos de incivilidade dizem respeito a ações desrespeitosas e que violam as normas sociais, sendo perpetrados por diversos níveis de severidade, com consequências significativas. No contexto laboral, o *job crafting* surge como uma estratégia para contornar este tipo de comportamentos e aumentar a motivação e o bem-estar dos colaboradores. Recorreu-se a um estudo experimental, com um desenho 3 x 2 [Grau de Severidade (Ligeira vs. Moderada vs. Grave); Contexto (Presencial vs. Remoto)], em que os participantes se imaginariam numa situação laboral em que um colega foi desagradável (incivilidade), variando o contexto e a severidade desse comportamento. Depois de lerem a situação apresentada, foi pedido que descrevessem como se sentiriam e o que fariam perante a mesma. Adicionalmente, foi pedido que respondessem a uma escala de *job crafting*. Participaram 138 pessoas (74% do sexo feminino), com idades entre os 18 e 71 anos. Os resultados demonstraram que, independentemente do regime de trabalho e da severidade dos comportamentos desviantes, as estratégias de *job crafting* utilizadas são direcionadas para a diminuição das dificuldades das exigências do trabalho, sendo que comportamentos mais severos no regime remoto têm uma maior tendência para que os colaboradores sejam mais proativos.

Palavras-chaves: *job crafting*, comportamentos desviantes, incivilidade, severidade

Abstract

Incivility behaviors refer to actions that are disrespectful and violate social norms, and are perpetrated at various levels of severity, with significant consequences. In the work context, job crafting emerges as a strategy to circumvent this type of behavior and increase the motivation and well-being of employees. An experimental study was used, with a 3 x 2 design [Degree of Severity (Mild vs. Moderate vs. Severe); Context (Face-to-face vs. Remote)], in which participants would imagine themselves in a work situation in which a colleague was unpleasant (incivility), varying the context and severity of this behavior. After reading the situation presented, they were asked to describe how they would feel and what they would do about it. In addition, they were asked to respond to a job crafting schedule. A total of 138 people (74% female), aged between 18 and 71 years, participated. The results showed that, regardless of the work regime and the severity of the deviant behaviors, the job crafting strategies used are directed to reduce the difficulties of the work demands, and more severe behaviors in the remote regime have a greater tendency for employees to be more proactive.

Keywords: job crafting, deviant behaviors, incivility, severity

Índice

Introdução.....	10
Enquadramento teórico.....	11
Incivilidade em Contexto Laboral.....	11
Regimes de Trabalho: Presencial ou Remoto	16
Método	19
Procedimento de Recolha de Dados.....	19
Desenho de Investigação.....	19
Medidas	21
Manipulation Check.....	21
Experiência passada de incivilidade (medida de controlo)	21
Amostra	22
Resultados	22
Análises Preliminares.....	23
Manipulation Check.....	23
Estatística descritiva e pressuposto de normalidade.....	25
Comparação participantes por condição.....	26
Teste de hipóteses.....	27
Análises exploratórias	31
Discussão.....	34
Referências Bibliográficas	39
Anexos.....	45
Anexo A - Estudo Piloto	46

Índice de Tabelas

Tabela 1 Resultados da manipulation check, comparando as diferentes condições de severidade.....	24
Tabela 2 Estatística descritiva para as variáveis em estudo.....	25
Tabela 3 Matriz de correlações (n = 128) entre as variáveis do estudo	26
Tabela 4 Distribuição dos participantes por condição.....	27
Tabela 5 Análise de covariância multivariada.....	28
Tabela 6 Estatísticas Descritivas	30
Tabela 7 Descrição do sistema geral de categorias	32

Índice de Figuras

Figura 1 Classificação de comportamentos desviantes de Robison & Bennett,1995	14
--	----

Introdução

É difícil subestimar a incidência de eventos marcados pela incivildade no contexto organizacional, no entanto, na literatura, observa-se uma elevada taxa (Liu et al., 2020; Keashly & Jagatic, 2003; Stanchak, 2024.; Pearson & Parath, 2005), sendo que um recente estudo mostrou que mais de 50% dos colaboradores nos Estados Unidos da América já teria experienciado ou testemunhado comportamentos marcados pela incivildade no seu contexto laboral (Stanchak, 2024). Outro estudo realizado pelo CIPD (Centro de Investigação em Psicologia para o Desenvolvimento), revelou que mais de um terço dos trabalhadores no Reino Unido experienciaram um comportamento de incivildade no trabalho, onde nomeadamente 15% dos trabalhadores tinham sofrido assédio moral (Young & Gifford, 2022). A incivildade no local de trabalho refere-se a comportamentos inadequados nas interações sociais, tal como ser rude, desrespeitoso ou mostrar falta de consideração pelos outros (Anderson & Pearson, 1999; Liu et al., 2009; Pearson et al., 2000). Estes comportamentos podem partir de diferentes fontes (e.g. supervisores, dirigentes, colegas de trabalho) e, conseqüentemente, marcados em diferentes graus de severidade: Leve, Moderado e Severo, sendo que estes podem conduzir respetivamente a diferentes conseqüências negativas no contexto laboral, impactando negativamente na produtividade e na satisfação com o meio laboral (Liu et al., 2009; Liu et al., 2020; Stewart et al., 2009).

A frequência da experiência destes comportamentos por parte dos trabalhadores tem inúmeras conseqüências, nomeadamente na redução do número de comportamentos de acordo com as normas de cidadania no local de trabalho e uma maior taxa de *turnover* (Liu et al., 2020), que se pode refletir em resultados insatisfatórios (Moon & Morais, 2021; Torres et al., 2017; Wang & Chen, 2020). Masood e os seus colegas (2022), reforçam também que a incivildade no local de trabalho pode ter efeitos devastadores na *performance* dos colaboradores, prejudicando a produtividade, o seu compromisso organizacional e bem-estar psicológico.

A verdade é que o mundo do trabalho constitui um elemento central na vida das pessoas, devendo representar uma dimensão positiva (Cunha et al., 2019). No entanto, este não está livre de desafios e dificuldades, tanto a nível da sua função profissional, como nas relações interpessoais com os colegas nas organizações (Morel et al., 2011). Para além disso, com a crescente utilização de meios digitais e conseqüente evolução do mundo laboral, torna-se relevante estudar os comportamentos caracterizados pela incivildade em diferentes contextos laborais, nomeadamente Presencial e Remoto. Tem-se vindo a assistir ao aparecimento de novas formas de trabalho mais flexíveis (Elbaz et al., 2022), como a adoção mais frequente do

regime remoto. Este corresponde à modalidade de trabalho que concebe a oportunidade aos trabalhadores de cumprirem com as suas tarefas noutra meio que não seja no escritório da empresa, através de tecnologias de informação e comunicação (Elbaz et al., 2022). Deste modo, amplificam-se os comportamentos desviantes neste contexto (e.g., ignorar email de forma intencional). A forma como estes trabalhadores ajustam e reajustam as suas competências, características, e expectativas ao trabalho continuamente denomina-se de *job crafting*¹, e é o que possibilita que os trabalhadores consigam ultrapassar os desafios e, conseqüentemente, tornar o seu trabalho mais eficaz (Mitchell, 2018). Por outras palavras, o conceito *job crafting* define-se pela forma como os trabalhadores, por iniciativa própria, podem modificar as suas metodologias de trabalho e relações interpessoais para obter uma maior motivação e satisfação (Mitchell, 2018; Saraiva, 2022), assim como uma maior atribuição de valor e significado à sua tarefa (Saraiva, 2022). Por exemplo, quando um trabalhador perante um comportamento de incivildade se adapta e procede com a execução da sua função.

Visto que as investigações mais frequentes até à data reportam essencialmente a estudos realizados acerca da incivildade em regime presencial, é pertinente estudar e aprofundar as atuais alterações no mercado, tendo em conta o regime de trabalho em que acontece, percebendo as reações e o impacto da incivildade. É relevante referir a importância deste estudo, percebendo que as características do meio do trabalho terão sempre impacto na satisfação do trabalhador e, conseqüentemente, na obtenção de resultados (Harju, 2021), como também na forma como estes profissionais se adaptam aos obstáculos que lhes são impostos no meio laboral (*job crafting*). Assim, torna-se particularmente pertinente e atual verificar se a severidade dos comportamentos de incivildade (incivildade leve vs. moderada vs. severa) e o contexto em que ocorrem (remoto vs. presencial) influenciam a perceção de *job crafting* dos trabalhadores.

Enquadramento teórico

Incivildade em Contexto Laboral

O contexto organizacional está em constante transformação, onde são frequentemente espelhados novos desafios, novos cenários e atitudes, que estão conseqüentemente interligados com a influência de diversos aspetos (crenças, valores, padrões de comportamento). Estes, por sua vez, influenciam a forma como os trabalhadores executam as suas tarefas, nomeadamente

¹ Não há a tradução do conceito para português. No entanto, a definição livre do termo é a “trabalho em construção”, significa ressignificar o seu trabalho para que os trabalhadores tenham mais vontade e motivação na sua execução.

nas relações interpessoais (Harju, 2021; Saraiva, 2022). É do principal interesse das organizações garantir que essas relações sejam seguras e saudáveis, para que tenham um ambiente caracterizado pela segurança e produtividade (Harju, 2021). Deste modo, as organizações são encorajadas à clarificação de políticas eficazes para a prevenção e gestão de comportamentos desviantes (Keashly & Jagatic, 2003). No entanto, muitas vezes, as relações interpessoais dentro de uma organização podem ser caracterizadas por comportamentos marcados por incivildade, que se referem a comportamentos desrespeitosos, tais como a violação da privacidade ou ofender e ignorar outrém (Andersson & Pearson, 1999; Akella et al., 2019; Cortina et al., 2001; Pearson & Porath, 2005; Tamunomiebi et al., 2021). Entende-se que a incivildade no local de trabalho faz parte do espectro de maus-tratos no mesmo, sendo este um comportamento desviante (Li et al., 2020; Andersson & Pearson, 1999). Apesar de a incivildade tender a ter menor intensidade do que formas mais diretas e evidentes de maus-tratos no trabalho, esta pode intensificar-se e evoluir para comportamentos mais agressivos se não for abordada (Andersson & Pearson, 1999, Mendonça et al., 2018), conduzindo a um ambiente de trabalho cada vez menos saudável. Contudo, é importante salientar que a incivildade nem sempre é intencionalmente prejudicial: por vezes, os “perpetradores” não estão conscientes de que agem de forma incivilizada (Tamunomiebi et al., 2021), por serem atos ou ações, aparentemente inofensivos, que perpetuados no tempo podem revelar-se de grande gravidade, como subestimar a importância das contribuições dos colegas, não reconhecer ou agradecer quando um colega ajuda na concretização de uma tarefa, descuido ou indiferença relativamente às normas sociais vigentes. São atos que podem derivar de cansaço, não contendo a intenção deliberada de menosprezar ou insultar os outros (Tamunomiebi et al., 2021).

Uma questão de extrema importância relacionada com incivildade é que o impacto não se limita apenas ao alvo direto desses comportamentos. Anderson & Pearson (1999) destacam que há um custo coletivo para a organização quando ocorrem atos de incivildade, com impacto também para os colaboradores que testemunham esses comportamentos. Mendonça et al. (2018) explicam que esses custos, tanto individuais quanto coletivos, extrapolam os limites da organização, isto é, quando o impacto acarreta sensações negativas, como raiva e frustração, para a sua vida pessoal. De acordo com Rahim & Cosby (2016), a exposição frequente a comportamentos incivilizados pode estar associada a níveis mais altos de *burnout*.

A frequência da incidência de comportamentos desviantes em contexto organizacional ao longo dos anos tem sido prevalente. Por exemplo, de acordo com o estudo de Robinson e

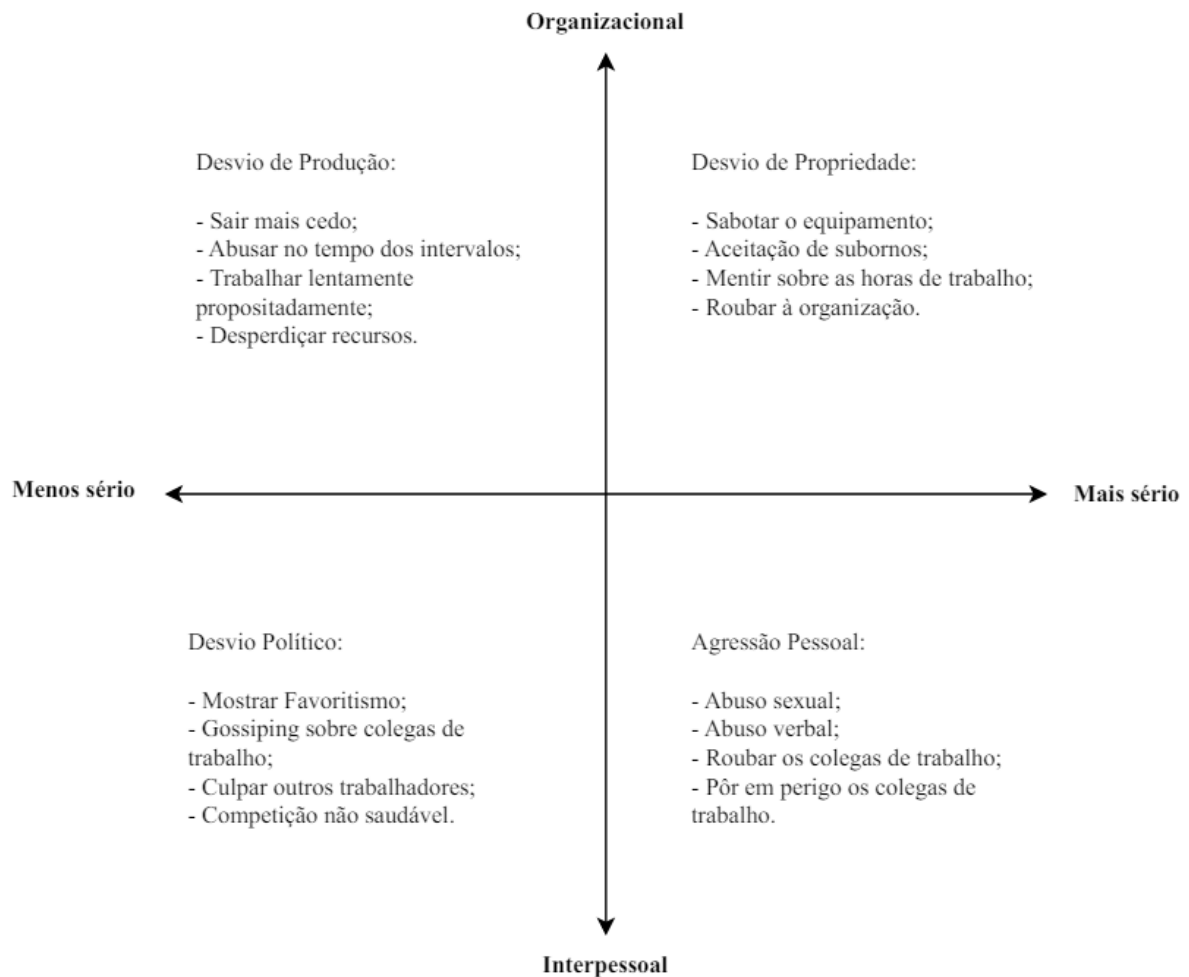
Bennett (1995), 98% dos trabalhadores da sua amostra tinham relatado ter testemunhado algum tipo de comportamento desviante no local de trabalho nos últimos 12 meses. Outro estudo, realizado por Keashly e Jagatic (2003), constata que a prevalência do *bullying* no local de trabalho é significativa, e afeta cerca de 10 a 15% dos trabalhadores em vários países (Reino Unido, Austrália). Já o estudo de Pearson e Porath (2005) relatou que cerca de 99% dos funcionários presenciou situações de incivilidade no local de trabalho, sendo que 10% desses indivíduos afirmaram testemunhar comportamentos diariamente. Num outro estudo realizado na Suécia, 75% dos participantes relataram ter presenciado atos de incivilidade por parte de colegas de trabalho, enquanto 58% afirmaram ter observado comportamentos incivilizados por parte dos seus supervisores ao longo do último ano (Torkelson et al., 2021).

Estes comportamentos podem ser classificados de várias formas e, apesar de não existir um método consensual para a sua categorização, a incivilidade envolve comportamentos verbais (por exemplo, falsos testemunhos), não-verbais (por exemplo, ignorar um colega de trabalho) de forma ativa (por exemplo, pegar nos objetos pessoais de um colega sem pedir) ou passiva (por exemplo, não informar um colega sobre uma reunião importante ou não partilhar informação de trabalho com o propósito de deixar o colega ficar mal), mas nunca de natureza física (Martin & Hine, 2005). Como comportamento desviante, a incivilidade implica a violação de normas organizacionais que visam facilitar interações corporativas e produtivas entre os colaboradores, embora o que seja considerado aceitável numa organização possa ser considerado inaceitável noutra (Andersson & Pearson, 1999). De acordo com Robinson e Bennett (1995), os comportamentos marcados pela violação das condutas eticamente e moralmente corretos na sociedade, podem ser classificados através de quatro quadrantes: Desvio de Produção (p.e. abusar no tempo dos intervalos, trabalhar lentamente propositadamente), Desvio Político (p.e. mostrar o favoritismo, culpar os outros trabalhadores), Desvio de Propriedade (p.e. mentir sobre as horas de trabalho, roubar à organização) e Agressão Pessoal (p.e. abuso verbal, abuso sexual). Foi a partir destas classificações que surgiu uma configuração bidimensional de comportamentos desviantes no local de trabalho (Figura 1). Esta configuração divide os comportamentos desviantes em duas dimensões principais, de acordo com a direção (organizacional ou interpessoal) e a severidade (menor ou maior) dos comportamentos. A primeira, compreende as ações que prejudicam a organização como um todo (por exemplo, roubo de material, sabotar projetos ou equipamentos) e os comportamentos desviantes dirigidos a um membro da organização (por exemplo, assédio). A segunda dimensão representa a gravidade do comportamento desviante, que varia entre formas menores (p.e.

boatos sobre colegas de trabalho), e mais sérios (p.e. abuso físico) do comportamento desviante (Appelbaum et al., 2007).

Figura 1

Classificação de comportamentos desviantes de Robison & Bennett, 1995



Para a execução deste estudo, os comportamentos caracterizados pela incivilidade serão categorizados de acordo com a tipologia de Robinson e Bennett (1995), conforme utilizada no estudo de Stewart et al. (2009), que destaca a gravidade das ações. Neste contexto, três das quatro tipologias existentes (Desvio de produção, Desvio de propriedade e Agressão pessoal) serão utilizadas para representar, respectivamente, a severidade leve, moderada e severa. Em termos específicos, a severidade leve abrangerá comportamentos como o chegar atrasado; a severidade moderada incluirá ações como o negar ajuda de um colega (sabotagem); e a severidade severa englobará comportamentos como abuso verbal, por exemplo. Esta abordagem está em conformidade com o estudo de Stewart et al. (2009), que também aplicou

três das categorias de Robinson e Bennett para destacar a gravidade dos comportamentos de incivilidade.

Foulk e colegas (2016) referiram que a incivilidade no ambiente de trabalho é como um "vírus", que vai contaminando o comportamento das pessoas ao seu redor, evidenciando-o como um problema omnipresente, em que as suas consequências negativas se tornam cada vez mais significativas com o passar do tempo. Neste sentido, é fundamental realçar que existem consequências quando um local de trabalho é marcado por comportamentos de incivilidade, incluindo problemas psicológicos como depressão e ansiedade, menor satisfação no trabalho e menor compromisso organizacional, e níveis de *burnout* mais elevados (Baker & Kim, 2020; Cortina & Magley, 2001; Kern & Grandey, 2009; Holm et al., 2021). Esta experiência faz com que as vítimas de incivilidade no local de trabalho tendam a tomar medidas para evitar os agressores, podendo levar ao abandono da organização (Johnson & Indvik, 2001).

Para mitigar o impacto negativo da incivilidade e proporcionar uma alternativa mais construtiva, surge um conjunto de estratégias de *job crafting*, que correspondem a comportamentos proativos de forma a que o trabalhador responda ativamente às mudanças e obstáculos que vão surgindo (Tim et al., 2012; Laker, 2021). Isto é, permite ao trabalhador, através de uma negociação mental, renovar e desenvolver a sua relação com o trabalho (Kopelman et al., 2012; Tims & Bakker, 2012), com o objetivo de melhorar a ligação entre as suas funções, necessidades, preferências e competências (Berg, et al., 2008; Slemp & Vella-Brodrick, 2015). Através do *job crafting*, resulta um ajustamento pessoa-trabalho, produzindo maiores níveis de bem-estar, de satisfação profissional e de resultados organizacionais positivos, como o *engagement* e a retenção de funcionários quando estão perante um comportamento de incivilidade (Gibbons, 2010; Kristof-Brown et al., 2005; Lopes, 2020). Este conceito pode ser explicado em três dimensões: recursos estruturais, que envolve a modificação das tarefas realizadas; relações interpessoais, que se refere à alteração das interações sociais e relacionamentos no ambiente de trabalho; cognitivo, que diz respeito à mudança na perceção do significado do trabalho (Lopes, 2020). A título de exemplo, no estudo de Masood e os seus colegas (2022), foi realçada a importância do *job crafting* como estratégia eficaz para mitigar os comportamentos desviantes, mais especificamente na diminuição da frequência desses comportamentos e na promoção de um ambiente mais positivo e produtivo. Assim, espera-se que:

H1: Quando se deparam com um comportamento desviante severo, os trabalhadores apresentam menores níveis de job crafting comparativamente com os comportamentos leves e moderados.

Regimes de Trabalho: Presencial ou Remoto

O contexto de trabalho tem sofrido mudanças significativas com a evolução da tecnologia e inovação (Cunha et al., 2019; Morel et al., 2011), particularmente com a crescente adoção do teletrabalho como forma alternativa ao trabalho presencial (Leitão & Ferreira, 2021). Esta tendência intensificou-se com a pandemia COVID-19, período durante o qual cerca de 40% dos trabalhadores portugueses passaram a adotar este regime (Velooso & Abrantes, 2022). Após a pandemia, várias empresas e organizações mantiveram o teletrabalho como regime preferencial e, atualmente, têm um papel fundamental, apresentando uma inovação nos seus processos (Ferreira, 2023). Investigações referem que acreditam que aproximadamente 70% dos trabalhadores continuarão em teletrabalho (Young & Gifford, 2022) no entanto, no quarto trimestre de 2022, em Lisboa, 29% dos trabalhadores estiveram em trabalho remoto e 30% com a possibilidade de trabalhar fora do escritório (Ferreira, 2023). Embora este tenha vários benefícios, como uma maior flexibilidade e diminuição da frequência de deslocamentos Trabalho-Casa, também pode ter algumas desvantagens, como a falta de interação social e a dificuldade em manter um equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Velooso & Abrantes, 2022). Por outro lado, o trabalho presencial ainda é muito importante para muitas empresas, especialmente aquelas que requerem a presença física dos trabalhadores para realizar as suas atividades (p.e. fábricas de produção). O trabalho presencial oferece a possibilidade de interação social e colaboração da equipa, bem como a facilidade de supervisão e comunicação (Velooso & Abrantes, 2022).

No entanto, é importante realçar que, tanto no regime presencial, como no regime remoto, é possível verificar a existência de comportamentos desviantes. No local de trabalho, os comportamentos são caracterizados quer por faltas de respeito verbais (insultos, gritos) e violações de privacidade, quer por não ouvir os colegas com atenção e abordá-los de forma não profissional (Andrade et al., 2020; Leiter et al., 2015; Wang et al., 2020). Relativamente aos colaboradores em teletrabalho, os mesmos podem experienciar incivildade em contextos virtuais, denominado de *cyber incivility*, que é definido por comportamentos que ocorrem através de meios de comunicação como o correio eletrónico, com violação das normas de respeito ou o ato de ignorar propositadamente o e-mail (Akella et al., 2019; Lim & Teo, 2005; Lim & Teo, 2009). Estes comportamentos geram, por sua vez, comportamentos negativos,

comprometendo a motivação, satisfação e o bem-estar pessoal, profissional e social dos funcionários (Kang & Clark, 2016). A *cyber incivility* pode ser associada à falta de pistas sociais, uma vez que os meios digitais podem possuir uma linguagem de comunicação textual, não havendo transmissão de determinados elementos essenciais para uma boa comunicação, tais como o tom de voz, aumentando a ambiguidade e favorecendo a ocorrência de erros de interpretação da mensagem (Byron & Stokes, 2017; Francis et al., 2015; Garton & Wellman, 1995; Kruger et al., 2005). Para além disso, a falta de *feedback* imediata resulta da natureza assíncrona dos meios digitais, que possibilita que as pessoas comuniquem em momentos diferentes, podendo levar a que os indivíduos se sintam mais desinibidos em relação ao comportamento incivil, uma vez que não precisam de enfrentar imediatamente a reação do outro (Febriana, 2019). É relevante destacar que a pandemia de COVID-19 foi um fator que impulsionou para que muitos trabalhadores experienciassem este tipo de comportamentos, nomeadamente, cargas de trabalho físico e psicologicamente excessivos. Essas mudanças, tanto no remoto, como no local de trabalho, podem ser propulsoras de comportamentos desviantes em contexto laboral, uma vez que constituem uma possível causa para o aumento de stress (Tsuno et al., 2022).

Os comportamentos no contexto laboral são usualmente resultado da interação e influência mútua entre fatores individuais e contextuais, sendo raramente explicados por um único fator (Salin, 2003). Assim, a presença de comportamentos de incivilidade pode levar a que o indivíduo possa adotar comportamentos agressivos quando colocado num determinado ambiente, sendo que também pode ser influenciado por indivíduos agressivos (Salin, 2003; Salin & Hoel, 2010). Neste sentido, tanto as organizações como os próprios indivíduos devem contribuir para o processo de autodesenvolvimento, de modo a obter um trabalho mais satisfatório e gratificante, inibindo os comportamentos de incivilidade. A verdade é que a cultura organizacional designa uma série de normas que definem a forma como os trabalhadores se devem comportar, representando o que a organização valoriza e promove no que diz respeito a comportamentos adequados (Wang & Chen, 2020). Por um lado, as organizações vinculam o seu contributo através da estruturação de postos de trabalho (Grant & Price, 2007). Por outro lado, os indivíduos fazem-no através da manipulação da sua função, nomeadamente através da alteração das suas tarefas de trabalho e relações (Berg et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Os investigadores reforçam ainda que o envolvimento no próprio trabalho facilita o autodesenvolvimento, levando a que estes mobilizem recursos psicológicos, bem como físicos, para que aconteça a mudança no ambiente de trabalho, que o torna mais significativo (Bakker

et al., 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001), destacando o conceito de *job crafting*. O comportamento proativo dos colaboradores, marcado pela flexibilidade, modifica e ajusta o seu trabalho, sendo esta uma estratégia eficaz para lidar com problemas idiossincráticos, tais como mudanças das necessidades e exigências profissionais e interrelacionais (Cunha et al., 2019). Também, com base no modelo de características do trabalho, prevê-se que a execução de uma tarefa aplicando uma estratégia de trabalho de acordo com o *job crafting*, irá amortecer os custos das elevadas exigências do trabalho (incivilidade) (Shin & Hur, 2022).

A verdade é que os comportamentos desviantes são mais comuns do que é expectável e podem afetar negativamente e significativamente a organização e os seus constituintes de diferentes formas, de acordo com o seu grau e, possivelmente, dependendo do regime de trabalho (Presencial ou remoto) imposto aos trabalhadores (Lim & Teo, 2009; Zhou et al., 2022). Estudos indicam que, enquanto a distância física inerente ao trabalho remoto pode atenuar os efeitos diretos de comportamentos severos devido à menor frequência de interações face a face, esta também pode exacerbar o impacto emocional negativo devido ao isolamento profissional e à falta de suporte imediato (Cooper & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007). A perceção de respeito e a identificação organizacional podem ser significativamente afetadas pela isolação física, influenciando negativamente o *job crafting* (Bartel, et al., 2012). A verdade é que embora o trabalho remoto possa proporcionar flexibilidade e autonomia, ele requer estratégias organizacionais robustas para mitigar os desafios. (Golden & Veiga, 2008).

Assim sendo, as organizações são desafiadas a combinar o bem-estar hedónico com o eudónico, definindo o propósito e esclarecendo as práticas, de modo que os indivíduos vejam o seu trabalho como fonte de propósito e realização pessoal (Bryson et al., 2017). Posto isto, os trabalhadores evoluem tanto a nível profissional como individual, contribuindo para o desenvolvimento da equipa e, conseqüentemente, da empresa (Cunha et al., 2019). As características do meio do trabalho, também são um fator importante, uma vez que têm impacto na satisfação do trabalhador e conseqüentemente na obtenção de resultados (Bryson et al., 2017). Assim espera-se que:

H2: Quando os trabalhadores enfrentam comportamentos desviantes severos, estes reportem menos job crafting do que se forem de severidade leve ou moderado, sobretudo se se encontrarem em regime remoto em comparação com o presencial.

Método

Procedimento de Recolha de Dados

O presente estudo teve como objetivo avaliar o impacto que a severidade dos comportamentos desviantes e o seu contexto têm na perceção de *job crafting* dos participantes. A amostra foi selecionada por conveniência (Freitag, 2018), através dos contactos pessoais de um dos elementos da equipa de investigação que, por sua vez, divulgaram o estudo junto da sua rede de contactos (método “bola de neve”, Vinuto, 2014), tendo-se definido como únicos critérios de inclusão a maioridade e o/a participante encontrar-se, no momento de participação, empregado/a. A participação no estudo consistiu na resposta a um questionário remoto (criado com recurso ao *Qualtrics Survey Software*), que foi disponibilizado via-email e através das redes sociais. Depois de acederem ao *link*, era apresentado aos participantes o consentimento informado, incluindo um breve enquadramento do estudo, referindo o carácter voluntário e confidencialidade da participação no mesmo, com o objetivo de garantir que os participantes se sentissem confiantes e seguros para responder com a maior sinceridade possível. Uma vez dado o consentimento, era pedido aos participantes que respondessem a um questionário sociodemográfico, que contemplou algumas questões relativamente à esfera pessoal e profissional (p.e. idade, a sua função, respetivamente). Era também solicitado que preenchessem uma escala de experiência passada de incivilidade no contexto laboral, que serviu posteriormente como medida de controlo. De seguida, era apresentada uma situação hipotética (cenário) a cada participante, pedindo-lhe que lesse atentamente a situação, descrevesse como se sentiria caso a tivesse de facto experienciado (tarefa de *Priming*) e, por fim, que respondesse a uma escala de *job crafting*, conforme explicitado detalhadamente de seguida:

Desenho de Investigação

Recorreu-se a um estudo de cariz experimental intersujeitos, num plano experimental de 2 x 3, com o Contexto (Presencial vs. Remoto) e o Grau de Severidade (Leve vs. Moderada vs. Grave) como variáveis independentes, e a perceção de *job crafting* como variável dependente. As variáveis independentes foram manipuladas através da criação de 6 cenários, resultante da combinação das 6 condições possíveis, apresentados aleatoriamente a cada um dos participantes. Estes cenários consistiam em breves descrições sobre uma situação laboral, sendo pedido ao participante que se imaginasse na situação em causa.

Situação. Todos os participantes recebiam a seguinte informação: “Imagine que tem estado, nos **últimos seis meses**, a trabalhar no desenvolvimento de um novo projeto a implementar na organização. Foi marcada uma reunião para que pudesse apresentar esse

projeto. Foram convocados todos os colegas de trabalho do seu departamento, assim como as chefias. Esteve várias semanas a trabalhar nesta apresentação, especificando os vários detalhes, normas e condições de implementação do mesmo.”

Manipulação do contexto. Metade dos participantes recebeu informação de que a situação tinha ocorrido numa reunião remota (**Condição “remoto”**: “[...] Foi marcada uma reunião remoto para que pudesse apresentar esse projeto. [...]”) e a outra metade tinha a reunião presencial (**Condição “presencial”**: “[...] Foi marcada uma reunião presencial para que pudesse apresentar esse projeto [...]”).

Manipulação da severidade. Para além disso, também era destacado em cada um dos cenários (manipulação do contexto), um grau de severidade:

Severidade leve: “No dia da reunião e depois de iniciar a sua apresentação, o seu colega X, no momento em que está a apresentar o novo projeto, chega mais uma vez atrasado, interrompendo a sua apresentação e atrapalhando o seu raciocínio.”

Severidade Moderada: “Minutos antes do início da reunião, detetou um problema técnico com o suporte digital que ia utilizar. Decide pedir ajuda ao colega X, especialista no apoio técnico, pelo que tem a certeza de que é a melhor pessoa para o/a ajudar a resolver o problema. Este colega, ao tomar conhecimento do sucedido, decide ignorar o seu pedido de ajuda.”

Severidade Severa: “A meio da apresentação, é interrompido pelo colega X, que se mostra indignado consigo, referindo que o que acaba de apresentar não faz qualquer sentido, que “não sabe do que está a falar”, chegando mesmo a dizer que você nunca deveria ter sido escolhido/a para desenvolver este projeto, pois trata-se “de um/a incompetente” e decide abandonar a sala, incitando outros colegas a fazer o mesmo.”²

No final da leitura do cenário alocado (1 dos 6 possíveis), os participantes completavam uma *manipulation check*, com o objetivo de garantir que a situação descrita era suficientemente evidente para o participante, tendo em conta o contexto (Remoto vs. Presencial) e Grau de severidade (Leve vs. Moderada vs. Grave). De seguida foi pedido a cada um dos participantes que elaborasse uma breve descrição sobre como reagiria e como se sentiria caso a situação descrita fosse real e lhe acontecesse (tarefa de *priming*), com o objetivo perceber de que forma

² Foi realizado um estudo piloto antes da aplicação dos cenários, de modo a garantir que a classificação da severidade de cada um dos cenários correspondia à esperada pela equipa de investigação. Os resultados do estudo piloto encontram-se no Anexo A.

percebiam e interpretavam essas situações. Após o término da tarefa, era solicitado ao participante que preenchesse uma escala de *job crafting*, a fim de compreender como cada trabalhador, perante uma situação desconfortável, percebe a forma como moldaria o seu trabalho para ultrapassar a mesma, tanto no que diz respeito a relações interpessoais, como na execução de tarefas e na percepção do significado do trabalho.

Medidas

Manipulation Check

Neste questionário foi utilizado a manipulation check de acordo com o (1) contexto e (2) a severidade, de modo a avaliar a eficácia da tarefa (cf. Pasion et al., 2018). Foi pedido aos participantes que classificassem a situação descrita numa escala de 5 pontos relativamente à sua negatividade (1 = muito positivo, 5 = muito negativo), gravidade (1 = pouco severo/grave, 5 = muito severo/grave), vividez (1 = pouco vívido, 5 = muito vívido), aceitabilidade (1 = pouco aceitável, 5 = muito aceitável) e probabilidade de ocorrência (1 = muito provável de acontecer no meu trabalho, 5 = pouco provável de acontecer no meu trabalho).

Experiência passada de incivilidade (medida de controlo)

A percepção da experiência de trabalho na organização foi avaliada através da Escala Experiência Passada de Incivilidade (Liu et al., 2020), tendo sido solicitado aos participantes que pensassem sobre o seu contexto de trabalho atual e indicassem com que frequência [*1 = quase nunca (0-10%), 2 = algumas vezes (11-35%), 3 = metade das vezes (35-65%), 4 = a maioria das vezes (66-90%), 5 = quase sempre (91-100%)*] experienciavam no seu local de trabalho 5 situações distintas (p.e.: “Um colega de trabalho prestou pouca atenção/ mostrou pouco interesse nas minhas opiniões” ou “Um colega de trabalho fez comentários derogatórios, rudes ou com o intuito de me rebaixar”). Um valor final de experiência passada de incivilidade foi criado para cada participante através do cálculo da média das respostas aos cinco itens ($\alpha = .80$), sendo que os valores mais elevados indicam maior frequência de ocorrência de experiências passadas de incivilidade.

Job crafting

A percepção de *job crafting* foi avaliada através da tradução da escala de *job crafting* de Tims et al. (2012), sendo pedido aos participantes que indicassem com que frequência adotaram cada um dos 21 comportamentos (*1 = nunca, 5 = muito frequente*), divididos em quatro dimensões, quando confrontados com uma situação mais desafiante: (1) aumento dos recursos estruturais do emprego (p.e., “Tento desenvolver-me profissionalmente”; 5 itens, $\alpha = .66$); (2) a diminuição das dificuldades das exigências do trabalho (p.e., “Eu tenho a certeza que faço

que o meu trabalho seja menos intensivo mentalmente”; 6 itens, $\alpha = .77$); (3) o aumento dos recursos sociais do trabalho (p.e., "Pergunto se o meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho"; 5 itens, $\alpha = .71$); e (4) o aumento das exigências desafiantes do trabalho (p.e., "Quando surge uma tarefa interessante, ofereço-me proativamente para estar envolvido", 5 itens, $\alpha = .68$). Foi obtido um valor para cada dimensão através do cálculo da média dos seus itens. Desta feita, os valores mais elevados indicam maior frequência dos recursos estruturais e sociais do emprego, assim como a diminuição das exigências de trabalho.

Amostra

Na recolha dos dados, foi obtido um total de 206 questionários, sendo que destes foram eliminados 68 pelo facto de não cumprirem o critério de inclusão de ser trabalhador, ou por não finalizar o preenchimento do questionário. A amostra final foi constituída por 138 participantes, em que 74% ($n = 102$) dos elementos eram do género feminino e 26% ($n = 36$) do género masculino, com idades compreendidas entre os 18 e 71 anos ($M = 38.7$, $DP = 14.9$).

Relativamente ao setor organizacional, 2% ($n = 3$) dos participantes trabalhavam no setor primário (atividades relacionadas com a extração de recursos naturais); 9% ($n = 12$) no setor secundário (que compreende atividades de transformação das matérias-primas do setor primário); 65% ($n = 89$) no setor terciário (comporta atividades de serviço); 17% ($n = 24$) no setor quaternário (engloba atividades relacionadas à pesquisa e desenvolvimento, consultoria, tecnologia da informação avançada); 4% ($n = 5$) no setor quinário (inclui atividades de tomada de decisões estratégicas, como governo e organizações não governamentais); 2% ($n = 3$) responderam outro setor e 1% ($n = 2$) não responderam. No que toca ao regime efetivo de trabalho em que se encontravam, 3% ($n = 4$) pertencem ao regime de teletrabalho, 70% ($n = 96$) ao contexto laboral e 27% ($n = 38$) em contexto híbrido. A antiguidade dos colaboradores variou entre 0 anos (menos de 12 meses) e os 50 anos e em média os colaboradores encontravam-se há cerca de 10 anos na organização ($M = 10.00$, $DP = 11.82$). Destes participantes, 23% ($n = 31$) exerciam um cargo de chefia na empresa.

Resultados

De modo a analisar as relações entre as variáveis e cumprir os objetivos do estudo, foi utilizada uma metodologia quantitativa. Numa primeira fase do processo de tratamento de dados, foram conduzidas estatísticas descritivas com o objetivo de caracterizar a amostra relativamente aos dados sociodemográficos. Numa etapa posterior, foram realizados *manipulation checks*, pressupostos de normalidade, correlações, distribuição dos participantes

em cada condição e, por fim, o teste das hipóteses. Estas análises foram feitas com recurso ao programa *IBM SPSS Statistics* (versão 28).

Análises Preliminares

Manipulation Check

De modo a averiguar de que modo a gravidade da situação é percebida de forma distinta de acordo com a manipulação da Severidade, foi realizado um Teste One-Way ANOVA, comparando a avaliação dos participantes da situação entre as várias condições. Os resultados (cf. Tabela 1) mostram que existem diferenças significativas na forma como os participantes avaliam cada um dos cenários. Como expectável, na condição Severa, os participantes interpretaram a situação como sendo a mais grave, mais negativa e menos provável de acontecer comparativamente com as restantes condições. A situação de severidade moderada também é considerada significativamente mais negativa que a condição de severidade leve. Não existiram diferenças entre as condições ao nível da vividez e aceitabilidade da situação, o que significa que, independentemente da condição, os participantes foram capazes de imaginar a situação com intensidade semelhante e que o comportamento desviante, independentemente da sua severidade, não é aceitável. Em conjunto, estes resultados mostram que a manipulação dos cenários foi efetiva.

Tabela 1*Resultados da manipulation check, comparando as diferentes condições de severidade*

Manipulation-check	One-Way ANOVA	Diferenças entre condições	Severidade Leve	Severidade Moderada	Severidade Severa
Negatividade	$F(2,137) = 41.6, p < .001$	Severa vs. Leve: $p < .001$ Severa vs. Moderada: $p = .005$ Moderada vs. Leve: $p < .001$	$M = 2.52,$ $DP = 1.35$	$M = 3.84,$ $DP = 1.29$	$M = 4.63,$ $DP = 0.84$
Gravidade	$F(2,137) = 8.42, p < .001$	Severa vs. Leve: $p = .001$ Severa vs. Moderada: $p = .003$ Moderada vs. Leve: $p = 1.00$	$M = 3.52,$ $DP = 1.03$	$M = 3.53,$ $DP = 1.06$	$M = 4.29,$ $DP = 1.09$
Vividez	$F(2,137) = 1.17, p = .312$		$M = 3.25,$ $DP = 1.19$	$M = 3.00,$ $DP = 1.12$	$M = 3.42,$ $DP = 1.49$
Aceitabilidade	$F(2,137) = 20.10, p = .312$		$M = 2.75,$ $DP = 1.19$	$M = 2.00,$ $DP = 1.29$	$M = 1.37,$ $DP = 0.79$
Probabilidade de ocorrência	$F(2,137) = 12.43, p < .001$	Severa vs. Leve: $p < .001$ Severa vs. Moderada: $p = 1.00$ Moderada vs. Leve: $p < .001$	$M = 3.10,$ $DP = 1.39$	$M = 1.95,$ $DP = 1.14$	$M = 2.04,$ $DP = 1.17$

Estatística descritiva e pressuposto de normalidade

A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva de todas as variáveis contínuas do estudo. Os pressupostos de normalidade das variáveis foram avaliados através da assimetria e curtose, de modo a determinar-se se testes estatísticos paramétricos poderiam ser utilizados para testar as hipóteses do estudo. Todos os valores de assimetria e curtose encontram-se entre -3 e 3 e entre -10 e 10, respetivamente, pelo que se pode concluir que não existem sérios desvios à distribuição normal (Kline, 2011).

Tabela 2

Estatística descritiva para as variáveis em estudo

Variável	Mínimo	Máximo	Média (DP)	Assimetria	Curtose
Job crafting					
Aumento recursos estruturais	2.80	5.00	4.15(0.49)	-0.41	0.01
Diminuição das dificuldades das exigências	1.33	5.00	2.99(0,70)	0.19	-0.02
Aumento Recursos sociais	1.60	5.00	3.15(0.70)	0.27	0.16
Aumento Exigências desafiantes do trabalho	1.60	5.00	3.49(0.64)	-0.33	0.23
Variáveis de controlo					
Experiência passada de incivildade	1.00	4.20	1.36(0.51)	2.23	7.33
Antiguidade	0.00	50.00	10.00(11.82)	1.11	0.30

Legenda: Antiguidade = Antiguidade na organização, expressa em anos.

De seguida, foi explorada a relação entre as variáveis através da Correlação de Pearson (cf. Tabela 3). No que diz respeito às dimensões do *job crafting*, os resultados mostram que existem correlações positivas significativas entre o aumento dos recursos estruturais, dos recursos sociais e das exigências desafiantes; assim como entre o aumento das exigências desafiantes do trabalho e dos recursos sociais. Isto é, quanto mais os participantes percecionam possuir recursos estruturais, mais elevada a perceção de recursos sociais e das exigências desafiantes do trabalho, e vice-versa. Por seu turno, quanto mais elevada a experiência passada de incivildade do trabalhador mais recursos individuais vão ser utilizados para combater as

dificuldades de exigências do trabalho quando confrontados com um comportamento de incivildade (*job crafting* diminuição das dificuldades das Exigências do trabalho). Relativamente à Antiguidade, quanto mais elevada, mais os trabalhadores são capazes de responder às exigências desafiantes do trabalho. Por outro lado, quanto maior for a antiguidade dos participantes, menor a sua utilização dos recursos sociais e vice-versa.

Tabela 3

Matriz de correlações (n = 128) entre as variáveis do estudo

Variável	1.	2.	3.	4.	5.
1. JC aumento recursos estruturais					
2. JC diminuição das dificuldades das exigências	-.19				
3. JC aumento recursos sociais	.34***	.19*			
4. JC aumento exigências desafiantes do trabalho	.62***	.01	.36***		
5. Experiência passada de incivildade	.04	.27**	-.05	-.03	
6. Antiguidade	.04	-.01	-.22**	.19**	-.27

*Nota: *p < .05, **p < .01, ***p < .001. Legenda: JC = job crafting,, Antiguidade = Antiguidade na organização, expressa em anos.*

Comparação participantes por condição

A Tabela 4 sintetiza a distribuição dos participantes por condição. Como forma de garantir que as características sociodemográficas dos participantes alocados a cada condição experimental eram semelhantes, realizou-se um teste de qui-quadrado para comparar o número de homens e mulheres em cada condição e uma One-Way ANOVA para comparar a idade e antiguidade dos participantes em cada condição. Os resultados mostram que o número de mulheres e de homens em cada condição experimental é semelhante [$\chi^2(5) = 4.23; p = .516$] e que não existem diferenças significativas na idade dos participantes alocados a cada uma das condições [$F(5, 137) = 1.69; p = .141$]. No entanto, existem diferenças significativas na antiguidade na organização [$F(5, 134) = 2.85; p = .018$]. Mais especificamente, os participantes da condição “comportamento severo em regime presencial” apresentam uma antiguidade na organização significativamente superior ($M = 15.29; DP = 14.21; p = .012$) aos participantes

que se encontram na condição “comportamento severo em regime remoto” ($M = 4.22$; $DP = 7.39$; $p = .012$). Por este motivo, a antiguidade na organização foi adicionada como covariável no teste das hipóteses.

Tabela 4

Distribuição dos participantes por condição

Condições	Severidade			Total
	Leve	Moderado	Severo	
Remoto	25	17	24	66
Presencial	23	21	28	72
Total	48	38	52	138

Teste de hipóteses

O presente estudo pretendeu testar a ideia de que os indivíduos quando confrontados com comportamentos desviantes severos apresentavam menores níveis de *job crafting* comparativamente com comportamentos desviantes leves e moderados (H1), sobretudo se se encontrarem em regime presencial por comparação com regime remoto (H2). Para testar estas hipóteses, recorreu-se a uma MANCOVA (Análise de Covariância Multivariada), incluindo-se como variáveis independentes a Severidade (Leve, Moderada, Severa) e o Contexto (Presencial, Remoto), e como variáveis dependentes as diferentes dimensões da escala de *job crafting* e a Antiguidade na organização, e Experiência passada de incivilidade como covariáveis. Os resultados encontram-se sumariados na Tabela 5.

Tabela 5*Análise de covariância multivariada*

Variáveis dependentes	Efeito principal “Contexto”	Efeito principal “Severidade”	Efeito de interação “Contexto x Severidade”
Resultados do teste multivariado	$F(4,115) = 2.86, p = .027, np^2 = .091$	$F(8, 232) = 1.38, p = .208$	$F(8, 232) = 2.20, p = .027, np^2 = .077$
JC aumento recursos Estruturais	$F(1, 118) = .045, p = .832$	$F(2, 118) = .282, p = .755$	$F(2,125) = .611, p = .544,$
JC diminuição das dificuldades das Exigências	$F(1, 118) = 5.42, p = .022$	$F(2, 118) = 1.45, p = .239$	$F(2,125) = 5.78, p = .004, np^2 = .089$
JC aumento dos recursos Sociais	$F(1, 118) = 1.93, p = .167$	$F(2, 118) = 2.24, p = .111$	$F(2,125) = .309, p = .735$
JC aumento das exigências desafiantes do Trabalho	$F(1, 118) = .458, p = .500$	$F(2, 118) = .940, p = .394$	$F(2,125) = .095, p = .909$

Os resultados mostram que não existe efeito principal da severidade na percepção de *job crafting* dos participantes, refutando H1, que previa *menores níveis de job crafting* quando perante comportamentos desviantes severos por comparação com comportamentos desviantes moderados ou leves.

Relativamente à Hipótese 2, esperava-se que os trabalhadores que enfrentam comportamentos desviantes severos reportassem menos *job crafting do* que aqueles que enfrentam comportamentos desviantes de severidade leve ou moderada, sobretudo se estiverem em regime remoto em comparação com o regime presencial. Conclui-se, primeiramente, que existe um efeito principal do contexto laboral na variável das exigências, o que significa que quando o comportamento desviante acontece em regime remoto, a percepção da diminuição das dificuldades das exigências do trabalho é menor ($M = 2.84, DP = .087$) do que quando o comportamento acontece em regime presencial ($M = 3.11, DP = .079$). Ou seja, os participantes em regime de trabalho remoto quando confrontados com comportamentos desviantes têm mais

dificuldade em ajustar e se readaptar às suas funções (menores níveis de *job crafting*) do que aqueles que confrontados com os mesmos comportamentos, mas em regime presencial.

De seguida, no que concerne à interação Contexto x Severidade, os resultados mostraram que existe um efeito de interação Contexto x Severidade na dimensão do *job crafting* relativo à diminuição das dificuldades das exigências do trabalho. A decomposição das interações foi realizada através de dois testes paramétricos: One-Way ANOVA (comparando os diferentes níveis de severidade para cada contexto) e um teste *t* para amostras independentes (comparando os dois contextos, em cada nível de severidade).

Especificamente, os resultados mostram que, quando os comportamentos desviantes ocorrem em regime remoto, existe uma diminuição superior das dificuldades das exigências do trabalho quando a severidade da incivildade é severa, por comparação com níveis moderados de severidade ($p_{\text{Leve X Severo}} = .257$; $p_{\text{Moderado X Severo}} = .040$; $p_{\text{Leve X Moderado}} = 1.00$). Ou seja, quando enfrentam um comportamento de incivildade severo em contexto remoto, os trabalhadores tendem a ser mais proativos na diminuição das exigências da tarefa associada.

Conclui-se que não existem diferenças nas estratégias de *job crafting* de acordo com os níveis de severidade quando os comportamentos decorrem presencialmente [$F(2,68) = .086$, $p = .428$]. No entanto, os resultados mostram que existe diminuição inferior das dificuldades das exigências do trabalho quando estão perante um comportamento desviante moderado em regime presencial [$t(32) = 3,42$, $p = 0.002$, $g = 1.15$]. Isto é, quando os participantes se apresentam em regime presencial e enfrentam um comportamento desviante moderado, são menos proativos na diminuição das dificuldades das exigências de trabalho comparativamente com os outros níveis de severidade. Assim, de acordo com os resultados obtidos, a hipótese 2 não é suportada.

Tabela 6*Estatísticas Descritivas*

	Contexto		Média	Desvio-Padrão	<i>n</i>
JC aumento dos recursos estruturais	Remoto	Leve	4.26	0.49	20
		Moderada	4.12	0.49	15
		Severa	4.06	0.48	22
		Total	4.15	0.49	57
	Presencial	Leve	4.14	0.51	22
		Moderada	4.19	0.39	19
		Severa	4.17	0.53	28
		Total	4.17	0.48	69
	Total	Leve	4.20	0.50	42
		Moderada	4.16	0.43	34
Severa		4.12	0.51	50	
Total		4.16	0.48	126	
JC diminuição das dificuldades das exigências	Remoto	Leve	2.78	0.81	20
		Moderada	2.57	0.50	15
		Severa	3.22	0.70	22
		Total	2.89	0.74	57
	Presencial	Leve	3.11	0.78	22
		Moderada	3.22	0.59	19
		Severa	2.97	0.58	28
		Total	3.08	0.65	69
	Total	Leve	2.96	0.80	42
		Moderada	2.93	0,64	34
Severa		3.08	0.64	50	
Total		3.00	0.70	126	
JC aumento dos recursos sociais	Remoto	Leve	3.36	0.71	20
		Moderada	3.09	0.75	15
		Severa	3.27	0.63	22
		Total	3.26	0.69	57
	Presencial	Leve	3.26	0.73	22

		Moderada	2.83	0.59	19
		Severa	3.06	0.74	28
		Total	3.06	0.71	69
	Total	Leve	3.31	0.71	42
		Moderada	2.95	0.67	34
		Severa	3.16	0.69	50
		Total	3.15	0.70	126
JC aumento Exigências desafiantes do trabalho	Remoto	Leve	3.57	0.50	20
		Moderada	3.61	0.55	15
		Severa	3.40	0.68	22
		Total	3.52	0.59	57
	Presencial	Leve	3.50	0.76	22
		Moderada	3.54	0.53	19
		Severa	3.39	0.75	28
		Total	3.46	0.69	69
	Total	Leve	3.53	0.64	42
		Moderada	3.57	0.53	34
		Severa	3.39	0.72	50
		Total	3.49	0.65	126

Legenda: JC = job crafting

Análises exploratórias

Tornou-se relevante realizar análises exploratórias de modo a obter informações mais profundas sobre a Tarefa de *Priming*, que consistia após a leitura de cada um dos cenários, em que se descrevia o comportamento desviante em causa e era pedido aos participantes que escrevessem como se sentiriam caso tivessem, de facto, experienciado a situação referida (tarefa de *priming*). Considerando os resultados obtidos na resposta aos instrumentos, e acima descritos, recorreu-se ao Software NVivo, versão 24, para analisar as respostas dadas pelos participantes nesta tarefa.

Foram analisadas 136 respostas.

Tabela 7

Descrição do sistema geral de categorias

	Severidade			Contexto		Condição					
	Leve	Moderado	Severo	Presencial	Remoto	1	2	3	4	5	6
Sentimentos											
Frustração	5	7	6	11	7	2	5	4	3	2	2
Indiferença	3	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0
Revolta	9	6	12	12	18	5	1	6	4	5	9
Tristeza	8	14	16	13	10	4	3	6	4	11	10
Total	25	27	34	39	35						
Estratégias											
Ativo (colega)	17	10	23	31	21	11	5	15	6	7	8
Passivo (tarefa)	34	19	24	36	41	14	13	9	20	6	15
Total	51	29	47	67	62						

Condição 1 = Severidade Leve x Contexto Presencial, Condição 2 = Severidade Moderada x Contexto Presencial, Condição 3 = Severidade Severa x Contexto Presencial, Condição 4 = Severidade Leve x Contexto Remoto, Condição 5 = Severidade Moderada x Contexto Remoto, Condição 6 = Severidade Severa x Contexto Remoto

A exploração dos resultados obtidos foi realizada através da categorização de 2 grandes dimensões: sentimentos (frustração, indiferença, revolta e tristeza) e estratégias. As estratégias refletiram-se em ser mais ativas, correspondendo a ações tomadas em prol do colega (e.g. alertar ou sensibilizar para o seu comportamento), ou passivas, quando direcionadas a uma tarefa (e.g. arranjar novos recursos para recorrer à finalização da mesma). Verificou-se que, de uma forma geral, cada vez que os níveis de severidade dos comportamentos desviantes (leve, moderado e severo) dos cenários descritos aumentam, independentemente do contexto, os sentimentos experienciados pelos participantes intensificam-se e as estratégias são moldadas para conclusão da tarefa.

No que concerne à severidade dos comportamentos desviantes, os participantes mostram que em condições de severidade severa apresentam uma maior tendência para sentimentos com maior conexão negativa, como a revolta (p.e. “Sentir-me-ia revoltado”) e tristeza (“p.e. Triste e desmotivado”), enquanto em condições de severidade moderada tendem mais para a frustração (p.e. Sentir-me-ia ignorada e desprezada.”), e na condição de severidade leve destacam-se pela indiferença (“...era-me indiferente.”). Verifica-se que os sentimentos experienciados pelos participantes vão aumentando a sua intensidade negativa à medida que aumentam os níveis de severidade. No entanto, as estratégias aplicadas pelos participantes perante a condição de comportamentos mais severos revelam estratégias mais passivas, isto é, comportamentos direcionados à reconstrução e à procura de novos recursos para a conclusão da tarefa, refletindo uma tendência menor para estratégias ativas, que contam com o apoio das chefias na situação desviante (“A minha reação seria esperar que as chefias colocassem ordem na sala, para saber o que fazer”), ou na demonstração de desagrado relativamente ao comportamento (“iria defender-me imediatamente da forma mais educada possível”). Relativamente às condições de severidade leve e moderada, os participantes revelaram uma tendência para estratégias mais passivas para finalizar a tarefa para a reestruturação e a aquisição de novos recursos para o sucesso da mesma (p.e. “Tentava-me acalmar e continuar. Se necessário começava o meu raciocínio de novo e pedia desculpa à plateia.”). Embora com menor tendência, estes procuram o ajuste das interações sociais no ambiente de trabalho (respetivamente, “Após a apresentação pediria ao meu colega que não repetisse o comportamento.”; “falaria com o colega X explicando a importância da sua ajuda”).

Quanto ao contexto laboral, quando os participantes se imaginam a enfrentar um comportamento desviante no regime presencial apresentaram uma maior tendência para sentimentos como a frustração, indiferença e tristeza, enquanto no regime remoto, a revolta se

destacava. Quanto às estratégias existe uma predisposição maior dos participantes quando se imaginam em contexto presencial para a procura de reestruturar as relações, de forma a explorar as razões para ter levado o colega a comportar-se assim, isto é, estratégias mais ativas. Pelo contrário, o contexto remoto procura estratégias passivas, isto é, em focar-se na execução da tarefa.

Conclui-se que independentemente da severidade e contexto, os participantes apresentam uma maior tendência para estratégias mais passivas, direcionados para a conclusão da tarefa, e para sentimentos como a revolta e tristeza perante os cenários descritos. Estas respostas mostraram algumas estratégias de *job crafting* utilizadas para superar as dificuldades perante os comportamentos desviantes no contexto laboral. Entre essas estratégias, destacaram-se a reestruturação de tarefas, aumento de recursos estruturais, e o ajuste das interações sociais no ambiente de trabalho, sugerindo que, independentemente do regime de trabalho (presencial ou remoto), os indivíduos aplicam práticas de *job crafting* para lidar com comportamentos desviante. Confrontando com os resultados obtidos, tanto no estudo quantitativo, como no estudo qualitativo, estes salientam com maior tendência o *job crafting* alinhado à diminuição das dificuldades das exigências do trabalho.

Discussão

O presente estudo pretendia perceber de que modo a perceção do *job crafting* se relaciona com os diferentes níveis de severidade correspondentes aos comportamentos desviantes e aos diferentes regimes de trabalho (Presencial vs. Remoto). Esperava-se que, quando os comportamentos desviantes fossem severos, os trabalhadores apresentassem menores níveis de *job crafting* em comparação com comportamentos leves e moderados (H1), especialmente em regime presencial em comparação ao remoto (H2). De uma forma global, os resultados mostraram que independentemente do contexto laboral (Presencial vs. Remoto), este não influenciaria a perceção do *job crafting* perante os diferentes níveis de severidade dos comportamentos desviantes.

No que concerne à hipótese 1, (“*Quando se deparam com um comportamento desviante severo, os trabalhadores apresentam menores níveis de job crafting comparativamente com comportamentos leves e moderados*”) esta sugere que trabalhadores que enfrentavam comportamentos desviantes severos apresentariam menores níveis de *job crafting*, em comparação com comportamentos desviantes leves e moderados. Esta hipótese pode ser suportada por vários fatores discutidos na literatura (p.e. resiliência e motivação no trabalho). Por um lado, comprova-se que os comportamentos desviantes severos evidenciam um ambiente

de trabalho altamente prejudicial, o que poderá levar à redução das iniciativas de *job crafting*. Estudos indicam que maiores níveis de stress podem esbater os recursos emocionais e cognitivos dos trabalhadores, tornando o seu envolvimento em atividades de estratégia de *job crafting* mais difícil (Laker et al., 2021; Ferreira, 2023). Além disso, ambientes de trabalho altamente tóxicos podem reduzir a perceção de controlo dos trabalhadores sobre o seu trabalho, diminuindo a motivação para redesenhar as suas tarefas ou interações (Slemp & Vella-Brodrick, 2015). Por outro lado, muitos trabalhadores demonstraram alta resiliência e utilizaram o *job crafting* como uma ferramenta para lidar com o stress e as adversidades do seu dia a dia, procurando manter ou aumentar o controlo e o significado do seu labor (Ibrahim & Hussein, 2024). A teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (2000) sugere que a motivação intrínseca pode levar os trabalhadores a intensificar as suas atividades de *job crafting*, mesmo quando enfrentam comportamentos desviantes severos. Para além disso, um ambiente de trabalho com suporte de colegas e supervisores pode ajudar a mitigar os efeitos negativos dos comportamentos desviantes severos, incentivando o seu comportamento e perceção relativamente ao fenómeno de *job crafting* (Ibrahim & Hussein, 2024), como refletido nas análises exploratórias. Neste estudo, o resultado do estudo qualitativo das interações da severidade, não teve um efeito significativo. Isto é, a perceção do *job crafting* não é influenciado pelos diferentes níveis de severidade dos comportamentos desviantes no contexto laboral, verificando-se que os colaboradores perante situações desviantes recorrem regularmente a estratégias *job crafting* como a reconstrução das suas tarefas e ao ajuste das relações interpessoais para ultrapassar o desafio em causa. Assim, a H1 é refutada.

Relativamente à hipótese 2 (“*Quando os trabalhadores enfrentam comportamentos desviantes severos, estes reportem menos job crafting do que se forem de severidade ligeira ou moderado, sobretudo se se encontrarem em regime remoto em comparação com o presencial*”), esperava-se que quando os trabalhadores enfrentassem comportamentos desviantes severos, reportariam menos *job crafting* do que em casos de severidade ligeira ou moderada, especialmente se estivessem em regime remoto em comparação com o presencial, como sugerido por Tims et al. (2012). Este resultado pode ser interpretado à luz da teoria da autonomia no trabalho, que sugere que a flexibilidade e a autonomia, quando aumentadas, no teletrabalho, podem permitir maior adaptação e personalização das tarefas pelos colaboradores (Parker et al., 2010). No entanto, é de destacar que a falta de interação presencial pode dificultar a construção de redes de apoio, tornando a adaptação dos trabalhadores às estratégias de *job crafting* mais difícil (Lauricella et al., 2023). Apesar de, no presente estudo, as hipóteses serem

refutadas, os resultados mostraram que comportamentos mais severos conduzem a comportamentos mais proativos para a diminuição das dificuldades das exigências do trabalho no regime remoto, enquanto que em comportamentos desviantes moderados em regime presencial, os participantes refletem ações menos proativas. Estes resultados refletem a importância de um ambiente de trabalho positivo e seguro, para a proatividade de um colaborador no seu dia-a-dia.

Deste modo, o presente estudo acrescenta uma nova perspectiva, sugerindo que a relação entre a severidade dos comportamentos desviantes e o *job crafting* pode ser mais complexa do que previamente assumida. Uma possível explicação é a possibilidade de existirem outros fatores, como o suporte organizacional ou estratégias individuais de *coping*, que desempenham um papel mais significativo na determinação dos níveis de *job crafting*, do que a severidade dos comportamentos desviantes por si só. Confrontando com os resultados obtidos na análise exploratória, verificou-se que os participantes frequentemente mencionaram estratégias de *coping* para ultrapassar os desafios desviantes. Por exemplo, muitos relataram que procurariam acalmar-se quando confrontados com as situações desenhadas ("acalmava-me"), ou que recorreriam às chefias para a tomada de medidas apropriadas contra comportamentos indesejáveis ("falava com as chefias para tomarem medidas..."). Por outro lado, os participantes também indicaram que moldariam proativamente os seus papéis no trabalho ("planeamento de um plano B") ou ajuste de relações interpessoais (como a procura de outra pessoa para ajudar), espelhando estratégias de *job crafting* para lidar com situações desconfortáveis (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Ibrahim & Hussein, 2024). Os resultados mostraram algumas destas adaptações, como a modificação da maneira como executam as suas tarefas, o procurar relacionamentos mais positivos e procura de novos recursos, para a reavaliação do significado e propósito do seu próprio trabalho no contexto da organização.

Neste sentido, estudos futuros devem investigar estas variáveis adicionais para fornecer um estudo mais aprofundado, que consiga, de forma mais abrangente e contextualizada, explicar o impacto dos fatores anteriormente mencionados. Para além disso, podem aprofundar o conhecimento, de forma complexa, de como é que são manifestados estes comportamentos nos diferentes contextos de trabalho (remoto e presencial), percebendo que práticas de acordo com o *job crafting* podem ser aplicadas como uma ferramenta para aumentar o bem-estar dos colaboradores.

Este estudo compreende algumas limitações que são importantes de salientar. Primeiramente, é importante referir que a utilização de cenários hipotéticos em vez de uma experiência real, pode não capturar completamente a complexidade e nuances encontradas em contextos reais. Embora os cenários tenham sido concebidos cuidadosamente de modo a refletir situações plausíveis, e os diferentes níveis de severidade tenham sido testados previamente com recurso a um estudo piloto, é importante reconhecer que podem não produzir necessariamente respostas idênticas às obtidas noutras estratégias utilizadas. Apesar da utilização de cenários hipotéticos oferecer uma abordagem controlada e consistente, que permite uma análise mais estruturada e comparável, como destacado por Aguinis e Bradley (2014), a recolha de dados baseada nas experiências reais poderia ser limitada pela capacidade dos participantes de recordar e relatar com precisão as situações passadas, bem como a subjetividade individual poder influenciar a forma como os eventos são descritos e percebidos. Deste modo, sugere-se que estudos futuros explorem as experiências reais dos trabalhadores para enriquecer os *insights* obtidos. Métodos como entrevistas em profundidade ou estudos de caso longitudinais, conforme sugerido por Yin (2018), poderiam proporcionar uma compreensão mais detalhada e contextualmente rica nas dinâmicas de incivildade no local de trabalho. Uma outra limitação deste estudo prende-se à generalidade inerente à abordagem adotada, ou seja, o estudo foi aplicado aos trabalhadores na sua generalidade, o que pode implicar uma falta de especificidade em relação a certas condições ou circunstâncias que poderiam influenciar os resultados. Conforme a literatura sugere, um setor específico poderia fornecer informações mais detalhadas e relevantes, aproximando o leitor da realidade vivenciada no mesmo (Tims et al., 2012). Deste modo, sugere-se que se defina um setor específico para que se avalie as particularidades do mesmo.

Apesar das limitações identificadas, este estudo permitiu compreender que, apesar de a severidade dos comportamentos desviantes e o regime de trabalho (presencial vs. remoto) em que ocorrem não influenciarem os níveis de *job crafting* da forma inicialmente esperada, a incivildade no local de trabalho é destacada como um comportamento negativo que acarreta consequências negativas para os colaboradores e organização (p.e. o clima organizacional e a satisfação dos funcionários). Este fenómeno pode ser influenciado por diversos fatores, tanto no contexto presencial, como no contexto remoto (Andrade et al., 2020). Estes resultados apontam que colaboradores com maiores níveis de *job crafting* são mais capazes de superar condições de incivildade, a partir de suporte contínuo através dos seus pares e recursos adequados, independentemente do contexto de trabalho, como o estudo de Andrade (2020).

Verifica-se que apesar dos níveis de severidade dos comportamentos desviantes, os colaboradores estão mais focados em atingir resultados ou em completar as suas tarefas. Por outras palavras, estes direcionam as estratégias de *job crafting* para a diminuição das dificuldades das exigências de trabalho, de modo a superar a condição, mostrando que independentemente do regime de trabalho que se encontrem e dos níveis de severidade, estes não são fatores de interação significativos. Para além disso, é notório, confrontado com as análises exploratórias, que a modificação das relações interpessoais na procura de relações positivas e significativas, e a utilização de recursos estruturais para a diminuição das dificuldades das exigências da execução de tarefas, são relevantes para ultrapassar os comportamentos desviantes.

Em suma, com a presente dissertação foi possível aprofundar a investigação relativamente à compreensão mais ampla do conceito *job crafting* em relação à severidade dos comportamentos desviantes e o regime de trabalho, com a aspiração que este estudo seja um impulsionador de novas formas de adaptabilidade às adversidades.

Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351-371.
- Akella, D., & Lewis, V. J. (2019). The modern face of workplace incivility. *Organization Management Journal*, 16(2), 55-60. <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1604202>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452-471. 10.5465/AMR.1999.2202131
- Andrade, A. L. D., Matos, F. R., Lobianco, V. M. P., & Broseguini, G. B. (2020). (In)civilidade no trabalho: medidas e modelos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 914-921. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.1.16841>
- Bartel, C. A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. M. (2012). "Knowing where you stand: Physical isolation, perceived respect, and organizational identification among virtual employees." *Organization Science*, 23(3), 743-757. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0661>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter?. *University of Michigan Ross School of Business*. https://www.researchgate.net/publication/266094577_What_is_Job_Crafting_and_Why_Does_It_Matter
- Berg, J.M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158-186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human Relations*, 70(8), 1017-1037. 10.1177/0018726717693073
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Cunha, M.P., Rego, A., Simpson A., & Clegg, S. (2019). Positive organizational behavior. *Routledge*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

- Elbaz, S., Richards, J. B., & Provost Savard, Y. (2022). Teleworking and work–life balance during the COVID-19 pandemic: A scoping review. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*. <https://doi.org/10.1037/cap0000330>
- Febriana, S. K. T. (2019). Cyber Incivility Perpetrator: The Influenced of Dissociative Anonimity, Invisibility, Asynchronicity, and Dissociative Imagination. *Journal of Physics: Conference Series*, 1175(1): 1-8.
- Ferreira, joana (2023) Há menos 120 mil profissionais em teletrabalho em Portugal. *Human Resources*
- Foulk, T., Woolum, A. and Erez, A. (2016). “Catching rudeness is like catching a cold: the contagion effects of low-intensity negative behaviors”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101 No. 1, pp. 50-67, <https://doi.org/10.1037/apl0000037>.
- Francis, L., Holmvall, C. M., & O’Brien, L. E. (2015). The influence of workload and civility of treatment on the perpetration of email incivility. *Computers in human behavior*, 46: 191-201.
- Freitag R. M. (2018). Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência?. *Revista de Estudos da linguagem*, 26(2), 667686. <https://doi.org/10.17851/22372083.26.2.667686>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences." *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524.
- Garton, L., & Wellman, B. (1995). Social impacts of electronic mail in organizations: A review of the research literature. *Annals of the International Communication Association*, 18(1): 434-453.
- Gibbons, J. (2010). U.S. job satisfaction at lowest level in two decades. *Conference Board*. <http://www.conference-board.org/press/pressdetail.cfm?pressid=3820>.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). "The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers." *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.
- Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting : The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 953–968. <https://doi.org/10.1002/hrm.22054>
- Holm, K., Torkelson, E. and Bäckström, M. (2021), “Longitudinal outcomes of witnessed workplace incivility: a three-wave panel study exploring mediators and

- moderators". *Occupational Health Science*, Vol. 5 Nos 1/2, pp. 189-216. <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00083-8>.
- Ibrahim, B.A., & Hussein, S.M. (2024). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health* <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18507-9>
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Rudeness at work: Impulse over restraint. *Public personnel management*, 30(4), 457-465. <https://doi.org/10.1177/009102600103000403>
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. New York, NY: Guilford.
- Keashly, L., & Jagatic, K. (2003). By any other name: American perspectives on workplace bullying. *International perspectives in research and practice*, pp. 43-69.
- Kopelman, S., Feldman, E. R., McDaniel, D. M., & Hall, D. T. (2012). Mindfully negotiating a career with a heart. *Organizational Dynamics*, 41(2), 163–171.: 10.1016/j.orgdyn.2012.01.010
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of Individuals' Fit At Work : a Meta-Analysis of Person-Jo. *Personnel Psychology*, 58, 281–342.
- Kruger, J., Epley, N., Parker, J., & Ng, Z. W. (2005). Egocentrism over e-mail: Can we communicate as well as we think?. *Journal of personality and social psychology*, 89(6): 925-936.
- Laker, B. (2021). The Importance of Job Crafting in Modern Workplaces. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(2), 234-245.
- Lauricella, T., Schaninger, B., Weddle, B. (2023). *Building social capital in the workplace*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/building-social-capital-in-the-workplace>
- Leitão, J., & Ferreira, J. J. (2021). Teletrabalho e bem-estar dos trabalhadores durante a pandemia COVID-19: Uma revisão sistemática. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 22(2), 265-278.
- Leiter, M. P., Peck, E., Gumuchian, S. (2015). Workplace Incivility and its Implications or Well-Being. *Emerald Group*. <https://doi.org/10.1108/s1479-355520150000013004>
- Li, V., Jiang, X., & Xu, X. (2020). From workplace mistreatment to job insecurity: The moderating effect of work centrality. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 36(3), 249–263. <https://doi.org/10.1002/smi.2915>

- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2009). Mind your E-manners: Impact of cyberincivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management*, 46(8), 419–425. <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.06.006>
- Liu, P., Xiao, C., He, J., Wang, X., Li, A., (2020). Experienced workplace incivility, anger, guilt, and family satisfaction: The double-edged effect of narcissism. *Personal. Individ. Differ.* 154, 109642. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109642>
- Liu, W., Steve Chi, S. C., Friedman, R., & Tsai, M. H. (2009). Explaining incivility in the workplace: The effects of personality and culture. *Negotiation and Conflict Management Research*, 2(2), 164-184.
- Lopes, M. (2020) Sabe o que é job crafting? Vai ajudá-lo a sentir-se mais realizado no trabalho. *Human Resources*
- Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire. *Journal of Occupational Psychology*, 10(4), 477-490. doi:10.1037/1076-8998.10.4.477
- Masood, H., Karakowsky, L. and Podolsky, M. (2022), "Detached but not deviant: the impact of career expectations and job crafting on the dysfunctional effects of amotivation", *Journal of Management Development*, Vol. 41 No. 4, pp. 240-256. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2021-0284>
- Mendonça, J. M. B., Siqueira, M. V. S., & Santos, M. A. F. (2018). Civilidade e incivilidade no ambiente de trabalho: uma bibliometria internacional. *Perspectivas Contemporâneas*, 13(2), 68-88.
- Mitchell, T.R. (2018). A dynamic, inclusive, and affective evolutionary view of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 1-19.
- Moon, C. & Morais, C. (2021), " Understanding the consequences of workplace incivility: the roles of emotional exhaustion, acceptability, and political skill ", *International Journal of Conflict Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2021-0147>
- Morel, S., Lapointe, P.A., Pelletier, J., Vaudreuil, F., France, & Université Laval. (2011), Different Perspectives on Work Changes: Papers From the Second International Workshop on Work and Intervention Practices. *Les Presses de L'Université Laval*.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.

- Pearson, C. M., Anderson, L. M., & Porath, C. I. (2000). Assessing and attaching workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29, 123–137.
- Pearson, C.M. and Porath, C.L. (2005), “On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: no time for ‘nice’? Think again”. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), pp. 7-18, <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841946>.
- Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255-1265. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0138>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- 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): 1213-1232
- Salin, D., & Hoel, H. (2010). Organisational causes of workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and Harassment in the Workplace*: 243-260. Londres: CRC Press.
- Saraiva, A. (2022). Um mundo em transformação e o risco de “navegar à vista. *Human Resources*.
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2022). Having control or lacking control? Roles of job crafting and service scripts in coping with customer incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(1), 104.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job crafting, and Employee WellBeing. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957–977. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>
- Slemp, G.R., Kern, M.L. & Vella-Brodrick, D.A. (2015). Workplace Well-Being: The Role of Job Crafting and Autonomy Support. *Psych Well-Being* 5, 7. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>
- Stanchak, J. (2024). Impact of civility on organizational success. *SHRM Executive Network*. <https://www.shrm.org/executive-network/insights/impact-of-civility-on-organizational-success>

- Stewart, S. M., Bing, M. N., Davison, H. K., Woehr, D. J., & McIntyre, M. D. (2009). In the eyes of the beholder: A non-self-report measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 207–215. <https://doi.org/10.1037/a0012605>
- Tamunomiebi, M., & Ukwuije, O. (2021). Workplace Incivility and Counterproductive Work Behaviour: A Review of Literature. *European Journal of Human Resource*, 5(1), 20 - 31. <https://doi.org/10.47672/ejh.686>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.
- Torres, E.N., van Niekerk, M., Orlowski, M. (2017). Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry. *J. Hosp. Mark. Manage.* 26 (1), 48–66. <https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1178620>
- Tsuno K, Tabuchi T. (2022) Risk factors for workplace bullying, severe psychological distress and suicidal ideation during the COVID-19 pandemic among the general working population in Japan: a large-scale cross sectional study. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-059860>
- Veloso, A., Costa, E., Abrantes, P. (2022) Teletrabalho em tempo de pandemia: Das vantagens às incertezas nos quotidianos das famílias residentes na Área Metropolitana de Lisboa Norte, Portugal. [28818-AOP-123506-2-10-20221231.pdf](https://doi.org/10.28818-AOP-123506-2-10-20221231.pdf)
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve a pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 203–220. <https://doi.org/10.20396/temáticas.v22i44.10977>
- Wang, C.H., Chen, H.T., (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *J. Hosp. Tour. Insights*, 3 (4), 415–429. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>
- 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.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Young, J. and Gifford, J. (2022) Bullying and incivility at work: an evidence review. Practice summary and recommendations. *Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Zhou, Z. E., Pindek, S., & Ray, E. J. (2022). Browsing away from rude emails: Effects of daily active and passive email incivility on employee cyberloafing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(5), 503–515. <https://doi.org/10.1037/ocp0000325>

Anexos

Anexo A - Estudo Piloto

Os diferentes cenários criados, com níveis de severidade diferentes, foram previamente testados, num estudo piloto, de modo a garantir que os participantes avaliavam de forma distinta a severidade de acordo com o grau (leve, moderado, severo) pretendido.

Procedimento de recolha de dados

O questionário foi desenvolvido na plataforma *Qualtrics XM* e, seguidamente, disponibilizado, através de um *link*, e preenchido em formato remoto (e.g., *whatsapp*, *linkedin* e email). Este questionário era dividido em três partes: (1) o consentimento informado, onde era explicitado o enquadramento do estudo, a garantia do anonimato e confidencialidade dos dados; após a confirmação por parte do participante para a participação para este estudo piloto era apresentado (2) um questionário sociodemográfico, (3) leitura de uma situação e resposta a um conjunto de questões que avaliassem a gravidade dessa situação, a sua vividez, aceitabilidade e probabilidade de ocorrência.

Todos os participantes recebiam a seguinte informação: “Imagine que tem estado, nos últimos seis meses, a trabalhar no desenvolvimento de um novo projeto a implementar na organização. Foi marcada uma reunião para que pudesse apresentar esse projeto. Foram convocados todos os colegas de trabalho do seu departamento, assim como as chefias. Esteve várias semanas a trabalhar nesta apresentação, especificando os vários detalhes, normas e condições de implementação do mesmo.” No parágrafo seguinte, consoante a condição a que foi alocado (desvio leve, moderado ou severo, atribuída de forma aleatória), o/a participante recebia a seguinte informação:

Condição: Severidade Leve. “No dia da reunião e depois de iniciar a sua apresentação, e à semelhança do que aconteceu em outros momentos importantes para si, o seu colega X, no momento em que está a apresentar o novo projeto, chega mais uma vez atrasado, interrompendo a sua apresentação e atrapalhando o seu raciocínio, obrigando-o/a a recomeçar a apresentação”.

Condição: Severidade Moderada. “Minutos antes do início da reunião, detetou um problema técnico com o suporte digital que ia utilizar. Decide pedir ajuda ao colega X, especialista no apoio técnico, pelo que tem a certeza de que é a melhor pessoa para o/a ajudar a resolver o problema. Este colega, ao tomar conhecimento do sucedido, decide ignorar o seu pedido de ajuda”.

Condição: Severidade Severa. “A meio da apresentação, é interrompido pelo colega X, que se mostra indignado consigo, referindo que o que acaba de apresentar não faz qualquer

sentido, que “não sabe do que está a falar”, chegando mesmo a dizer que você nunca deveria ter sido escolhido/a para desenvolver este projeto, pois trata-se “de um/a incompetente”.

Amostra

A amostra do estudo piloto foi constituída por 39 trabalhadores, sendo que do total dos indivíduos inquiridos 49% ($n = 19$) eram do sexo masculino e 51% ($n = 20$) eram do sexo feminino. Relativamente à idade, respetivamente, tinham entre 22 e 65 anos ($M = 43.74$, $DP = 15.95$). Relativamente ao setor organizacional, 5% ($n = 2$) eram do setor secundário (que compreende atividades de transformação das matérias-primas do setor primário); 56% ($n = 22$) eram do setor terciário (comporta atividades de serviço); 28% ($n = 11$) eram do setor quaternário (engloba atividades relacionadas à pesquisa e desenvolvimento, consultoria, tecnologia da informação avançada) e 10% ($n = 4$) pertenciam a outros setores. Identificou-se que existem 20 trabalhadores no regime presencial (51%); 3 em teletrabalho (8%) e 16 em regime híbrido (41%). Quanto à antiguidade na instituição variou entre 0 anos (menos de 12 meses) e os 42 anos e em média os colaboradores encontravam-se há cerca de 14 anos ($M = 13.56$, $DP = 13.05$) na organização. Destes participantes 44% ($n = 17$) pertenciam a um cargo de chefia na empresa.

Resultados

De modo analisar as relações entre as variáveis e cumprir os objetivos do projeto, foi uma metodologia quantitativa, com recurso ao programa *IBM SPSS Statistics*, versão 28. Para estudar se a severidade é percebida da forma mesma de acordo com os cenários que eram apresentados, foi necessário realizar um teste paramétrico, mais especificamente o Teste One-Way ANOVA, uma vez que apresenta mais que uma variável independente inter-sujeitos categórica com três níveis (Severidade: Leve, Moderada e Severo) e uma variável dependente contínua (gravidade). Os resultados mostram que existem diferenças significativas na gravidade de acordo com os níveis da severidade explicitados nos cenários, $F(2,137) = 8.42$, $p < .001$. Os participantes classificam a situação como sendo mais grave na condição “severa” ($M = 4.29$, $DP = 1.09$) do que nas condições “leve” ($M = 3.52$, $DP = 1.03$) e “moderada” ($M = 3.53$, $DP = 1.06$). No entanto, o teste *post hoc de Bonferroni* mostrou que não existem diferenças significativas entre o cenário “leve” e “moderado” ($p = 1,00$). Conclui-se, por isso, a necessidade de modificar ligeiramente os cenários reforçando a gravidade dos comportamentos, aumentando a gravidade do cenário “severo” e diminuindo a do cenário “leve”. As alterações efetuadas resultaram nos cenários descritos neste estudo (cf. “Procedimento”).