

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

## **Relações abusivas em contexto de trabalho: do subordinado para o supervisor**

Mariana Santos Leiria

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado,  
Iscte, Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023





CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**Relações abusivas em contexto de trabalho: do subordinado para o supervisor**

Mariana Santos Leiria

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor Vítor Hugo Silva, Professor Auxiliar Convidado,  
Iscte, Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



## **Agradecimentos**

Ao Professor Doutor Vítor Hugo Silva, por todo o apoio, paciência e dedicação para comigo e com o meu trabalho.

Aos meus pais que não me deixaram desistir em nenhum momento.

À minha irmã que me faz querer sempre ser o melhor exemplo.

E às minhas amigas Catarina e Margarida.



## Resumo

As organizações são, pela sua natureza, ambientes sociais promotores de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal dos membros organizacionais. Os processos relacionais e comunicacionais que resultam das interações sociais no contexto de trabalho são centrais para o bem-estar dos trabalhadores. Contudo, em alguns casos, a natureza tóxica de certas interações pode levar as pessoas a experienciar situações de sofrimento psicológico e mal-estar que resultam, entre outros comportamentos, numa maior propensão para abandonar a organização. O presente trabalho debruçou-se sobre o impacto das relações abusivas em contexto de trabalho, dando ênfase à temática do *bullying* numa versão ainda pouco explorada na literatura. O impacto do *upwards bullying*, i.e., o comportamento de abuso do subordinado dirigido à sua chefia quando esta ocupa uma posição hierárquica intermédia, e a reação desta, traduzida na propensão para abandonar a organização e nos níveis de bem-estar. Adicionalmente, procurou-se observar o impacto da perceção de suporte das chefias (da vítima), enquanto variável moderadora. A partir da análise das respostas de 30 chefias intermédias, os resultados obtidos sugerem que as chefias que percecionam ser alvo de comportamentos abusivos tendem a procurar abandonar a organização independentemente da chefia sentir ou não apoio por parte dos seus colegas. Os resultados são discutidos em função da sua pertinência para o desenvolvimento teórico na área do trabalho decente bem como, da sua aplicabilidade no contexto da intervenção da Psicologia no contexto das organizações.

Palavras-chave: *upwards bullying*, intenção de saída, suporte das chefias

PsycINFO Classification Categories and Codes

**3650** Personnel Attitudes & Job Satisfaction

**3660** Organizational Behavior





## **Abstract**

By their very nature, organizations are social environments that foster their members' professional and personal development. The relational and communicative processes that emerge from social interactions within the workplace are pivotal to the well-being of employees. However, in certain instances, the toxic nature of these interactions can lead individuals to experience psychological distress and discomfort, resulting in various behaviors, including a greater inclination to leave the organization. This study primarily focuses on the impact of abusive relationships in the workplace, with a particular emphasis on the relatively unexplored topic of workplace bullying. Specifically, we investigate the effects of upwards bullying, which refers to abusive behavior exhibited by subordinates toward their supervisors when the latter occupy intermediate positions in the organizational hierarchy. Additionally, we examine how supervisors react to such mistreatment and whether it influences their propensity to leave the organization and their levels of well-being. Furthermore, as a moderating variable, we aim to gauge the impact of supervisors' perceptions of support from their supervisors (the victim's). Based on the analysis of responses from 30 intermediate managers, our findings suggest that managers who perceive themselves as targets of abusive behavior tend to consider leaving the organization, irrespective of whether or not they feel supported by their colleagues. These results are discussed in terms of their significance for theoretical advancements in the field of decent work and their practical implications for the involvement of psychology in organizational contexts.

Keywords: upwards bullying, turnover, supervisor support

PsycINFO Classification Categories and Codes

**3650** Personnel Attitudes & Job Satisfaction

**3660** Organizational Behavior



## Índice

<b>Resumo</b> .....	vii
<b>Abstract</b> .....	ix
<b>Introdução</b> .....	1
<b><u>Capítulo 1 - Relações abusivas em contexto organizacional: o caso do <i>Upwards Bullying</i>, antecedentes e consequências</u></b> .....	3
1.1. Bullying .....	7
1.2. <i>Upwards Bullying</i> : o que é, causas e consequências .....	10
1.2.1. Antecedentes e precedentes do <i>Upwards Bullying</i> .....	11
1.3. O <i>Bullying</i> , a Intenção de Turnover e o Bem-estar Subjetivo .....	13
1.3.1 Intenção de Turnover .....	14
1.3.2 Bem-estar Subjetivo .....	15
1.3.3. Perceção de Apoio das Chefias: Relação de confiança da vítima com os seus superiores .....	17
<b><u>Capítulo 2 - Estudo sobre o efeito do <i>Upwards Bullying</i> na Intenção de Turnover e no Bem-estar Subjetivo moderado pelo Suporte das Chefias</u></b> .....	20
2.1. Objetivos e hipóteses .....	22
2.2 Método .....	23
2.2.1. Amostra e Procedimento .....	23
2.3 Instrumentos e medidas .....	24
2.3.1 <i>Negative Acts Questionnaire</i> .....	24
2.3.2 <i>Perceived Cowork Social Support</i> .....	24
2.3.3. Escala de Intenção de <i>Turnover</i> .....	25
2.3.4. Escala de Bem-Estar Afetivo no Trabalho .....	25
2.4. Resultados .....	26
2.5 Discussão .....	28
2.6. Implicações teóricas e práticas .....	31

2.7. Limitações e estudos futuros .....	31
2.8. Conclusões.....	33
<b>Referências</b> .....	<b>35</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>40</b>



## Índice de quadros

<b>Figura 1 – Resumo da teoria formulado por Bolling (2019) .....</b>	<b>12</b>
<b>Tabela 1- Médias e desvios-padrão das variáveis de interesse.....</b>	<b>26</b>



## Introdução

No mundo organizacional, construtos relacionados com os fenómenos abusivos tornaram-se alvo de estudo por parte de autores de diversas áreas relacionadas com comportamento humano, incluindo a área de gestão organizacional e humana, como forma de arquitetar soluções que ajudem a melhorar as condições físicas e psicológicas dos colaboradores (Rissotto, 2013).

De acordo com Chandrasekar (2011, pp. 1-19) “é a qualidade do ambiente de trabalho do indivíduo que maior impacto tem no seu nível de motivação e conseqüentemente na sua performance”. O mesmo autor partilha também que a gravidade do nível de erro do colaborador (erros cometidos), bem como o nível de inovação, ou até de colaboração com os colegas, e no lado reverso, num formato negativo, o nível de absentismo ou durante quanto tempo de mantém na organização (intenção de *turnover*), são fatores que dependem fortemente do *engagement* do colaborador para com a organização.

Alguns estudos acabam assim por demonstrar que o envolvimento dos colaboradores para com a sua organização surge de um conjunto de fatores tais como os benefícios, recompensas e desafios proporcionados aos colaboradores, mas também pelo suporte que a organização oferece ao indivíduo (Schaufeili & Baker, 2004; Fernandes, 2017).

Este aspeto vai de encontro a medidas que Locke (1969; Fernandes, 2017) indicam como sendo cruciais para a satisfação laboral, nomeadamente a satisfação para com a(s) chefia(s) (que “inclui o estilo de liderança ou as capacidades técnicas e administrativas”, mas também “qualidades ao nível do relacionamento interpessoal” (Fernandes, 2017), a satisfação para com colegas de trabalho (caracterizando-se a mesma pelas aptidões dos colegas, suporte demonstrado pelos mesmos e ainda a amizade que estes oferecem (Fernandes, 2017)), mas também as condições de trabalho e satisfação com a organização e direção da mesma (Fernandes, 2017).

Não obstante, existem outras condições que contribuem para o bem-estar de um indivíduo numa organização. Autores como Grawitch et al, (2006) ou Cojocarú (2014) sugerem que fatores como o tipo de personalidade, controle emocional, autoestima, inteligência emocional, e o apoio emocional recebido de superiores hierárquicos podem ser fatores determinantes no bem-estar da pessoa, pressupondo conseqüências tanto positivas, como negativas. Adicionalmente, Cojocarú (2014) constata ainda que o bem-estar dentro de uma organização, sentido por um qualquer indivíduo, pode estar condicionado por *stressores* relativos ao tipo de liderança aplicada pelo superior(es) hierárquico(s).



No presente estudo, propõe-se o exame de relações abusivas em contexto de trabalho, sendo neste caso particular, as mesmas iniciadas pelos subordinados tendo como alvo os superiores hierárquicos, no sentido em que este tipo de relações pode danificar a organização da mesma forma que a literatura existente relata os danos verificados aquando da prática de relações abusivas nos seus formatos mais clássicos.

Através da distribuição de um questionário, que reúne um conjunto abrangente de questões relacionadas, não só com as próprias relações entre subordinados e superiores, mas também com antecedentes que provoquem/alavanquem o início e a perpetuação do abuso que poderá existir entre as duas partes, e por fim as consequências que daí podem advir, o objetivo principal é entender o que despoleta a interação abusiva, quais os fatores que levam à perpetuação da mesma, bem como as suas consequências, para que, por fim, seja possível encontrar soluções a partir dos dados obtidos para que a existência das mesmas possa ser escassa ou inexistente.

O presente trabalho divide-se em duas partes. O primeiro capítulo apresenta uma revisão da pesquisa existente sobre o tema em análise, das variáveis de interesse e do modelo de investigação e respetivas hipótese. O segundo capítulo apresenta um estudo quantitativo de natureza correlacional sobre a relação entre os *upward's bullying* e a intenção de saída e o bem-estar subjetivo, moderada pela perceção de suporte das chefias.

## CAPÍTULO 1

### **Relações abusivas em contexto organizacional: o caso do *Upwards Bullying*, antecedentes e consequências**



As relações humanas são constantemente construídas em diferentes moldes, pois cada indivíduo tem as suas características, e por isso as relações organizacionais acabam por não ser lineares, ou seja, nem seguem sempre as mesmas regras. Isto é, “postos em situações semelhantes, os indivíduos não agem sempre da mesma forma” (Seleme, 2012).

Assume-se assim, numa base científica empírica, que os comportamentos de um qualquer indivíduo nem sempre se assemelham a outros dos seus pares, perante as mesmas pessoas e situações e por isso, ressalva-se que o comportamento organizacional também é definido por fatores distintos, tais como: individuais - princípios e fatores da personalidade - , de grupos - que recorrem a princípios da psicologia social e ao estudo das dinâmicas de grupo - , e por fim, organizacionais - que se pautam por regras da organização (Argyris, 1957; Seleme, 2012).

Seleme (2012) relata adicionalmente que os fatores individuais do ser humano são relevantes para as organizações dado que os mesmos irão manifestar-se no ambiente organizacional, sendo que esta questão acaba, por ter impacto a nível da gestão de uma qualquer organização.

Depreende-se assim a importância de promover padrões positivos sobre determinados comportamentos e atitudes individuais dos colaboradores, mas também sobre pontos coletivos da organização, nomeadamente dentro de equipas, tais como a comunicação, liderança e até mesmo trabalho de grupo. Complementarmente, para uma melhor gestão organizacional, e por outro lado como forma de assegurar a saúde ocupacional dos recursos humanos, é de extremo valor a contínua aprendizagem sobre o comportamento humano (Arnold et al., 1998; Gorin & Arnold, 1998; McIntyren & Houdmount, 2006; Araújo, 2009)

Atualmente, admitindo que nem todas as relações humanas são positivas, existem cada vez mais dados literários que comprovam a prevalência de relações abusivas, inclusive em contexto organizacional, Linsteadt et al. (2010; Mendonça et al., 2016) explicam: é cada vez mais notória a “migração de atos hostis (...), de violências mais agressivas e explícitas” tendo como exemplo as de carácter físico e sexual, ou outras semelhantes menos evidenciadas como o assédio moral.

Por conseguinte, o ponto chave da maioria dos estudos relativos a relações abusivas em contexto de trabalho têm sido as relações onde o indivíduo com maior poder e hierarquicamente superior tem práticas abusivas para com outros com menor poder (Patterson et al., 2018); resumindo, onde o superior tenta influenciar o subordinado (Schat et al., 2006).

Ebeid et al. (2003), explicam que o objetivo de quem tem maior poder será o de obter o maior bem-estar e conforto pessoal possível, sendo que os subordinados estão dependentes dos seus superiores.

Johnsen e Ford (2001) averiguaram similarmente que, segundo a natureza do conceito de relações de poder, os sujeitos que detêm maior poder na relação agem com intenção de controlar qualquer outro indivíduo que detenha menos poder e tentam limitar qualquer oportunidade vantajosa que surja para os seus subordinados para obter segurança no trabalho e para terem uma estrutura de trabalho recompensadora.

Barretto (2015) verificou que as relações podem ser consideradas abusivas quando se averigua a existência de excesso de poder e controle de um indivíduo para com outro, comportamento este que culmina na sensação de posse sentida pelo agressor para com a sua vítima. Descreve também que este tipo de relações começa de forma subtil e acaba muitas vezes por escalar com a falta de respeito pelos limites da vítima por parte do agressor, sendo o resultado da relação abusiva um défice na qualidade de vida e na saúde física e mental da vítima.

Por outro lado, as relações abusivas não surgem apenas no contexto de abuso de poder de um superior para com os seus subordinados. Coloca-se então a questão sobre se será o poder hierárquico o único antecedente das relações abusivas neste contexto, sendo esta questão ainda mais pertinente dado que já se provou cientificamente que também as chefias podem ser vítimas de atos abusivos.

Pesquisa recente sugere que o “abuso no trabalho não tem como alvo apenas níveis hierárquicos mais baixos”, mas também “pode ser dirigido a *managers*, supervisores, ou ainda a equipas/departamentos inteiros” (Ebeid et al., 2003).

Hershcovis (2010, pp. 499-519), conceptualiza cinco fenómenos, através de definições propostas por diferentes autores, mas que se convergem todos na medida em que correspondem a diferentes tipos de maus-tratos dentro das organizações. Enumera como sendo parte de uma categoria geral de maus-tratos eventos como liderança abusiva, *bullying*, conflitos interpessoais, incivilidade e lesão social, sendo essencial ter as definições dos mesmos em mente:

- a liderança abusiva, que consiste na perpetuação de atos de hostilidade verbal e não-verbal (excluindo contacto físico), tendo como perpetuador destas atitudes o supervisor (chefias) (Tepper, 2000; Hershcovis, 2010, pp. 499-519).

- incivilidade: “atos desviantes de baixa intensidade, tal como ser rude e indelicado a nível verbal e não-verbal para com outro membro da organização, com a intenção ambígua de magoar esse indivíduo” (Anderson & Pearson, 1999) – distinguido este construto com fatores como a baixa intensidade de ocorrência e a intenção ambígua da mesma.

- a lesão social surge de seguida como sendo um tipo de comportamento dentro dos maus-tratos nos locais de trabalho cujo intuito é impedir a habilidade de estabelecer e manter relações interpessoais positivas, mas também impedir o sucesso de alguém na sua função e uma reputação positiva, uma definição dada por Duffy et al. (2002).

- conflitos interpessoais, que a autora apresenta este como sendo o tipo mais básico de maus-tratos organizacionais, considerando a definição de Spector e Jex (1998): “um *stressor* organizacional que envolve desentendimentos entre funcionários”. Este tipo de maus-tratos não tem relevantes particularidades ou fatores distintos.

- *bullying*: eventos onde uma pessoa, de forma repetitiva e durante um determinado período de tempo é exposto a atos/comportamentos negativos, como abusos constantes, ofensas, ou exclusão social, por parte de supervisores ou subordinados (Einarsen, 2000)

Hershcovis (2011) acrescenta ainda fatores de distinção entre cada construto anteriormente citado, propondo neste caso que esses fatores sejam a persistência das ações, a frequência das mesmas e a assimetria de poder entre as partes da relação.

Perante as referências anteriores relativamente a comportamento e relações abusivas, é relevante ter em conta dois conceitos aquando da temática das relações abusivas no local de trabalho: o *bullying* e o *upwards bullying*.

Na literatura têm-se verificado o relato da prática de *bullying* em locais de trabalho e da ocorrência do mesmo em diferentes níveis hierárquicos (Kalliath & Kalliath, 2012; Zapf & Einarsen, 2003), incluindo um fenómeno definido mais recentemente: o *upwards bullying*. Há assim quem defenda que a ocorrência deste fenómeno está relacionada com determinados fatores específicos, sendo alguns destes fatores diferenciados dos que originam o tipo de relação abusiva executada do superior para o subordinado, isto é, os antecedentes que originam a prática destes fenómenos – *bullying* e *upward bullying* - podem por vezes divergir.

### **1.1. Bullying**

As organizações são, pela sua natureza, contextos sociais onde situações de abuso como o *bullying* têm grande probabilidade de ocorrer. O *bullying*, é recentemente reconhecido como um dos fenómenos organizacionais que mais se tem verificado quer em organizações públicas, ou em privadas (Ohemeng, 2020), sendo que “ainda não é completamente compreendido” e carece de estudos para que seja possível desfazer alguns mitos e mal-entendidos (Carbo, 2017; Ohemeng, 2020).

Contudo, a sociedade parece estar cada vez mais familiarizada com o conceito, tornando-o mais comum e fácil de identificar. Atualmente reconhece-se não só diversos tipos de *bullying*,

mas é também possível enumerar mais contextos onde o mesmo ocorre. No local de trabalho tem sido cada vez mais reconhecido internacionalmente como “um problema de cariz laboral e social” (Hoel et al., 1999; de Araújo, 2009).

Donegan (2012), propõe que o *bullying*, no seu sentido mais básico, envolve duas pessoas – uma sendo o *bully*, ou intimidador, e o seu coprotagonista, a vítima – colocando o primeiro como praticante de atos abusivos para com o segundo, com o intuito de obter sensações de poder e superioridade, através de violência física e/ou verbal.

Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses (s.d.), relativamente aos comportamentos tidos como sinónimos do *bullying*, reconhecem-se os de cariz físico (e.g.: bater, arranhar, empurrar, ou a nível sexual, incluindo acariciar, tocar contra a vontade da vítima), verbal (e.g.: insultar, ameaçar, ofender, gozar), sócio-emocional (e.g.: espalhar boatos, difamar alguém, isolar alguém socialmente) e ainda o *cyberbullying* (e.g.: recorrer ao uso da internet para enviar mensagens ameaçadoras, insultar, divulgar fotos pessoais contra a vontade da vítima).

De maneira mais completa, Sherrow (2011) partilha uma definição com base em conhecimento empírico na área da psicologia, descrevendo o construto como sendo um tipo específico de violência com pelo menos três características particulares que o distinguem: a) a intenção do comportamento é magoar ou perturbar a vítima, b) ocorre de forma repetitiva ao longo de um determinado período de tempo e, c) há uma assimetria no poder de uma pessoa ou de um grupo em relação a outra(s).

Este fenómeno é, no entanto, de igual forma referenciado perante outros contextos. Por exemplo, quando referenciado em contexto escolar, o *bullying* foi definido por Olweus (1993; Potocki, 2015) como sendo “o ato de ser exposto, de forma repetida e durante um determinado tempo, a ações negativas por parte de um ou mais estudantes”.

Portugal encontra-se atualmente em 15º lugar no ranking de países com mais relatos de *bullying*, incluindo países europeus e América do Norte, sendo que de acordo com a estatística quase uma em cada quatro crianças é vítima deste tipo de situação, com maior incidência nos rapazes (cerca de 30%) do que nas raparigas (cerca de 28.2%) (Ordem dos Psicólogos Portugueses, s.d.). No contexto escolar, considera-se que os agressores (*bullies*) apresentam determinadas características que podem desencadear a prática deste comportamento, tais como dificuldade em gerir emoções, preconceito para com as vítimas (caráter religioso, raça ou orientação sexual), ou usarem estes comportamentos como via para conseguirem algo. Porém, qualquer pessoa pode ser vítima deste fenómeno, incluindo adultos, podendo ainda ocorrer em diversos ambientes, inclusive laborais.

A nível organizacional, as definições acabam por ser diversas, ainda que sem diferenças significativas no que toca à ideia geral do que é o construto. Desta forma, Einarsen (2000; Branch et al., 2005), define o conceito como sendo um evento que ocorre quando “um ou mais indivíduos, de forma repetida por um período de tempo contínuo, são expostos a ações negativas (seja assédio sexual, atormentação, exclusão social, ofensas, abuso físico, ou semelhantes) por parte de um ou mais indivíduos” podendo qualquer uma das parte pertencer a diferentes níveis hierárquicos (de colegas para colegas, de superiores para subordinados e de subordinados para superiores), sendo no entanto necessário verificar-se a existência de um desequilíbrio no poder que cada individuo detém e é um fenómeno em que a vítima tem dificuldade em defender-se dos abusos.

No mesmo artigo de Branch et al. (2005) podemos ainda ver citado Hadikin e O’Driscoll (2000) que incorporam atitudes como assédio, intimidação e comportamento agressivo ou violento dentro daquilo que se define como *bullying*. Para completar, revertendo a definição para a perspetiva da vítima, Matthiesen e Einarsen (2007; Ohemeng, 2020), propõem que o *bullying* é “uma situação onde uma ou mais pessoas, durante um período de tempo, se percecionam (a si mesmos) num sistemático ciclo de tratamentos negativos por uma ou mais pessoas, e onde a pessoa ou pessoas expostas a estes tratamentos têm maior dificuldade em defenderem-se a si mesmos”.

No caso de Portugal, em termos organizacionais pouco se sabe relativamente à temática, dada a falta de estudos científicos realizados com a população que trabalha no país, dificultando consequentemente o desenho e implementação de medidas de intervenção (Araújo, 2009).

Embora se reconheça a falta de suporte literário acerca do conceito, o consenso científico estende-se também no que toca ao reconhecimento do construto como sendo o mesmo um fenómeno multifacetado (Hoel & Salin, 2003; Ramsay et al., 2011, pp. 799-816), com consequências altamente negativas na vertente individual, organizacional ou social (Araújo et al., 2008) e por isso, reforçam-se a ideia de que é um fenómeno deve ser analisado de forma aprofundada em diversos níveis (Ramsay et al., 2011, pp. 799-816), e que “importa prevenir e combater” (Rayner, 2007; Araújo et al., 2008)

Num artigo de Ohemeng (2020), encontramos espelhada a ideia de Carbo (2017), onde é defendido que o *bullying* (em contexto organizacional) pode ocorrer em três graus distintos - pessoal, organizacional, e por aproximação. A nível pessoal a interação é feita diretamente entre o *bully* e a vítima, sendo que inclui formas de comunicação mais agressivas - e.g: gritar; ameaçar, ostracizar, ignorar -, e podem incluir vários tipos de assédio (Ohemeng, 2020). Sobre o grau organizacional, Ohemeng (2020) sugere que o *bully* usa então as “políticas da



organização para atormentar os seus alvos e não contempla uma aplicação razoável das mesmas”, significando isto que o agressor aproveita para explorar essas mesmas políticas para rebaixar ou humilhar a sua vítima, tendo como exemplos situações de avaliações pouco realistas, acumulação de tarefas para a vítima, ou ainda a atribuição de tarefas que não correspondem à responsabilidade da vítima. Finalmente, por aproximação, significa que o *bully* usa outros colaboradores para afetar o seu alvo, através de situações como o encorajar terceiros a utilizar políticas organizacionais contra a vítima, ou “permitir e encorajar que terceiros tenham atitudes e comportamentos menos apropriados” (Ohemeng, 2020).

Contudo, perante o desenvolvimento e mudança organizacional que se verifica atualmente, e em muitas organizações a falta de adaptação a esse mesmo desenvolvimento e mudança, um fenómeno definido mais recentemente tem-se verificado: o *upwards bullying*.

## **1.2. *Upwards Bullying*: o que é, causas e consequências**

O conceito de *upwards bullying* tem uma raiz idêntica, em termos de definição do conceito base de *bullying*, assemelhando-se sobretudo nos comportamentos praticados pelos *bullies*. Esta é, no entanto, uma temática com muito por explorar.

Contrariamente, o *upwards bullying* distingue-se do conceito natural de *bullying* na literatura, como um fenómeno que ocorre com maior frequência em organizações que têm maior dificuldade em adaptar-se à mudança, para além de ser um fenómeno raramente reportado (Rayner & Cooper, 2003; Ramsey et al., 2011, pp. 799-816) e quando reportado, os casos são tidos como únicos e/ou isolados (Bravweman, 1999, Ramsay et al., 2011, pp.799-816).

O *upwards bullying*, enquanto conceito mais formal remonta aos anos ‘90 e 2000, surgindo nos estudos de Miller (1997; Busby et al., 2022), que estava focado em estudar a relação do género com o assédio sexual no contexto militar, dado que, ainda que o exército tivesse uma estrutura hierárquica bem definida (que poderia surgir como fonte de apoio e intervenção nestes casos), a verdade é que estar numa posição hierárquica superior não era sinónimo de proteção perante os ataques dos subordinados (Busby et al., 2022).

Nos primórdios do conceito, em estudos onde prevalecem comportamentos praticados no sentido do subordinado para o superior, é possível verificar-se descrições em que o *bullie* é tido como sendo alguém mais jovem que a vítima (Quine, 2001; Busby et al., 2022), suportando a ideia de que os “supervisores que estão formalmente numa posição hierárquica superior são atacados pelos seus subordinados” (Zapf et al., 1996, p.217; Busby et al., 2022).

Branch et al. (2005) iniciam um desenvolvimento mais ativo da conceptualização do que é o *upwards bullying*, explorando primeiramente o que Davenport et al. (1999) concluíram sobre a mudança organizacional que ocorria na época, considerando que os managers mais facilmente se tornavam alvos, em momentos em que estavam sob enorme pressão para exercer as suas funções com a menor margem de erro possível, logo o *stress* ao qual estavam sujeitos tornava-os mais frágeis, confirmando assim que o *bullying* organizacional pode acontecer de forma hierarquicamente transversal.

Para completar, Ramsay et al. (2011, pp. 799-816; Ohemeng, 2022) definem o conceito de forma mais concreta como sendo “o ato de um membro colaborador da organização, enquanto subordinado, de infligir de forma intencional ou não intencional comportamentos de *bullying* para com o seu manager”. Confirma-se assim que esta versão do *bullying* é igualmente importante estudar no contexto organizacional com o intuito de explorar e compreender de forma aprofundada os processos interpessoais e organizacionais que estão relacionados com o referido construto e que podem ser afetados pela prática deste fenómeno (Ramsay et al., 2011, pp. 799-816).

Surge então uma questão fulcral: o que leva os subordinados a ignorarem o poder que os superiores têm sobre eles e agir como *bullies* em relação aos mesmos? Primeiramente, a ideia do *upwards bullying*, quando posta em prática, pode ser considerada uma forma de colaboradores demonstrarem o seu descontentamento com certos processos ou fatores integrados na organização, aos seus superiores (Ramsay et al., 2011, pp. 799-816). Adicionalmente, podem ser tidas como táticas de resistência (Busby et al., 2022), para além da prática deste conceito se registar em ambientes percecionados como injustos pelos subordinados e assim, estes comportamentos surgem como medidas de retaliação (Baron et al., 1999; Greenberg & Barling, 1999; Hoel et al., 2001; Busby et al., 2022)

### **1.2.1. Antecedentes e precedentes do *Upwards Bullying***

Para que seja possível compreender melhor e atuar no sentido de prevenir ou eliminar este fenómeno, é igualmente importante conhecer os seus antecedentes e precedentes. Ramsay et al. (2011) definiram alguns fatores que consideram que podem provocar o desenrolar do fenómeno. Consideram assim que características individuais do líder ou a sua atitude perante os comportamentos de maus-tratos para consigo e para com a organização, bem como a forma de liderar podem ser fundamentais para que os subordinados tomem a liberdade de continuar a agir de forma abusiva (Zapf et al., 2001, 2003; Ramsay et al., 2011, pp. 799-816).

Ainda no mesmo artigo de Ramsay et al. (2011, pp. 799-816) encontram-se dados literários - utilizados por Bolling mais tarde, como base para confirmar também a sua ideia de fatores que antecedem o fenómeno do *upward bullying* – onde se prova que existem um conjunto de fatores que possibilitam a explicação da ocorrência do fenómeno, usando a teoria da atribuição para justificar a forma como tal acontece.

Esta teoria sugere que determinados comportamentos – positivos ou negativos – podem ser atribuídos a condicionantes exteriores, que estão relacionadas com o ambiente organizacional onde os intervenientes da relação estão sujeitos a “circunstâncias físicas e sociais que rodeiam as ações” e condicionantes internas, relacionados com questões intrínsecas das pessoas envolvidas na situação (“a habilidade, motivação, atitude ou ainda estado emocional do(s) ator(es)”) (Weary et al., 1989; Ramsay et al., 2011, pp. 799-816).

Reforçando a ideia dos critérios individuais que contribuem para a perpetuação deste fenómeno, Coyne et al. (2000; Branch et al., 2006) apresentam um estudo onde as vítimas são caracterizadas como introvertidas, conscienciosas, neuróticas e submissas, indicando deste modo que fatores intrínsecos das vítimas são um forte antecedente destas situações em ambiente organizacional. Embora outros autores indiquem que esta abordagem relativa às características intrínsecas da vítima careça de cautela para justificar esta realidade laboral (Rayner et al., 2002), outros concordam com esta visão, sugerindo que “explorar fatores individuais é uma abordagem válida” (Keashly & Harvey, 2006; Branch et al., 2006).

Mais recentemente Bolling (2019) concebe uma outra teoria, resumida na Figura 1. O autor reúne assim um conjunto de teorias e antecedentes de outros autores, como Tyler e Blader (2000), ou Wollard (2011), e constrói o seu próprio modelo com base nos fatores apresentados nessas mesmas teorias.

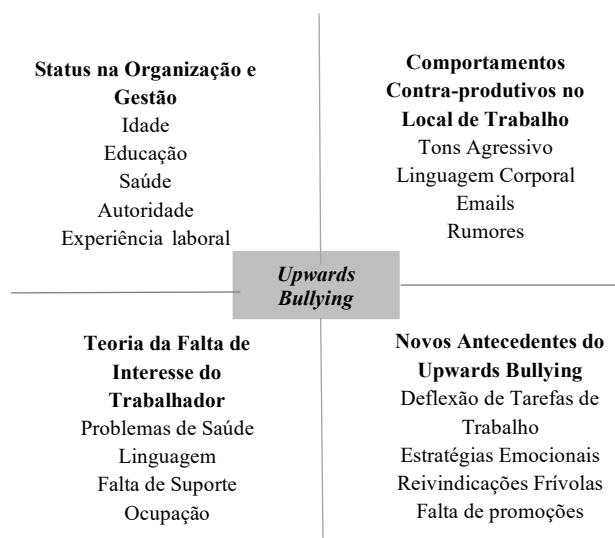


Figura 1. – Resumo da teoria formulada por Bolling (2019).

Neste modelo, são então destacados o “Status” na Organização e Gestão (inclui fatores como a idade, educação, saúde, autoridade e experiência de trabalho), Comportamentos Contra-produtivos no Local de Trabalho (incluindo tons verbais agressivos, linguagem corporal, emails e rumores), a Teoria da Falta de Interesse do Trabalhador (inclui problemas de saúde, linguagem, tenência e falta de apoio), e, por fim, os novos Antecedentes do *Upward Bullying* (inclui deflexão de trabalho, manobras/jogadas emocionais, acusações frívolas e falta de promoções).

Posteriormente, como precedente do *bullying* organizacional, alguns autores constatarem determinadas consequências, algumas bastante comuns e gerais (eg.: taxa elevada de faltas e baixas, rotatividade de trabalhadores, problemas de saúde a nível físico e psicológico) (Magee et al., 2015; Dvornyk, 2020).

Mais aprofundadamente, Araújo (2009; Dvornyk, 2020) propõe uma divisão das mesmas em três âmbitos distintos onde se classificam diferentes consequências causadas pela ocorrência do *bullying* organizacional, incluindo *upwards bullying*:

- âmbito individual (focado no indivíduo e passa pela precariedade da saúde física e psicológica, perda da carreira e família, ou ainda do valor da própria vida - eg.: baixa concentração, fadiga, *burnout* (Leymann, 1996));
- âmbito organizacional (foco nos prejuízos diretos ou indiretos para a organização - eg.: absentismo, produtividade, rotatividade e acidentes de trabalho, mas também diminuição da criatividade dos trabalhadores e eficiência, redução de moral e compromisso organizacional (Araújo, 2009));
- âmbito social (focado na influência negativa que pode trazer para a sociedade como um todo - baixas de longo prazo, reformas antecipadas e desemprego (Araújo, 2009)).

Será deste modo pertinente questionar que contributo podem fatores externos presentes nas organizações dar para evitar a frequente ocorrência deste fenómeno. As condicionantes externas podem então ter implicância no desencadear de fenómenos que escalam até ao que hoje se conhecem como o *upwards bullying*, e deste modo Branch et al (2005) revela, por exemplo, que as chefias de vítimas expostas a estes comportamentos podem contribuir como fator apaziguante no impacto que tem o fenómeno do *upward bullying*.

### **1.3. O *Bullying*, a Intenção de Turnover e o Bem-estar Subjetivo**

Neste capítulo, a intenção é explorar o impacto que todas as questões e pontos referidos anteriormente têm de facto, não só no indivíduo, mas de forma indireta também na organização.

Anteriormente analisou-se a relação direta entre o *bullying* e respetivas consequências negativas, em vários âmbitos tais como o organizacional e o individual, ou sobrepostamente ambos. Desta forma, antes de formar algum tipo de relação entre conceitos, dada a natureza e objetivos do estudo, é fundamental conhecer e compreender os fatores impactados pelo *upwards bullying*.

### **1.3.1 Intenção de Turnover**

O *turnover* é um conceito definido como sendo a saída de forma voluntária, por parte de colaboradores, de uma organização, com o intuito de se afastarem física e psicologicamente da mesma, sendo esta a fase final de um processo que consiste na ocorrência de um conjunto de ações que tem como propósito este afastamento (Barbosa, 2012; Marques, 2014). De forma mais simplificada, podemos defini-lo como sendo “o aproximar do fim do contrato de trabalho e contrato psicológico de um colaborador para com a organização onde trabalha” (Santos, 2013; Tett & Meyer, 1993; Marques, 2014)).

Esta temática tem sido alvo constante de estudos, em virtude do facto de que a mesma é uma preocupação constante nas organizações, na medida em que uma organização que apresente elevados níveis de *turnover*, acaba por deixar a ideia da saída da organização mais apelativa (Bernardino, 2020). Confere-se deste modo relevância ao ponto de atualmente ser uma das temáticas mais cobiçadas para estudar na área de recursos humanos e comportamento organizacional (Al-Khrabsheh et al., 2018; Ivanova, 2019; Araújo et al., 2009).

Existe, contudo, uma diferença entre a definição do *turnover* e da intenção de *turnover*, sendo fundamental considerar essa diferença à luz dos objetivos do presente estudo. A intenção de *turnover* caracteriza-se como sendo o “planeamento do colaborador em abandonar o emprego, seja por sua iniciativa ou por iniciativa da organização, que pretende remover/demitir os colaboradores dos cargos” (Basariya & Ahmed, 2019; Saeed et al., 2014; Bernardino, 2020).

Tanto na intenção de *turnover*, como no próprio *turnover*, alguns autores defendem a ideia da possibilidade de distinguir estes conceitos em duas esferas distintas: voluntário ou involuntário. O *turnover* (ou intenção de *turnover*) voluntário caracteriza-se pela decisão de deixar a organização por vontade própria, quer seja pela insatisfação com o emprego atual, por uma proposta de emprego melhor, entre outras razões (Allen et al., 2010; Bernardino, 2020). Esta vertente do *turnover* diverge também em dois grupos distintos - *turnover* voluntário funcional e *turnover* voluntário disfuncional; o primeiro corresponde a um grupo menos prejudicial para a empresa, dado que consiste na saída de colaboradores que são mais facilmente substituíveis, podendo eventualmente ser benéfica caso se trate de um colaborador

de baixo desempenho, enquanto a segunda se trata de uma situação mais complexa, pois está associada a colaboradores de alto desempenho ou com *skills* difíceis de substituir (Allen et al., 2010; Bernardino, 2020).

Este fator organizacional tem várias motrizes motivacionais, com diversas origens, que podem ser organizadas por três categorias - psicológicas, económicas e demográficas (Perez, 2011; Santos, 2013; Marques, 2014).

Para além disso, Marques (2014) menciona ainda que, o construto se pode dividir em individual - apenas um colaborador tem a intenção de deixar a entidade empregadora - ou coletivo - quando, num período temporal aproximado, mais de um colaborador manifesta essa mesma intenção.

*Bullying* (no seu modelo tradicional), e, por conseguinte, o *upwards bullying* são mencionados na literatura como antecedentes da intenção de *turnover*, podendo este fenómeno enquadrar-se nos antecedentes de variáveis psicológicas.

### **1.3.2 Bem-estar Subjetivo**

O bem-estar relacionado com o local de trabalho é definido como sendo “o sentimento de bem-estar proporcionado pelo trabalho, que está relacionado com sentimentos gerais sentidos pelo colaborador, mas também com satisfações intrínsecas e valores extrínsecos do trabalho” (Aryanti et al., 2020, p. 606 e 607)

A literatura aponta também que questões como a interação entre superior e subordinados, bem como problemas internos como *stress* (relacionado com o trabalho), opressão e assédio e conflitos são fatores influenciadores na maneira como o indivíduo se sente em relação a este conceito (Aryanti et al., 2020, p. 606 e 607).

Warr (1999) reflete ainda sobre os fatores individuais que auxiliam o bem-estar dos indivíduos. Deste modo, existem então duas dimensões afetivas – a negativa (afetividade negativa) e a positiva (afetividade positiva). A primeira retrata indivíduos com um forte traço de afetividade negativa, o que poderá afetá-los no sentido em que poderão experienciar altos níveis de sofrimento e pouca satisfação em diversas situações (Watson & Clark, 1984; Warr, 1999, p. 400 e 401), para além destes indivíduos se focarem mais incidentemente no seu aspeto mais negativo, bem como no aspeto negativo da vida no geral. Por outro lado, indivíduos cujos traços são incidentes na afetividade positiva revelam alto grau de energia, excitação e entusiasmo, vivendo vidas mais ativas, mas também tendo um maior foco na visão mais positiva das suas vidas (Warr, 1999, p. 400 e 401). Posto isto, o mesmo autor conclui ainda que ““traços” da personalidade são tendencialmente um reflexo do estado um indivíduo”, quando

ele ou ela se encontram em situações que carecem obrigatoriamente da demonstração destes traços.

Sobre o bem-estar há ainda quem autores que defendem a sua organização sob o ponto de vista teórico hedónico ou eudemónico. Resumidamente, a o ponto de vista hedónico perspectiva o bem-estar associado à felicidade subjetiva, ou seja, o bem-estar depende de experiências que proporcionem o prazer ou a falta dele, de acordo com avaliações cognitivas e afetivas em relação à vida dos indivíduos (Tov, 2018), em diversos campos da mesma, explorando assim fatores como a felicidade, satisfação ou ainda sensações e/ou emoções positivas (Diener, 1984, p. 542).

Por outro lado, relativamente à perspectiva eudemónica, defense-se que o bem-estar, a felicidade subjetiva e o prazer são construtos distintos. Esta teoria propõe deste modo que para que seja possível que qualquer individuo possa atingir o seu máximo potencial, as suas necessidades psicológicas básicas tais como a autonomia, relações positivas, crescimento pessoal, devem ser satisfeitas (Tov, 2018).

Neste seguimento, Aryanti et al. (2020, p. 606 e 607) apontam do mesmo modo que um dos modelos de bem-estar no trabalho inclui o bem-estar subjetivo, ou seja, “a reflexão de forma geral da experiência de um indivíduo e que reflete a sua felicidade”.

O bem-estar no trabalho pode assim ser definido de acordo com Warr (2009) como “os sentimentos dos indivíduos sobre eles próprios em relação ao seu trabalho”.

Warr (2007) conclui adicionalmente que o bem-estar no trabalho pode ser explicado através de duas dimensões – prazer e ativação –, dado que este construto inclui emoções e humor em contexto laboral, ou seja, o bem-estar pode ser explicado de acordo com o nível de prazer e ativação, e por outro lado, determinado nível de prazer pode também estar relacionado com níveis mais altos ou mais baixos de ativação.

O bem-estar pode ainda ser analisado através de várias categorias – individual, unidade e transitório. Neste sentido, o nível individual inclui satisfação com o trabalho, *engagement*, compromisso afetivo organizacional e bem-estar afetivo; enquadrado na segunda categoria incluímos bem-estar enquanto equipa, nomeadamente fatores como humor e satisfação com o trabalho; por fim, relativamente ao último nível, o mesmo é retratado através de aspetos relacionados com a felicidade, tais como humor momentâneo, prazer na realização de tarefas e afeto momentâneo (Fisher, 2010, pp. 384-412).

Esta variável - bem-estar subjetivo - é determinada por uma relevante componente, a satisfação no trabalho, refletindo-se de forma sucinta como sendo “uma emoção positiva que

resulta de uma avaliação ao trabalho ou da experiência individual no/de trabalho” (Aryanti et al., 2020, p. 606 e 607).

A satisfação no trabalho é complexa de estudar e definir de forma concreta. Não obstante, é estudada essencialmente sob dois pontos de vista - primeiramente com ênfase no “estado emocional positivo ou agradável que resulta da avaliação do trabalho ou da experiência de trabalho” (Locke, 1976, p.130; Bjorn, 2014), e por outro lado, como “resposta afetiva do trabalhador à situação de trabalho” (Alcobia, 2001; Nwestrn & Davis, 1993, Bjron, 2014).

Ainda assim, há quem se comprometa a definir este construto, ainda que de forma curta e difusa, como sendo um comportamento generalizado de um colaborador para com o seu trabalho (Alcobia, 2001, p.289; Bjron, 2014) (mais concretamente atitudes e/ou comportamentos face a fatores integrantes da organização, como por exemplo, a relação com colegas, condições de trabalho ou políticas e procedimentos da organização (Bjorn, 2014)).

Desta forma podemos concluir que, o *upwards bullying*, sendo um construto que interfere de forma negativa na organização, que acarreta consequências negativas também, não será diferente em relação à satisfação com o trabalho. Ao longo do tempo e com a evolução da psicologia positiva, mas também de como a mesma pode intervir a nível organizacional, provou-se que fenómenos positivos potencializam o rendimento quer dos colaboradores individualmente, quer da organização como um todo.

Em suma, em sequência da relação entre satisfação com o trabalho e bem-estar, surge o fenómeno do bem-estar no contexto de trabalho, que de acordo com Siqueira e Padovam (2008, Bjron, 2014), só poderá ser conceptualizado com a sua integração em três dimensões afetivas diferenciadas - sendo uma delas precisamente a satisfação.

Deste modo, considerando a relação anteriormente referida entre a satisfação com o trabalho e o bem-estar (subjetivo e organizacional), e à luz da análise das consequências negativas do *upwards bullying*, é expectável que a prática deste último seja tida como uma ameaça ao bem-estar da vítima e à sua satisfação com o trabalho.

### **1.3.3. Perceção de Apoio das Chefias: Relação de confiança da vítima com os seus superiores**

Refletindo sobre a inevitável interdependência que existe entre subordinados e superiores, é possível ponderar que a relação entre os mesmos pode influenciar a ocorrência de comportamentos abusivos, em particular o *bullying*, e na mesma medida o *Upwards Bullying*.

Alguns autores, como Kossek et al. (2011, pp. 289-313), partilham da opinião de que o apoio da chefia é um contributo fundamental ao bem-estar dos restantes colaboradores,



definindo esse mesmo contributo como a “expressão do suporte emocional e instrumental” aos mesmos (Silvestre, 2017). Baral & Bhargava (2009; Silvestre, 2017) completam que o apoio da chefia pode descrever-se como sendo a valorização, dada pelas chefias, das contribuições no sentido dos colaboradores para com as organizações.

Mais ainda, reconhece-se atualmente algumas consequências positivas advindas do apoio que as chefias fornecem aos seus subordinados, tais como o *engagement* para com a organização e as atividades que realiza na mesma (Othman & Nasurdin, 2012; Silvestre, 2017).

Como derivado do apoio das chefias, é igualmente importante reconhecer um construto mais específico no que toca ao apoio da chefia: a perceção do apoio da chefia. Este conceito pode ser definido como sendo “as crenças dos colaboradores relativamente ao grau em que o supervisor valoriza as contribuições dos colaboradores e se preocupa com o seu bem-estar (Kottke & Sharafinski, 1988; Vilhena, 2022).

Complementarmente sabe-se que a questão da perceção do apoio da chefia surge enquadrada na teoria do suporte organizacional, perceção esta que carece da demonstração de um papel fundamental por parte da chefias enquanto membros ativos da organização, cuja responsabilidade passa por coordenar, decidir a quantia dada no que toca à remuneração pelo mérito do colaborador, mas também avaliar a performance do mesmo e o cumprimentos das suas metas e objetivos (Eisenberger et al., 1986; Shanock & Eisenberger, 2006; Vilhena, 2022).

Neste sentido, Eisenberger et al. (2002) aponta também que o contacto numa base diária, das chefias para com os seus subordinados, resulta numa avaliação positiva das chefias, sendo que a relação desenvolvida entre as duas partes acaba por desempenhar parte importante no que toca à retenção dos colaboradores na organização, para além de ser um critério mais fácil de medir (e.g.: questionário regulares feitos ao subordinados, relativos às suas chefias, possibilitando-lhes expor a sua opinião e conquistas e dificuldades (Li et al., 2017; Maertz et al., 2007; Vilhena, 2022)) e menos financeiramente custoso (Newman et al., 2012; Vilhena, 2022)).

Vilhena (2022) partilha a significância da perceção do suporte da chefia, em Portugal (sendo o mesmo um país coletivista (Hofstede Insights, s.d.)), na medida em que é uma “forma de tornar os colaboradores mais comprometidos”.

Ramsay et al (2011), referem que, o *upwards bullying* acaba por ser perpetuado pelo facto de o superior hierárquico da vítima não o apoiar da melhor maneira, ou seja, a vítima não sente que tenha ajuda/suporte por parte de alguém com mais poder que ela, logo acaba por sentir um maior impacto na continuidade deste tipo de fenómenos.

Na mesma linha de pensamento, Birks et al. (2014, pp. 1685-1687; Bolling, 2019, pp. 61-77) identificam inclusive que um dos principais problemas que sustenta a ocorrência do fenómeno de *Upwards Bullying* é a falta de apoio das chefias (da vítima) que deixam assim a vítima mais propensa e vulnerável à ocorrência deste tipo de comportamentos praticados pelos subordinados.

Referente a casos de *bullying*, e mais especificamente nos casos de *upwards bullying*, acaba por não ser uma exceção, e por isso, Blomberg e Rosander (2019) comprovam de acordo com alguns estudos de diferentes autores a importância do apoio de supervisores, não só na vida organizacional em geral, mas também em casos específicos de *bullying* organizacional.

Esta situação ocorre também porque a liderança, numa vertente em que o líder oferece um maior apoio aos seus subordinados, acaba por oferecer também um efeito protetor para com os mesmos e desta forma poderá apaziguar as consequências do fenómeno abusivo que é tema principal na presente tese.

## CAPÍTULO 2

### **Estudo sobre o efeito do *Upwards Bullying* na Intenção de Turnover e no Bem-estar Subjetivo moderado pelo Suporte das Chefias**



## 2.1. Objetivos e hipóteses

Face à emergência da prática do conceito de *bullying* organizacional nas mais diversas organizações (Ohemeng, 2020) e somando a mesma à carência de estudos que desfaçam as utopias e mal-entendidos respetivos deste conceito (Carbo, 2017; Ohemeng, 2020), este estudo acaba por ser de extrema relevância científica.

Por outro lado, considerando o que já se conhece da temática, bem como respetivos antecedentes e precedentes, este estudo acaba por dar também espaço ao reforço necessário dos dados literários já conhecidos, mas pouco divulgados, considerando não só a definição dos conceitos - em particular os mais recentes -, mas também as sequelas mais comuns e outras mais específicas, tais como as de carácter individual, organizacional e ainda social, tendo como alguns exemplos a precariedade da saúde física e psicológica, perda da carreira e família, absentéismo, diminuição de produtividade, rotatividade e acidentes de trabalho, absentéismo, produtividade, rotatividade e acidentes de trabalho (Araújo, 2009; Dvornyk, 2020), reforçando igualmente a relação entre conceitos.

Alguns autores dão conta deste novo conceito de *bullying*, e transcrevem-no através da literatura e de estudos científicos como forma de expandir o conhecimento sobre o mesmo, recorrendo a essa mesma literatura como meio para a criação de medidas de prevenção e extinção deste fenómeno. O *upwards bullying* surge então como um dos mais recentes conceitos no mundo organizacional, relacionado com fenómenos abusivos.

Perante este novo conceito, Branch et al. (2005) entre outros autores como Grawitch et al, (2006) ou Cojocarú (2014), referem também a criticidade de apontar quais as condicionantes externas e fatores intrínsecos que podem de alguma forma contribuir o agravamento, bem como para a atenuação do impacto (e.g: perceção do apoio da vítima) deste mesmo fenómeno.

Perante estas condições, estabelecem-se duas questões: primeiramente que influência têm o *upwards bullying* no bem-estar subjetivo e na intenção de *turnover* da vítima; e por outro lado, qual o impacto do apoio da chefia da vítima nesta relação abusiva entre subordinado e superior.

Desta forma, traduzindo para o modelo de estudo considerado nesta dissertação, consideram-se as seguintes hipóteses:

H1: O *Upwards Bullying* está diretamente relacionado com a Intenção de *Turnover* e com o Bem-estar Subjetivo.

H1a: Quanto maior for a perceção de *Upwards Bullying*, maior será a intenção de *Turnover*.

H1b: Quanto maior for a percepção de *Upwards Bullying*, menor será o Bem-estar Subjetivo.

H2: O suporte da chefia modera a relação entre o *Upwards Bullying* e a intenção de *Turnover* e o Bem-estar Subjetivo.

H2a: Quanto maior for a percepção do Suporte da Chefia, menor o impacto do *Upwards Bullying* no Bem-estar Subjetivo.

H2b: Quanto maior for a percepção do Suporte da Chefia, menor o impacto do *Upwards Bullying* na Intenção de *Turnover*.

## **2.2 Método**

Considerando o problema e o modelo apresentados, tendo ainda em conta os objetivos do estudo e o problema apresentado, expõe-se nesta secção o plano delineado para a realização empírica do estudo.

### **2.2.1. Amostra e Procedimento**

Este estudo recorre a um procedimento de natureza quantitativa e experimental, realizado através de um questionário online – distribuído ao longo de dois meses (meio de abril até meio de julho de 2023) – construído na plataforma do Qualtrics e distribuído através de diferentes redes social tais como LinkedIn, Facebook, Instagram, etc., sendo distribuído através de publicações ou de mensagens diretas e individuais.

Ao iniciar a participação no estudo, todos os indivíduos receberam o consentimento informado na primeira página com o propósito de esclarecer o contexto do estudo, bem como a sua participação voluntária e anónima.

Aquando do encerramento da distribuição do questionário a amostra final conta com 30 colaboradores, com idade média de 37.17 anos ( $DP= 12.28$ ), e ainda sendo então 70% do sexo feminino e 30% do sexo masculino, podendo ainda descrever-se a amostra com o facto de todos os participantes ter habilitações literárias de nível superior.

Sobre a população que compõe esta amostra sabemos que 4.35% estão envolvidos na área do Apoio Social; 8.70% trabalham na área da Banca e serviços financeiros; 8.70% na área do Comércio, retalho e distribuição; 17.39% trabalham na área de Consultoria, Informática e Atividades Científicas; 26.09% na área da Educação e Formação; 4.35% na área da Indústria, Construção Civil e Obras Públicas; 4.35% na área da Justiça; e por fim na área dos Transportes obtemos a mesma percentagem – 4.35%. Contamos ainda com uma percentagem de 13.04% que está envolvida noutras áreas.

Relativamente aos termos contratuais, a grande percentagem da população encontra-se com um contrato de trabalho efetivo (76.7%).

Referente à dimensão da organização onde a população representante da amostra trabalha concluímos através dos resultados que 56.7% da população que constitui a amostra trabalha numa organização considerada grande (+250 colaboradores). Para concluir a análise da amostra sabemos ainda que os participantes têm em média 3.23 subordinados ( $DP=125$ ).

### **2.3 Instrumentos e medidas**

Para o presente estudo, tal como referido anteriormente, foi construído e distribuído um questionário proporcionando então a avaliação das diferentes dimensões que compõe o modelo do mesmo, com o propósito de provar as hipóteses determinadas por esse mesmo modelo. O questionário envolve assim escalas consideradas de maior relevância para avaliação das variáveis do estudo.

#### **2.3.1 *Negative Acts Questionnaire***

A escala *Negative Acts Questionnaire*, tem sido considerada a escala padrão em vários países para avaliação de atitudes e comportamentos de assédio laboral, sendo a mesma constituída por 22 itens que incluem “diferentes tipos de comportamento indesejado e negativo que variam entre atos indiretos e subtis – como o *gossip* – até atos negativos diretos – tais como ameaças e abuso físico” (Charilaos et al., 2015).

De acordo com os mesmos autores, alguns estudos realizados na Noruega avaliaram a consistência interna da escala com um *alpha* de Cronbach que varia entre 0.88 e 0.90, sendo esta consistência interna suportada por um outro estudo realizado no Reino Unido, através de uma amostra de 5288 funcionários (apresentando um *alpha* de 0.90).

Desta forma, Einarsen et al, 2009 (Nielson et al, 2011; Charilaos et al., 2015) apresenta a ferramenta como adequada para avaliar a exposição ao *bullying* de diferentes grupos de funcionários.

A escala é respondida através de uma escala de Likert que varia de 1 a 5 (sendo o 1 o equivalente a Nunca e o 5 a Sempre), avaliando a frequência com que os diferentes comportamentos são sentidos pelos indivíduos no seu local de trabalho.

#### **2.3.2 *Perceived Cowork Social Support***

Este instrumento surge como forma de medir a variável mediadora “Suporte da chefia”, utilizando assim uma escala cujo objetivo é validar a importância e contribuição do apoio social

no contexto de trabalho para indivíduos que sofrem abusos num contexto de hierarquia horizontal num estudo de Dyck (2012).

Particularmente neste estudo, devido à sua natureza e propósito, foi necessário proceder-se a uma adaptação da escala *Perceived Cowork Social Support* e à adição de uma escala adaptada propositadamente para o presente estudo, cuja perceção está focada na ótica da vítima em relação à(s) sua(s) chefia(s).

A escala original foi construída por Caplan, et al (1980), constituída por apenas 4 itens, sendo que a utilizada no presente estudo apresenta mais 2 itens, adicionado posteriormente por Ray and Miller (1994; Dyck, 2012). Assim sendo, as duas escalas apresentadas no presente estudo relacionadas com a variável anteriormente referida foram traduzidas para português, pois não foi possível encontrar a mesma validada na versão portuguesa.

Por fim, ainda relativamente a esta escala, no referido estudo de Dyck (2012) o *Alpha* revelou um valor de 0.86.

### **2.3.3. Escala de Intenção de *Turnover***

Esta escala é constituída por 8 itens, sendo a mesma uma combinação de outras escalas previamente expostas na literatura, e surgindo assim como versão experimental em 2014, por Lima e Mendes.

Para a construção deste instrumento incluíram-se itens da escala de Intenção de Turnover de Camman et al. (1979, citado por Chen et al, 1998; Mendes, 2014), itens estes traduzidos e adaptados por Yan (2008) – itens “Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho”; “Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho” e “É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano”, mas também dois itens da Escala de Intenção de Turnover desenhada por Huang et. al (2007).

Esta escala revelou ter uma consistência interna com resultados do *alpha de Cronbach* no estudo experimental de 0.85, e no principal de 0.92 (Mendes, 2014; Cruz, 2019).

### **2.3.4. Escala de Bem-Estar Afetivo no Trabalho**

Para avaliar o Bem-estar no local de trabalho, sendo esta uma das variáveis mais importantes do estudo, incluiu-se no questionário uma das escalas mais comumente reconhecidas cientificamente aquando do estudo do bem-estar no local de trabalho: a *Job-related Affective Well-being Scale*.



Este instrumento foi originalmente criado por Warr (1987) e posteriormente desenvolvido e adaptado e/ou traduzida por outros autores como Ijomeh (2018). Esta escala é curta (sendo respondida em média em menos de 5 min) o que facilita a resposta dos indivíduos e tornando-a valiosa para estudos que contenham muitas escalas, bem como questionários online, para além de ser teoricamente suportada por literatura.

Por norma é respondida através de uma escala de Likert de 1 (Nunca) a 6 (Sempre) sendo a mesma bidimensional, ou seja, dividida em 6 itens que correspondem a sentimentos positivos e outros 6 que correspondem a sentimentos negativos. Ainda relativamente a esta escala, a versão utilizada no presente estudo foi traduzida e adaptada por Ramalho et al (2008; Lopez, Lourenço, Dimas e Figueiredo, 2012), apresentando assim um *Alpha de Cronbach* de 0.91 relativamente às emoções negativas e por outro lado 0.87 para as emoções positivas, provando ser um instrumento adequado para medir emoções no contexto laboral para o qual foi criado.

## 2.4. Resultados

O teste de hipóteses foi conduzido tendo por base a análise da variância multivariada (MANOVA). Neste caso, as variáveis: intenção de saída e bem-estar, assumiram o estatuto de variáveis dependentes, tendo sido a respetiva variância analisada em termos agregados, uma vez que estas variáveis encontram-se quer tematicamente, quer em termos estatísticos ( $r = .47$ ,  $p < .01$ ). O *upwards bullying* (alto vs. baixo) e a perceção de apoio da chefia (alta vs. baixa) foram consideradas como variáveis independentes no modelo de análise. Apesar da dimensão da amostra, foi possível confirmar a normal da distribuição multivariada pelo que a opção por um procedimento estatístico de natureza paramétrica foi adequado.

A Tabela 1 apresenta a estatística descritiva das variáveis consideradas no modelo de análise em análise estatística e correlações definidas mediante o modelo apresentado.

**Tabela 1** – Médias e desvios-padrão das variáveis de interesse

	Intenção de saída				Bem-estar			
	Alto		Baixo		Alto		Baixo	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Upwards bullying	3.31	1.07	2.25	0.71	3.69	0.69	4.34	0.58
Perceção de apoio da chefia	2.53	1.06	3.06	0.90	4.41	0.56	3.58	0.61

*Nota.* *M* = média, *DP* = desvio-padrão.

Os resultados da MANOVA com dois fatores sugerem que não existe uma interação do *upwards bullying* e da percepção de apoio da chefia ( $\Lambda = .147, F(2, 26) = 2.16, p = .137$ ) no compósito de variáveis, intenção de saída e bem-estar. Especificamente, o impacto dos comportamentos de abuso protagonizados pelos subordinados na propensão para procurar abandonar a organização e nos níveis de bem-estar sentidos pelos participantes não é afetado pela percepção de apoio das chefias. Neste caso, não se confirma a hipótese H2. Ainda em termos multivariados, verifica-se que a existência de efeitos principais do *upwards bullying* ( $\Lambda = .441, F(2, 26) = 9.88, p < .001$ ) e da percepção de apoio da chefia ( $\Lambda = .391, F(2, 26) = 8.02, p = .002$ ) no compósito de variáveis constituído pela intenção de saída (*Turnover*) e bem-estar.

Em termos univariados, os resultados sugerem um efeito do *upwards bullying* na intenção de saída (*Turnover*). Especificamente, os participantes que referem ser alvo deste tipo de abuso por parte dos subordinados apresentam níveis mais elevados de intenção de abandonar a organização ( $M = 3.31, DP = 1.07$ ) do que aqueles que relatam a inexistência de abuso ou níveis muito baixos deste fenómeno ( $M = 2.25, DP = 0.71$ ) ( $F(1, 26) = 12.28, p = .002$ ) suportando assim a hipótese H1a. No que respeita à percepção de apoio da chefia, os participantes que sentem maior apoio demonstram menor intenção de saída ( $M = 3.06, DP = 0.90$ ) quando comparados com aqueles que percebem a sua chefia como pouco apoiante ( $M = 2.53, DP = 1.06$ ) ( $F(1, 26) = 16.21, p < .001$ ). Não se verifica a existência de efeito de interação entre os níveis de *upwards bullying* e da percepção de suporte da chefia na intenção de saída pelo que, a hipótese H2b não é suportada.

No que respeita ao bem-estar, os resultados demonstram a existência de um efeito principal do *upwards bullying*. Especificamente, a exposição a comportamentos abusivos protagonizados pelos subordinados leva a que os participantes apresentem níveis de bem-estar significativamente mais baixos ( $M = 3.69, DP = 0.69$ ) quando comparados com os participantes que não relatam ser alvo de *upwards bullying* ( $M = 4.34, DP = 0.58$ ) ( $F(1, 26) = 11.14, p = .003$ ), suportando a hipótese H1b. Não se verifica a existência de efeito principal da percepção de apoio da chefia no bem-estar nem a existência de qualquer efeito de interação do *upwards bullying* e da percepção de apoio da chefia nos níveis de bem-estar, não sendo por isso possível confirmar a hipótese H2a.

## 2.5 Discussão

A principal finalidade deste estudo consistia em provar teórica e empiricamente que existe uma relação entre o *upwards bullying* com alguns dos conceitos mais atuais em termos das preocupações do mundo organizacional moderno – o bem-estar (subjetivo), e a intenção de *turnover*.

De acordo com os resultados obtidos, depreende-se assim que existe de facto um efeito direto do *upwards bullying* nas variáveis bem-estar subjetivo, bem como na intenção de *turnover*. Traduzindo isto, confirma-se assim que o *upwards bullying*, quando percebido como existente incide negativamente na variável bem-estar subjetivo e consequentemente na satisfação no trabalho, refletindo-se/manifestando-se no indivíduo sob a forma de níveis de bem-estar mais baixos e menor satisfação no trabalho. Sob a variável intenção de *turnover*, o *upwards bullying* tem um efeito direto também, na medida em que quando este último conceito se verifica de maneira mais acentuada, a vítima manifesta uma maior intenção de *turnover*.

Pretendia-se ainda corroborar a ideia de que o suporte social providenciado pela(s) chefia(s) da vítima(s) modera também o efeito que a variável independente – *upwards bullying* – tem nas restantes variáveis dependentes – intenção de *turnover* e bem-estar.

Perante os resultados obtidos referentes a esta última ideia, percebemos que este conceito não poderá teoricamente ser uma moderadora das restantes relações, dado que não existe interação entre o *upwards bullying* e a percepção de apoio da chefia na compósita das variáveis, intenção de *turnover* e bem-estar subjetivo. No entanto, verificou-se que existe uma relação direta entre a percepção do apoio da chefia e a intenção de *turnover*, mas também com o bem-estar subjetivo.

Consequentemente, confirma-se que a percepção do apoio das chefias pode influenciar positivamente a intenção de *turnover*, na medida em que, quanto mais elevada for a percepção do apoio da chefia por parte da vítima, tendencialmente menor será a intenção de *turnover*. Também na literatura é possível encontrar esta confirmação. Maertz et al. (2007; Vilhena, 2022) dão conta da relação significativa entre a percepção do apoio da chefia com a intenção de *turnover*, considerando que as chefias são tidas pelos subordinados como sendo agentes da organização, sujeitos independente ou ambos no que toca ao ato de oferecer apoio, para além de considerarem que as chefias, dependendo do grau de compreensão que oferecem aos seus subordinados, podem exercer o poder de compensação de lacunas encontradas em políticas

organizacionais, bem como nas decisões incorretas de gestão de topo, atuando assim como medida de prevenção na intenção de turnover (Vilhena, 2022).

Perante a relação significativa confirmada entre a percepção do apoio da chefia e o bem-estar subjetivo que se reflete no local de trabalho, confirmamos assim a veracidade da literatura escrita por outros autores acerca do impacto de uma variável sobre a outra. Deste modo, dado que a liderança (e o tipo de liderança posta em prática pelas chefias) constitui um dos diversos fatores para o bem-estar sentido pelos seus subordinados (Walsh & Arnold, 2020; Fráguas, 2020), e em particular o suporte da chefia estando positivamente associado ao bem-estar (afetivo) do subordinado (Skakon et al., 2010; Fráguas, 2020) depreendemos que foi então provada a hipótese H2a.

Postas estas considerações, é também necessário considerar que o apoio da chefia percebido pelas vítimas poderá ter um papel ocultador no que toca à influência do *upwards bullying* no bem-estar e na intenção de *turnover* na vítima. Isto poderá ocorrer uma vez que se depreende que o apoio da chefia poderá servir como anulador ou atenuante dos efeitos do *upwards bullying*, ainda que não tenha sido provada uma relação significativa de um conceito no outro, mas isso não significa que os efeitos do *upwards bullying* não sejam sentidos no imediato, mas possam ser sentidos a longo prazo.

Com base na literatura, mas também nos resultados apresentados acerca dos efeitos psicológicos graves na vítima aquando da existência de *upwards bullying*, existe a possibilidade perante um apoio mais constante por parte da chefia da vítima, que a mesma ignore as consequências que o *upwards bullying* estará a ter na sua saúde e na forma como procede em termos comportamentais, tanto na sua vida profissional como pessoal. A tendência será a de desconsiderar os atos e as relações abusivas no momento em que as mesmas decorrem, em prol da sensação positiva advinda do apoio da chefia.

Esta desvalorização das consequências negativas em detrimento das sensações positivas, pode ainda ocorrer dado o compromisso para com a organização, que os subordinados sentem aquando da sensação de apoio e boa liderança, sendo este um fator ainda não referido no presente estudo, mas de igual importância. Tal como é provado por Schaufeli & Salanova (2007; Silvestre, 2017) este é um construto de cariz multidimensional e com poder de caracterizar o bem-estar em contexto de trabalho, sendo então “fruto de um processo motivacional, (...) definido não só como um estado positivo e pleno com o trabalho, mas também como um estado afetivo-cognitivo persistente, que não é focado em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular” (Silvestre, 2017).

Deste modo, Othman & Nasuridin (2012; Silvestre, 2017) averiguaram que o suporte da chefia tem um impacto positivo nos níveis de *engagement* de um qualquer colaborador, e o *engagement* tem então impacto nos níveis de bem-estar tal como demonstrado também anteriormente.

Os líderes constituem ainda “um dos fatores que influenciam o comportamento organizacional” e “são membros que definem valores e normas e que providenciam a imagem da organização”. Sabe-se ainda que a capacidade das chefias em questões é um fator chave em temas como a mudança organizacional, gestão de conflitos, e ainda na comunicação, para a gestão de comportamentos desviantes (Salmani et al., 2009; Kashani, 2020).

Embora a chefia possa providenciar apoio à vítima, sem medidas de ação preventiva contra o *upwards bullying* (e outros comportamentos desviantes na organização), esse apoio serve apenas como “muleta” para que a vítima se force a suportar a situação pela qual está a passar.

Também para a organização, este tipo de comportamento negativo acarretam consequências negativas, nomeadamente porque a saída de um colaborador e a sua respetiva substituição, assim como a abstenção ou deslocamento dos funcionários perpetua o efeito adverso à sua retribuição e produtividade, e por outro lado acaba por não ser uma situação sustentável, dado que aumenta os custos, e existir a necessidade de estar constantemente a treinar indivíduos que têm pouca experiência (Krapfl e Kruja, 2015; Kashani, 2020, p.10).

Neste sentido, postos os resultados obtidos em perspetiva, é importante ter-se em consideração as seguintes ideias:

- O *upwards bullying* tem assim um efeito negativo no bem-estar e na intenção de *turnover* da vítima; neste sentido, deve assim considerar-se planos de ação que previnam estas situações e protejam a vítima;
- A perceção de apoio da chefia poderá ser um ator atenuante, de contribuição positiva, no bem-estar da vítima; deverá por isso, ter-se em atenção o reflexo desta atenuante nas consequências que o *upwards bullying* possa acarretar para a vítima, em particular o sentimento de bem-estar e por fim, na sua intenção de *turnover*.
- Perante os resultados obtidos, as organizações devem procurar desenhar planos de ação para prevenir a ocorrência de comportamentos organizacionais desviantes, tais como os descritos neste estudo, em particular o *upwards bullying*;
- Deve por fim, ter-se ainda em consideração, a transformação do apoio da chefia em comportamentos organizacionais que permitam os restantes membros terem atitudes e comportamentos meramente positivos, que suportem as organizações e as suas pessoas de maneira sustentável e agradável.

## **2.6. Implicações teóricas e práticas**

No presente estudo, sendo o principal objetivo prático verificar-se e confirmar-se a correlação das diversas variáveis, quer na sua relação positiva ou negativa, torna-se limitativo o número de respostas válidas apresentadas, pois acaba por não se conseguir apresentar uma validade sólida para comprovar nomeadamente a ocorrência de *upwards bullying* nas organizações, bem como a sua relação com as restantes variáveis.

No entanto, será importante destacar que estas variáveis terão empiricamente uma relação provada por outros estudos e o presente estudo ao ser replicado com uma amostragem válida de maior dimensão poderá apresentar resultados que comprovem as hipóteses fulcrais do mesmo através da utilização dos modelos Macro, não sendo necessário utilizar outros métodos menos comuns como os testes não paramétricos, tal como Brunch et al. (2006) tem feito como forma de aumentar a veracidade da(s) teoria(s) que tem composto sobre o *Upwards Bullying* e outras variáveis relacionadas.

Ainda assim este estudo, apresenta uma diversidade literária que permitirá ser um forte apoio para a construção e replicação do mesmo ou de outros semelhantes. Contribuirá também para o reforço e propagação contínua de informação relacionada com a temática, sendo que o tema do *bullying*, em particular do *upwards bullying*, embora relativamente recentes no contexto organizacional sejam temáticas de forte interesse para a comunidade científica, bem como o bem-estar do trabalhador, intenção de turnover e satisfação laboral, conceitos que direta ou indiretamente acabam por estar interligados.

Em suma, assume-se que o presente estudo poderá ter algumas limitações que não permitem demonstrar que as hipóteses apresentadas anteriormente são de facto verdadeiras através do fio condutor que levou ao desenho do modelo, bem como o próprio modelo. No entanto, não deixa de ser um forte contributo para a questão da existência do fenómeno do *upwards bullying* e respetivo impacto para com outros conceitos, podendo ainda perceber-se que aumentariam assim a probabilidade de conseguir obter resultados mais concretos e significativos que comprovem as hipóteses propostas, através de métodos mais diretos e mais práticos e comuns.

## **2.7. Limitações e estudos futuros**

Tal como em qualquer estudo empírico, o presente trabalho acabou por ter algumas limitações. Inicialmente, foi complexo encontrar os conceitos certos para iniciar a definição do modelo a

estudar, pois sobre o *Upwards Bullying* ainda pouco se sabe em termos literários e deste modo, também foi um conceito difícil de encontrar e estudar na prática. Dado a falta de conhecimento do conceito, deu-se início à pesquisa através do conceito de *bullying* – sobre o qual já se obtém muita informação, inclusive sobre conceitos correlacionados, mas não tão extensa ao ponto de cobrir todos os pontos que interferem com a temática.

No entanto, o *upwards bullying* é um conceito ainda mais específico e que contém variantes que poderão diferir fortemente aquando das conclusões. Em suma, acertar nos conceitos necessários para estudar o tema fulcral do estudo foi algo trabalhoso, à qual foi necessário dedicar mais tempo do que o expectável, sendo necessário fazer bastantes alterações no decorrer do mesmo. Também como consequência do referido anteriormente, dada a pouca informação relativa aos conceitos seleccionados, a informação em termos de relacionamento de conceitos foi limitada, exigindo na mesma medida bastante mais dedicação na procura de dados literários do que o expectável.

Para além disso, houve também alguma dificuldade na escolha das escalas, dada a complexidade do modelo a estudar. A escolha das escalas é obviamente parte fundamental de qualquer estudo, contudo na literatura, dado que ainda se conhece muito pouco empiricamente sobre o tema, foi necessária uma pesquisa intensa numa espécie de método de tentativa-erro como forma de se conseguir acertar todos os detalhes do questionário para avançar com a recolha de dados. Para além disso, foram lançados dois questionários para a realização da presente dissertação; o primeiro acabou por ser lançado com alguns adaptações de escalas formuladas erradamente, tornando a tarefa de análise de dados impossível de se realizar, e nesse seguimento, foi necessário a composição de um novo questionário, tornando esta nova distribuição mais complexa, no sentido em que se compreendeu uma maior resistência ao preenchimento do segundo; para além desta situação anteriormente citada, após a recolha de alguns dados compreendeu-se que seria difícil utilizar algumas das escalas presentes no questionário para tirar conclusões válidas e significativas para o que se pretendia provar.

É possível apontar ainda a possibilidade de muitas das respostas não serem completamente verdadeiras, pois o estigma presente sobre as temáticas exploradas no estudo poderão ser uma forte contribuição para a falta de amostra válida.

Deste modo, para futuros estudos recomenda-se uma maior assertividade em termos do modelo que será trabalhado, começando a pesquisa pelo conceito de *upwards bullying*, percebendo então primeiramente o que já se conhece cientificamente, e após, escolher as restantes variáveis.

Para além disso, aconselha-se a uma recolha de dados mais intensa e à exploração de formas diversas de fazer o mesmo chegar a um maior número de pessoas, com bastante tempo de antecedência caso algum prazo esteja determinado, permitindo que ao longo do tempo possa ser partilhado por uma amostra mais alargada.

## **2.8. Conclusões**

O principal intuito do desenvolvimento deste estudo foi provar qual a extensão e prevalência das relações abusivas no sentido dos subordinados para com os seus superiores, mas também compreender qual o seu impacto nas vítimas, para que futuramente se possa intervir nestas situações de maneira mais informada. Desta forma, testou-se um conjunto de hipóteses que relacionam as variáveis *Upwards Bullying*, Bem-estar, Intenção de *Turnover* e Perceção do Apoio da Chefia, identificando as relações positivas e negativas entre as mesmas.

Embora os resultados não tenham sido os esperados e o estudo careça de uma amostra mais abrangente e consistente, os resultados obtidos através do mesmo provaram algumas relações interessantes entre conceitos, confirma-se assim a importância da temática em causa, bem como da perpetuação de estudos sobre a mesma de forma que explorem novas medidas de evolução positiva dentro das organizações, mas também que se estabeleçam novas formas de comunicação e apoio às vítimas.

Diversos autores têm neste sentido desempenhado um papel fundamental para a descoberta do conceito chave do estudo – *Upwards Bullying* – dado que o mesmo se encontra precocemente explorado. De todo o modo, já é um construto consideravelmente reconhecido no mundo laboral e poderá ter grande impacto na melhoria do desenvolvimento e funcionamento organizacional.

Tal como referido anteriormente, apesar da falta de resultados significativos, e da complexidade da análise devido à amostra reduzida, foi possível provar algumas das hipóteses propostas.

Em suma, este estudo torna-se também fundamental como forma de apoio dando relevantes *insights* sobre este tipo de relações e situações, agregando mais informação e contribuindo com dados científicos para a crescente de estudos envolvendo as variáveis presentes no estudo, tendo, no entanto, em conta as limitações encontradas e apresentadas no mesmo.





## Referências

- Araújo, M. S., McIntyre, T., & McIntyre, S. (2008). Bullying no local de trabalho, clima organizacional e seu impacto na saúde dos trabalhadores. Doi:10.13140/RG.2.1.2654.4808
- Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D., & Widiana, H. S. (2020, October). A literature review of workplace well-being. In *International Conference on Community Development (ICCD 2020)* (pp. 605-609). Atlantis Press.
- Balan, S. (2010). M. Foucault's view on power relations. *Cogito: Multidisciplinary Research Journal*, 2, 193.
- Becton, J. B., Gilstrap, J. B., & Forsyth, M. (2017). Preventing and correcting workplace harassment: Guidelines for employers. *Business Horizons*, 60(1), 101-111.
- Bernardino, R. I. F. (2020). *Bullying Laboral e a relação com o Burnout e a Intenção de Turnover: O efeito mediador da Felicidade* (Doctoral dissertation). Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal.
- Birks, M., Budden, L. M., Stewart, L., & Chapman, Y. (2014). Turning the tables: the growth of upward bullying. *Journal of Advanced Nursing*, 70, 1685-1687.
- Bjorn, M. N. (2014). *Do mal-estar ao bem-estar nas organizações: proposta de um programa de intervenção* (Doctoral dissertation). Universidade do Algarve, Algarve, Portugal.
- Bolling, J. A. (2019). Upward bullying in the workplace: A phenomenological study. *e-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 10(1), 61-77.
- Branch, S., Ramsay, S., Barker, M., & Sheehan, M. (2005). *Exploration of Upwards Bullying: An interview study* (Doctoral dissertation). Griffith University, Queensland, Austrália.
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2006, January). Causes of upward bullying managers' perspectives. In *Proceedings of the 20th ANZAM Conference Management: Pragmatism, Philosophy, and Priorities*; Central Queensland University: Queensland, Australia.
- Burton, J., & World Health Organization. (2010). *WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*. World Health Organization.
- Busby, L., Patrick, L., & Gaudine, A. (2022). Upwards workplace bullying: A literature review. *Sage Open*, 12(1), 21582440221085008.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P. Jr., Harrison R. V., & Pinneau, S. R. (1980). *Job demands and worker health*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organizational performance in public sector organizations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1-19.

- Charilaos, K., Michael, G., Chryssa, B. T., Panagiota, D., George, C. P., & Christina, D. (2015). Validation of the Negative Acts Questionnaire (NAQ) in a sample of Greek teachers. *Psychology*, 6(01), 63.
- Cojocaru, C. L. (2014). Organizational well-being. *Scientific Bulletin" Mircea cel Batran" Naval Academy*, 17(2), 112.
- Coli, E., & Rissotto, A. (2013). The pursuit of organizational well-being-an exploratory study in a public research agency. *International Journal of Social Science and Humanity*, 3(2), 186.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of management Review*, 33(1), 55-75.
- de Araújo, M. S. G. (2009). *Preditores individuais e organizacionais de bullying no local de trabalho* (Doctoral dissertation). Universidade do Minho, Minho, Portugal.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542.
- Donegan, R. (2012). Bullying and cyberbullying: History, statistics, law, prevention and analysis. *The Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 3(1), 33-42.
- Dvornyk, K. (2020). *Bullying laboral e as suas consequências: burnout e comportamentos contraproduativos* (Doctoral dissertation). Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal.
- Ebeid, F., Kaul, T., Neumann, K., & Shane, H. (2003). Workplace abuse: Problems and consequences. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 2(6).
- Fernandes, A. F. B. (2017). *Work engagement e a satisfação: o papel das recompensas na organização* (Doctoral dissertation). Universidade do Minho, Minho, Portugal.
- Ferreirinha, I. M. N., & Raitz, T. R. (2010). *As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas*. *Revista de Administração Pública*, 44, 367-383.
- Fráguas, L. C. B. D. C. (2020). *O efeito da liderança virtuosa no bem-estar afetivo: o papel do suporte da chefia* (Master's thesis). Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Lisboa, Portugal.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.
- Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.
- Kashani, P. E. (2020). The effects of managers on organizational behaviours and functions. *African Journal of Hospitality Tourism and Leisure*, 9(1), 10.

- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. *Handbook of Work Stress* (pp. 89-112).
- Kemper, S. (2016). Abusive supervision in the workplace: an examination of current research and a proposal for preventive measures.
- Kılıç, M., & Günsel, A. (2019). The dark side of leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- Lopez, A. A., Lourenço, P. R., Dimas, I., & Figueiredo, C. (2012). PJAWSN–Escala portuguesa do bem-estar afectivo no trabalho: Contributos para a sua validação. In *A emoção nas organizações* (pp. 155-178).
- Machado, P. G. B., Porto-Martins, P. C., & Amorim, C. (2012). Engagement no trabalho entre profissionais da educação. *Revista Intersaberes*, 7(13), 193-214.
- Marques, A. N. (2014). Comprometimento Organizacional, Conciliação Trabalho-Família e Intenção de Turnover (Master's thesis). Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Mendes, A. M. V. (2014). *Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações* (Doctoral dissertation). Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Mielniczuk, E., & Łaguna, M. (2018). The factorial structure of job-related affective well-being: Polish adaptation of the Warr's measure. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 31(4), 429-443.
- Namie, G., & Namie, R. (2009). US Workplace bullying: Some basic considerations and consultation interventions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 202.
- Namie, G., Namie, R., Lutgen-Sandvik, P., Einarsen, I. S., Hoel, H., & Zapf, D. (2009). Challenging workplace bullying in the USA: A communication and activist perspective. In *Workplace bullying: Development in Theory, Research and Practice*.
- O'Donoghue, A., Conway, E., & Bosak, J. (2016). Abusive supervision, employee well-being and ill-being: the moderating role of core self-evaluations. In *Emotions and Organizational Governance*. Emerald Group Publishing Limited.

- Ogunlana, S. (2009). Ineffective leadership: Investigating the negative attributes of leaders and organizational neutralizers. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Ohemeng, F. L. K. (2020). *Bullying in Organizations*. Springer Nature Switzerland.
- Okoye, P. V., & Ezejiofor, R. A. (2013). The effect of human resources development on organizational productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 250.
- Patterson, E., Branch, S., Barker, M., & Ramsay, S. (2018). Playing with power: Examinations of types of power used by staff members in workplace bullying—A qualitative interview study. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(1), 32-52.
- Potocki, A. A. (2015). Types and Frequency of Bullying, Victimization, and Defending Behaviors Among Special and Regular Education Students.
- Ramsay, S., Troth, A., & Branch, S. (2011). Work-place bullying: A group processes framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 799-816.
- Roffey, S. (2016). Positive relationships at work. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (pp. 171-190).
- Schat, A. C., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. (2006). Prevalence of Workplace Aggression in the US Workforce: Findings From a National Study.
- Seleme, D. A. (2012). *Comportamento organizacional*.
- Sherrow, H. (2011). *The origins of bullying*. Scientific American. <https://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/the-origins-of-bullying>.
- Shetty, A. P., & Nithyashree, B. V. (2017). Workplace harassment among employees: An explorative study. *Archives of Medicine and Health Sciences*, 5(2), 187.
- Silvestre, A. C. L. D. (2017). *Os apoios e o engagement no contexto de trabalho: o papel mediador do enriquecimento trabalho-família* (Doctoral dissertation). Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Sousa, C. P. N. D. (2016). *Apoios no contexto de trabalho e bem-estar dos trabalhadores: o papel mediador do conflito entre o trabalho e a família* (Doctoral dissertation). Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 198-225.
- Tov, W. (2018). *Well-being concepts and components*.

- Van Dyck, S. E. (2012). *Horizontal workplace aggression and coworker social support related to work-family conflict and turnover intentions* (Doctoral dissertation). Portland State University, Oregon, Estados Unidos da América.
- Vilhena, I. D. V. C. D. Ó. (2022). *A percepção de suporte das chefias na prevenção da intenção de Turnover dos colaboradores do setor turístico* (Doctoral dissertation). Universidade Europeia, Lisboa, Portugal.
- Yamada, D. C. (2008). Workplace bullying and ethical leadership. *Journal of Values-Based Leadership*, 1(2), 49.
- Warr, P. (2007). Searching for happiness at work. *The Psychologist*.

**Anexos**  
**Anexo A**

*Consentimento Informado*

O presente inquérito surge no âmbito de um projeto de investigação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações a decorrer no ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa que tem por objetivo compreender atitudes e comportamentos das pessoas face ao trabalho. O estudo é coordenado por Vítor Hugo Silva (vitor\_hugo\_silva@iscte-iul.pt) e por Mariana Leiria (mariana\_leiria@iscte-iul.pt) que poderá contactar caso deseje colocar alguma dúvida ou partilhar algum comentário.

Podem responder indivíduos com mais de 18 anos, empregados e que ocupem funções de chefia (i.e., com responsabilidade de supervisão e/ou coordenação de pelo menos um(a) subordinado(a)). A sua participação, que será muito valorizada, consiste em responder a algumas questões comportamentos no local de trabalho. Pode durar cerca de 15 minutos. Não existem riscos significativos expectáveis associados à sua participação. Ainda que possa não beneficiar diretamente com a sua participação, as suas respostas vão contribuir para o aumento do conhecimento nesta área.

A participação neste estudo é anónima e confidencial. Em nenhum momento do estudo irá precisar de se identificar. Os investigadores são os únicos responsáveis pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento (art.9º, no2, alínea a) do Regulamento Geral de Proteção de Dados). Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Todos os dados são recolhidos apenas para efeitos de investigação, estando garantida a confidencialidade do seu tratamento e a exclusiva utilização pela equipa de investigação. Caso pretenda esclarecer uma dúvida, partilhar algum comentário ou exercer os seus direitos relativos ao tratamento dos seus dados pessoais por favor contate o coordenador do estudo (Vítor Hugo Silva, vitor\_hugo\_silva@iscte-iul.pt).

A participação no estudo é estritamente voluntária: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação e retirar o consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais em qualquer momento, sem ter de prestar qualquer justificação. A retirada de consentimento não afeta a legalidade dos

tratamentos anteriormente efetuados com base no consentimento prestado. Tendo em consideração a finalidade do presente questionário, os seus dados pessoais serão conservados por um período máximo de cinco anos, após o qual serão destruídos. De igual modo, estes dados não serão divulgados ou publicados em qualquer circunstância.

Face a estas informações, aceitando os termos e as condições gerais e de políticas de dados, por favor indique se aceita participar no estudo:

- Sim (1)
- Não (2)



## **Anexo B**

### *Número de Subordinados*

Quantos subordinados tem à sua responsabilidade:

- 0
- 1-5
- 6-12
- 13-25
- +25



## Anexo C

### *Escala de Bem-estar Afetivo no Trabalho*

As questões seguintes são sobre o seu bem-estar geral e os seus sentimentos em relação ao trabalho. Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir-se como descrito abaixo?

#### *Nas últimas semanas, senti-me:*

	Nunca (1)	Raramente (2)	Por algum tempo (3)	Grande parte do tempo (4)	Quase todo o tempo (5)	Todo o tempo (6)
Tenso/a						
Ansioso/a						
Preocupado/a						
Confortável						
Calmo/a						
Descontraído/a						
Deprimido/a						
Melancólico/a						
Infeliz						
Motivado/a						
Entusiasmado/a						
Otimista						

### Anexo D

#### Escala de Intenção de Turnover

De seguida, são apresentadas questões que remetem para situações/pensamentos/sentimentos que podem ocorrer relativamente à sua posição em relação ao seu local de trabalho.

	Discordo fortemente (1)	Discordo (2)	Não concordo, nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo fortemente (5)
Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho.					
Tenho feito contatos para sair desta organização.					
Tenciono manter-me na organização onde trabalho.					
Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho.					
Penso em prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho.					
É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano.					

Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.					
Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso.					

## Anexo E

### *Perceived Cowork Social Support*

De seguida, são apresentadas questões que remetem para situações que podem ocorrer no seu local de trabalho, em resultado de comportamentos ou atitudes da(s) sua(s) chefia(s) relativamente a si. Leia atentamente cada afirmação e indique com que frequência ocorrem situações como aquelas que são descritas.

	Nunca (1)	Raramente (2)	Algumas vezes (3)	Muitas vezes (4)	Sempre (5)
A(s) minha(s) chefia(s) desviam o seu foco para me facilitar a vida.					
É fácil falar com a(s) minha(s) chefia(s).					
Posso contar com a(s) minha(s) chefia(s) quando passo por situações mais difíceis no trabalho.					
A(s) minha(s) chefia(s) estão dispostas a ouvir-me falar sobre os meus problemas pessoais.					
A(s) minha(s) chefia(s) respeitam-me.					



## **Anexo F**

### *Negative Acts Questionnaire*

De seguida, serão apresentadas algumas afirmações que remetem para situações que podem ocorrer no local de trabalho em resultado de comportamentos ou atitudes dos seus subordinados relativamente a si. Leia atentamente cada afirmação e indique com que frequência lhe ocorrem situações como aquelas descritas em seguida



	Nunca (1)	Ocasional- mente (2)	Mensalmente (3)	Semanal- mente (4)	Diariamen- te (5)
Os meus subordinados já retiveram informação afetando a minha performance.					
Já fui humilhado(a) ou ridicularizado(a) em relação ao meu trabalho, por parte dos meus subordinados.					
Já tive de fazer tarefas que estão abaixo do meu nível de competências, que cabiam aos meus subordinados.					
Os meus subordinados já retiraram tarefas da minha responsabilidade ou substituíram-nas por tarefas menos agradáveis ou triviais.					
Os meus subordinados já espalharam rumores sobre mim.					
Já me senti excluído(a) e ignorado(a), por parte dos meus subordinados.					
Os meus subordinados já fizeram reparos ofensivos ou insultuosos à minha pessoa, ou às minhas atitudes, ou à minha vida pessoal.					
Já gritaram comigo ou fui alvo de raiva espontânea, por parte dos meus subordinados.					

Já fui alvo de comportamentos intimidantes, por parte dos meus subordinados, como apontarem-me o dedo, invasão de espaço pessoal ou bloquearem-me a passagem.					
Já recebi dicas ou sinais por parte dos meus subordinados de que devia desistir do meu emprego.					
Sou constantemente lembrado(a) pelos meus subordinados relativamente aos meus erros.					
Já fui ignorado(a) ou recebido(a) com comportamentos hostis quando abordo os meus subordinados.					
Sou persistentemente alvo de críticas sobre os meus erros, por parte dos meus subordinados.					
Os meus subordinados já ignoraram as minhas opiniões.					
Já fui alvo de piada por parte dos meus subordinados.					
Os meus subordinados já me fizeram acusações.					

Sou constantemente vigiado(a)/monitorizado(a) no meu trabalho, pelos meus subordinados.					
Os meus subordinados pressionam-me constantemente para parar de “pedir” algo a que tenho direito.					
Sou constantemente provocado(a) ou alvo de sarcasmo, por parte dos meus subordinados.					
Sou exposto(a) a uma carga de trabalho impossível de realizar, por parte dos meus subordinados.					
Sou alvo de ameaças ou de atos de violência e/ou atos de abuso físico, por parte dos meus subordinados.					

## Anexo G

### Questionário Sociodemográfico

Sexo:

- Masculino
- Feminino
- Não binário
- Prefiro não dizer

Idade:

---

Education Escolaridade:

- Até à 4.<sup>a</sup> classe
- Entre o 5.<sup>o</sup> e o 9.<sup>o</sup> ano
- Entre o 10.<sup>o</sup> e o 12.<sup>o</sup> ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Há quanto tempo trabalha nesta organização? (se trabalha há menos de um ano, utilize uma casa decimal. Por exemplo, 6 meses = 0,5)

---

Qual a sua situação perante a organização?

- Trabalhador(a) efetivo(a)
- Tem contrato a termo certo
- Recibos verdes
- Estágio
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo exerce o atual cargo de chefia? (se trabalha há menos de um ano, utilize uma casa decimal. Por exemplo, 6 meses = 0,5)

\_\_\_\_\_

Qual é o setor de atividade da sua organização?

- Banca e serviços financeiros
- Comércio, retalho e distribuição
- Consultoria, informática e atividades científicas
- Educação e formação
- Restauração, hotelaria e turismo
- Indústria, construção civil e obras públicas
- Saúde
- Apoio social
- Artes e cultura
- Transportes
- Justiça

Outro. Por favor, especifique qual:

---

Qual a natureza da sua organização?

- Privada
- Pública
- Setor Social

Dimensão da organização face ao número de trabalhadores (aproximadamente).

- Micro (até 9 trabalhadores)
- Pequena (10 a 50 trabalhadores)
- Média (51 a 250 trabalhadores)
- Grande (mais de 250 trabalhadores)

