

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA E DE ACONSELHAMENTO

(In)Civilidade no Trabalho: Escalas de Medida e Efeitos no *Burnout* e *Engagement*

Dissertação apresentada para a obtenção do Grau de Mestre em Psicologia, especialidade em Psicologia Clínica e de Aconselhamento

Orientador: Professor Doutor Tito Rosa Laneiro
Orientanda: Martina Nitzsche

Lisboa, dezembro 2015

"Human beings cannot survive psychologically without a very basic form of recognition and respect by others"

(Baumann, 2007, p.5)

Agradecimentos

Uma dissertação é um processo solitário, mas nunca me senti só. Desde o ínico do meu mestrado pude contar com o respeito, apoio e confiança de várias pessoas, equipas e organizações. Sem elas, e os seus contributos, os meus dois estudos não teriam sido possíveis.

Ao Professor Doutor Tito Laneiro, orientador da minha dissertação, agradeço profundamento o apoio, encorajamento, e os valiosos conselhos que partilhou comigo. Acima de tudo, agradeço a confiança que depositou em mim ao longo desta odisseia de aprendizagem e crescimento, inteletual e emocional.

Ao corpo docente do Departamento de Psicologia da UAL, e aos "GINTianos" do CIP-UAL, muito obrigada a todos pela oportunidade de aprender e contribuir.

À colega e amiga Luisa "Lu" Ribeiro, sempre disponível para discutir os dilemas do mundo da estatística, e não só ... Obrigada amiga!

Agradeço aos colegas do curso que se disponibilizaram a ajudar na fase da recolha, um agradecimento especial ao Víctor Santos.

O tempo é um bem precioso, e os meus profundos agradecimentos vão para as pessoas que prescindiram de algum do seu tempo para responder aos meus questionários.

Aos meus amigos near and far *pelo apoio e compreensão.*

Last, but not least, *gostaria de agradecer aos meus queridos "meninos", Sofia e Diogo, pelo seu respeito, amor e apoio incondicional ao longo desta realizadora caminhada académica. Obrigada meus queridos.*

Resumo

A literatura científica indica que a incivilidade e a civilidade no trabalho, dois fenómenos inerentes ao ambiente social do trabalho, têm implicações importantes para o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Em Portugal, há uma ausência de estudos sobre estes fenómenos, e não existem medidas específicas de incivilidade e civilidade no trabalho, validadas para o contexto profissional português. Para colmatar estas lacunas na literatura, efetuámos dois estudos.

O Estudo 1 teve como objetivos a adaptação da *Straightforward Incivility Scale* (SIS; Leiter & Day, 2013), e da *Workplace Civility Scale* (WCS; Osatuke et al., 2009). A amostra é constituída por 442 trabalhadores do setor de turismo, 53% homens e 47% mulheres, M_{idade} = 32.81 anos (*DP* = 10.95), 46% com ensino secundário, e 19% com curso superior. A estrutura fatorial de cada medida foi avaliada através da análise fatorial exploratória, e a fiabilidade mediante o alfa de Cronbach. Os nossos resultados são consistentes com os estudos originais. As versões portuguesas da SIS e WCS apresentam boas propriedades psicométricas, com alfas entre .79 e .91.

O objetivo do Estudo 2 foi averiguar os efeitos da incivilidade e civilidade no trabalho, no *burnout* e *engagement*. A eficácia profissional foi incluída como mediadora. A amostra, diferente do Estudo 1, contempla 385 trabalhadores da indústria hoteleira, 54% homens e 46% mulheres, M_{idade} = 33.91 anos (*DP* = 11.31), 45% com ensino secundário, e 27% com curso superior. Assente no modelo teórico *Job Demands-Resources*, procurámos confirmar nove hipóteses através de análises de regressão no SPSS e PROCESS. As hipóteses foram confirmadas. A incivilidade e civilidade no trabalho explicam até 22% da variância do *burnout*, e 24% da variância do *engagement*. Em conjunto, a civilidade no trabalho e a eficácia profissional explicam 48% da variância do *engagement*.

Apresentamos as aplicações práticas dos dois estudos, bem como sugestões para futuras investigações. Quanto é do nosso conhecimento, estes são os primeiros estudos sobre a incivilidade e a civilidade no trabalho, em Portugal.

Palavras-chave: incivilidade no trabalho; civilidade no trabalho; *burnout*; *engagement*; turismo; *Job Demands-Resources*

Abstract

Research shows that incivility and civility at work, two phenomena relating to the social environment at work, have important implications for the psychological well-being of workers. These phenomena have not been studied in Portugal, and there are no specific measures of workplace incivility and civility validated for the Portuguese working population. We conducted two studies to address these gaps in the literature.

In Study 1 our aims were to adapt the Straightforward Incivility Scale (SIS; Leiter & Day, 2013) and the Workplace Civility Scale (WCS; Osatuke et al., 2009) into Portuguese. Our sample consists of 442 workers from the tourism sector, 53% men and 47% women, M_{age} = 32.81 years (*SD* = 10.95), 46% with secondary school education and 19% with a degree in higher education. Exploratory factor analyses were conducted to assess the structure of the measures. Reliability was assessed with Cronbach's alpha. Results are consistent with those reported by the original authors. The Portuguese versions of the SIS and WCS show good psychometric properties, with alphas ranging .79 to .91.

Our aim in Study 2 was to examine the effects of incivility and civility at work on burnout and work engagement. Professional efficacy was included as a mediator. Our sample, different from Study 1 sample, consists of 385 workers in the hotel industry, 54% men and 46% women, M_{age} = 33.91 years (*SD* = 11.31), 45% with secondary school education and 27% with a degree in higher eduation. Based on the theoretical framework of the Job Demands-Resources model we sought to confirm nine hypotheses using linear regression analyses in SPSS and PROCESS. Hypotheses were confirmed. Workplace incivility and civility explain up to 22% of the variance in burnout, and 24% of the variance in work engagement. Together, civility at work and professional efficacy explain 48% of the variance in work engagement.

We discuss the pratical applications of our reseach and provide suggestions for future investigations. To the best of our knowledge, these are the first studies on workplace incivility and civility in Portugal.

Keywords: workplace incivility; civility at work; burnout; work engagement; tourism; Job Demands-Resources

Índice

Introdução 13

PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 17

Capítulo 1- Incivilidade e Civilidade no Trabalho 18

1.1. Incivilidade no Trabalho 18

1.1.1. Diferenças entre a incivilidade e outros comportamentos negativos. 18

1.1.2. A incivilidade como percursor de comportamentos mais violentos 19

1.1.3. Antecedentes de incivilidade no trabalho. 20

1.1.4. Consequências de incivilidade no trabalho. 20

1.1.5. Prevalência de incivlidade no trabalho 23

1.2. Civilidade no Trabalho 23

1.2.1. Respeito e aceitação 23

1.2.2. Cooperação 24

1.2.3. Relações de apoio entre colegas. 24

1.2.4. Resolução justa de conflitos. 24

1.2.5. Fatores associadas com a civilidade no trabalho. 24

Capítulo 2 - *Burnout* e *Engagement* no Trabalho 26

2.1. *Burnout* 26

2.2. *Engagement* no Trabalho 28

Capítulo 3 - Incivilidade no Trabalho, Civilidade no Trabalho, *Burnout* e *Engagement* no Trabalho 30

3.1. Incivilidade no Trabalho e *Burnout* 30

3.2. Incivilidade no Trabalho e *Engagement* no Trabalho 32

3.3. Civilidade no Trabalho e *Burnout* 33

3.4. Civilidade no Trabalho e *Engagement* no Trabalho 34

3.5. Civilidade no Trabalho e Incivilidade no Trabalho 34

3.6. Modelo *Job-Demands Resources* 34

3.6.1 Recursos pessoais 36
Capítulo 4 - Os Trabalhadores do Turismo 38
PARTE II - ESTUDOS EMPÍRICOS 40
Capítulo 5 - Estudo 1: Contributo para a Validação da Escala Simples de Incivilidade no Trabalho (ESIT) e da Escala de Civilidade no Trabalho (ECT) 41
5.1 Delimitação do Problema de Investigação 41
5.1.1 Objetivos 42
5.2 Metodologia 43
5.2.1 Amostra 43
5.2.2 Instrumentos 43
5.2.3 Procedimentos 45
5.2.4 Análise estatística 46
5.3 Resultados 49
5.3.1 Parte A. Resultados para a Escala Simples de Incivilidade no Trabalho (ESIT) 49
5.3.2 Parte B. Resultados para a Escala de Civilidade no Trabalho (ECT) 59
5.4 Discussão 62
5.4.1 ESIT 62
5.4.2 ECT 65
5.4.3 Limitações do estudo 65
5.4.4 Pontos fortes e aplicações práticas do estudo 66
5.4.5 Sugestões para futuras investigações 66
Capítulo 6 - Estudo 2: Os Efeitos da Incivilidade e Civilidade no Trabalho no *Burnout* e no *Engagement* 67
6.1 Delimitação do Problema de Investigação 67
6.1.1 Objetivos 67
6.1.2 Modelo de investigação e as hipóteses 68
6.2 Metodologia 69
6.2.1 Amostra 69

6.2.2 Instrumentos 69
6.2.3 Procedimentos 75
6.2.4 Análise estatística 76
6.3 Resultados 78
6.3.1 Análises preliminares 78
6.3.2 Estatística descritiva 79
6.3.3 Testes das hipóteses 82
6.4 Discussão 87
6.4.1 Limitações do estudo 93
6.4.2 Pontos fortes e aplicações práticas do estudo 93
6.4.3 Sugestões para futuras investigações 95
Referências Bibliográficas 96
Anexos 123

Índice de Anexos

Anexo A	Estudo 1: Características Sociodemográficas e Profissionais da Amostra	124
Anexo B	Estudo 1: Questionário	125
Anexo C	Estudo 1: Frequências Relativas de Incivilidade no Trabalho ...	132
Anexo D	Estudo 1: *Scree Plot* para os 25 Itens da ESIT	137
Anexo E	Estudo 1: Análise Paralela com os 25 Itens da ESIT	138
Anexo F	Estudo 1: Indicação de Estrutura Complexa na Análise Fatorial dos 25 Itens da ESIT	139
Anexo G	Estudo 1: *Scree Plot* para os Oito Itens da ECT	140
Anexo H	Estudo 2: Características Sociodemográficas e Profissionais da Amostra	141
Anexo I	Estudo 2: Questionário	143
Anexo J	Estudo 2: Pedido de Autorização Enviado às Unidades Hoteleiras	149

Lista de Tabelas

Tabela 1	Resumo de Estudos Sobre Incivilidade no Trabalho e Burnout ..	31
Tabela 2	Médias, Desvios Padrão, Assimetria e Curtose dos 25 Itens da ESIT	51
Tabela 3	ESIT: Pesos Fatoriais e Comunalidades dos 23 Itens, *Eigenvalues* e Variância Explicada pelos Fatores, após Fatorização do Eixo Principal com Rotação Promax	53
Tabela 4	Análise dos Itens e Fiabilidade das Subescalas da ESIT	55
Tabela 5	Correlações entre as Subescalas da ESIT	57
Tabela 6	Estatística Descritiva ESIT: Comparação com o Estudo dos Autores Originais	57
Tabela 7	Prevalência (%) de Incivilidade no Trabalho: Comparação com o Estudo dos Autores Originais	58
Tabela 8	Médias, Desvios-Padrão, Assimetria e Curtose dos Oito Itens da ECT	60
Tabela 9	ECT: Pesos Fatoriais e Comunalidades dos Oito Itens, Eigenvalue e Variância Explicada pelo Fator, após Fatorização do Eixo Principal	61
Tabela 10	Análise dos Itens e Fiabilidade da ECT	61
Tabela 11	Médias, Desvios Padrão, e Intercorrelações das Variáveis, com Alfa de Cronbach (na diagonal)	81

Lista de Figuras

Figura 1	Modelo JD-R	35
Figura 2	Modelo de Investigação para o Estudo 2	68
Figura 3	Modelo de Mediação para a Hipótese 9	86

Lista de Abreviaturas

AFE	Análise Fatorial Exploratória
ECT	Escala de Civilidade no Trabalho
ESIT	Escala de Incivilidade no Trabalho
JD-R	*Job Demands-Resources* (modelo teórico)
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MBI-GS	*Maslach Burnout Inventory—General Survey*
MCAR	*Missing Completely at Random*
SIS	*Straightforward Incivility Scale*
UWES	*Utrecht Work Engagement Scale*
WCS	*Workplace Civility Scale*
WIS	*Workplace Incivility Scale*

(In)Civilidade no Trabalho: Escalas de Medida e Efeitos no *Burnout* e *Engagement*

Introdução

O trabalho desempenha um papel importante na vida das pessoas, das organizações, e da sociedade (Eurofound, 2014). O ambiente em que o trabalho é desenvolvido e a própria natureza do trabalho têm influência na saúde e qualidade de vida do trabalhador (Dewe & Kompier, 2008; Eurofound, 2012). Se, por um lado, o trabalho pode ser visto como uma fonte de segurança económica, estatuto social, e desenvolvimento pessoal, por outro, pode ser considerado uma fonte de frustração, conflito, desilusão, doença mental e física e, em última instância, de morte (Cartwright & Cooper, 2014; Lundberg & Cooper, 2010; Murphy, 2008).

A literatura organizacional mostra que as experiências de trabalho dos trabalhadores são fortemente influenciadas pela perceção da qualidade das interações sociais no ambiente do trabalho (Day & Leiter, 2014). Neste documento vamos dar a conhecer ao leitor os conceitos de incivilidade no trabalho e civilidade no trabalho, duas das dimensões da qualidade das relações interpessoais, que na sua essência têm a ver com o respeito mútuo e a consideração pelos outros no trabalho. Os estudos internacionais referem que tanto a incivilidade no trabalho, um problema crescente na vida das organizações (Clay, 2013; Jayson, 2011), como a civilidade no trabalho, tem implicações importantes para a saúde, bem-estar e desempenho dos indivíduos, grupos e organizações (Day & Leiter, 2014; Estes & Wang, 2008; Morrow, McElroy, & Scheibe, 2011; Porath & Pearson, 2013).

No contexto da saúde (e.g., enfermeiros e médicos em ambiente hospitalar), onde a incivilidade no trabalho tem sido extensivamente investigada, verificou-se que a incivilidade no trabalho exercia um efeito negativo no funcionamento das equipas, que por sua vez promovia a ocorrência de erros médicos, prejudicando, em última instância, a segurança dos pacientes (Felblinger, 2009). Isto levou a entidade de acreditação internacional, The Joint Commission (2008), a obrigar as instituições de saúde a implementar normas, políticas e procedimentos explícitos para a redução da incivilidade no local do trabalho.

Um estudo recente publicado pelo Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra (Gobierno de Navarra, 2014) estabeleceu a relação entre o *stress* no trabalho e o desenvolvimento de perturbações mentais, como a ansiedade, especialmente nas mulheres. O mesmo estudo indica que em 70% dos casos, o *stress* no trabalho provem de comportamentos interpessoais negativos no trabalho (e.g., *bullying*), e que os trabalhadores da indústria hoteleira estão entre as populações mais afetadas.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) prevê que até ao ano 2020, cinco dos 10 problemas de saúde mais prevalentes a nível mundial relacionar-se-ão com o *stress* (Cartwright & Cooper, 2014). Dentro deste panorama negativo, o trabalho e o *stress* relacionado ao trabalho desempenham um papel fulcral (Bauer & Hämmig, 2014). A OMS (1946, julho 22) definiu a *saúde* como um estado de pleno bem-estar físico, mental e social, e não apenas como a ausência de doença ou perturbação. A saúde é um recurso importante para as pessoas, as organizações, e para a sociedade em geral (Cartwright & Cooper, 2014). Proteger a saúde mental no trabalho, e promover o bem-estar dos trabalhadores são objetivos centrais de iniciativas europeias da atualidade, com por exemplo do Horizonte 2020.

O *burnout* é considerado um indicador negativo do bem-estar ocupacional (Bakker & Oerlemans, 2012; Leiter, 2013), associado a vários problemas da saúde mental como, por exemplo, a ansiedade e a depressão (Hakanen & Schaufeli, 2012), e da saúde física como, por exemplo, as lesões músculo-esqueléticas (Armon, Melamed, Shirom, & Shapira, 2010). Num relatório recente, publicado pela Direção-Geral da Saúde (DGS, 2013), Portugal apresentou a prevalência mais elevada de perturbação mental (22.9%) a nível da Europa, e a segunda mais elevada (26.4%) a nível mundial. Por sua vez, a Eurostat (2010) reportou que cerca de 60% dos trabalhadores europeus sofrem de lesões músculo-esqueléticas. O relatório da DGS (2013, p. 7) também referiu que os "custos diretos e indiretos associados às perturbações psiquiátricas, decorrentes das despesas assistenciais e da diminuição da produtividade (...), têm um enorme impacto económico nos orçamentos públicos, podendo atingir cerca de 20% de todos os custos da saúde". Neste sentido, o *burnout* não é um problema apenas para o trabalhador, ou para a organização onde o trabalhador desempenha funções, o *burnout* é um problema de saúde pública (Bauer & Hämmig, 2014).

Por outro lado, o *engagement* no trabalho é considerado um indicador positivo do bem-estar ocupacional (Bakker & Oerlemans, 2012), positivamente associado, entre outros, com a satisfação no trabalho (Alarcon & Lyons, 2011), e satisfação na vida (Hakanen & Schaufeli, 2012), e negativamente associado com a ansiedade e a depressão (Innstrand, Langballe, & Falkum, 2012). A investigação do *engagement* no trabalho tornou-se popular a partir do início do século 21 devido à convergência de desenvolvimentos em dois campos, por um lado, pela crescente importância do capital humano e envolvimento psicológico dos trabalhadores nas organizações, e, por outro, pelo aumento do interesse científico em estados psicológicos positivos (Schaufeli, 2014), que promovem o funcionamento ótimo (Bakker & Derks, 2010), florecimento (Hart, Cotton, & Scollay, 2015), e *thriving* (Spreitzer, Lam, & Fritz, 2010) da pessoa no contexto do trabalho.

Numa revisão da literatura sobre a incivilidade no trabalho, Schilpzand, Pater, & Erez (2014) afirmam que a maioria dos estudos sobre este fenómeno social negativo provém do continente norte-americano, e chamaram atenção para a necessidade de se efetuarem mais estudos sobre a incivilidade no trabalho em outros países. Quanto é do nosso conhecimento, não existem estudos sobre a incivilidade ou civilidade no trabalho, com amostras portuguesas. Também, na literatura científica internacional, e ainda que os temas de incivilidade e civilidade no trabalho sejam áreas de investigação relativamente recentes, a maioria dos ± 100 estudos que encontrámos (através de pesquisas nossas em várias bases de dados, como a *PsycINFO*® e *PsycArticles*®), incidem em amostras de profissionais de saúde (e.g., enfermeiros, médicos).

A Comissão Europeia considera o turismo como o sector-chave para o reforço da sustentabilidade e competitividade de toda a economia europeia (Magliulo, 2014). Em termos políticos e estratégicos, o turismo é um dos pilares da economia Portuguesa, representando cerca de 10% do PIB e empregando aproximadamente 8% da população ativa (AICEP, 2014a). No entanto, existe um défice de estudos sobre o bem-estar e saúde dos trabalhadores deste setor.

Considerando (a) o atual impulso de políticas e iniciativas europeias (e.g., Horizonte 2020) associadas à saúde mental, *stress* no trabalho e bem-estar dos trabalhadores; (b) a importância do setor de turismo para a economia e vida social Portuguesa; (c) os efeitos prejudiciais da incivilidade no trabalho reportados na literatura; (d) a escassez de estudos sobre o bem-estar occupacional de trabalhadores no setor de turismo; (e) a prevalência de problemas de saúde mental em Portugal; e (f) o valor do *engagement* no trabalho, tanto para o trabalhador, como para as organizações, torna-se fundamental investigar os fenómenos de incivilidade e civilidade no contexto profissional português.

Este documento divide-se em duas partes. A primeira parte é dedicada à fundamentação teórica e contempla quatro capítulos. No primeiro capítulo abordamos os conceitos de incivilidade e civilidade no trabalho. O segundo capítulo trata dos conceitos de *burnout* e *engagement* no trabalho. No terceiro capítulo debruçamo-nos sobre estudos em que as relações da incivilidade e civilidade no trabalho, com o *burnout* e o *engagement* no trabalho foram investigadas. Neste capítulo, também referimos o enquadramento teórico para o nosso Estudo 2 (explicado mais abaixo), o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), que sendo um modelo flexível e adaptável a qualquer setor, organização ou ocupação, permite analisar, simultaneamente, a influência de exigências no trabalho (e.g., incivilidade no trabalho), e de recursos no trabalho

(e.g., a civilidade no trabalho), bem como a moderação ou mediação de recursos pessoais (e.g., eficácia profissional), no *burnout* e *engagement* no trabalho. No quarto, e último capítulo da fundamentação teórica, apresentamos alguns dados referentes à hotelaria e restauração, as principais áreas de atividade do setor de turismo.

A segunda parte deste documento integra dois estudos empíricos. No Estudo 1, que se encontra no capítulo cinco, o nosso objetivo principal é contribuir para a adaptação e validação de dois instrumentos: (a) a *Straightforward Incivility Scale* (Leiter & Day, 2013), traduzida por nós para Português como a Escala Simples de Incivilidade no Trabalho (ESIT); e (b) a *Workplace Civility Scale* (Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth, & Belton, 2009), que traduzimos para Português como a Escala de Civilidade no Trabalho (ECT). Mais especificamente, após a aplicação destes dois instrumentos numa amostra de trabalhadores das áreas da restauração e hotelaria, pretendemos examinar as propriedades psicométricas da ESIT e da ECT através da análise fatorial exploratória (AFE), e análise de consistência interna, no SPSS. No caso da ESIT também vamos analisar as correlações entre as subescalas do instrumento, bem como a prevalência de incivilidade no trabalho, de acordo com a fonte (instigador) do comportamento (i.e., de supervisores, colegas, subordinados, clientes, e do próprio respondente). O capítulo cinco termina com uma discussão dos resultados, limitações do estudo, pontos fortes e aplicações práticas do estudo, e sugestões para futuras investigações.

O objetivo do Estudo 2, no capítulo seis, é, com base em nove hipóteses, averiguar os efeitos da incivilidade e civilidade no trabalho no *burnout* e *engagement* no trabalho, numa amostra de trabalhadores da indústria hoteleira (diferente da amostra do Estudo 1). Também avaliamos o papel da eficácia profissional, um valioso recurso pessoal (Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007) na relação entre a civilidade no trabalho e o *engagement* no trabalho. As nove hipóteses são testadas através de análises de regressão linear no SPSS e no PROCESS, um *plug in* para SPSS. O capítulo seis termina com uma discussão dos resultados, limitações do estudo, pontos fortes e aplicações práticas do estudo, e sugestões para futuras investigações.

Ambos os estudos são de natureza transversal, quantitativa, e correlacional. Devido a ausência de dados sobre a incivilidade no trabalho e a civilidade no trabalho, no contexto profissional português, salientamos que os dois estudos apresentam um caráter exploratório.

A redação deste documento obedece às regras do novo acordo ortográfico, bem como às normas da sexta edição do manual da American Psychological Association (APA, 2010).

PARTE I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capítulo 1- Incivilidade e Civilidade no Trabalho

A literatura organizacional tem vindo a mostrar que as experiências de trabalho dos trabalhadores são fortemente influenciadas pela perceção da qualidade das interações sociais no ambiente do trabalho. A incivilidade no trabalho e a civilidade no trabalho são duas dimensões da qualidade das relações interpessoais no trabalho (Day & Leiter, 2014).

1.1. Incivilidade no Trabalho

A incivilidade no trabalho é considerada uma das mais intrusivas formas de comportamento antissocial no atual mundo de trabalho (Cortina, 2008). No seu artigo seminal, Andersson e Pearson (1999, p. 458) definiram a incivilidade no trabalho como "um comportamento desviante de baixa intensidade, e de intensão ambígua, que viola as normas para o respeito mútuo no local do trabalho"[1]. Este fenómeno social caracteriza-se por comportamentos rudes ou insensíveis, verbais e não-verbais, que demonstram falta de respeito e consideração pelos outros (Andersson & Pearson, 1999). Alguns exemplos de incivilidade no trabalho são: Não dar mérito quando ele é merecido; ignorar, excluir ou interromper alguém; duvidar das decisões ou opiniões dos outros; olhares ou gestos indecentes; não terminar tarefas, deixando trabalho adicional para os outros (Cortina, Magley, Williams, & Langhout, 2001; Pearson, Andersson & Porath, 2000). A incivilidade no trabalho não surge apenas nas interações sociais face a face, pode também ser transmitida através de e-mails e mensagens de texto, a chamada *cyber incivility* (Francis, Holmvall, & O'Brien, 2015; Giumetti, Hatfield, Scisco, Schroeder, Muth, & Kowalski, 2013; Lim & Teo, 2009).

1.1.1. Diferenças entre a incivilidade e outros comportamentos negativos. As duas características principais que distinguem a incivilidade no trabalho de outros comportamentos interpessoais negativos nas organizações (e.g., *bullying*, Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2011; *mobbing*, Leymann, 1996; supervisão abusiva, Tepper, 2007) são a intensidade e a intencionalidade dos atos praticados (Andersson & Pearson, 1999; Pearson, Andersson, & Wegner, 2001; Tepper & Henle, 2011).

A intensidade refere-se ao nível de agressão ou violência inerente ao comportamento. De forma geral, ser alvo de ameaças constantes à integridade moral e/ou física (exemplo de *bullying*) é considerado um comportamento mais violento do que ser interrompido, de vez em

[1] Tradução nossa

quando, no meio de uma conversa (exemplo de incivilidade no trabalho) (Leiter, 2013; Pearson & Andersson, 1999; Tepper & Henle, 2011). Em comparação com o *bullying*, a incivilidade no trabalho é frequentemente descartada como um comportamento passageiro ou trivial, não merecedor de nenhuma intervenção específica (Cortina et al., 2001; Lim, Cortina, & Magley, 2008).

Quanto à intencionalidade, numa situação de incivilidade no trabalho o alvo tem dúvidas sobre o comportamento do instigador, se o comportamento é intencional ou não, se existe uma intenção deliberada por parte do instigador de prejudicar o alvo ou não. O próprio instigador poderá nem querer prejudicar ninguém, e o seu comportamento, percecionado como incivil, poderá apenas ser resultado de descuido, distração, ignorância ou indiferença (Andersson & Pearson, 1999; Pearson & Porath, 2004). No *bullying*, por exemplo, não existem dúvidas por parte do alvo quanto aos objetivos do perpetrador, a intensão deliberada de prejudicar o alvo é evidente (Einarsen et al., 2011). Neste sentido, a perceção do indivíduo desempenha um papel fundamental em determinar a ocorrência (ou não) de incivilidade (Bunk & Magley, 2013; Sliter, Withrow, & Jex, 2015).

Um terceiro fator que diferencia a incivilidade no trabalho de outros comportamentos desviantes está relacionado com o instigador do comportamento negativo. Por exemplo, no *bullying*, o *bully* (perpetrador) é, por definição, sempre o indivíduo que detém mais poder, seja formal ou informal (Einarsen et al., 2011). Na supervisão abusiva, o comportamento negativo provem invariavelmente de um indivíduo que está numa posição hierarquicamente superior ao do alvo (Tepper, 2007). Contudo, na incivilidade no trabalho qualquer indivíduo, independentemente do seu nível de poder (formal ou informal) ou de pertencer ou não à organização (e.g., um cliente; Arnold & Walsh, 2015; Kern & Grandey, 2009; Walker, van Jaarsveld, & Skarlicki, 2014), pode ser o instigador do comportamento. Apesar das diferenças entre a incivilidade no trabalho e o *bullying*, *mobbing* ou supervisão abusiva (Pearson et. al, 2001; Tepper & Henle, 2011), todas estas formas de comportamento negativo partilham uma característica central: A falta de respeito pelos outros no local do trabalho (Leiter, 2013).

1.1.2. A incivilidade como percursor de comportamentos mais violentos. A incivilidade no trabalho é, por vários autores, considerada como o percursor de *bullying* e violência no trabalho (Andersson & Pearson, 1999; Ghosh, Jacobs, & Reio, 2011; Hunt & Marini, 2012; Johnson & Indvik, 2001; Lutgen-Sandvik, 2003; Namie, 2003). A teoria sugere que a incivilidade no trabalho é um processo progressivo e dinâmico, na medida em que um ato de incivilidade no trabalho poderá promover um espiral de comportamentos interpessoais negativos, cada vez mais agressivos, podendo chegar a contaminar todo o ambiente de uma

organização (Andersson & Pearson, 1999; Pearson et al., 2000). De fato, Taylor e Kluemper (2012) encontraram uma associação estatisticamente significativa (.63) entre a frequência de incivilidade no trabalho e um clima organizacional de incivilidade, enquanto Griffin (2010) verificou uma correlação fortemente negativa (-.56) entre a incivilidade no trabalho e um clima organizacional de justiça. Neste sentido, a cultura da organização (Khadjehturian, 2012; Laschinger, Wong, Cummings, & Grau, 2014), e o estilo de liderança (Arnold & Walsh, 2015; Cortina, 2008; Harold & Holtz, 2015) desempenham um papel importante na promoção e prevalência de incivilidade na organização.

1.1.3. Antecedentes de incivilidade no trabalho. Alguns dos antecedentes da incivilidade no trabalho são: a globalização e evolução tecnológica, que dita um maior nível de interação virtual, e mais pressão para estar disponível a toda a hora (Cameron & Webster, 2011); a natureza altamente competitiva do trabalho hoje em dia (Pearson et al., 2001); o *downsizing*, que obriga aos trabalhadores a serem mais produtivos, mas que aumenta o nível de insegurança no trabalho, que por sua vez pode promover a incivilidade (Andersson & Pearson, 1999; Blau & Andersson, 2005; Vickers, 2006); maior diversidade na força trabalhadora (homens, mulheres, trabalhadores temporários, trabalhadores provenientes de culturas diferentes), que poderá aumentar o nível de mal entendimentos nas interações sociais (Bunk, Karabin, & Lear, 2011; Muir, 2000); falta de assertividade da liderança (Arnold & Walsh, 2015; Baker, Comer, & Martinak, 2008; Harold & Holtz, 2015); estruturas hierárquicas mais horizontais, menos formais (Pearson et al., 2001); elevada carga de trabalho (Francis et al., 2015); e discriminação no local de trabalho (Cortina, 2008; Cortina, Kabat-Farr, Leskinen, Huerta, & Magley, 2013; Sliter, Sliter, Withrow, & Jex, 2012).

1.1.4. Consequências de incivilidade no trabalho. Apesar da incivilidade no trabalho ser uma área de investigação relativamente recente, os estudos publicados até à data sugerem que este fenómeno social está associado com uma variedade de resultados negativos, a nível organizacional, grupal e individual (Estes & Wang, 2008; Morrow et al., 2011; Schilpzand et al., 2014).

A incivilidade no trabalho pode afetar a imagem e reputação de uma organização (Kossek, Kalliath, & Kalliath, 2012; Pearson & Porath, 2005; Porath, Macinnis & Folkes, 2010). Porath et al. (2010) mostraram como clientes, que presenciaram uma situação de incivilidade entre colegas de trabalho, ficaram com uma impressão negativa, que se estendeu para além da situação testemunhada, abarcando outras pessoas da organização e a organização em si.

Uma grande parte dos estudos sobre a incivilidade no trabalho incide sobre o efeito deste comportamento na satisfação no trabalho e na intenção de abandonar o emprego (*intention to quit*). Vários autores já verificaram uma associação negativa, e estatisticamente significativa, entre a experiência de incivilidade no trabalho e a satisfação no trabalho, e uma associação positiva, e estatisticamente significativa, entre a experiência de incivilidade no trabalho e a intenção de abandonar o emprego (Bunk & Magley, 2013; Cortina et al., 2013; Hershcovis & Barling, 2010; Griffin, 2010; Laschinger, Leiter, Day, & Gilin, 2009; Leiter, Day, Oore, & Laschinger, 2012; Leiter, Laschinger, Day, & Oore, 2011; Leiter, Price, & Laschinger, 2010; Lim & Cortina, 2005; Lim et al., 2008; Lim & Lee, 2011; Miner, Pesonen, Smittick, Seigel, & Clark, 2014; Miner, Settles, Pratt-Hyatt, & Brady, 2012; Penney & Spector, 2005). A rotatividade dos trabalhadores, o chamado *turnover*, é um grave problema em várias áreas de negócio, uma das quais é a indústria hoteleira (Faldetta, Fasone, & Provenzano, 2013).

Em termos de produtividade, qualidade do serviço, compromisso organizacional e rotatividade, as perdas (que representam um custo financeiro) associadas à incivilidade no trabalho podem ser significativas (Hutton & Gates, 2008; Lewis & Malecha, 2011; Porath & Pearson, 2010, 2013). Com base nos resultados de investigações efetuadas ao longo de 10 anos, Porath e Pearson (2010) reportaram que, dos participantes que trabalhavam em ambientes incivis, 48% reduziu intencionalmente o seu nível de desempenho, 47% passou a trabalhar menos horas, 38% diminuiu a qualidade do seu trabalho, 78% baixou o nível do seu compromisso com a organização, e 12 % acabou por abandonar a organização. Todos estes fatores acarretam custos diretos e indiretos para uma organização.

De forma geral, as pessoas esperam ser tratadas com dignidade e respeito em todas as áreas da vida, incluindo no trabalho (Hodson, 2001; Zauderer, 2002). A literatura sugere que a experiencia de incivilidade no trabalho se apresenta como uma ameaça à identidade e sentimento de dignidade da pessoa, à estrutura do *self* da pessoa (Andersson & Pearson, 1999; Chen, Ferris, Kwan, Yan, Zhou & Hong, 2013; Leiter, 2013). As pessoas que são alvos de incivilidade no trabalho frequentemente avaliam o comportamento como sendo injusto (Pearson et al., 2000; Miller, 2001), podendo acabar por (a) experienciar afetos e emoções negativos — raiva, medo, tristeza, e culpa — (Bunk & Magley, 2013; Martínez, Morales, Rodríguez, Rosa, & Sánchez, 2009; Meier & Semmer, 2013; Pearson et al., 2001; Porath & Pearson, 2012; Sakurai & Jex, 2012; Zhou, Yan, Che, & Meier, 2015), (b) desenvolver expetativas futuras fortemente negativas (Bunk & Magley, 2013), e (c) exibir debilitações

cognitivas, tais como a diminuição do nível de concentração, enfraquecimento da memória de curto prazo, e bloqueio dos processos criativos (Porath & Erez, 2007, 2009).

Em relação à saúde, a incivilidade no trabalho tem vindo a associar-se de forma significativa e positiva com a ansiedade, depressão e falta de satisfação com a saúde mental, e negativamente com o bem-estar psicológico (Cortina et al., 2001; Hershcovis & Barling, 2010; Holm, Torkelson, & Bäckström, 2015; Lim & Cortina, 2005; Lim et al., 2008; Lim & Lee, 2011; Miner et al., 2014; Oore et al., 2010). No estudo de Miner et al. (2014), numa amostra de 1,234 docentes do ensino superior nos EUA, a relação entre a incivilidade no trabalho e sintomas de depressão foi mais forte nas mulheres (.45) do que nos homens (.30). Dores de cabeça, dores musculares, problemas de sono, e falta de satisfação com a saúde física são alguns dos sintomas significativamente associados à incivilidade no trabalho (Hershcovis & Barling, 2010; Leiter et al., 2010; Lim et al., 2008; Oore et al., 2010).

A incivilidade no trabalho está relacionado com níveis mais elevados de *stress* no trabalho (Beattie & Griffin, 2014; Bunk & Magley, 2013; Lim & Cortina, 2005; Lim et al., 2008; Lim & Lee, 2011; Miner, Settles, Pratt-Hyatt, & Brady, 2012), *stress* que é transmitido para fora do contexto profissional, afetando a qualidade das relações interpessoais na vida particular, e que contribui para o conflito família-trabalho (Ferguson, 2012). Lim e Cortina (2005) verificaram que as pessoas que reportaram maior frequência de incivilidade no trabalho também reportaram níveis menores de satisfação com a vida. Oore et al. (2010) constataram que, para além de ser uma fonte de *stress* em si, a incivilidade no trabalho agravava o *stress* proveniente de outros fatores inerentes ao próprio trabalho (e.g., carga de trabalho excessiva, falta de autonomia, prazos apertados, etc.), promovendo níveis mais elevados de tensão.

Para Day e Leiter (2014), a perceção de apoio social (positivo) no trabalho é uma manifestação de relações interpessoais positivas e saudáveis. Vários estudos já mostraram que o apoio social é um recurso importante para a redução e prevenção do *stress* no trabalho, bem como para a promoção da saúde e bem-estar do trabalhador (Cohen & Wills, 1985; Komatsu, Kai, Nagamatsu, Shiwa, Suyama, & Sugimoto, 2010; Lakey & Orehek, 2011; Park, Wilson, & Lee, 2004; Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999). O apoio social refere-se à disponibilidade de uma rede social de recursos psicológicos e materiais, que se destina a ajudar o indivíduo a lidar com situações de *stress* no trabalho, frequentemente caraterizado por três tipos de recursos (apoios): instrumental, informacional e emocional (ver Cohen, 2004). A incivilidade no trabalho pode diminuir os níveis de confiança, cooperação, e perceção de justiça no trabalho (Leiter, Day, & Price, 2015; Porath & Erez, 2007; Reio &

Sanders-Reio, 2011; Taylor, 2010), o que prejudica a perceção de disponibilidade de apoio social no trabalho (Holm et al., 2015; Miner et al., 2012; Sakurai & Jex, 2012), tornando o indivíduo mais vulnerável a situações de *stress* ocupacional, ao desenvolvimento de sintomas de tensão (e.g., *burnout*) (Maslach & Leiter, 2008), e à falta de motivação (e.g., *engagement*) (May, Gilson, & Harter, 2004; Reio & Reio-Sanders, 2011). Por exemplo, no estudo de Holm et al., (2015), com uma amostra de 2,871 trabalhadores das áreas de hoteleira e restauração na Suécia, a incivilidade de supervisores revelou-se forte e negativamente correlacionada com a perceção de apoio social de supervisores (-.61), e a incivilidade de colegas apresentou-se moderada e negativamente associada com a perceção de apoio social de colegas (-.41).

1.1.5. Prevalência de incivlidade no trabalho. Dependendo do período de referência atribuído (i.e., incivilidade no trabalho durante os últimos 5 anos, durante o último ano, ou durante o último mês), os estudos indicam que entre 26% a 85% dos trabalhadores experienciam incivilidade no trabalho (e.g., Cortina e Magley, 2009; Giumetti, McKibben, Hatfield, Schroeder, & Kowalski, 2012; Laschinger et al., 2009; Shannon et al., 2007).

1.2. Civilidade no Trabalho

Para Andersson e Pearson (1999), a civilidade no trabalho é o oposto de incivilidade no trabalho; ou seja, é um comportamento que demonstra cortesia, sensibilidade e consideração pelos outros. A civilidade ajuda a preservar as normas do respeito mútuo no trabalho, e é essencial para o desenvolvimento de confiança, empatia, e relações interpessoais positivas no trabalho (Pearson et al., 2000).

Meterko, Osatuke, Mohr, Warren, e Dyrenforth (2007) afirmam que a civilidade no trabalho é um componente-chave do clima organizacional, pouco estudado. Consistente com a definição de Pearson et al. (2000), Meterko et al. (2007), e Osatuke et al. (2009), definiram a incivilidade no trabalho, não apenas como a ausência de comportamentos incivis, como também pela presença de quatro características específicas: respeito e aceitação, cooperação, relações de apoio entre colegas, e resolução justa de conflitos.

1.2.1. Respeito e aceitação. Na linguagem do dia-a-dia, o dicionário *online* (Priberam Dicionário, 2013, p. 1) define a palavra *respeito* como o "sentimento que nos impede de fazer ou dizer coisas desagradáveis a alguém; apreço, consideração, deferência". Ou seja, o respeito contempla noções de cortesia e consideração pelos outros. Grover (2014) defende que o respeito é uma manifestação da crença de que o outro (pessoa) tem valor.

Na literatura organizacional, o respeito, definido como um comportamento que transmite confiança, imparcialidade e dignidade, fortalece as relações entre os membros de

um grupo, proporcionando o reconhecimento de igualdade de posição dentro do grupo (Simon, Lücken, & Stürmer, 2006, citados por Meterko et al., 2007). Com o processo da globalização, a diversidade no trabalho tornou-se uma realidade (Barak, 2014), e a aceitação da diversidade, definida por Hicks-Clarke e Iles (2000, citados por Meterko et al., 2007) como a valorização e acolhimento de colegas, independentemente de cultura, género, orientação sexual, estado de incapacidade, ou idade, é um caso especial de respeito no trabalho.

1.2.2. Cooperação. Segundo Cremer (2002), o nível de cooperação em grupo é motivado pelo respeito sentido. Ou seja, o respeito transmite informação importante sobre a qualidade da relação interpessoal, que por sua vez motiva o indivíduo à cooperação.

1.2.3. Relações de apoio entre colegas. As relações interpessoais têm implicações importantes para o funcionamento psicológico, comportamental e social dos trabalhadores (Leiter & Day, 2014; Semmer & Behr, 2014). Quando falámos sobre a incivilidade no trabalho, salientámos a importância do apoio social como um recurso importante para a redução e prevenção do *stress* no trabalho, bem como para a promoção da saúde e bem-estar do trabalhador (Cohen & Wills, 1985; Komatsu et al., 2010; Lakey & Orehek, 2011; Park et al., 2004; Viswesvaran et al, 1999).

1.2.4. Resolução justa de conflitos. De forma geral, o conflito associa-se negativamente com o desempenho dos grupos (De Dreu & Weingart, 2003). Contudo, um processo eficaz de resolução de conflito, contemplando estratégias como o consenso, a comunicação aberta, e a partilha da carga do trabalho, entre outras, poderá moderar a associação negativa entre o conflito e a *performance* de uma equipa (Behfar, Peterson, Mannix & Trochim, 2008).

1.2.5. Fatores associadas com a civilidade no trabalho. A civilidade no trabalho está positiva e significativamente associada com a satisfação no trabalho (.51), compromisso organizacional afetivo (.43), confiança na gestão (.39 a .47), e confiança nos colegas de trabalho (.61); e negativa e significativamente associada com a intenção de abandonar o emprego (-.26) (Leiter et al., 2012; Leiter et al., 2015; Leiter, Laschinger et al., 2011).

No estudo de Meterko et al. (2007), com uma amostra de 107,000 profissionais do *Veterans Health Administration* nos EUA, os autores encontraram associações fortes entre a civilidade no trabalho e a liderança (.80), e entre a civilidade no trabalho e o *customer focus* (.77).

Leiter e Day (2013), e Leiter et al. (2015), também verificaram uma correlação forte (.77) entre a civilidade no trabalho e a segurança psicológica, que se refere à crença de que é possível expressar-se autenticamente, ser criativo, e tomar riscos no trabalho, sem medo de

ameaças ou humilhações, porque o ambiente (do trabalho) é considerado psicologicamente seguro (Edmondson, 1999). Por sua vez, Spreitzer, Lam, e Fritz (2010) afirmam que a segurança psicológica é uma condição necessária para a motivação (e.g., *engagement*) e *human thriving* no trabalho, descrito pelos autores como uma sensação positiva de progresso no autodesenvolvimento.

Martínez et al. (2009) investigaram os efeitos de civilidade e incivilidade no bem-estar afetivo numa amostra de 390 funcionários em Porto Rico. Os autores encontraram uma correlação significativa (.32) entre a civilidade no trabalho e os afetos positivos.

A incivilidade e a civilidade no trabalho, representando duas dimensões da qualidade das relações interpessoais no trabalho, tem implicações importantes para o bem-estar ocupacional, especificamente no que diz respeito aos níveis de *burnout* e *engagement* no trabalho (Day & Leiter, 2014; Leiter, Nicholson, Patterson, & Laschinger, 2011), dois conceitos que serão discutidos no próximo capítulo.

Capítulo 2 - Burnout e Engagement no Trabalho

A prevalência de *stress*, *bullying* e violência no trabalho é preocupante (van Stolk, Staetsky, Hassan, & Kim, 2012). Dados divulgados pelo Eurostat (2010) revelaram que 27.9% (*n* = 55.6 milhões) dos trabalhadores europeus reportou ser exposto a fatores de risco psicossocial que tiveram um efeito negativo no seu bem-estar mental; 23% dos quais relacionados ao excesso de trabalho ou pressões de tempo, 2.7% ao *bullying* ou assédio moral, e 2.2% à violência ou ameaças de violência. Das pessoas que reportaram sofrer de um problema de saúde relacionado ao trabalho, 14% confirmou que o *stress*, ansiedade ou a depressão era o seu principal problema, sendo estes o segundo maior problema de saúde ocupacional mais notificado (Eurostat, 2010).

A Organização Mundial da Saúde anunciou que, se não forem criados mecanismos de controlo, a depressão será o segundo fator mais incapacitante para o trabalho, a seguir às doenças cardiovasculares, em 2020 (WHO, 2001). Por outro lado, a European Agency for Safety and Health at Work (2013) alertou que os problemas psicossociais, através dos efeitos do *stress* e do *burnout* no trabalho, suplantarão as lesões músculo-esqueléticas em 2020 se não forem desenvolvidas medidas eficazes de prevenção e intervenção, sendo que as lesões músculo-esqueléticas afetam cerca de 60% dos trabalhadores (Eurostat, 2010). O *stress* no trabalho é considerado um dos maiores desafios para a segurança e saúde ocupacional (European Agency for Safety and Health at Work, 2009).

Uma das possíveis consequências da exposição prolongada a elevados níveis de *stress* no trabalho é o *burnout*. Na literatura organizacional, o *burnout* e o *engagement* no trabalho são considerados indicadores do bem-estar ocupacional (Bakker & Oerlemans, 2012; Hakanen & Schaufeli, 2012; Schaufeli, Taris, & Van Rehenen, 2008), sendo o primeiro (*burnout*) um estado psicológico negativo, enquanto o segundo (*engagement*), um estado psicológico positivo.

2.1. *Burnout*

O *burnout* é um constructo multidimensional (Qiao & Schaufeli, 2011), tendo sido definido por Maslach, Jackson, e Leiter (1996) como uma síndrome psicológica, consequência da exposição prolongada ao *stress* crónico no ambiente do trabalho, caracterizada por três dimensões: exaustão emocional, cinismo, e eficácia profissional.

Das três dimensões é a *exaustão emocional* que representa a experiência básica de *stress* no indivíduo, na medida em que se refere a sensações esmagadoras de não estar à altura das exigências do trabalho, e de um esgotamento dos recursos emocionais e físicos pessoais. A dimensão de *cinismo*, que representa o componente interpessoal do *burnout*, reflete uma atitude fria ou excessivamente distante perante vários aspetos do trabalho, e a *eficácia profissional* envolve sentimentos de (in)competência no trabalho (Leiter & Maslach, 2004; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001), e expetativas em relação à eficácia da pessoa no contexto do trabalho, que se baseiam na teoria de autoeficácia de Bandura (1977).

Para Leiter e Maslach (2004), e Maslach e Leiter (2008), o *burnout* representa uma incongruência (ou falta de ajustamento) entre o trabalhador e o seu ambiente de trabalho, sendo que esta incongruência pode emergir em seis áreas-chave da vida profissional: carga de trabalho, controlo, recompensas, comunidade, justiça e valores. Uma carga excessiva de trabalho (i.e., muitas tarefas em pouco tempo, e com poucos recursos) é especialmente associada com a dimensão exaustão emocional do *burnout*. O controlo diz respeito ao grau de autonomia do trabalhador, se tem ou não poder para influenciar vários aspetos do seu trabalho. As recompensas representam o reconhecimento, tanto social como financeiro, recebido no trabalho. Comunidade reflete a qualidade geral das interações sociais no trabalho, incluindo questões de conflito, apoio mútuo, proximidade e capacidade de trabalhar em equipa. A justiça refere-se à tomada de decisões no trabalho e ao respeito demonstrado nas interações sociais. Os valores refletem os ideais e motivações que tornam o trabalho atrativo (Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2008). Outros fatores que contribuem para o *burnout* são os conflitos de papéis e as políticas organizacionais (Crawford, LePine & Rich, 2010).

Embora o *burnout* não seja oficialmente classificado no DSM (Manual de Diagnóstico e Estatística das Perturbações Mentais) como uma perturbação na área da saúde mental, a síndrome é frequentemente diagnosticada ao abrigo da rúbrica Z73, *um estado de exaustão vital*, na versão de 2010 do CID (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde) (Kaschka, Korczak, & Broich, 2011).

O *burnout* não é um problema apenas para o trabalhador, ou para a organização onde o trabalhador desempenha funções, o *burnout* é um problema de saúde pública (Bauer & Hämmig, 2014). A síndrome tem vindo a ser associada com vários problemas de saúde, entre os quais, a ansiedade e a depressão (Aloha et al., 2005, 2006; Hakanen & Schaufeli, 2012; Peterson et al., 2008), problemas cardíacos (Toker, Melamed, Berliner, Zeltser, & Shapira, 2012), alexitemia (Mattila et al., 2007), sintomas de gripe e gastroenterite (Acker, 2010), e

dores músculo-esqueléticas (Armon et al., 2010). Mais ainda, o cinismo está fortemente associado (≈ .57) com a intenção de abandonar a organização (Leiter & Maslach, 2009; Mangi & Jalbani, 2013).

2.2. *Engagement* no Trabalho

O conceito de *engagement* surgiu com Kahn (1990), que descreveu o conceito em termos de uma presença psicológica na qual a pessoa está em pleno contato (físico, cognitivo e emocional) com o seu trabalho e com as outras pessoas no seu ambiente de trabalho.

Maslach & Leiter (1997) conceptualizaram o *engagement* no trabalho como o oposto do *burnout*. Contudo, para Schaufeli, Salanova, González-Romá, e Bakker (2002), o *engagement* é um constructo ortogonalmente relacionado com o *burnout*, mas um construto distinto. Estes autores definiram o *engagement* no trabalho como um estado afetivo-motivacional positivo de realização ligado ao trabalho, caracterizado por três dimensões: vigor, dedicação, e absorção.

O *vigor* refere-se a níveis elevados de energia e resiliência, a uma vontade de investir esforço no trabalho, ao não cansar-se facilmente, e à persistência perante dificuldades encontradas no trabalho. A *dedicação* diz respeito a um forte envolvimento pessoal com o trabalho, com sentimentos de entusiasmo e significância, e uma sensação de orgulho e inspiração. A *absorção* abarca um estado prazeroso de imersão total no trabalho, no qual o tempo parece passar a voar (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli et al., 2002).

A popularidade do conceito de *engagement*, a partir do início do século 21, tem a ver com a convergência de desenvolvimentos em dois campos: (a) a crescente importância do capital humano e envolvimento psicológico dos trabalhadores nas empresas, e (b) o aumento do interesse científico nos estados psicológicos positivos (Schaufeli, 2014).

O *engagement* no trabalho tem sido distinguido de outros conceitos similares, como a satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, compromisso organizacional afetivo, *workaholism*, *mindfulness*, e *flow* (Christian, Gaza, & Slaughter, 2011; Dane & Brummel, 2013; Hallberg & Schaufeli, 2006; Macey & Schneider, 2008; Schaufeli et al., 2002; Shimazu, Schaufeli, Kubota, & Kawakami, 2012).

Recentemente, Hart, Cotton, e Scollay (2015) relacionaram o *engagement* no trabalho ao florescimento (*flourishing*) humano no trabalho, dado que o *engagement* implica um estado cognitivo-afetivo positivo, que fomenta o desenvolvimento pessoal, a aprendizagem e o funcionamento ótimo. Estes autores também chamaram atenção para a necessidade de mais investigações sobre os fatores no trabalho que promovem a saúde e bem-estar do trabalhador.

Spreitzer, Lam, e Fritz (2010) associaram o *engagement* no trabalho ao *human thriving*, definido pelos autores como um estado psicológico em torno de uma sensação de progresso no crescimento e desenvolvimento pessoal, representado por duas dimensões: vitalidade (dimensão afetiva) e aprendizagem (dimensão cognitiva).

O *engagement* no trabalho está positiva e significativamente associado com o *empowerment psicológico* (Moura, Orgambídez-Ramos, & Jesus, 2015), satisfação no trabalho (Alarcon & Lyons, 2011; Wefald & Downey, 2009), e satisfação na vida (Hakanen & Schaufeli, 2012), e negativamente correlacionado com a fadiga, ansiedade e depressão (Hakanen & Schaufeli, 2012; Innstrand et al., 2012; Shimazu, Schaufeli, Kubota, & Kawakami, 2012).

Capítulo 3 - Incivilidade no Trabalho, Civilidade no Trabalho, *Burnout* e *Engagement* no Trabalho

Neste capítulo vamos debruçar-nos sobre os estudos em que as relações da incivilidade e civilidade no trabalho, com o *burnout* e o *engagement* no trabalho já foram investigadas. Posteriormente, apresentaremos o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R; Demerouti et al., 2001), que serve de enquadramento teórico para o nosso Estudo 2. O modelo JD-R permite analisar, simultaneamente, a influência de exigências no trabalho (e.g., incivilidade no trabalho), e de recursos no trabalho (e.g., a civilidade no trabalho), bem como a moderação ou mediação de recursos pessoais (e.g., eficácia profissional), no *burnout* e no *engagement* no trabalho.

3.1. Incivilidade no Trabalho e *Burnout*

Encontrámos nove estudos na literatura nos quais a relação entre a incivilidade no trabalho (de supervisores e de colegas) e o *burnout* foi investigada. Como se pode confirmar na Tabela 1, com a exceção da investigação de Sulea, Filipescu, Horga, Orțan, e Fischmann (2012), todos os estudos foram realizados no continente norte-americano. A maioria (66.7%) dos estudos contempla uma amostra de profissionais de saúde (enfermeiros e médicos). Dos nove estudos, três são longitudinais (Leiter et al., 2010; Leiter, Laschinger et al., 2011; Leiter, Nicholson et al., 2011).

O período de referência inerente à incivilidade no trabalho foi de um mês em 66.7% dos estudos; Giumetti et al. (2012) determinaram um período de referência de seis meses, enquanto Sulea, Filipescu et al. (2010), e Taylor (2010), aplicaram um período de referência de um ano. Independentemente destas diferenças, os nove estudos sugerem que a incivilidade (de supervisores e de colegas) contribui positivamente para o *burnout*, sendo o efeito da incivilidade de supervisores mais forte do que o da incivilidade dos colegas. Em relação às dimensões do *burnout*, é o cinismo que aparece mais fortemente associado com a incivilidade no trabalho.

A *Straightforward Incivility Scale* (Leiter & Day, 2013), utilizada para avaliar a incivilidade no trabalho no estudo de Leiter et al. (2015), será adaptada por nós para o contexto profissional Português no Estudo 1 do presente documento.

Tabela 1

Resumo de Estudos Sobre Incivilidade no Trabalho e Burnout

Estudo / País	Amostra	Dimensões de incivilidade / Instrumento	Dimensões de *burnout* / Instrumento	Correlação reportada
Laschinger et al. (2009) / Canadá	*N* = 612 profissionais de saúde	IncivSUP e IncivCOL / WIS (Cortina et al., 2001)	EE e CY / MBI-GS (Maslach et al. 1996)	IncivSUP — EE = .33* IncivCOL — EE = .24* IncivSUP — CY = .41* IncivCOL — CY = .30*
Leiter et al. (2010) / Canadá	*N* = 477 profissionais de saúde	IncivSUP e IncivCOL / WIS (Cortina et al., 2001)	EE e CY / MBI-GS (Maslach et al. 1996)	IncivSUP — EE = .40* IncivCOL — EE = .25* IncivSUP — CY = .39* IncivCOL — CY = .33*
Taylor (2010) / EUA	*N* = 234 Funcionários de vários setores, organizações e ocupações	IncivSUP e IncivCOL / Autodesenvolvido	Burnout global / MBI-GS (Maslach et al. 1996)	IncivSUP — Burnout = .31** IncivCOL — Burnout = .18**
Leiter, Laschinger et al. (2011) / Canadá	*N* = 1,107 profissionais de saúde	IncivSUP e IncivCOL / WIS (Cortina et al., 2001)	EE e CY / MBI-GS (Maslach et al. 1996)	IncivSUP — EE = .33** IncivCOL — EE = .27** IncivSUP — CY = .39** IncivCOL — CY = .35**
Leiter, Nicholson et al. (2011) / Canadá	*N* = 475 profissionais de saúde	IncivSUP e IncivCOL / WIS (Cortina et al., 2001)	EE e CY / MBI-GS (Maslach et al. 1996)	IncivSUP — EE = .36* IncivCOL — EE = .20* IncivSUP — CY = .33* IncivCOL — CY = .31*
Giumetti et al. (2012) / EUA	*N* = 407 funcionários do ensino superior	IncivSUP / Adaptação WIS (Cortina et al., 2001)	Burnout global / SMBM (Shirom & Melamed, 2006)	IncivSUP — Burnout = .25*
Leiter et al. (2012) / Canadá	*N* = 1,136 profissionais de saúde	IncivSUP e IncivCOL / WIS (Cortina et al., 2001)	EE e CY / MBI-GS (Maslach et al. 1996)	IncivSUP — EE = .35** IncivCOL — EE = .25** IncivSUP — CY = .37** IncivCOL — CY = .31**
Sulea, Filipescu, et al. (2012) / Roménia	*N* = 193 docentes	Incivilidade global / WIS (Cortina et al., 2001)	EE e CY / MBI-GS (Maslach et al. 1996)	Incivilidade — EE = .21* Incivilidade — CY = .36*
Leiter et al. (2015) Canadá	*N* = 1,624 profissionais de saúde	IncivSUP e IncivCOL / SIS (Leiter & Day, 2013)	EE e CY / MBI-GS (Maslach et al. 1996)	IncivSUP — EE = .39** IncivCOL — EE = .28** IncivSUP — CY = .42** IncivCOL — CY = .29**

Nota. IncivSUP = Incivilidade de Supervisores; IncivCOL = Incivilidade de Colegas; WIS = *Workplace Incivility Scale*; SIS = *Straightforward Incivility Scale*; EE = Exaustão Emocional; CY = Cinismo; MBI-GS = *Maslach Burnout Inventory - General Survey*; SMBM = *Shirom-Melamed Burnout Measure*.

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

3.2. Incivilidade no Trabalho e *Engagement* no Trabalho

Numa revisão da literatura localizámos seis estudos nos quais se investigou a relação entre a incivilidade no trabalho e o *engagement* no trabalho.

Yeung e Griffin (2008) verificaram uma associação sistemática negativa entre a frequência de incivilidade experienciada no trabalho e o nível de *engagement*, confirmado por 116,000 participantes de 412 organizações em seis países do continente asiático (China, Hong Kong, India, Japão, Coreia, e Singapura).

No âmbito de um doutoramento em gestão, Taylor (2010) investigou os efeitos da incivilidade no trabalho, a nível individual, numa amostra de 234 trabalhadores de vários setores, organizações e ocupações nos EUA. A investigadora encontrou uma relação significativa (-.23) entre a incivilidade de supervisores e o *engagement* no trabalho (medido com 17 itens da *Utrecht Work Engagement Scale*, UWES; Schaufeli & Bakker, 2003). Contudo, Taylor não encontrou nenhuma associação significativa entre a incivilidade de colegas e o *engagement* no trabalho (-.02). A investigadora avaliou a frequência de incivilidade de supervisores e de colegas através de uma escala autodesenvolvida (12 itens), e o período de referência foi de um ano.

Num estudo longitudinal em 475 enfermeiros no Canadá, Leiter, Nicholson et al. (2011) verificaram associações estatisticamente significativas entre o *engagement* no trabalho (medido com uma versão reduzida da UWES, Schaufeli & Bakker, 2003) e a incivilidade de supervisores (-.22), e a incivilidade de colegas (-.19). Estes autores avaliaram a frequência de incivilidade de supervisores e de colegas, referente ao mês anterior, através de 10 itens da *Workplace Incivility Scale* (WIS; Cortina et al., 2001). Leiter, Nicholson et al. basearam as hipóteses do seu estudo no enquadramento teórico do modelo *Job Demands-Resources* (Demerouti et al., 2001), que será discutido em mais pormenor mais adiante.

Reio e Sanders-Reio (2011) efetuaram um estudo transversal numa amostra de 272 funcionários de uma empresa de informática, nos EUA, para responder à pergunta de investigação "qual o efeito da incivilidade de supervisores e de colegas no *engagement*?". As frequências de incivilidade de supervisores e de colegas, durante o ano anterior, foram avaliadas com 15 itens da WIS (Cortina et al., 2001), enquanto o *engagement* foi medido através da *Workplace Engagement Scale* (16 itens) de Schuck (2010), que contempla as três dimensões de *engagement* de Kahn (1990): significado psicológico, segurança psicológica, e disponibilidade psicológica. Reio e Sanders-Reio encontraram correlações significativas entre a incivilidade de supervisores e a segurança psicológica (-.37), e disponibilidade psicológica (-.35); e entre a incivilidade de colegas e a segurança psicológica (-.45), e a disponibilidade

psicológica (-.32). As relações entre a incivilidade de supervisores e o significado psicológico (-.11), e a incivilidade de colegas e o significado psicológico (-.07), não apresentaram correlações estatisticamente significativas.

Assente na teoria de Conservação de Recursos (COR; Hobfoll, 1989; Hobfoll & Shirom, 2001), Sulea, Fischmann, e Filipescu (2012) examinaram os efeitos da incivilidade no trabalho (avaliada de forma global com 12 itens da WIS, Cortina et al, 2001), durante o último ano, no *engagement* (medido com uma versão reduzida da UWES, Schaufeli & Bakker, 2003), numa amostra de 223 trabalhadores dos setores de educação e engenharia na Roménia. A incivilidade no trabalho mostrou-se significativamente associada com o vigor (-.32), dedicação (-.32), e absorção (-.30).

Na China, Chen et al. (2013) encontraram uma relação negativa, e estatisticamente significativa (-.26), entre a incivilidade de supervisores e colegas (avaliada com sete itens da WIS, Cortina et al., 2001) e o *engagement* no trabalho (medido com a UWES; Schaufeli & Bakker, 2003), numa amostra de 236 trabalhadores da indústria transformadora. O período de referência no estudo de Chen et al. foi de um ano.

Em quatro dos seis estudos que acabamos de descrever, os autores utilizaram a WIS (Cortina et al., 2001) para avaliar a frequência de incivilidade no trabalho. Contudo, e em linha com as críticas feitas por Kunkel, Carnevale, e Henderson (2013), não houve consistência no número de itens (da WIS), variando estes entre sete e 15, dependendo do estudo. O período de referência, para a incivilidade no trabalho, foi de um ano em 83% dos estudos: apenas Leiter, Nicholson et al. (2011) estabeleceram um período de referência mais curto (um mês). Independentemente das diferenças, estes seis estudos indicam que a incivilidade no trabalho tem um efeito negativo no *engagement* no trabalho.

3.3. Civilidade no Trabalho e *Burnout*

Identificámos quatro estudos na literatura onde a relação entre a civilidade no trabalho e o *burnout*—exaustão emocional e cinismo—foi avaliada (Leiter et al., 2010; Leiter, Laschinger et al., 2011; Leiter, Nicholson et al., 2011; Leiter et al., 2015). Nestes estudos a civilidade no trabalho foi medida com a *Workplace Civility Scale* (WIS; Osatuke et al., 2009), e a amostra foi constituída por profissionais de saúde, do continente norte-americano. A civilidade no trabalho apresentou associações negativas e significativas com a exaustão emocional (-.19 a -.32), e com o cinismo (-.30 a -.41), sendo que a relação com o cinismo foi sempre mais forte (maior) do que a relação com a exaustão emocional.

A *Workplace Civility Scale* (WCS) de Osatuke et al. (2009), que abordaremos mais adiante, será também adaptada por nós para o contexto profissional Português no Estudo 1 do presente documento.

3.4. Civilidade no Trabalho e *Engagement* no Trabalho

Relações de apoio entre colegas, uma característica representada por dois itens da WCS (i.e., "As pessoas com quem trabalho interessam-se pessoalmente por mim" e "Posso confiar nas pessoas com quem trabalho quando preciso de ajuda"), é um forte preditor de *engagement* no trabalho (Yanchus, Fishman, Teclaw, & Osatuke, 2013).

3.5. Civilidade no Trabalho e Incivilidade no Trabalho

Os estudos mostram que a relação entre a civilidade no trabalho e a incivilidade de supervisores é significativamente negativa, variando de -.24 a -.39 (consoante o estudo), e a relação entre a civilidade no trabalho e a incivilidade de colegas, também negativa e significativa, oscilando entre -.49 e -.53 (Leiter et al., 2010; Leiter, Laschinger et al., 2011; Leiter, Nicholson et al., 2011; Leiter et al., 2015). Podemos concluir que a civilidade no trabalho está mais fortemente associada com a incivilidade de colegas.

À luz do modelo *Job Demands-Resources* (Demerouti et al. 2001), a incivilidade no trabalho é considerada uma exigência do trabalho, e a civilidade no trabalho um recurso do trabalho (Day & Leiter, 2014; Leiter, Nicholson et al, 2011).

3.6. Modelo *Job-Demands Resources*

Para melhor compreender as relações entre a incivilidade no trabalho, civilidade no trabalho, *burnout* e *engagement* no trabalho, vamos utilizar o enquadramento teórico do modelo *Job Demands-Resources* (JD-R; Demerouti et al., 2001). Este modelo apresenta um quadro global que permite compreender tanto os antecedentes do *burnout* e de *engagement*, como as consequências destes, a nível individual, grupal e organizacional (ver Figura 1).

A primeira versão do modelo JD-R foi proposta por Demerouti et al. (2001), cujo objetivo era compreender os principais antecedentes do *burnout* em vários grupos ocupacionais (professores, enfermeiros, trabalhadores de fábrica, e controladores aéreos). Posteriormente, assente nos princípios e objetivos da ciência da psicologia positiva, definida como o estudo científico do funcionamento ótimo da pessoa (Seligman, 1999; Seligman & Csikszentmihayli, 2000), Schaufeli e Bakker (2004) introduziram o conceito de *engagement* no modelo JD-R. Assim, o modelo JD-R passou a procurar explicar não só os estados

psicológicos negativos (e.g., *burnout*), como também os estados psicológicos positivos (e.g., *engagement* no trabalho) (Schaufeli & Taris, 2014).

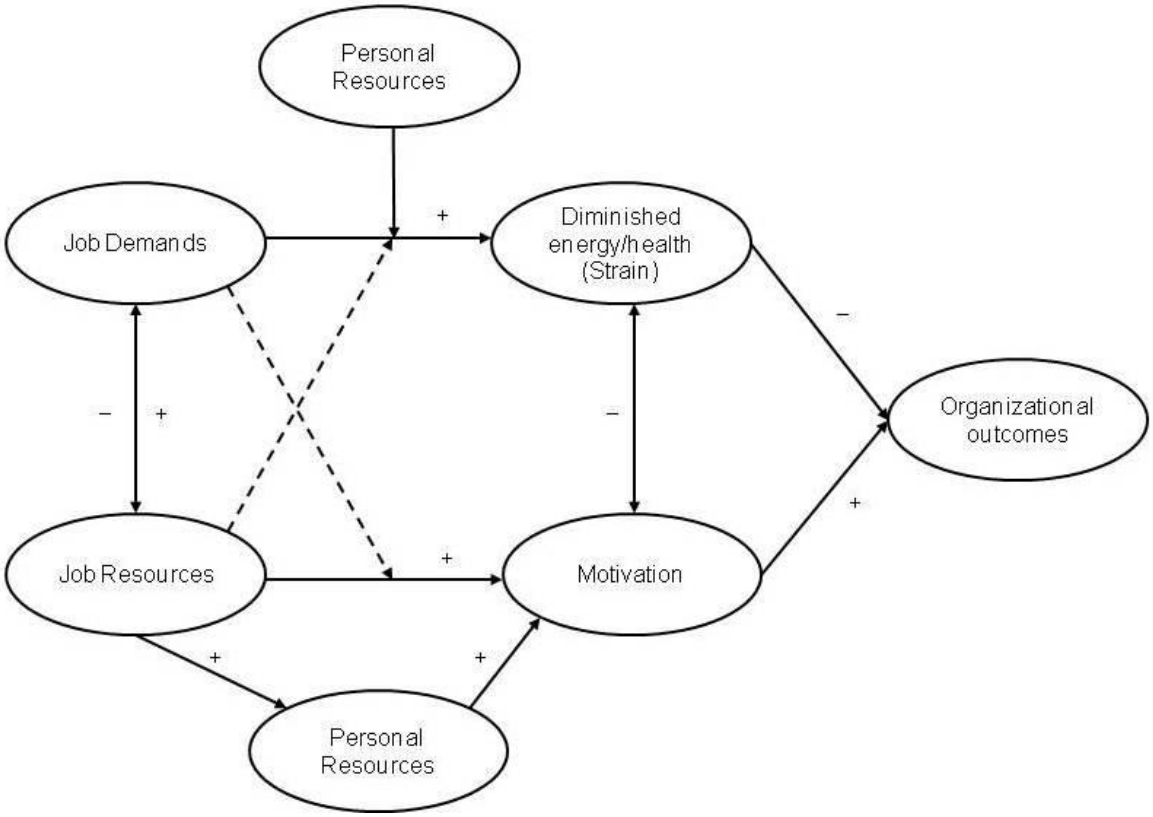


Figura 1. Modelo JD-R. Figura adaptada de "The job demands-resources model: State of the art", de A. B. Bakker e E. Demerouti, 2007, *Journal of Managerial Psychology, 22*, p. 313, e "Current theoretical perspectives in work psychology," de J. de Jonge, E. Demerouti, & C. Dormann, 2014, in M. C. W. Peeters, J. De Jonge, & T. W. Taris, *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 89-113). Chichester: Wiley-Blackwell.

O pressuposto central do modelo JD-R é que, embora cada ocupação possa ter fatores de risco específicos associados ao *stress* no trabalho, estes fatores podem ser classificados em duas categorias gerais — exigências do trabalho (*job demands*) e recursos do trabalho (*job resources*) — criando assim um modelo abrangente que pode ser aplicado a várias ocupações, independentemente da natureza das exigências ou dos recursos de trabalho em estudo (Bakker & Demerouti, 2007).

As exigências do trabalho referem-se aos aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem um esforço físico e/ou psicológico (cognitivo e emocional) sustentado,

que está associado a custos fisiológicos e psicológicos (de Jonge, Demerouti, & Dormann, 2014; Schaufeli & Taris, 2014).

Por outro lado, os recursos no trabalho representam os aspetos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que (a) são instrumentais para atingir os objetivos do trabalho, (b) ajudam a proteger contra as exigências do trabalho, e os custos fisiológicos e psicológicos inerentes, e (c) promovem a aprendizagem, o desenvolvimento e o crescimento pessoal (de Jonge et al., 2014).

Em termos conceptuais, o modelo JD-R postula que as exigências e os recursos no trabalho se associam com o *burnout* e com o *engagement* no trabalho através de dois processos: um processo energético (ou de *stress*) e um processo motivacional (Schaufeli & Taris, 2014).

As investigações à luz do modelo JD-R têm vindo a salientar as diferenças entre vários tipos de exigências e recursos no trabalho em relação ao *burnout* e ao *engagement* no trabalho. Por exemplo, na sua meta-análise, Crawford et al. (2010) encontraram associações positivas entre as exigências no trabalho e o *burnout*, e entre os recursos no trabalho e o *engagement* no trabalho, bem como associações negativas entre os recursos no trabalho e o *burnout*.

3.6.1 Recursos pessoais. Uma extensão importante do modelo JD-R foi a inclusão dos recursos pessoais, quer como moderadores, quer como mediadores, das relações entre as exigências e recursos (no trabalho) e os resultados (e.g., *burnout* e *engagement* no trabalho) (de Jonge et al., 2014; Schaufeli & Taris, 2014). Hobfoll, Johnson, e Ennis (2003) definiram os recursos pessoais como autoavaliações positivas que se associam à resiliência e capacidade do indivíduo conseguir controlar e influenciar o seu meio ambiente com êxito. Esta definição é consistente com a de van den Heuvel, Demerouti, Bakker, e Schaufeli (2010, p. 129) que conceptualizaram os recursos pessoais como "aspetos cognitivo-afetivos da personalidade, sistemas maleáveis de crenças positivas acerca do *self* (e.g., estima de si, autoeficácia, sentimento de competência) e do mundo (e.g., otimismo, fé), que tanto promovem, como facilitam, o alcançar de objetivos, mesmo perante adversidades ou desafios"[2].

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2007), verificaram que os recursos pessoais (otimismo, autoeficácia, e estima de si no trabalho) mediaram parcialmente a relação entre os recursos do trabalho e o *engagement* no trabalho, o que sugere que os recursos do trabalho promovem o desenvolvimento dos recursos pessoais.

[2] Tradução nossa

Num outro estudo de Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, e Schaufeli (2009), os autores constataram que o clima diário da equipa (e.g, um ambiente positivo do trabalho em equipa), um recurso importante para funcionários da área da restauração, estava positiva e significativamente associado com o nível de autoeficácia (recurso pessoal) diária dos membros da equipa. Os mesmos autores confirmaram que a autoeficácia diária era um preditor positivo e significativo para o nível de *engagement* diário no trabalho.

No estudo longitudinal de Leiter, Laschinger et al. (2011), em 1,173 profissionais de saúde canadianos, a civilidade no trabalho relacionou-se positiva e significativamente (.34) com a eficácia profissional.

A robustez do modelo JD-R já foi verificado por diversos autores (e.g., Akkermans, Brenninkmeijer, Van den Bossche, Blonk, & Schaufeli, 2013; Korunka, Kubicek, Schaufeli, & Hoonakker, 2009; Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006).

Capítulo 4 - Os Trabalhadores do Turismo

Em termos políticos e estratégicos, o turismo é um dos pilares da economia Portuguesa "pelas receitas directas e indirectas que gera, contribuindo com cerca de 46 por cento das exportações dos serviços, e mais de 14 por cento das exportações totais e 10 por cento do PIB" nacional (AICEP, 2014a, janeiro, p. 4). Também, em termos sociais, o turismo desempenha um papel importante, na medida em que gera 400 mil postos de trabalho, o que significa que emprega aproximadamente 8% da população ativa em Portugal (AICEP, 2014b, janeiro).

O turismo divide-se em oito atividades principais, sendo que as atividades de alojamento (e.g., hotelaria) e restauração representam, respetivamente, 36.5% e 22.4% de todas as atividades turísticas (Turismo de Portugal, 2011); ou seja, em conjunto a hotelaria e a restauração perfazem a maioria (58.9%) das atividades deste setor de negócio. Quanto ao emprego, da percentagem da população ativa a trabalhar neste setor (i.e., 8%), quase metade (49.1%) trabalha na área da restauração, e 15.2% na hotelaria (Turismo de Portugal, 2011).

O capital humano desempenha um papel fundamental na prestação de serviços que visam aumentar a satisfação e fidelização dos clientes. O *burnout* e o e*ngagement* no trabalho têm implicações importantes para o desempenho, a qualidade dos serviços prestados, e a fidelização dos clientes (Gracia, Salanova, Grau, & Cifre, 2013; Humborstad, Humborstad, & Whitfield, 2007; Salanova, Agut, & Peiró, 2005).

A indústria hoteleira carateriza-se por horários de trabalho longos, frequentemente durante a noite e/ou fim de semana; elevados níveis de *stress*; carga excessiva de trabalho; falta de reconhecimento; remuneração baixa; problemas de comunicação; tensão interpessoal; e níveis elevados de rotatividade (Blomme, Rheede, & Tromp, 2010; Daskin & Tezer, 2012; Elsler, 2011; Kim & Jogaratnam, 2010; Murray-Gibbons & Gibbons, 2007; O' Neill & Davis, 2011, Poulston, 2008; Yavas, Karatepe, & Babakus, 2013). "Entre a população empregada nos sectores do alojamento, restauração e similares, releve-se o peso expressivo do emprego jovem e pouco qualificado" (Grupo de Trabalho Interministerial, 2013, p. 24).

Em Portugal, na área da restauração, 12% dos trabalhadores reportaram ser alvos de *bullying* no seu local de trabalho (Araújo, 2009). Tendo em conta que a incivilidade no trabalho é considerado um percursor de comportamentos mais violentos, como o *bullying*, seria de esperar que o fenómeno de incivilidade no trabalho se manifeste nesta população.

Numa investigação de Freitas (2006) em 354 trabalhadores da indústria hoteleira da Região Autónoma da Madeira, a investigadora verificou que os fatores mais importantes para a motivação dos trabalhadores eram, por ordem decrescente: (a) a existência de boas condições de trabalho; (b) o bom relacionamento com os colegas; (c) um ambiente de confiança e respeito; (d) o reconhecimento do trabalho realizado; e (e) um bom relacionamento com os superiores.

Num outro estudo sobre a satisfação no trabalho entre trabalhadores (N = 461) da indústria hoteleira algarvia (e andaluza), Guzmán, Cañizares, e Jesus (2009) fizeram um levantamento dos aspetos do trabalho mais valorizados pelos participantes. Os três aspetos mais valorizados eram, por ordem decrescente: (a) a relação com os colegas, (b) a utilidade do trabalho, e (c) a relação com os supervisores; a remuneração apareceu em último lugar numa lista de 15 aspetos.

Estes estudos salientam a importância de considerar a qualidade das relações interpessoais no trabalho, da civilidade (e incivilidade) no trabalho, nas investigações sobre a satisfação no trabalho e o bem-estar ocupacional, nas áreas da restauração e hotelaria.

Pelo transcrito considera-se pertinente compreender as relações entre as variáveis incivilidade e civilidade no trabalho, *burnout* e *engagement* no trabalho, na população de trabalhadores do setor de turismo, em Portugal. Contudo, a falta de instrumentos adaptados e validados para esta população, obriga a que esse trabalho tenha de ser realizado em primeiro lugar.

PARTE II - ESTUDOS EMPÍRICOS

Capítulo 5 - Estudo 1: Contributo para a Validação da Escala Simples de Incivilidade no Trabalho (ESIT) e da Escala de Civilidade no Trabalho (ECT)

A *incivilidade* no trabalho é definida como um comportamento interpessoal negativo, de baixa intensidade e de intenção ambígua, que viola as normas para o respeito mútuo no local de trabalho (Andersson & Pearson, 1999). É um fenómeno que se caracteriza por comportamentos rudes ou insensíveis, que demonstram uma falta de respeito e consideração pelos outros (Andersson & Pearson, 1999; Leiter, Peck, & Gamuchian, 2015).

Por sua vez, a *civilidade* no trabalho define-se não apenas pela ausência de incivilidade, mas também pela presença de quatro características específicas positivas no ambiente de trabalho: respeito e aceitação, cooperação, relações de apoio entre colegas de trabalho, e resolução justa de conflitos (Meterko et al., 2007; Osatuke et al., 2009).

5.1 Delimitação do Problema de Investigação

A incivilidade no trabalho parece ser um problema crescente (Clay, 2013; Jayson, 2011), e os estudos internacionais referem que tanto a incivilidade no trabalho, como a civilidade no trabalho, tem implicações importantes para o bem-estar e o desempenho de indivíduos, grupos e organizações (Day & Leiter, 2014; Estes & Wang, 2008; Porath & Pearson, 2013).

Em relação à literatura portuguesa, fizemos uma pesquisa na base de dados do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal, mas não conseguimos localizar nenhum estudo sobre a incivilidade ou civilidade no trabalho em Portugal, o que aponta para uma lacuna na literatura. Também, quanto é do nosso conhecimento não existem instrumentos validados para medir estes fenómenos na população trabalhadora Portuguesa, o que poderá limitar a investigação nesta área.

Assim, o principal objetivo deste estudo é contribuir para a validação da Escala Simples de Incivilidade no Trabalho (ESIT), a versão portuguesa da *Straightforward Incivility Scale* (SIS; Leiter & Day, 2013), para avaliar a incivilidade no trabalho, e da Escala de Civilidade no Trabalho (ECT), a versão portuguesa da *Workplace Civility Scale* (WCS; Osatuke et al., 2009), para medir a civilidade no trabalho.

Escolhemos a *Straightforward Incivility Scale* de Leiter e Day (2013), em detrimento da *Workplace Incivility Scale* (WIS; Cortina et al., 2001), porque: (a) a WIS contempla apenas incivilidade de supervisores e/ou de colegas, enquanto a SIS permite avaliar a incivilidade de

várias fontes (supervisores, colegas, subordinados, clientes, e do próprio respondente), o que está em linha com as recomendações de Hershcovis e Barling (2010), e Neall e Tuckey (2014), que salientam a importância, em termos metodológicos, teóricos e práticos, de adotar uma abordagem multifoco na investigação da incivilidade no trabalho; (b) na versão original da WIS, o período de referência para a incivilidade no trabalho é de cinco anos, o que poderá comprometer a fidedignidade dos resultados devido ao viés da memória (Bolger, Davis, & Rafaeli, 2003, Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), enquanto o período de referência na SIS é de um mês; (c) os itens da WIS, que foram desenvolvidos a partir da investigação qualitativa com amostras de trabalhadores do sistema judicial norte-americano, são mais específicos, e talvez por isso mais diretivos (e.g., "*Made unwanted attempts to draw you into a discussion of personal matters*"/"Fez tentativas indesejadas para atraí-lo/a para uma discussão de assuntos pessoais"[3]; Cortina et al., 2001, p. 70). Já os itens da SIS são mais génericos (e.g., "comportaram-se sem consideração por si"; Leiter & Day, 2013), centrando-se mais na pessoa, permitindo que a própria pessoa decida por si, se houve ou não incivilidade no tabalho, em função das suas crenças, valores, atitudes, expetativas, e, acima de tudo, com base na sua perceção; e (d) cada subescala da SIS contem cinco itens, enquanto a WIS contempla entre sete a 15 itens, dependendo do estudo e das modificações efetuadas pelos autores dos estudos (Kunkel et al., 2013).

Escolhemos a *Workplace Civility Scale* (WCS; Osatuke et al., 2009) porque foi o único instrumento que encontrámos na literatura científica, desenvolvido especificamente para avaliar a perceção de civilidade no trabalho. Walsh et al. (2012) propuseram a *Civility Norms Questionnaire-Brief* (CNQ-B), mas o objetivo desse instrumento, de quatro itens, é avaliar a perceção das normas que promovem um clima de civilidade entre membros de um grupo de trabalho. Ou seja, o CNQ-B não mede a perceção de civilidade no trabalho, em si.

5.1.1 Objetivos

Este estudo tem dois objetivos: (a) Adaptar a ESIT para a população trabalhadora portuguesa, e (b) Adaptar a ECT para a população trabalhadora portuguesa.

[3] Tradução nossa

5.2 Metodologia

5.2.1 Amostra

A nossa amostra é de conveniência, constituída por 442 participantes que trabalham nas áreas de restauração (62.8%, *n* = 255) e hotelaria (32.0%, *n* = 130). Conforme indicado no Anexo A, 226 (52.7%) participantes são de género masculino e 203 (47.3%) de género feminino; 2.9% (*n* = 13) não indicou o seu género. A idade dos participantes varia entre os 16 e os 85 anos (*M* = 32.81, *SD* = 10.95); 1.4% (*n* = 6) não divulgou a sua idade. Em relação às habilitações literárias, 199 (46.0%) participantes têm até 12 anos de escolaridade, 153 (35.3%) até 9 anos de escolaridade, e 81 (18.7%) possuem um curso superior (licenciatura: *n* = 74, 17.1%; mestrado: *n* = 7, 1.6%); 2.0% (*n* = 9) não identificou o seu nível de escolaridade. Quanto à área de atividade, 122 (31.4%) participantes trabalham na cozinha (e.g., cozinheiro, copeiro), 116 (29.8%) no restaurante ou bar (e.g., chefe de sala, empregado de mesa, *barman*), e 92 (23.7%) na receção (e.g., rececionista, porteiro, bagageiro); 12.0% (*n* = 53) não confirmou a sua área de atividade. A maioria dos participantes (*n* = 267, 63.4%) trabalha em organizações com um máximo de 49 empregados, e mais que metade dos participantes (*n* = 274, 63.6%) trabalha em grupos de duas a 10 pessoas. Da nossa amostra, 4.8% (*n* = 21) não indicou o número total de trabalhadores na organização, e 2.5% (*n* = 11) não confirmou o número de pessoas que faziam parte do seu grupo de trabalho.

5.2.2 Instrumentos

Os participantes preencheram um conjunto de instrumentos, destinados a obter informações sobre a incivilidade no trabalho, e a civilidade no trabalho. Também aplicámos um questionário sociodemográfico.

5.2.2.1 Incivilidade no trabalho. A incivilidade no trabalho foi medida através de uma tradução para Português da *Straightforward Incivility Scale* (Leiter & Day, 2013), a qual intitulámos de Escala Simples de Incivilidade no Trabalho (ESIT). A ESIT é um instrumento composto por cinco subescalas, quatro das quais para avaliar a perceção de incivilidade recebida de (a) supervisores, (b) pares, (c) subordinados, e (d) clientes. A quinta subescala, denominada "incivilidade instigada", permite medir a perceção de incivilidade instigada pelo próprio respondente contra outras pessoas no local de trabalho.

Cada uma das subescalas contem cinco itens (ver Anexo B). Os cinco itens das quatro subescalas de incivilidade recebida (i.e., de supervisores, pares, subordinados, e de clientes) são exatamente iguais. O que diferencia uma subescala da outra é a pergunta de introdução

aos cinco itens. Por exemplo, a pergunta de introdução na subescala incivilidade de supervisores é "Durante o último mês com que frequência os seus supervisores se comportaram das seguintes formas?", enquanto na subescala incivilidade de subordinados a palavra *supervisores* é substituída pela palavra *subordinados*. Exemplos de itens são "falaram-lhe rudemente" e "comportaram-se sem consideração por si". A pergunta de introdução na subescala de incivilidade instigada é "No último mês, quantas vezes você já se comportou da seguinte maneira em relação a outras pessoas no trabalho?". Os cinco itens desta subescala são idênticos aos cinco itens das outras quatro subescalas, apenas são formulados de maneira a serem consistentes com o sujeito identificado na pergunta de introdução (e.g., "falaram-lhe rudemente" é formulado como "falou rudemente com alguém").

Os respondentes assinalam a frequência de incivilidade numa escala de resposta do tipo Likert de 7 pontos ― *Nunca* (0); *Algumas vezes por mês ou menos* (1); *Uma vez por semana ou menos* (2); *Algumas vezes por semana* (3); *A maior parte dos dias* (4); *Diariamente* (5); e *Mais do que uma vez por dia* (6) ―, o que nos fornece informações sobre a perceção da frequência de incivilidade recebida (de supervisores, pares, subordinados, ou clientes) ou instigada (pelo próprio respondente) durante o último mês. O *score* para cada subescala é obtido através da soma das respostas aos itens da subescala, dividido pelo número de itens que constituem a subescala. Assim, o *score* de cada subescala varia entre um mínimo de 0 e um máximo de 6. Quanto mais elevado o *score*, maior a frequência de incivilidade recebida ou instigada.

Leiter e Day (2013) validaram quatro das cinco subescalas (incivilidade de supervisores, pares, subordinados, e incivilidade instigada) da ESIT numa amostra de 1,043 profissionais de saúde (médicos e enfermeiros), no Canadá. Os resultados de uma análise fatorial exploratória, pelo método dos componentes principais com rotação varimax, apontaram para uma estrutura fatorial de quatro fatores. Os pesos fatoriais dos cinco itens dos quatro fatores variaram entre um mínimo de .60 e um máximo de .90. As correlações entre os quatro fatores eram todas estatisticamente significativas ($p < .01$), variando de .17 a .43. O valor da consistência interna para cada uma das quatro subescalas, medido pelo alfa de Cronbach (α), foi superior a .80: α incivilidade de supervisores = .90; α incivilidade de pares = .95; α incivilidade de subordinados = . 95; e α incivilidade instigada = .84.

5.2.2.2 Civilidade no trabalho. A civilidade no trabalho foi medida através de uma tradução para Português da *Workplace Civility Scale* (Osatuke et al., 2009), a qual nomeámos de Escala de Civilidade no Trabalho (ECT). Este instrumento, cópia do qual está disponível

no Anexo B, é composto por oito afirmações (itens) que visam verificar a presença de respeito mútuo, aceitação de diversidade, cooperação, relações interpessoais de apoio, e resolução justa de conflitos, entre pessoas que trabalham em grupo.

Os respondentes indicam o seu grau de concordância com cada uma das oito afirmações numa escala de resposta estilo Likert de 5 pontos, que varia de 1 (*Discordo fortemente*) a 5 (*Concordo fortemente*). No que diz respeito à cotação, o valor da média é calculado pela soma das pontuações, dividida pelo número de itens da escala. Assim, a média pode oscilar entre 1 e 5. Quanto mais elevada a média, maior a perceção de civilidade no trabalho.

Resultados de análises fatoriais exploratórias, utilizando o método de extração pelos componentes principais, em amostras superiores a 50,000 funcionários do *Veterans Health Administration* (EUA), indicam que a *Workplace Civility Scale* é uma escala unidimensional, com correlações item-total corrigidas de .67 a .83, e com um índice de consistência interna, medido pelo coeficiente de alfa de Cronbach, de .93 (Meterko et al., 2007; Osatuke et al., 2009).

5.2.2.3 Questionário sociodemográfico. Para além de obter informações sobre a idade, género e formação académica dos participantes, recolhemos os seguintes dados: área de atividade, contexto de trabalho, número de trabalhadores na organização, e número de pessoas no grupo de trabalho.

5.2.3 Procedimentos

5.2.3.1 Preparação dos instrumentos. Obtivemos autorização, por escrito, dos autores originais da ESIT (Leiter & Day, 2013), e da ECT (Osatuke et al., 2009), para a adaptação das escalas ao contexto profissional português. As duas escalas foram traduzidas de acordo com os princípios de boas práticas para a tradução e adaptação cultural de instrumentos (Wild et al., 2005). A tradução de Inglês para Português das duas escalas foi efetuada por dois psicólogos (tradutor 1 e tradutor 2) com fluência na língua inglesa. Os tradutores 1 e 2 executaram as traduções de forma independente. A comparação entre as duas traduções em Português (para cada escala), e compilação das versões únicas de cada escala em Português, ficou a cargo de uma comitiva de juízes, composta por três psicólogos (nenhum dos quais envolvido nos processos de tradução e retro-tradução) da área da psicologia das organizações, um dos quais responsável pela segurança e saúde numa organização de serviço de dados. A retro-tradução da versão portuguesa (de cada escala) foi realizada por dois psicólogos bilingues (tradutor 3 e tradutor 4). Posteriormente, a comitiva de

juízes fez uma comparação entre as retro-traduções (duas por cada escala) e as versões originais das escalas, e determinou o conteúdo da versão final, em Português, da ESIT e da ECT.

A adequação e compreensão da versão portuguesa da ESIT e da ECT (i.e., estudo de validade facial) foi avaliada através de um estudo piloto com cerca de 20 trabalhadores-estudantes, com características similares à amostra em estudo. Não foram levantadas nenhumas dificuldades pelos participantes do estudo piloto e, consequentemente, não houve necessidade de reformular nenhum item da ESIT ou da ECT.

5.2.3.2 Formato e estrutura do questionário. Os participantes do nosso estudo preencheram uma versão em papel do questionário, no qual os oito itens da ECT precederam os 25 itens da ESIT, e as perguntas sobre as características sociodemográficas e profissionais da amostra se encontravam no fim do questionário.

5.2.3.3 Estratégia de amostragem. Utilizámos uma estratégia de amostragem de conveniência. A fase de recolha dos dados, que decorreu entre abril e julho de 2014, contou com a assistência de um grupo de colegas do curso de psicologia.

5.2.3.4 Normas éticas. De acordo com as normas éticas da American Psychological Association (APA), e o código de ética da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), a participação neste estudo foi voluntária, e os participantes foram informados do anonimato e confidencialidade das suas respostas. Não atribuímos nenhum incentivo aos participantes.

5.2.4 Análise Estatística

Recorremos ao programa de *software* SPSS, versão 22, para efetuar as análises dos nossos dados. As propriedades psicométricas da ESIT (25 itens), e da ECT (8 itens), foram avaliadas através da (a) análise fatorial exploratória (AFE), e (b) análise de fiabilidade dos itens e consistência interna das escalas. Em relação à ESIT, também apurámos as correlações entre as subescalas, bem como as prevalências de incivilidade por fonte (supervisores, pares, subordinados, clientes, e pelo próprio respondente), em comparação com os dados dos autores originais (i.e., Leiter & Day, 2013).

Na AFE, o nosso objetivo é identificar o menor número e a natureza dos fatores comuns (i.e., constructos latentes) que expliquem as correlações entre as 25 variáveis da ESIT, e os oito itens da ECT. Tendo em conta o nosso objetivo, utilizamos o método de fatorização do eixo principal, o mais recomendado para uma AFE com dados que possam eventualmente violar o pressuposto da normalidade (Costello & Osborne, 2005; Fabrigar, Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999; Henson & Roberts, 2006). De notar que os autores

da ESIT (Leiter & Day, 2013), e da ECT (Osatuke et al., 2009), utilizaram a análise dos componentes principais (com rotação ortogonal), que é o método mais apropriado quando o objetivo é reduzir o número de itens durante a fase de desenvolvimento de um instrumento novo (Costello & Osborne, 2005; Matsunaga, 2010).

Vários autores (e.g., Costello & Osborne, 2005; Matsunaga, 2010) recomendam a utilização de uma rotação obliqua, que permite a correlação entre fatores, porque nas ciências sociais considera-se que os comportamentos humanos são todos interligados. Também, a teoria proposta por Andersson e Pearson (1999), e vários estudos empíricos publicados até à data (e.g., Holm et al., 2015; Pearson et al., 2001; Porath & Pearson, 2012; Walker et al., 2014) sugerem que as várias formas de incivilidade são interrelacionadas.

Consideramos mais pertinente efetuarmos uma AFE, em vez de uma análise fatorial confirmatória, porque a ESIT e a ECT são instrumentos relativamente novos e, quanto é do nosso conhecimento, nunca foram testados no contexto profissional Português, que, em termos culturais, se diferencia dos contextos profissionais norte-americano e canadiano (Hofstede, 1983, 1984), onde os instrumentos foram desenvolvidos e validados. Outra razão deve-se ao fato dos instrumentos terem sido validados em amostras de profissionais da área de saúde (médicos, enfermeiros e auxiliares, etc.), e não em amostras de trabalhadores das áreas de hotelaria e restauração, como é o caso do presente estudo. Também, no nosso estudo testamos uma subescala (da ESIT), que não foi incluída no estudo de validação de Leiter e Day (2013), a subescala de incivilidade de clientes.

Com base nas recomendações de vários autores (e.g., Costello & Osborne, 2005; Courtney, 2013; Henson & Roberts, 2006) utilizamos dois critérios para determinar o número de fatores a reter: o teste do *Scree Plot* (Cattell, 1966) e a análise paralela (*Parallel analysis*; Horn 1965; Turner, 1998). A análise paralela, dos métodos mais precisos para determinar o número de fatores a reter numa AFE, mas pouco utilizado pelos investigadores (Fabrigar et al., 1999; Henson & Roberts, 2006; Ruscio & Roche, 2012), é um método estatístico que envolve a comparação entre os *eigenvalues* observados nos dados originais e os *eigenvalues* apurados com base em múltiplas amostras, geradas de forma aleatória, todas com o mesmo número de variáveis e casos que a amostra original (Hayton, Allen, & Scarpello, 2004; O'Connor, 2000; Williams, Brown, & Onsman, 2012). O número de *eigenvalues* observados nos dados originais que são superiores aos *eigenvalues* no percentil 95 dos dados simulados representa o número de fatores a reter na análise fatorial (Cota, Longman, Holden, Fekken, & Xinaris, 1993; Glorfeld, 1995). O SPSS não dispõe de um procedimento para efetuar a análise paralela, mas utilizamos a sintaxe de O'Connor (2000) para este efeito.

Quanto à retenção de itens, os nossos critérios são (a) uma carga fatorial mínima de .40, e nenhum item a saturar mais do que um fator com uma carga fatorial superior a .40, (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010); (b) um item que apresenta estrutura complexa (i.e., satura dois ou mais fatores com uma carga fatorial igual ou superior a .40) é eliminado se existirem outros itens, no mesmo fator, com cargas fatoriais superiores a .60, e sem estrutura complexa (Costello & Osborne, 2005); e (c) cada fator deve ser representado por pelo menos três itens (Costello & Osborne, 2005).

Numa fase preliminar examinámos os nossos dados para verificar se os mesmos se adequavam a uma AFE. Um dos critérios de adequação está relacionado com a dimensão da amostra. No entanto, não há consenso sobre o tamanho, mínimo ou adequado, da amostra, para efetuar uma AFE com resultados robustos, existindo para este efeito várias recomendações na literatura sobre o número mínimo de participantes, ou proporção de participantes por item (MacCallum, Widaman, Zhang, & Hong, 1999).

Em relação ao tamanho mínimo da amostra, algumas das recomendações na literatura são de: 50 (Barrett & Kline, 1981); 100 (Gorsuch, 1983); 200 (Guilford, 1954); 250 (Cattell, 1978); e 400 (Aleamoni, 1973). Comrey e Lee (1992) propuseram uma escala para avaliar o tamanho de uma amostra, na qual: 100 = *pobre*; 200 = *satisfatório*; 300 = *bom*; 500 = *muito bom*; e igual ou superior a 1000 = *excelente*. Quanto à proporção de participantes para cada item, Gorsuch (1983) recomendou um mínimo de cinco observações por item (5:1), enquanto Everitt (1975) defendeu que cada item devia ter pelo menos 10 observações (10:1).

Dois critérios importantes para determinar a adequação dos dados a uma AFE (Hair et al., 2010) são: (a) O resultado do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO; Kaiser, 1970; Kaiser & Rice, 1974), cujo valor varia entre zero e um, sendo o critério mínimo de .60; e (b) o resultado do teste de esfericidade de Bartlett (1950), cujo valor *p* deve ser significativo ($p < .05$).

Quanto à análise de consistência interna, a fiabilidade dos itens da ESIT e da ECT será avaliada com base na correlação média entre itens da mesma (sub)escala, e na correlação item-total corrigida. O coeficiente de alfa (α) de Cronbach será utilizado para determinar o grau de fiabilidade de cada (sub)escala. A correlação média entre itens, e a correlação item-total corrigida, devem ser, no mínimo, .30 e .50, respetivamente (Hair et al., 2010; Robinson, Shaver, & Wrightsman, 1991). O valor do α de Cronbach para cada (sub)escala deve ser superior a .70 (Lance, Butts, & Michels, 2006; Nunnally, 1978).

5.3 Resultados

Esta seção está dividida em duas partes. Na Parte A reportamos os resultados para a ESIT, e na Parte B apresentamos os resultados para a ECT. Todas as análises foram efetuadas no SPSS, v.22.

5.3.1 Parte A. Resultados para a Escala Simples de Incivilidade no Trabalho (ESIT)

5.3.1.1 Análises Preliminares

Valores omissos. Schlomer, Bauman, e Card (2010) chamaram atenção para a importância de reportar a percentagem e aleatoriedade dos valores omissos, bem como a estratégia utilizada para o tratamento dos mesmos. Para responder a estas questões, passámos a analisar os itens das cinco subescalas da ESIT com a função *Missing Values Analysis* (MVA; SPPS, versão 22; IBM Corporation, 2013), na qual a aleatoriedade dos valores omissos pode ser verificada através do teste MCAR (*Missing Completely at Random*) de Little (1988). Quando o resultado deste teste é estatisticamente significativo ($p < .05$), considera-se que os valores omissos não são completamente aleatórios, e que existem diferenças entre casos com valores omissos e casos sem valores omissos. Caso contrário ($p \geq .05$), os valores omissos são considerados completamente aleatórios, não existindo diferenças entre casos com valores omissos e casos sem valores omissos.

Verificámos uma percentagem global de valores omissos nas subescalas incivilidade de supervisores e incivilidade de pares de 1.3% ($n = 28$), e 0.5% ($n = 12$), respetivamente. O resultado do teste MCAR foi não significativo para ambas as subescalas, $\chi^2(12) = 16.21$, $p = .18$ (subescala incivilidade de supervisores), e $\chi^2(8) = 15.33$, $p = .05$ (subescala incivilidade de pares). Na subescala incivilidade de subordinados observámos uma percentagem global de valores omissos bastante elevada (22.7%, $n = 502$). O teste MCAR devolveu um resultado estatisticamente significativo, $\chi^2(4) = 18.47$, $p = .001$, indicando que os valores omissos não eram completamente aleatórios, e que existiam diferenças entre casos com valores omissos ($n = 102$, 23.1%) e casos sem valores omissos ($n = 340$, 76.9%). Uma análise mais pormenorizada dos 102 casos (com valores omissos), revelou que 100 participantes da nossa amostra não responderam a nenhum dos cinco itens desta subescala (os outros dois participantes tinham apenas um valor omisso cada). Assumimos que os 100 participantes em questão não responderam aos itens desta subescala porque não tinham subordinados (i.e., não

eram chefes ou supervisores na organização onde trabalhavam).Na subescala incivilidade de clientes a percentagem global de valores omissos era de 3.4% (n = 75), e o resultado do teste MCAR mostrou-se significativo, $\chi^2(9) = 42.33$, $p < .001$. Por último, observámos uma percentagem de valores omissos de 2.3% (n = 50) na subescala incivilidade instigada. O resultado do teste MCAR foi não significativo, $\chi^2(5) = 2.67$, $p = .75$.

Quando os dados omissos são completamente aleatórios (i.e. teste de MCAR com resultado não significativo), e a sua percentagem é inferior a 5%, qualquer estratégia de tratamento dos mesmos é aceitável (Hair et al., 2010; Tabachnick & Fidell, 2007). Assim, utilizámos o método EM (*Expectation-Maximization*; Dempster, Laird, & Rubin, 1977), para estimar e substituir os valores omissos nas subescalas incivilidade de supervisores, incivilidade de pares, e incivilidade instigada. Os valores omissos na subescala incivilidade de clientes foram substituídos pela média dos valores preenchidos (*mean substitution*; Hair et al., 2010). Quanto à subescala incivilidade de subordinados, decidimos não remover os 100 casos (participantes) com valores omissos, porque os participantes tinham respondido aos itens das restantes quatro subescalas, e a eliminação destes casos iria reduzir o tamanho da nossa amostra em 22.6%.

Outliers. Seguindo as recomendações de Hair et al. (2010), analisámos os nossos dados para a presença de *outliers*, casos com valores extremos face à média. Identificámos 12 casos com valores extremos (≥ |4|; nível de significância = .001). Verificámos que a eliminação destes casos não iria alterar a distribuição dos nossos dados. Examinámos os casos um a um, e não tendo encontrado nenhuma razão para duvidar da legitimidade das respostas, decidimos não eliminar os 12 casos com valores extremos (Bakker & Wicherts, 2014; Hair et al., 2010).

5.3.1.2 Estatística Descritiva da ESIT

Na Tabela 2 apresentamos as médias, desvios padrão, e os valores de assimetria e curtose dos 25 itens da ESIT. A média mais alta é de 1.23 (*DP* = 1.48) para o item Clientes 3 ("Clientes falaram-lhe rudemente"), e a mais baixa é de 0.26 (*DP* = 0.76) para o item Subordinados 2 ("Subordinados excluíram-no/a").

Tal como verificado em outros estudos (e.g. Beattie & Griffin, 2014; Miner et al., 2012; Penney & Spector, 2005), os nossos dados seguem uma distribuição extremamente assimétrica (positiva), apesar das respostas para cada item abrangerem as seis opções da escala de resposta (ver Anexo C). Não transformámos os nossos dados (Norris & Aroian, 2004).

Tabela 2

Médias, Desvios Padrão, Assimetria e Curtose dos 25 Itens da ESIT

Item	*N*	*M*	*DP*	*sk*	*ku*
Incivilidade de supervisores	442				
Supervisores 1		0.68	1.25	2.53	6.64
Supervisores 2		0.57	1.13	2.85	8.96
Supervisores 3		0.93	1.17	1.65	3.00
Supervisores 4		0.79	1.11	1.88	4.06
Supervisores 5		0.78	1.26	2.13	4.48
Incivilidade de pares	442				
Pares 1		0.60	0.97	2.25	6.46
Pares 2		0.40	0.87	2.99	10.89
Pares 3		0.85	1.10	1.69	3.44
Pares 4		0.73	1.03	2.04	5.46
Pares 5		0.70	1.11	2.25	5.95
Incivilidade de subordinados	342				
Subordinados 1		0.42	0.91	3.38	14.52
Subordinados 2		0.26	0.76	4.33	23.48
Subordinados 3		0.51	0.97	2.80	9.92
Subordinados 4		0.51	0.93	2.71	9.71
Subordinados 5		0.45	0.99	3.13	11.02
Incivilidade de clientes	442				
Clientes 1		0.96	1.34	1.85	3.31
Clientes 2		0.66	1.15	2.56	7.36
Clientes 3		1.23	1.48	1.44	1.69
Clientes 4		1.12	1.37	1.60	2.55
Clientes 5		1.12	1.44	1.59	2.21
Incivilidade instigada	442				
Instigada 1		0.65	1.01	2.39	7.27
Instigada 2		0.36	0.77	3.22	14.08
Instigada 3		0.84	1.06	1.75	3.98
Instigada 4		0.68	0.94	2.04	6.10
Instigada 5		0.37	0.80	3.47	16.11

Nota. *M* = média; *DP* = desvio padrão; *sk* = assimetria; *ku* = curtose. Erro padrão de assimetria e curtose = 0.132 e 0.263, respetivamente, para os itens Subordinados 1 a Subordinados 5; erro padrão de assimetria e curtose = 0.116 e 0.232, respetivamente, para os restantes 20 itens.

5.3.1.3 Análise Fatorial Exploratória da ESIT

Avaliámos a estrutura relacional das respostas aos 25 itens da ESIT através de uma

analise fatorial exploratória, sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método da fatorização do eixo principal (*principal axis factoring*), seguida de uma rotação oblíqua com normalização Kaiser.

A adequação desta análise fatorial exploratória sustentou-se nos bons resultados dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Esfericidade de Bartlett, .84 e $\chi^2(300) = 5751.99$, $p < .001$, respetivamente, para uma amostra constituída por 342 participantes, representando uma proporção de 13 casos para cada item.

Quanto ao número de fatores a reter, o *Scree Plot* indicou um modelo de cinco fatores para os 25 itens (ver Anexo D), e a análise paralela identificou cinco *eigenvalues*, correspondendo a cinco fatores, com significância estatística ($p < .05$; ver Anexo E). Com base nestes resultados fixámos o número de fatores a reter em cinco.

Os cinco fatores explicam 67.4% da variância total. Todos os itens apresentam um peso fatorial superior a .40, exceto o item Pares 1 ("Pares ignoraram-no/a"), cujo peso fatorial é de .39. A comunalidade (proporção de variância comum) dos 25 itens varia entre .33 e .84. O Fator 1 agrega os cinco itens de incivilidade de pares (Pares 1 a Pares 5), e três dos cinco itens de incivilidade de supervisores (Supervisores 3 a Supervisores 5). O Fator 2 contempla os cinco itens de incivilidade de clientes (Clientes 1 a Clientes 5). O Fator 3 agrupa os cinco itens de incivilidade de subordinados (Subordinados 1 a Subordinados 5), mas os itens Subordinados 1 ("Subordinados ignoraram-no/a") e Subordinados 2 ("Subordinados excluíram-no/a") apresentam estrutura complexa uma vez que saturam, também, o Fator 5 com pesos fatoriais superiores a .40. O Fator 4 consiste nos cinco itens de incivilidade instigada (Instigada 1 a Instigada 5). Por fim, o Fator 5 é constituído por dois dos cinco itens de incivilidade de supervisores — Supervisores 1 ("Supervisores ignoraram-no/a") e Supervisores 2 ("Supervisores excluíram-no/a") —, e pelos pesos fatoriais secundários dos itens Subordinados 1 e Subordinados 2 (ver Anexo F).

Dado que os pesos fatoriais do itens Subordinados 3 a Subordinados 5 são todos superiores a .70, indicação de que a dimensão incivilidade de subordinados é bem representada por estes três itens, decidimos remover os dois itens que apresentam estrutura complexa: Subordinados 1 e Subordinados 2 (Costello & Osborne, 2005; Hair et al., 2010). Depois de remover os dois itens, efetuámos uma nova análise para avaliar a estrutura relacional dos restantes 23 itens da ESIT.

O valor do teste de KMO para os 23 itens é de .83, e o valor do teste de Esfericidade de Bartlett permanece significativo, $\chi^2(253) = 5206.65$, $p < .001$.

Tabela 3

ESIT: Pesos Fatoriais e Comunalidades dos 23 Itens, Eigenvalues e Variância Explicada pelos Fatores, após Fatorização do Eixo Principal com Rotação Promax

	Fator					
Item	1	2	3	4	5	h^2
Clientes 4	**.93**	.05	-.04	-,03	-.01	.84
Clientes 3	**.91**	.02	-.04	.00	.03	.84
Clientes 5	**.89**	-.02	.03	-.01	-.06	.76
Clientes 1	**.80**	-.09	.02	-.07	.06	.61
Clientes 2	**.67**	.02	.03	-.01	.06	.49
Pares 3	.05	**.86**	-.09	.00	-.01	.66
Pares 4	.07	**.83**	-.06	.05	-.05	.69
Pares 5	.06	**.72**	-.01	.12	-.00	.66
Pares 2	-.12	**.57**	.22	-.12	.13	.46
Pares 1	-.17	**.51**	.18	-.06	.05	.35
Supervisores 2	-.04	-.05	**.93**	-.15	.10	.70
Supervisores 1	-.01	.04	**.81**	-.15	.08	.61
Supervisores 5	.09	.15	**.59**	.22	-.09	.74
Supervisores 3	.05	.05	**.55**	.26	-.12	.59
Supervisores 4	.05	.03	**.55**	.28	-.16	.59
Subordinados 5	-.00	-.02	-.07	**.87**	.06	.69
Subordinados 4	-.01	-.04	.01	**.82**	.04	.66
Subordinados 3	-.11	.06	-.09	**.79**	.08	.58
Instigada 3	.04	-.10	.01	.08	**.75**	.56
Instigada 2	.02	.04	-.01	.00	**.68**	.49
Instigada 4	.06	-.08	.12	.14	**.65**	.51
Instigada 1	.01	.16	.06	-.16	**.61**	.44
Instigada 5	-.02	.05	-.08	.15	**.59**	.38
Eigenvalue	7.47	3.29	2.41	1.50	1.15	
Variância explicada (%)	32.47	14.29	10.47	6.50	5.01	

Nota. N = 342. Pesos fatoriais > .40 a negrito. Fator 1 = Incivilidade de Clientes; Fator 2 = Incivilidade de Pares; Fator 3 = Incivilidade de Supervisores; Fator 4 = Incivilidade de Subordinados; Fator 5 = Incivilidade Instigada. h^2 = comunalidade.

A solução final resulta em um modelo de cinco fatores que explicam 68.7% da variância total. Na Tabela 3 apresentamos os pesos fatoriais e comunalidades dos 23 itens, bem como o *eigenvalue* e variância explicada por cada um dos cinco fatores. Para facilitar a interpretação da tabela, colocámos os pesos fatoriais superiores a .40 a negrito, e organizámos os itens por fator e em função do peso fatorial. O Fator 1 (denominado "Incivilidade de

Clientes") é composto pelos cinco itens da subescala incivilidade de clientes, com cargas fatoriais que variam entre .67 e .93, e uma comunalidade média de .71. O Fator 2 (designado "Incivilidade de Pares") é constituído pelos cinco itens da subescala incivilidade de pares, com pesos fatoriais que vão de .51 a .86, e comunalidade média de .56. O Fator 3 (classificado como "Incivilidade de Supervisores") agrupa os cinco itens da subescala incivilidade de supervisores, com pesos fatoriais que oscilam entre .55 e .93, e comunalidade média de .65. O Fator 4 (denominado "Incivilidade de Subordinados") contempla três dos cinco itens originais da subescala incivilidade de subordinados (Subordinados 3 a Subordinados 5), com pesos fatoriais que variam entre .79 e .87, e comunalidade média de .64. Por fim, o Fator 5 (designado "Incivilidade Instigada") é constituído pelos cinco itens originais da subescala incivilidade instigada, com pesos fatoriais entre .59 e .75, e uma comunalidade média de .66.

5.3.1.4 Análise dos Itens e Fiabilidade das Subescalas da ESIT

Os itens foram analisados com base na correlação média entre itens da mesma subescala, e na correlação item-total corrigida. Utilizámos o coeficiente de alfa (α) de Cronbach para determinar o grau de fiabilidade de cada subescala. Os resultados destas análises podem ser consultados na Tabela 4. A correlação média entre itens da mesma subescala, e as correlações item-total corrigidas são todas iguais ou superiores aos critérios mínimos de .30 e .51, respetivamente (Hair et al., 2010; Robinson, Shaver, & Wrightsman, 1991). Cada subescala apresenta um valor de consistência interna superior a $\alpha = .70$.

A Tabela 4 indica que se o item Clientes 2 for excluído, o α da respetiva subescala passa de .91 para .92. Contudo, a três casas decimais, a diferença entre a consistência interna da subescala incivilidade de clientes com cinco itens ($\alpha = .914$) e a da subescala incivilidade de clientes com quatro itens (i.e., sem o item Clientes 2; $\alpha = .917$) é pequena ($\Delta = .003$). A escala total, representada por 23 itens distribuídos entre cinco subescalas, apresenta uma consistência interna de $\alpha = .90$.

Tabela 4

Análise dos Itens e Fiabilidade das Subescalas da ESIT

		Subescala		Correlação		Alfa de Cronbach	
Item	*N*	*M*	*DP*	Média entre itens	Item-total corrigida	Subescala	Se item excluído
Incivilidade de clientes	442	1.02	1.18	.68		.91	
Clientes 1					.73		.91
Clientes 2					.67		.92
Clientes 3					.85		.88
Clientes 4					.86		.88
Clientes 5					.81		.89
Incivilidade de pares	442	0.65	0.81	.54		.86	
Pares 1					.56		.86
Pares 2					.60		.85
Pares 3					.73		.81
Pares 4					.75		.81
Pares 5					.74		.81
Incivilidade de supervisores	442	0.75	0.97	.60		.88	
Supervisores 1					.67		.87
Supervisores 2					.65		.87
Supervisores 3					.72		.85
Supervisores 4					.73		.85
Supervisores 5					.81		.83

(a continuar)

Tabela 4 (continuada)

Item	*N*	Subescala		Correlação		Alfa de Cronbach	
		M	*DP*	Média entre itens	Item-total corrigida	Subescala	Se item excluído
Incivilidade de subordinados	342	0.49	0.85	.67		.86	
Subordinados 3					.71		.83
Subordinados 4					.76		.77
Subordinados 5					.73		.81
Incivilidade Instigada	442	0.58	0.68	.44		.79	
Instigada 1					.51		.78
Instigada 2					.59		.76
Instigada 3					.64		.73
Instigada 4					.62		.74
Instigada 5					.55		.77

Nota. *M* = média; *DP* = desvio padrão. Subescala incivilidade de subordinados com três itens, restantes subescalas com cinco itens cada.

5.3.1.5 Análise das Correlações entre Subescalas da ESIT

Na Tabela 5 mostramos as correlações entre as cinco subescalas da ESIT. Todas as correlações são positivas, moderadas a forte, e estatisticamente significativas ($p < .01$). A correlação mais alta é de $r_s = .60$, entre incivilidade de supervisores e incivilidade de pares, e a mais baixa é de $r_s = .32$, entre incivilidade instigada e incivilidade de subordinados. As cinco subescalas da ESIT partilham entre 10% a 36% da sua variabilidade.

Tabela 5

Correlações entre as Subescalas da ESIT

Subescala	*N*	1	2	3	4	5
1. Incivilidade de supervisores	442	-				
2. Incivilidade de pares	442	.60**	-			
3. Incivilidade de subordinados	342	.50**	.52**	-		
4. Incivilidade de clientes	442	.36**	.34**	.38**	-	
5. Incivilidade instigada	442	.38**	.39**	.32**	.38**	-

Nota. Subescala incivilidade de subordinados com três itens, restantes subescalas com cinco itens cada. Correlações de Spearman.
** $p < .01$.

Na Tabela 6, apresentamos uma comparação entre as médias, desvios padrão e consistência interna (alfa de Cronbach) das subescalas da ESIT, verificados no presente estudo, e os obtidos no estudo dos autores originais do instrumento (Leiter & Day, 2013).

Tabela 6

Estatística Descritiva ESIT: Comparação com o Estudo dos Autores Originais

	Presente Estudo			Leiter & Day (2013)		
Incivilidade	*M*	*DP*	α	*M*	*DP*	α
Supervisores	0.75	0.97	.88	0.63	1.09	.90
Pares	0.65	0.81	.86	0.89	1.23	.95
Subordinados	0.49	0.85	.86	0.80	1.12	.95
Clientes	1.02	1.18	.91	-	-	-
Instigada	0.58	0.68	.79	0.35	0.53	.84

Nota. *M* = média; *DP* = desvio padrão; α = Alfa de Cronbach. Célula com uma linha tracejada (-) = dados não disponíveis porque a subescala em questão não foi testada.

5.3.1.6 Prevalência de Incivilidade no Trabalho

Com base nas frequências dos itens da ESIT, calculámos a prevalência de incivilidade de supervisores, pares, subordinados, clientes, e instigada (ver Tabela 7). Em média, da nossa amostra, 42.6% reportou pelo menos uma experiência de incivilidade de supervisores (contra 27.1% no estudo de Leiter e Day, 2013), 40.7% confirmou pelo menos uma experiência de incivilidade de pares (contra 43.2% no estudo de Leiter e Day, 2013), e 27.3% indicou pelo menos uma experiência de incivilidade de subordinados (contra 41.9% no estudo de Leiter e Day, 2013). A maioria (52.6%) reportou pelo menos uma experiência de incivilidade de clientes, e 38.9% da amostra admitiu ter instigado pelo menos uma ocorrência de incivilidade contra alguém no local de trabalho (contra 27.3% no estudo de Leiter e Day, 2013). Na Tabela 7 apresentamos uma comparação entre as prevalências (%) de incivilidade apuradas no presente estudo e as verificadas no estudo dos autores originais da ESIT (Leiter & Day, 2013). Importa referir que a amostra Canadiana (Leiter & Day, 2013) não contempla trabalhadores da indústria hoteleira, mas sim profissionais da área de saúde (médicos e enfermeiros).

Tabela 7

Prevalência (%) de Incivilidade no Trabalho: Comparação com o Estudo dos Autores Originais

	Nunca		Algumas vezes por mês		Uma ou mais vezes por semana		Maior parte dos dias/diariamente /mais do que uma vez por dia	
Incivilidade	PT	CA	PT	CA	PT	CA	PT	CA
Supervisores	57.4	72.9	26.0	10.8	12.1	10.0	4.5	6.3
Pares	59.3	56.8	26.4	20.7	11.9	15.8	2.4	6.7
Subordinados	72.7	58.1	19.3	21.6	6.0	15.4	2.0	4.9
Clientes	47.4	-	28.7	-	17.4	-	6.4	-
Instigada	61.1	72.7	27.5	21.4	9.7	5.2	1.6	0.7

Nota. PT = Portugal (o presente estudo); CA = Canadá (estudo de Leiter & Day, 2013). Célula com uma linha tracejada (-) = dados não disponíveis porque a subescala em questão não foi testada.

5.3.2 Parte B. Resultados para a Escala de Civilidade no Trabalho (ECT)

5.3.2.1 Análises Preliminares ECT

Valores omissos. Analisámos a percentagem e aleatoriedade dos valores omissos (Schlomer, Bauman, & Card, 2010) utilizando a função *Missing Values Analysis* (MVA; SPPS, versão 22; IBM Corporation, 2013). A aleatoriedade dos valores omissos foi verificada através do teste MCAR (*Missing Completely at Random*) de Little (1988), disponível na função MVA. Quando o resultado do teste MCAR é estatisticamente significativo ($p < .05$), considera-se que os valores omissos não são completamente aleatórios, e que existem diferenças entre casos com valores omissos e casos sem valores omissos. Caso contrário ($p \geq .05$), os valores omissos são considerados completamente aleatórios, não existindo diferenças entre casos com valores omissos e casos sem valores omissos.

A percentagem global de valores omissos era baixa (0.3%, $n = 10$). Porém, o resultado do teste MCAR foi significativo, $\chi^2(14) = 59.94$, $p < .001$, indicação de que os valores omissos não eram completamente aleatórios, e que havia diferenças entre casos com valores omissos ($n = 3$, 0.7%) e casos sem valores omissos ($n = 439$, 99.3%). Consistente com a estratégia adotada para a substituição dos valores omissos na Escala Simples de Incivilidade no Trabalho (ESIT), substituímos os 10 valores omissos na ECT pela média dos valores preenchidos (*mean substitution*; Hair et al., 2010).

Outliers. Seguindo as recomendações de Hair et al. (2010), examinámos os nossos dados para verificar a presença de *outliers*, casos com valores extremos face à média. Não encontrámos nenhum caso com um valor estandardizado absoluto igual ou superior a quatro ($\geq |4|$; nível de significância = .001; Hair et al., 2010).

5.3.2.2 Estatística Descritiva da ECT

Na Tabela 8 apresentamos as médias, desvios-padrão, e os valores de assimetria e curtose dos oito itens da ECT. A média mais alta é de 3.82 ($DP = 0.92$) para Civilidade 1 ("No meu grupo de trabalho as pessoas tratam-se umas às outras com respeito"), e a média mais baixa é de 3.33 ($DP = 0.94$) para Civilidade 4 ("As pessoas com quem trabalho interessam-se pessoalmente por mim"). De forma geral, os nossos dados seguem uma distribuição assimétrica (negativa). Não efetuámos nenhuma transformação aos dados (Norris & Aroian, 2004).

Tabela 8

Médias, Desvios-Padrão, Assimetria e Curtose dos Oito Itens da ECT

Item	*M*	*DP*	*Sk*	*ku*
Civilidade 1	3.82	0.92	-1.01	1.11
Civilidade 2	3.74	0.88	-0.78	0.67
Civilidade 3	3.36	0.98	-0.19	-0.32
Civilidade 4	3.33	0.94	-0.16	-0.31
Civilidade 5	3.54	0.93	-0.40	-0.17
Civilidade 6	3.71	0.98	-0.64	0.26
Civilidade 7	3.62	0.91	-0.65	0.41
Civilidade 8	3.71	0.98	-0.77	0.42

Nota. $N = 442$. *M* = média; *DP* = desvio padrão; *sk* = assimetria; *ku* = curtose. Erro padrão de assimetria e curtose = 0.116 e 0.232, respetivamente.

5.3.2.3 Análise Fatorial Exploratória da ECT

A estrutura relacional das respostas aos oito itens da ECT foi avaliada através de uma analise fatorial exploratória, sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método da fatorização do eixo principal (*principal axis factoring*).

A adequação desta análise fatorial exploratória foi confirmada pelos bons resultados dos testes de KMO e Esfericidade de Bartlett, .88 e $\chi^2(28) = 1613.98$, $p < .001$, respetivamente, para uma amostra constituída por 442 participantes, representando uma proporção de 55 casos para cada item.

Em relação ao número de fatores a reter na análise, o *Scree Plot* apontou claramente para a presença de um único fator (ver Anexo G). Também, a análise paralela identificou apenas um *eigenvalue*, correspondendo a um fator, com significância estatística ($p < .05$): Fator 1: $eigenvalue_{\text{dados originais}} = 4.41$, $eigenvalue\text{P50}_{\text{dados simulados}} = 1.20$, $eigenvalue\text{P95}_{\text{dados simulados}} = 1.27$ (referente aos Fatores 2 a 8, os *eigenvalues* dos dados originais são inferiores aos *eigenvalues* nos percentis 50 e 95 dos dados simulados).

O modelo unidimensional explica 55.1% da variância total. Todos os pesos fatoriais são superiores a .60, e a média das comunalidades é de .49. Na Tabela 9 apresentamos os pesos fatoriais e comunalidades (h^2) dos oito itens, bem como o *eigenvalue* e variância explicada pelo fator, designado como "Civilidade no Trabalho".

Tabela 9

ECT: Pesos Fatoriais e Comunalidades dos Oito Itens, Eigenvalue e Variância Explicada pelo Fator, após Fatorização do Eixo Principal

	Fator	
Item	Civilidade no Trabalho	h^2
Civilidade 1	.70	.50
Civilidade 2	.75	.56
Civilidade 3	.76	.57
Civilidade 4	.61	.37
Civilidade 5	.69	.47
Civilidade 6	.68	.47
Civilidade 7	.73	.54
Civilidade 8	.65	.42
Eigenvalue	4.41	
Variância explicada (%)	55.10	

Nota. $N = 442$. h^2 = comunalidade.

5.3.2.4 Análise dos Itens e Fiabilidade da ECT

Os itens foram analisados com base nas correlações entre pares de itens, e na correlação item-total corrigida. Utilizámos o coeficiente de alfa (α) de Cronbach para determinar o grau de fiabilidade da escala. Os resultados destas análises podem ser consultados na Tabela 10.

Tabela 10

Análise dos Itens e Fiabilidade da ECT

	Escala		Correlação		Alfa de Cronbach	
Item	*M*	*DP*	Média entre itens	Item-total corrigida	Escala	Se item excluído
ECT	3.61	0.70	.49		.88	
Civilidade 1				.65		.87
Civilidade 2				.70		.86
Civilidade 3				.70		.86
Civilidade 4				.57		.88
Civilidade 5				.64		.87
Civilidade 6				.64		.87
Civilidade 7				.69		.86
Civilidade 8				.61		.87

Nota. $N = 442$.

A correlação mais baixa entre pares de itens é de .38, entre Civilidade 4 ("As pessoas com quem trabalho interessam-se pessoalmente por mim") e Civilidade 8 ("Os gerentes / supervisores / chefes de equipa do meu grupo de trabalho trabalham bem com funcionários provenientes de diferentes contextos"), e a correlação mais alta é de .70, entre Civilidade 1 ("No meu grupo de trabalho as pessoas tratam-se umas às outras com respeito") e Civilidade 2 ("No meu grupo de trabalho existe espírito de cooperação e de trabalho de equipa"). A correlação média entre pares de itens, e as correlações item-total corrigidas são superiores aos critérios mínimos de .30 e .51, respetivamente (Hair et al., 2010; Robinson, Shaver, & Wrightsman, 1991). A escala apresenta um valor de consistência interna elevado.

5.4 Discussão

Face à ausência de instrumentos devidamente adaptados e validados para a realidade portuguesa, para aceder ao estudo da qualidade das relações interpessoais no contexto do trabalho, especificamente, dos fenómenos sociais da incivilidade e civilidade no trabalho, o Estudo 1 revelou-se fundamental para o desenvolvimento de investigações e intervenções nesta temática.

Foram assim, os dois objetivos deste estudo os de contribuir para a adaptação e validação da *Straightforward Incivility Scale* (Leiter & Day, 2013), Escala Simples de Incivilidade no Trabalho (ESIT), que avalia a incivilidade no trabalho e a *Workplace Civility Scale* (Osatuke et al., 2009), Escala de Civilidade no Trabalho (ECT), que mede a civilidade no trabalho, para a realidade portuguesa. Examinámos as propriedades psicométricas (validade interna e fiabilidade) de ambos os instrumentos através da análise fatorial exploratória (AFE), e análise de consistência interna. No caso da ESIT analisámos, também, as correlações entre as subescalas do instrumento, bem como a prevalência de incivilidade no trabalho em função da fonte (instigador) do comportamento (i.e., de supervisores, pares, subordinados, clientes, e do próprio respondente). De forma geral, tanto a ESIT como a ECT apresentaram boas propriedades psicométricas no nosso estudo.

5.4.1 ESIT

Validade interna. Analisámos a estrutura relacional dos itens da ESIT através de uma AFE, sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método da fatorização do eixo principal, seguida de uma rotação oblíqua com normalização Kaiser. Tanto o *Scree Plot*,

como os resultados da análise paralela, apontaram para um modelo de cinco fatores: Incivilidade de Supervisores, Incivilidade de Pares, Incivilidade de Subordinados, Incivilidade de Clientes, e Incivilidade Instigada (i.e., incivilidade instigada pelo próprio respondente).

Removemos dois itens, Subordinados 1 ("Subordinados ignoraram-no/a") e Subordinados 2 ("Subordinados excluíram-no/a"), porque tiveram ponderações superiores a .40 em dois fatores, violando assim um dos nossos critérios para a retenção de itens. Por sinal, Subordinados 1 e Subordinados 2 apresentaram as médias mais baixas dos cinco itens da subescala incivilidade de subordinados; Subordinados 2 teve a média mais baixa de todos os 25 itens da ESIT. A eliminação destes dois itens melhorou a percentagem da variância explicada pelos cinco fatores do nosso modelo, passando esta de 67.4% para 68.7%. É possível que os dois itens não tenham sido apropriados para a nossa amostra. O comportamento estatístico destes dois itens deverá ser averiguado em futuras investigações com outras amostras.

Consistente com as observações dos autores originais (Leiter & Day, 2013), verificámos que a ESIT é uma escala multidimensional, apresentando o mesmo número de fatores enquanto fontes de incivilidade. Isto sugere que os participantes do nosso estudo percecionaram as várias formas de incivilidade como constructos distintos.

Na nossa investigação incorporámos a subescala incivilidade de clientes, que não tinha sido validada por Leiter e Day (2013). Os cinco itens da incivilidade de clientes apresentaram pesos fatoriais superiores a .65, e integraram o primeiro fator do nosso modelo, que explicou 32.3% da variância total. Ou seja, quase metade da variância da incivilidade no trabalho foi explicada por incivilidade proveniente de pessoas exteriores à organização (clientes), enquanto a outra metade de incivilidade no trabalho foi explicada por incivilidade de pessoas da própria organização (supervisores, pares, subordinados, e os próprios respondentes). Para além de indicar a importância do constructo incivilidade de clientes para a nossa amostra, isto fornece uma ideia sobre o *peso* de incivilidade proveniente do interior da própria organização.

Fiabilidade. Cada subescala da ESIT apresentou um valor de consistência interna superior ao critério mínimo de $\alpha = .70$ (Lance et al., 2006; Nunnally, 1978). A subescala que demonstrou a consistência interna mais elevada ($\alpha = .91$) foi a subescala incivilidade de clientes, que não tinha sido validada por Leiter e Day (2013). A correlação média entre itens da mesma subescala, e as correlações item-total corrigidas foram superiores aos critérios mínimos de .30 e .51, respetivamente (Hair et al., 2010; Robinson et al., 1991). A escala global, representada por 23 itens distribuídos entre as cinco subescalas, apresentou uma consistência interna de $\alpha = .90$.

Ainda em relação à fiabilidade da ESIT, observámos que os nossos resultados são consistentes com os resultados dos autores originais. Os valores dos alfas apurados no nosso estudo (.79 a .91) são ligeiramente mais baixos que os reportados por Leiter & Day (2013; alfas de .84 a .95), mas a diferença média é pequena (Δ = -.05). Em termos de padrão, salienta-se que em ambos os estudos (nosso e Leiter & Day, 2013), os alfas de incivilidade de pares e incivilidade de subordinados são iguais, e é a incivilidade instigada (pelo próprio respondente) que regista o valor de alfa mais baixo (mas acima do critério mínimo de .70).

O fato de termos obtido valores de alfa ligeiramente abaixo dos valores apurados por Leiter e Day (2013) é algo que pode, eventualmente, dever-se a diferenças culturais entre o Canadá, onde o estudo original foi realizado, e Portugal (Hofstede, 1983, 1984), ou a diferenças entre amostras, dado que a amostra canadiana foi constituída por profissionais de saúde, e a nossa amostra contempla trabalhadores das áreas de restauração e hotelaria.

De forma geral, podemos concluir que a ESIT apresenta boas propriedades psicométricas. Os resultados do nosso estudo sugerem que as cinco subescalas da ESIT podem ser aplicadas, individualmente ou em conjunto, no contexto profissional português, sendo contudo importante a validação continuada das mesmas.

Correlações entre as subescalas da ESIT. As correlações entre as cinco subescalas da ESIT foram moderadas a fortes, positivas, e estatisticamente significativas. As cinco fontes de incivilidade partilharam entre 10% a 36% da sua variabilidade.

No estudo de Leiter e Day (2013), as correlações entre as quatro subescalas (i.e., todas as subescalas, menos a subescala incivilidade de clientes) foram fracas a moderadas, positivas, e estatisticamente significativas. As quatro fontes de incivilidade partilharam entre 3% a 18% da sua variabilidade.

Mais uma vez, as diferenças entre as forças das correlações, nos dois estudos, podem eventualmente dever-se a diferenças culturais (Hofstede, 1983, 1984), ou de amostra.

Prevalência de incivilidade. A prevalência de incivilidade no nosso estudo variou entre um mínimo de 27.3% (participantes que reportaram pelo menos uma experiência de incivilidade de subordinados, durante o último mês), e um máximo de 52.6% (participantes que confirmaram pelo menos uma experiência de incivilidade de clientes, durante o último mês). Estas percentagens são consistentes com a literatura científica.

Ao contrário da grande maioria dos estudos publicados, inclusive o de Leiter e Day (2013), no nosso estudo a prevalência da incivilidade de supervisores foi superior à prevalência de incivilidade de pares. Isto pode eventualmente ser atribuído a caraterísticas específicas da nossa amostra, ou a diferenças culturais (Hofstede, 1983, 1984).

5.4.2 ECT

Validade interna. A estrutura relacional dos oito itens da ECT foi analisada através de uma AFE, sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método da fatorização do eixo principal. O *Scree Plot* e os resultados da análise paralela indicaram a presença de um único fator, que explicou 55.1% da variância total. Consistente com as observações dos autores originais (Osatuke et al, 2009), verificámos que a ECT é uma escala unidimensional.

Fiabilidade. A ECT apresentou um valor de consistência interna superior ao critério mínimo de α = .70 (Lance et al., 2006; Nunnally, 1978). A correlação média entre os itens, e as correlações item-total corrigidas foram superiores aos critérios mínimos de .30 e .51, respetivamente (Hair et al., 2010; Robinson et al., 1991).

Apurámos um valor de α (.88) ligeiramente inferior ao valor obtido pelos autores originais da escala (Osatuke et al., 2009; α = .93), eventualmente devido a diferenças culturais, tendo em conta que o estudo original foi realizado nos EUA, ou de amostra, uma vez que a amostra original contemplou profissionais de saúde. Contudo, vários autores (Leiter et al., 2010; Leiter, Laschinger et al., 2011; Leiter, Nicholson et al., 2011; Leiter et al., 2015), que realizaram estudos com amostras de profissionais de saúde no Canadá, reportaram valores de α de .84 a .89 para a ECT. Verificámos uma média de 3.61 para a ECT global, quase igual à média de 3.60, reportada por Osatuke et al. (2009).

De forma geral, podemos concluir que a ECT apresenta boas propriedades psicométricas. Os resultados do nosso estudo sugerem que a ECT pode ser aplicada no contexto profissional português, sendo contudo importante a validação continuada da mesma.

5.4.3 Limitações do Estudo

Efetuámos uma análise exploratória das duas escalas, com resultados que indicam que ambas são adequadas para serem aplicadas em amostras de trabalhadores portugueses. No entanto, devido à natureza exploratória do estudo não podemos confirmar as estruturas subjacentes à ESIT e à ECT.

O tamanho da nossa amostra (N = 442) é, segundo Comrey & Lee (1992), de muito bom. O fato de termos utilizado uma estratégia de amostragem de conveniência poderá condicionar a generalização dos nossos resultados à população dos trabalhadores das áreas de restauração e hotelaria, em Portugal.

5.4.4 Pontos Fortes e Aplicações Práticas do Estudo

Quanto é do nosso conhecimento, a ESIT e a ECT são os primeiros instrumentos adaptados para o contexto Português que, respetivamente, permitem avaliar a incivilidade no trabalho e a civilidade no trabalho.

As nossas análises fatoriais contaram com uma proporção de participantes para cada item de 13 para 1, no caso da ESIT, e de 55 para 1, no caso da ECT, proporções que ultrapassam os critérios mínimos propostos por Gorsuch (1983) e Everitt (1975).

Utilizámos a análise paralela, que é dos métodos mais precisos, e mais recomendado na literatura científica, para determinar o número de fatores a reter numa análise fatorial exploratória (Courtney, 2013; Henson & Roberts, 2006; Williams et al., 2012).

O nosso estudo contribui para o desenvolvimento do trabalho de Leiter e Day (2013), a três níveis: (a) tradução e adaptação da ESIT para um país (Portugal), cuja cultura é diferente da cultura canadiana; (b) aplicação da ESIT numa amostra de trabalhadores das áreas de restauração e hotelaria, diferente da amostra original; e (c) testagem e análise de uma subescala—Incivilidade de Clientes—, que ainda não tinha sido validada por Leiter e Day (2013).

O nosso estudo contribui para o desenvolvimento do trabalho de Osatuke et al. (2009), a dois níveis: (a) tradução e adaptação da ECT para um país (Portugal), cuja cultura é diferente da cultura americana; (b) aplicação da ECT numa amostra de trabalhadores das áreas de restauração e hotelaria, diferente da amostra original.

Fundamentalmente, este estudo contribui para a validação de instrumentos, que têm aplicações práticas a nível da promoção da saúde individual e do desenvolvimento pessoal através das relações, promoção do suporte social, da cooperação e de comunidade de trabalho.

5.4.5 Sugestões para Futuras Investigações

Para futuras investigações sugerimos a utilização da ESIT e da ECT em estudos com outras amostras, tanto do setor de turismo, como o de outros setores de atividade (e.g., profissionais de saúde, polícias, professores), em conjunto com outras variáveis (e.g., *burnout*, *engagement*, *empowerment*). Seria também importante confirmar as estruturas subjacentes à ESIT e ECT através da análise fatorial confirmatória.

Capítulo 6 - Estudo 2: Os Efeitos da Incivilidade e Civilidade no Trabalho no Burnout e no Engagement

6.1 Delimitação do Problema de Investigação

Os estudos internacionais indicam que a incivilidade e a civilidade no trabalho têm implicações importantes para a saúde e o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Dois indicadores de bem-estar psicológico no trabalho são o *burnout* e o *engagement*. Quanto é do nosso conhecimento, há uma ausência total de estudos sobre a incivilidade e a civilidade no trabalho, no contexto profissional Português. Assim, os impactos destes fenómenos nos níveis de *burnout* e *engagement* dos trabalhadores portugueses são desconhecidos.

A maioria (68%) dos estudos empíricos sobre a incivilidade (e outros comportamentos interpessoais negativos) no trabalho provêm dos EUA, Canadá, Noruega, Austrália e do Reino Unido (Neall & Tuckey, 2014), e baseiam-se principalmente em amostras de profissionais da área de saúde (e.g., Laschinger et al., 2009; Leiter, Laschinger et al., 2011; Leiter, Nicholson et al., 2011; Leiter et al., 2012; Leiter et al., 2015; Osatuke et al., 2009).

Em termos políticos e estratégicos, o turismo é um dos pilares da economia Portuguesa, representando cerca de 10% do PIB e empregando aproximadamente 8% da população ativa (AICEP, 2014, janeiro). No entanto, existe um défice de estudos sobre o bem-estar e saúde dos trabalhadores deste setor.

Tendo em conta o atual impulso europeu de políticas e iniciativas (e.g., Horizonte 2020) relacionadas à saúde mental, *stress* no trabalho e o bem-estar do trabalhador, sustenta-se a importância de efetuar estudos sobre fatores, neste caso a incivilidade no trabalho e a civilidade no trabalho, que possam ter efeitos no bem-estar ocupacional.

6.1.1 Objetivos

Este é um estudo transversal, quantitativo, correlacional, e de carácter exploratório, que pretende averiguar os efeitos da incivilidade e civilidade no trabalho no *burnout* e *engagement* no trabalho. Também investigamos o papel da eficácia profissional na relação entre a civilidade no trabalho e o *engagement* no trabalho.

A nossa pergunta de investigação é: quais serão os efeitos da incivilidade e da civilidade no trabalho no *burnout* e *engagement* de trabalhadores portugueses?

6.1.2 Modelo de investigação e as hipóteses

Na Figura 2 apresentamos o nosso modelo de investigação.

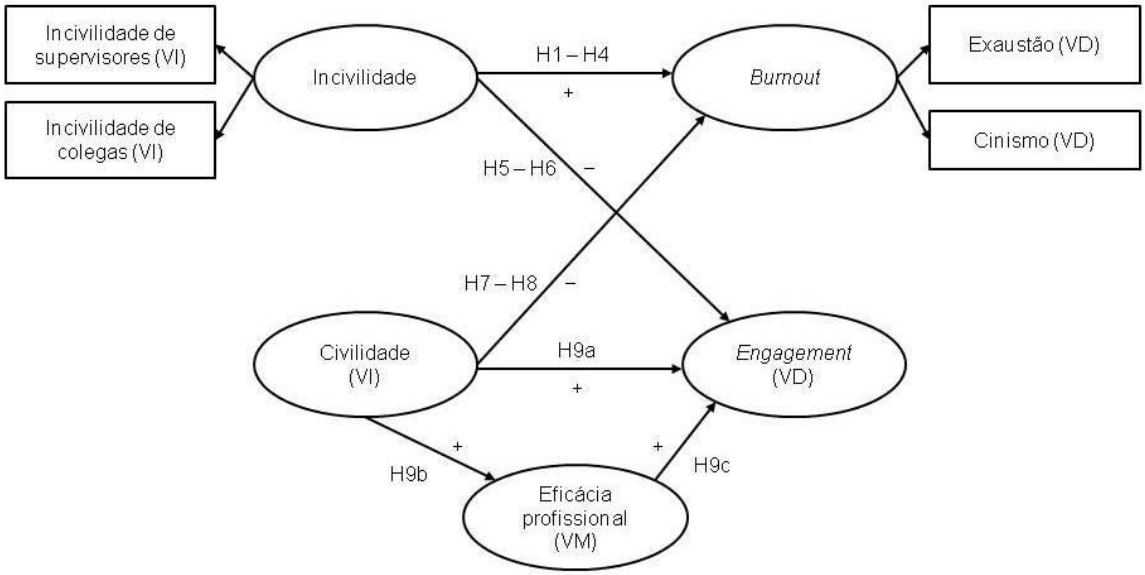


Figura 2. Modelo de Investigação, que se baseia numa parte do modelo teórico *Job Demands-Resources* (JD-R). VI = variável independente; VD = variável dependente; VM = variável mediadora.

À luz do JD-R, colocamos as seguintes nove hipóteses:

H1: A incivilidade de supervisores terá um efeito direto positivo na exaustão emocional;

H2: A incivilidade de supervisores terá um efeito direto positivo no cinismo;

H3: A incivilidade de colegas terá um efeito direto positivo na exaustão emocional;

H4: A incivilidade de colegas terá um efeito direto positivo no cinismo;

H5: A incivilidade de supervisores terá um efeito direto negativo no *engagement*;

H6: A incivilidade de colegas terá um efeito direto negativo no *engagement*;

H7: A civilidade no trabalho terá um efeito direto negativo na exaustão emocional;

H8: A civilidade no trabalho terá um efeito direto negativo no cinismo;

H9: A civilidade no trabalho terá um efeito direto positivo no *engagement* (H9a), e na eficácia profissional (H9b), e a civilidade no trabalho terá um efeito indireto no *engagement* através da eficácia profissional (H9c).

6.2 Metodologia

6.2.1 Amostra

A nossa amostra é de conveniência, constituída por 385 participantes que trabalham na indústria hoteleira, 206 (54.1%) de género masculino, e 175 (45.9%) de género feminino; 1.0% (*n* = 4) não confirmou o seu género. A idade mínima é de 17 anos e a máxima de 72 anos (*M* = 33.91, *DP* = 11.31); 2.1% (*n* = 8) não indicou a sua idade. A maioria (*n* = 195, 51.5%) é solteira, e 145 (38.3%) são casados; 1.6% (*n* = 6) não especificou o seu estado civil.

Em relação à formação académica, 171 participantes (45.1%) têm até 12 anos de escolaridade, 102 (26.9%) possuem um curso superior (licenciatura: *n* = 92, 24.3%; mestrado: *n* = 9, 2.4%; doutoramento: *n* = 1, 0.3%), e 79 (20.8%) completaram até 9 anos de escolaridade; 1.6% (*n* = 6) não respondeu a esta pergunta.

Quanto às regiões do país abrangidas neste estudo, a grande maioria dos participantes (87.3%) trabalha na região de Lisboa, 10.3% na região Centro, 1.1% na região Norte, 0.8% na região do Algarve, e 0.3% na região do Alentejo, e na região Autónoma da Madeira; 2.1% (*n* = 8) não indicou a região em que estava a trabalhar. A maioria dos participantes (*n* = 194, 51.1%) trabalha em hotéis de quatro estrelas, 94 (24.7%) em hotéis de cinco estrelas, e 92 (24.2%) em hotéis de três estrelas ou menos; 1.3% (*n* = 5) não identificou a categoria do hotel. O número total de trabalhadores no hotel varia entre cinco e 350 (*M* = 67.31, *DP* = 57.09); 14% (*n* = 54) não divulgou o número total de trabalhadores na unidade hoteleira.

No que diz respeito ao contexto de trabalho, quase metade dos participantes (*n* = 189, 49.7%) trabalham na receção (e.g., rececionista, porteiro, bagageiro), 84 (22.1%) no restaurante ou bar (e.g., chefe de sala, empregado de mesa, *barman*), 42 (11.1%) nos quartos (e.g., governanta, empregado de limpeza), 34 (8.8%) no *backoffice* (e.g., direção geral, departamentos financeiro, contabilidade, recursos humanos, técnico), e 31 participantes (8.2%) trabalham na cozinha (e.g., cozinheiro, copeiro); 1.3% (*n* = 5) não identificou o seu contexto de trabalho. A média das antiguidades é de 7.07 anos, *DP* = 96.00 (mínimo = 1 mês, máximo = 45 anos), e o número de horas de trabalho por semana varia entre um mínimo de 10 horas e um máximo de 69 horas (*M* = 41.92, *DP* = 7.15) (ver Anexo H).

6.2.2 Instrumentos

Administrámos um conjunto de instrumentos destinados a obter informações acerca das nossas variáveis independentes (incivilidade no trabalho, e civilidade no trabalho), dependentes (*burnout*, e *engagement* no trabalho), e mediadora (eficácia profissional). Também aplicámos um questionário sociodemográfico.

6.2.2.1 Variáveis independentes.

***Incivilidade no trabalho*.** A incivilidade no trabalho foi medida através de duas subescalas da Escala Simples de Incivilidade no Trabalho (ESIT; Leiter & Day, 2013), pré-validadas no Estudo 1 desta dissertação: a subescala incivilidade de supervisores (cinco itens; α = .88 no Estudo 1), e a subescala incivilidade de colegas (cinco itens; α = .86 no Estudo 1). A descrição dos itens de cada subescala encontra-se no Anexo I. A escala de resposta é do tipo Likert, de 7 pontos de frequência, que vai de 0 (*Nunca*) a 6 (*Mais do que uma vez por dia*). O *score* para cada subescala é obtido através da soma das respostas aos itens da subescala, dividido pelo número de itens que constituem a subescala. Assim, o *score* para cada subescala varia entre um mínimo de zero (0) e um máximo de seis (6). Quanto mais elevado o *score*, maior a frequência de incivilidade de supervisores ou de colegas, durante o último mês.

Neste estudo, avaliámos a estrutura fatorial dos 10 itens da ESIT através de uma análise fatorial exploratória (AFE), com extração dos fatores pelo método da fatorização do eixo principal (*principal axis factoring*). O valor do teste do KMO foi de .85, e o resultado do teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2(45) = 3600.09$, $p < .001$. Com base no *Scree Plot* identificámos dois fatores que explicam 77.1% da variância total: Fator 1 = Incivilidade de Supervisores (cinco itens), e Fator 2 = Incivilidade de Colegas (cinco itens). O peso fatorial dos itens de cada fator é superior a .70, e a comunalidade dos itens varia entre .63 e .85. A consistência interna (medida pelo α de Cronbach) de cada uma das subescalas neste estudo é elevada: α incivilidade de supervisores = .91, α incivilidade de colegas = .93.

***Civilidade no trabalho*.** A civilidade no trabalho foi avaliada através dos oito itens da Escala de Civilidade no Trabalho (ECT; Osatuke et al., 2009). A ECT foi pré-validada no Estudo 1 desta dissertação, tendo apresentado um grau de consistência interna elevado, α = .88. A descrição dos oito itens consta do Anexo I. A escala de resposta da ECT é do tipo Likert de 5 pontos, de 1 (*Discordo fortemente*) a 5 (*Concordo fortemente*). O *score* da ECT é a média das respostas aos oito itens da escala. Desta forma, o *score* pode variar entre um mínimo de um (1) e um máximo de cinco (5). Quanto mais elevado o *score*, maior a perceção de civilidade no trabalho, durante os últimos seis meses.

A estrutura fatorial dos oito itens da ECT foi examinada neste estudo mediante uma AFE, com extração dos fatores pelo método da fatorização do eixo principal. O valor do teste do KMO foi de .89, e o resultado do teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2(28) = 1624.18$, $p < .001$. Tal como no Estudo 1, o *Scree Plot* indicou a presença de um único fator (denominado de "Civilidade no Trabalho") que explica 57.7% da variância total. O peso

fatorial de cada um dos oito itens é superior a .50, e a comunalidade média é de .53. O α de Cronbach da ECT neste estudo é de .89.

6.2.2.2 Variáveis dependentes.

Burnout. Medimos o *burnout* através do *Maslach Burnout Inventory* (MBI; Maslach et al., 1996). Mais especificamente, dada a natureza da nossa amostra (não profissionais de saúde; Maslach et al., 2001), utilizamos a versão *General Survey* do MBI (MBI-GS; Maslach et al., 1996). A nossa opção pelo MBI em detrimento de outros instrumentos existentes (e.g., *Copenhagen Burnout Inventory* de Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005; *Oldenburg Burnout Inventory* de Halbesleben & Demerouti, 2005; Demerouti & Bakker, 2007; *Shirom-Melamed Burnout Measure* de Shirom & Melamed, 2006) prende-se com o fato do MBI ser o instrumento de avaliação de *burnout* mais aplicado, e mais validado (Mäkikangas, Hätinen, Kinnunen, & Pekkonen, 2011; Schaufeli & Buunk, 2003).

O MBI-GS é constituído por 16 itens, distribuídos por três dimensões: exaustão emocional, cinismo, e eficácia profissional (Maslach et al., 1996). Contudo, com base em evidências teóricas, empíricas, clínicas e psicométricas, as dimensões centrais do *burnout* são a exaustão emocional e o cinismo (Maslach & Leiter, 2008; Qiao & Schaufeli, 2011; Schaufeli & Taris, 2005), enquanto a *eficácia profissional* é encarada como um recurso pessoal, ou forma de capital psicológico, no contexto do trabalho (Bakker & Leiter, 2010), mais preditivo do *engagement* do que do *burnout* (Britt, Dickinson, Greene-Shortridge, & McKibben, 2007; Halbesleben, 2010; Korunka et al., 2009; Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010).

A *exaustão emocional* refere-se ao esgotamento dos recursos emocionais e físicos do indivíduo, devido ao seu trabalho (Leiter & Schaufeli, 1996), verificado através de cinco itens (e.g., "O meu trabalho deixa-me exausto/a"; "Trabalhar todo o dia exige-me muito esforço"). O *cinismo*, também avaliado através de cinco itens (e.g., "Eu duvido do significado do meu trabalho"; "Eu estou a ficar menos interessado no meu trabalho desde que comecei este emprego"), reflete-se por uma atitude fria, distante, ou de indiferença, perante vários aspetos do trabalho (Leiter & Schaufeli, 1996). Por razões de *copyright*, a reprodução dos itens que compõem as duas dimensões do MBI-GS não é permitida no presente documento (Maslach et al., 1996). De acordo com as instruções dos autores originais do instrumento, apresentamos apenas uma amostra dos itens utilizados no presente estudo, no Anexo I. A escala de resposta para os 10 itens do MBI é do tipo Likert, de 7 pontos de frequência: 0 = *Nunca*; 1 = *Algumas vezes por ano ou menos*; 2 = *Uma vez por mês ou menos*; 3 = *Algumas vezes por mês*; 4 = *Uma vez por semana*; 5 = *Algumas vezes por semana*; e 6 = *Todos os dias*. O *score* para cada

dimensão de *burnout* é obtido através da soma das respostas aos itens da dimensão, dividido pelo número de itens que constituem a dimensão. Assim, o *score* para exaustão, e para cinismo, varia entre um mínimo de zero (0) e um máximo de seis (6). O nível de *burnout* (baixo, médio, ou alto) é determinado em função dos *scores* da exaustão e do cinismo, conforme os critérios indicados no manual do instrumento (Maslach et al., 1996). A consistência interna das dimensões, reportada em estudos internacionais, varia entre .80 e .94 para a exaustão (e.g., Leiter et al., 2015; Sulea, Filipescu et al., 2012), e entre .80 e .87 para o cinismo (e.g., Leiter, Nicholson et al., 2011; Sulea, Filipescu et al., 2012).

Em Portugal, existem poucos estudos com o MBI-GS. Efetuámos uma pesquisa na base de dados do Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal e localizámos apenas seis estudos nos quais o MBI-GS tinha sido utilizado, em grupos ocupacionais e tamanhos de amostra diferentes: 68 trabalhadores de agências de publicidade (Tecedeiro, 2004); 95 militares da GNR (Afonso & Gomes, 2009); 237 forças de segurança prisional (Gonçalo, Gomes, Barbosa, & Afonso, 2010); 45 trabalhadores do ramo hoteleiro (Marques, 2011); 1,121 militares do exército (Palhau, 2012); e 1,885 trabalhadores da banca (Sobral, 2013). Quanto à consistência interna (alfa de Cronbach) das dimensões exaustão e cinismo, os valores reportados pelos autores Portugueses variam de $\alpha = .84$ a .91 para a dimensão exaustão, e de .64 a .81 para a dimensão cinismo. Marques (2011) não reportou a consistência interna das dimensões do MBI-GS no seu estudo.

Avaliámos a estrutura fatorial dos 10 itens do MBI-GS através de uma AFE, com extração dos fatores pelo método da fatorização do eixo principal. O valor do teste do KMO foi de .86, e o resultado do teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2(45) = 1824.44$, $p < .001$. Com base no *Scree Plot* identificámos dois fatores que explicaram 61.2% da variância total: Fator 1 = Exaustão (cinco itens), e Fator 2 = Cinismo (cinco itens). Contudo, no Fator 2, e semelhante ao já verificado em vários estudos internacionais (e.g., Bria, Spânu, Băban, & Dumitraşcu, 2014; Demerouti, Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003; Schaufeli & Bakker, 2004; Schutte, Toppinen, Kalimo, & Schaufeli, 2000), o item "Eu só quero fazer o meu trabalho e não ser incomodado(a)" apresentou um peso fatorial inferior a .40 (.22), e uma comunalidade muito baixa (.11). Eliminámos este item (Costello & Osborne, 2005; Schutte et al., 2000), e a AFE foi repetida com os remanescentes nove itens. O valor do teste do KMO manteve-se em .86, e o resultado do teste de Esfericidade de Bartlett permaneceu significativo, $\chi^2(36) = 1761.46$, $p < .001$. Foram identificados dois fatores que explicam 66.5% da variância total: Fator 1 = Exaustão Emocional (cinco itens), e Fator 2 = Cinismo (quatro itens). O peso fatorial dos itens de cada fator (dimensão) é superior a .40, e a

comunalidade média é de .51. Neste estudo, as duas dimensões de *burnout* (MBI-GS) apresentaram um grau de consistência interna elevado: α exaustão = .87, α cinismo = .81.

***Engagement no trabalho*.** O *engagement* no trabalho foi avaliada com a Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli & Bakker, 2003). A nossa escolha pela UWES, face a outros instrumentos existentes (e.g., *Job Engagement Scale* de Rich, LePine & Crawford, 2010; *Job Engagement Scale* de Saks, 2006; *Psychological Engagement Scale* de May et al., 2004; *Workplace Engagement Scale* de Schuck, 2010), prende-se com o fato da UWES ser considerada a mais precisa, e a mais validada, medida de *engagement* no trabalho (Macey & Schneider, 2008).

Na UWES, o *engagement* no trabalho é definido como um estado afetivo-motivacional positivo, uma sensação de realização no trabalho, caraterizado por três dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002).

A dimensão de *vigor*, que consiste em seis itens, refere-se a níveis elevados de energia e resiliência, vontade de investir esforço no trabalho, e persistência perante dificuldades encontradas no trabalho (e.g., "No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia"; "Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho"). A *dedicação*, composta por cinco itens, diz respeito a um forte envolvimento pessoal com o trabalho, sentimentos de entusiasmo e significância, e uma sensação de orgulho e inspiração (e.g., "Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade"; " O meu trabalho inspira-me"). Por último, a dimensão de *absorção* refere-se a um estado prazeroso de imersão total no trabalho, no qual o tempo parece passar a voar, avaliado através de seis itens (e.g., "Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda"; " O tempo passa a voar quando estou a trabalhar") (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Schaufeli & Bakker, 2003). A descrição de todos os itens consta do Anexo I. Importa aqui referir que existe uma versão reduzida da UWES, que contempla apenas nove itens (três itens por cada dimensão). Contudo, por ser um instrumento relativamente novo, e ainda pouco utilizado em Portugal, optámos pela versão original de 17 itens. Também, o artigo de Moura, Orgambídez-Ramos, e Jesus (2015), que aplicaram a versão reduzida da UWES numa amostra de trabalhadores da indústria hoteleira Portuguesa, não estava disponível durante a fase de desenvolvimento do presente estudo.

A escala de resposta para os 17 itens da UWES é do tipo Likert, de 7 pontos de frequência: 0 = *Nunca*; 1 = *Algumas vezes por ano ou menos*; 2 = *Uma vez por mês ou menos*; 3 = *Algumas vezes por mês*; 4 = *Uma vez por semana*; 5 = *Algumas vezes por semana*; e 6 = *Todos os dias*. O *score* para cada uma das três dimensões de *engagement* no trabalho é obtido através da soma das respostas aos itens da dimensão, dividido pelo número de itens que

constituem a dimensão. Assim, os *scores* para as dimensões vigor, dedicação, e absorção, variam entre um mínimo de zero (0) e um máximo de seis (6) (Schaufeli & Bakker, 2003).

Analisámos a estrutura fatorial dos 17 itens da UWES mediante uma AFE, com extração dos fatores pelo método da fatorização do eixo principal. O valor do teste do KMO foi de .96, e o resultado do teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2(136) = 4460.85$, $p < .001$. O *Scree Plot* não indicou três fatores, como seria de esperar, mas sim apenas um fator, semelhante ao resultado obtido por outros investigadores (e.g., Sonnentag, 2003; Wefald & Downey, 2009). O fator (denominado "*Engagement* no Trabalho") explica 55.6% da variância total, com pesos fatoriais superiores a .54, e comunalidade média de .50. Seguindo o exemplo de Sonnentag (2003), utilizámos um *score* médio global (i.e., média dos 17 itens) para o *engagement* no trabalho nas restantes análises. Os próprios autores do instrumento propuseram que a utilização de um *score* médio global fosse mais útil do que um *score* médio por dimensão em virtude das correlações fortes entre as três dimensões, conforme verificado por Christian et al. (2011) na sua meta-análise. Neste estudo, a UWES apresentou um grau de consistência interna muito elevado: $\alpha = .95$.

6.2.2.3 Variável mediadora.

Eficácia profissional. Consistente com a estratégia utilizada por outros investigadores (Grau, Salanova, & Peiró, 2001; Leiter, Laschinger et al., 2011; Llorens et al., 2007), medimos a eficácia através da dimensão eficácia profissional do MBI-GS (Maslach et al., 1996). A *eficácia profissional*, avaliada através de seis itens, refere-se a sentimentos de confiança, agência, e competência no contexto do trabalho (e.g., "Eu consigo resolver eficazmente os problemas que aparecem no meu trabalho"; "Na minha opinião, eu sou bom/boa naquilo que faço"). Por razões de *copyright*, não é permitida a reprodução dos itens que compõem esta escala no presente documento (Maslach et al., 1996). De acordo com as instruções dos autores originais do instrumento, apresentamos apenas uma amostra dos itens que utilizámos, no Anexo I. Os seis itens são respondidos numa escala do tipo Likert de 7 pontos de frequência, de 0 (*Nunca*) a 6 (*Todos os dias*). O *score* é obtido através da soma das respostas aos itens da escala, dividido pelo número de itens que constituem a escala. Desta forma, o *score* para a eficácia profissional varia entre um mínimo de zero (0) e um máximo de seis (6). Quanto mais elevado o *score*, maior a perceção de eficácia profissional.

Examinámos a estrutura fatorial dos seis itens da escala através de uma AFE, com extração dos fatores pelo método da fatorização do eixo principal. O valor do teste do KMO foi de .88, e o resultado do teste de Esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2(15) = 878.44$, $p < .001$. O *Scree Plot* indicou a presença de um único fator (denominado de "Eficácia

Profissional") que explica 58.0% da variância total. Os pesos fatoriais são superiores a .60, e a comunalidade média é de .49. Nos estudos internacionais a escala eficácia profissional apresentou uma consistência interna de α = .70 a .79 (Grau et al., 2001; Leiter et al., 2011; Llorens et al., 2007). Em quatro estudos Portugueses (Afonso & Gomes, 2009; Gonçalo et al., 2010; Palhau, 2012; Tecedeiro, 2004), o α de Cronbach da escala variou entre .75 e .85. No nosso estudo, o α da escala eficácia profissional é de .86.

6.2.2.4 Questionário sociodemográfico. Para além de obter informações sobre a idade, género, estado civil e formação académica dos participantes, recolhemos dados acerca dos hotéis (número de estrelas, número total de trabalhadores, e região do país em que o hotel se encontra), e das caraterísticas e condições gerais do trabalho (contexto funcional, antiguidade, e horas de trabalho por semana).

Todos os instrumentos destinados à mensuaração das variáveis independentes, dependentes, e mediadora, são de autorrelato, porque estamos a medir fatores subjetivos (perceções e sentimentos), dificilmente avaliados através de informações de terceiros ou com base em registos organizacionais (Conway & Lance, 2010; Podsakoff et al., 2003).

6.2.3 Procedimentos

6.2.3.1 Preparação do questionário. Para minimizar os riscos de enviesamento nos nossos dados aplicámos algumas das recomendações propostas por Podsakoff et al. (2003). Primeiro, convidámos os participantes a responderem a um questionário com um título genérico ("Comportamentos interpessoais e bem-estar na hotelaria"), sem mencionar as palavras *civilidade*, *incivilidade*, *burnout* ou *engagement* no trabalho, no próprio questionário. Segundo, os itens das escalas do *engagement* no trabalho, do *burnout* (variáveis dependentes), e da eficácia profissional (variável moderadora) precederam os itens das escalas de civilidade e incivilidade no trabalho (variáveis independentes). Terceiro, garantimos a confidencialidade das respostas e anonimato dos participantes, e informámos que não existiam respostas certas nem erradas.

Efetuámos um pré-teste do questionário com oito indivíduos, com diversas funções na indústria hoteleira, para validar o nível de compreensão dos itens, bem como para estimar o tempo necessário para responder ao questionário. Não foram anotadas quaisquer dúvidas em relação aos itens do questionário, e o tempo médio de resposta foi de dez minutos.

6.2.3.2 Formato e estrutura do questionário. Inicialmente, a nossa intenção era de apenas utilizar um questionário *online*, que permitisse uma recolha de dados de todas as regiões do país. Contudo, devido à pouca recetividade do questionário *online* (ver estratégia

de amostragem), acabámos por também disponibilizar uma versão em papel. A versão *online* do questionário foi construída no *Google docs*, que permite o preenchimento do questionário, sem registar o IP, garantindo assim o anonimato do participante. Em termos de estrutura, a primeira página do questionário forneceu informações gerais sobre o estudo (e.g., objetivos, pedido de participação, tempo de resposta do questionário, confidencialidade, contatos para o esclarecimento de dúvidas, etc.). As escalas foram ordenadas da seguinte maneira: *engagement* no trabalho, exaustão emocional, cinismo, eficácia profissional, civilidade no trabalho, incivilidade de supervisores, incivilidade de colegas, e as perguntas sobre as características sociodemográficas e profissionais da amostra foram colocadas no fim do questionário (ver Anexo I).

6.2.3.3 Estratégia de amostragem. Utilizámos uma estratégia de amostragem de conveniência. Entrámos em contato com vários diretores de recursos humanos de grupos hoteleiros nacionais e internacionais, escolhidos de forma não probabilística, para explicar os objetivos do nosso estudo, bem como para solicitar autorização para a distribuição do nosso questionário (versão *online*) aos funcionários das respetivas unidades hoteleiras (ver Anexo J). Fomos informados por alguns dos diretores que a própria organização já tinha um questionário interno para avaliar o *clima organizacional*, com aplicação semestral, e que não queriam sobrecarregar os funcionários com questionários adicionais. Outros indicaram que seria mais conveniente se o estudo fosse realizado através de um questionário em papel. A fase de recolha dos dados, que decorreu entre setembro e dezembro de 2014, contou com a assistência de um grupo de colegas do curso de psicologia. Recebemos 385 questionários, 11 (3%) dos quais preenchidos *online*, e 374 (97%) preenchidos em papel. A literatura indica que não existem diferenças significativas entre dados coletados por meios eletrónicos e dados coletados em papel (Martins, 2010), quando a média das idades da amostra varia entre 28 e 55 anos (Muehlhausen et al., 2015).

6.2.3.4 Normas éticas. De acordo com as normas éticas da American Psychological Association (APA), e o código de ética da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), a participação neste estudo foi voluntária, e os participantes foram informados do anonimato e confidencialidade das suas respostas. Não atribuímos nenhum incentivo aos participantes.

6.2.4 Análise Estatística

Testamos cada uma das Hipóteses 1 a 8 através de um modelo de regressão linear simples no SPSS v.22, com recurso à técnica de reamostragem *bootstrap* (Efron, 1979, 1987) com 1,000 amostras, e um intervalo de confiança de 95% com correção do viés acelerado

(*Bias-corrected and accelerated*, BCa; Jones & Waller, 2013). A técnica de *boostrap* não requer o pressuposto da normalidade (Hayes, 2013; Preacher, Rucker, & Hayes, 2007), confere um elevado nível de poder ao teste, e, face a outras técnicas descritas na literatura, controla melhor erros de tipo 1 (Hayes, 2009).

A Hipótese 9 (H9a, H9b e H9c), que envolve uma relação de medição, é testada no PROCESS (v. 2.13 para SPSS; Hayes, 2012), também recorrendo à técnica de reamostragem *bootstrap* (Efron, 1979, 1987) com 1,000 amostras, e intervalo de confiança de 95% com correção do viés acelerado (Jones & Waller, 2013). O PROCESS é um programa, instalável no SPSS (um *plug in*), que permite analisar as trajetórias em modelos de moderação e mediação. Para além de estimar os coeficientes não padronizados, erros de padrão, valores *t* e *p*, e intervalos de confiança, usando a técnica de regressão *Ordinary Least Squares* (OLS), o PROCESS calcula os efeitos diretos e indiretos em modelos de mediação (Hayes, 2013, p. 419).

Antes de testar cada hipótese, procurámos garantir os pressupostos inerentes à análise de regressão, nomeadamente: (a) Linearidade. A associação entre a(s) variável(eis) independente(s) e a variável dependente deve ser linear. Este pressuposto é testado empiricamente através do teste *Lack of Fit* (Draper & Smith,1998). O pressuposto de linearidade é assegurado se o valor *p*, para a estatística do teste, é superior a $\alpha = .05$; (b) Homoscedasticidade. A variância dos resíduos (ou erros) deve ser homogénea. Testamos este pressuposto empiricamente com o teste *Breusch-Pagan* (Breusch & Pagan 1979; Crowson, 2015, novembro 11; Doran, 2015, fevereiro 20). O pressuposto de homoscedasticidade é garantido se o valor *p*, para a estatística do teste, é superior a $\alpha = .05$; (c) Independência dos resíduos. Utilizamos a estatística *d* de Durbin-Watson para verificar este pressuposto. Procuramos um valor de "$d \approx 2.0$ ($\pm$ 0.4)", que aponta para a inexistência de autocorrelação entre os resíduos (Marôco, 2014, p. 699); e (d) Normalidade dos resíduos. Os resíduos (erros) devem seguir uma distribuição aproximadamente normal. Averiguamos este pressuposto com base numa inspeção do gráfico de probabilidade normal onde "no eixo das abcissas se representa a probabilidade observada acumulada de erros, e no eixo das ordenadas se representa a probabilidade acumulada que se observaria se os erros possuíssem distribuição normal" (Marôco, 2014, p. 694). Efetuamos a deteção de *outliers* de acordo com o teste exacto, sobre os resíduos estudentizados eliminados (*studentized deleted residuals*), descrito por Marôco (2014, pp. 707-709).

6.2.4.1 Magnitude de efeito. Nas correlações (i.e., *r* de Pearson ou r_s de Spearman) $\geq$ .10 < .30 = efeito pequeno; $\geq$ .30 $\leq$ .49 = efeito médio; e $\geq$ .50 = efeito grande (Cohen, 1992).

Para comparações entre médias utilizámos o *d* de Cohen (1992), que estabelece que valores de 0.20, 0.50 e 0.80 representam, respetivamente, um efeito de magnitude pequeno, médio e grande. Para apurar o tamanho do efeito da variância explicada (coeficiente de determinação, R^2), utilizamos o f^2 de Cohen (1992): ≥ .02 < .15 (efeito pequeno), ≥ .15 < .35 (efeito médio), e ≥ .35 (efeito grande).

6.3 Resultados

6.3.1 Análises Preliminares

Valores omissos. Schlomer, Bauman, e Card (2010) chamaram atenção para a importância de reportar a percentagem e aleatoriedade de dados omissos, bem como a estratégia utilizada para o tratamento dos mesmos. Utilizando a função de *Missing Values Analysis* (MVA; SPPS, versão 22; IBM Corporation, 2013), verificámos que a percentagem de valores omissos era baixa (1.0%, n = 194). O resultado do teste MCAR (*Missing Completely at Random*) de Little (1988) não era significativo, $\chi^2(2080) = 2130.61$, $p = .22$, indicando que os dados omissos eram completamente aleatórios, e que não havia diferenças entre casos com valores omissos (n = 58, 15.1%) e casos sem valores omissos (n = 327, 84.9%). Quando os dados omissos são completamente aleatórios (i.e. teste de MCAR com resultado não significativo), e a sua percentagem é inferior a 5%, qualquer estratégia de tratamento dos mesmos é aceitável (Hair et al., 2010; Tabachnick & Fidell, 2007). Assim, utilizámos o método EM (*Expectation-Maximization*; Dempster, Laird, & Rubin, 1977), recomendado por vários autores (e.g., Graham, 2009, 2012; Rubin, Witkiewitz, St. Andre, & Reilly, 2007; Pigott, 2001), para estimar e substituir os valores omissos.

Variância de método comum. Tendo em conta que utilizámos um método comum (i.e., questionário de autorrelato) para a coleta de todos os nossos dados, efetuámos o teste do fator único de Harman, que envolve uma análise fatorial exploratória (sem rotação), de todos os itens (Podsakoff et al., 2003). Se uma quantidade significativa de variância de método comum existir nos dados, então a análise fatorial exploratória produzirá um fator que representa a maior parte (> 50%) da variância, algo que poderia distorcer os nossos resultados (Podsakoff et al., 2003; Spector & Brannick, 2010). Os resultados do teste de Harman mostraram que nenhum fator explicou mais que 30.4% (i.e., < 50%) da variância total. Para além disso, afirmando que a utilização de medidas de autorrelato não era em si uma limitação do desenho do estudo, Spector (2006) apresentou evidências empíricas para refutar a crença

de que o próprio método produz variação sistemática nas observações, inflacionando as correlações de forma significativa. Assim sendo, parece-nos que a questão de variância devido à utilização de um método comum não constitui um problema grave no nosso estudo.

Mais ainda, o *Scree Plot* da análise fatorial exploratória revelou a presença de sete fatores que explicam 64.0% da variância total, e cada fator corresponde a uma das variáveis latentes em estudo (i.e., incivilidade de supervisores, incivilidade de colegas, civilidade no trabalho, exaustão emocional, cinismo, *engagement*, e eficácia profissional). Isto sugere que as variáveis contempladas no nosso estudo são independentes.

6.3.2 Estatística Descritiva

Na Tabela 11 apresentamos as médias, desvios padrão e intercorrelações das variáveis em estudo.

Os valores reportados para a incivilidade de supervisores e incivilidade de colegas são relativamente baixos (M = 0.83, DP = 1.18, e M = 0.64, DP = 1.07, respetivamente) considerando o nível de variação nos *scores* para cada variável (*scores* entre 0.00 e 6.00 para incivilidade de supervisores, e para incivilidade de colegas). Uma comparação entre pares, utilizando o método de reamostragem *bootstrap* (Efron, 1979, 1987), para 1,000 amostras, com correção do viés acelerado (*Bias-corrected and accelerated*, BCa; Jones & Waller, 2013), revela que a diferença entre a frequência de incivilidade de supervisores e a de incivilidade de colegas é estatisticamente significativa, $t(384) = 3.53$, $p < .001$, 95% IC_{BCa} [.08, .29], d = 0.18. Mais que um terço (37.1%) dos participantes confirmou ter sido alvo de incivilidade de supervisores durante o último mês, 3.1% dos quais *diariamente* ou *mais do que uma vez por dia*, e 30.1% reportou de ter sido alvo de incivilidade de colegas durante o último mês, 1.9% dos quais *diariamente* ou *mais do que uma vez por dia*.

Quanto ao *burnout*, os participantes da nossa amostra reportam níveis bastante elevados de exaustão (M = 2.86, DP = 1.47), e de cinismo (M = 2.17, DP = 1.54). De acordo com os pontos de corte estabelecidos no manual do MBI (Maslach et al., 1996), 42.9% (n = 165) da amostra apresenta um nível de exaustão emocional elevado, 26.0% (n = 100) um nível médio, e 31.2% (n = 120) um nível baixo. Quanto ao cinismo, 47.0% (n = 181) reporta um nível elevado, 20.3% (n = 78) um nível médio, e 32.7% (n = 126) um nível baixo de cinismo. Cento e doze participantes (29.1%) apresentam, simultaneamente, níveis elevados de exaustão emocional e de cinismo, indicação de *burnout* severo.

Os nossos participantes também reportam um elevado nível de *engagement* no trabalho (M = 4.31, DP = 1.10). Em linha com os pontos de corte estabelecidos no manual da

UWES (Schaufeli & Bakker, 2003), 46.5% (*n* = 179) da nossa amostra apresenta um nível alto/muito alto de *engagement* no trabalho, 38.7% (*n* = 149) um nível médio, e 14.8% (*n* = 57) um nível baixo/muito baixo.

As correlações entre as variáveis são todas significativas ($p < .01$), e consistentes com a literatura. A incivilidade de supervisores e a incivilidade de colegas apresentam associações positivas com as duas dimensões do *burnout* (exaustão emocional e cinismo), e negativas com o *engagement* no trabalho. Já a civilidade no trabalho está positivamente correlacionada com a eficácia profissional e o *engagement* no trabalho, e negativamente associada com as duas dimensões do *burnout*, exaustão emocional e cinismo.

Tabela 11

Médias, Desvios Padrão, e Intercorrelações das Variáveis, com Alfa de Cronbach (na diagonal)

Variáveis	Nº itens	*M*	*DP*	1	2	3	4	5	6	7
1. Incivilidade de supervisores	5	0.83	1.18	(.91)						
2. Incivilidade de colegas	5	0.64	1.07	.59**	(.93)					
3. Civilidade no trabalho	8	3.68	0.79	-.35**	-.40**	(.89)				
4. Exaustão emocional	5	2.86	1.47	.31**	.34**	-.22**	(.87)			
5. Cinismo	4	2.18	1.55	.33**	.34**	-.36**	.51**	(.81)		
6. Eficácia profissional	6	4.91	0.93	-.28**	-.25**	.35**	-.17**	-.37**	(.86)	
7. *Engagement* no trabalho	17	4.31	1.10	-.31**	-.25**	.47**	-.25**	-.39**	.62**	(.95)

Nota. $N = 385$. A escala de civilidade no trabalho tem cinco opções de resposta, de 1 (*Discordo fortemente*) a 5 (*Concordo fortemente*), as restantes escalas contemplam sete opções de resposta, de 0 (*Nunca*) a 6 (*Todos os dias* / *Mais do que uma vez por dia*). Correlações de Spearman.
** $p < .01$.

6.3.3 Testes das Hipóteses

Relambramos que cada uma das Hipóteses 1 a 8 é testada através de um modelo de regressão linear simples no SPSS v.22, com recurso à técnica de reamostragem *bootstrap* (1,000 amostras), e um intervalo de confiança de 95% com correção do viés acelerado (*Bias-corrected and accelerated*, BCa).

Hipótese 1: A incivilidade de supervisores terá um efeito direto positivo na exaustão emocional. Para testar esta hipótese desenvolvemos um modelo de regressão linear (simples), definindo a incivilidade de supervisores como a variável independente e a exaustão como variável dependente. Assegurámos os pressupostos de linearidade, $F(31, 342) = 0.907$, $p = .614$, e de independência de resíduos, $d = 1.838$, mas não o de homoscedasticidade, $F(1, 373) = 7.606$, $p = .006$. Os resíduos estudentizados seguem uma distribuição aproximadamente normal. Removemos 10 *outliers*, casos com valores significativos ($p < .05$) nos resíduos estudentizados eliminados.

O modelo de regressão é significativo e explica 13% da variância da exaustão emocional, $R^2 = .134$, $R^2_{\text{ajustado}} = .132$, $F(1, 373) = 57.701$, $p < .001$. A incivilidade de supervisores é um preditor significativo da exaustão emocional, $b = .445$, $SE = .053$, $t(373) = 7.596$, $p = .001$, 95% IC_{BCa} [.342, .555]. Em termos práticos, o tamanho do efeito da incivilidade de supervisores na exaustão emocional é médio, $f^2 = .155$. Os resultados sustentam a Hipótese 1.

Hipótese 2: A incivilidade de supervisores terá um efeito direto positivo no cinismo. Estabelecemos um modelo de regressão linear (simples), no qual a incivilidade de supervisores foi definida como a variável independente, e o cinismo como variável dependente. Garantimos os pressupostos de linearidade, $F(33, 350) = 1.335$, $p = .108$, homoscedasticidade, $F(1, 383) = 3.216$, $p = .074$, e independência de resíduos, $d = 1.761$. Os resíduos estudentizados seguem uma distribuição aproximadamente normal.

O modelo de regressão, que é significativo, explica 10% da variância do cinismo, $R^2 = .096$, $R^2_{\text{ajustado}} = .094$, $F(1, 383) = 40.871$, $p < .001$. A incivilidade de supervisores é um preditor significativo do cinismo, $b = .408$, $SE = .066$, $t(383) = 6.393$, $p = .001$, 95% IC_{BCa} [.284, .535]. O efeito prático da incivilidade de supervisores no cinismo é pequeno, $f^2 = .106$. Os resultados apoiam Hipótese 2.

Hipótese 3: A incivilidade de colegas terá um efeito direto positivo na exaustão emocional. No modelo de regressão linear (simples), definimos a incivilidade de colegas como a variável independente e a exaustão emocional como variável dependente. Assegurámos os pressupostos de linearidade, $F(31, 341) = 1.359$, $p = .101$, homoscedasticidade, $F(1, 372) = 1.409$, $p = .236$, e independência de resíduos, $d = 1.865$. Os resíduos estudentizados seguem uma distribuição aproximadamente normal.. Removemos 11 *outliers*, casos com valores significativos ($p < .05$) nos residuos estudentizados eliminados.

O modelo de regressão é significativo e explica 12% da variância da exaustão emocional, $R^2 = .120$, $R^2_{\text{ajustado}} = .118$, $F(1, 372) = 50.831$, $p = .001$. A incivilidade de colegas prediz significativamente a exaustão emocional, $b = .453$, $SE = .06$, $t(372) = 7.130$, $p = .001$, 95% IC_{BCa} [.345, .595]. Em termos práticos, o tamanho do efeito da incivilidade de colegas na exaustão emocional é pequeno, $f^2 = .136$. Os resultados sustentam a Hipótese 3.

Hipótese 4: A incivilidade de colegas terá um efeito direto positivo no cinismo. Para testar esta hipótese desenvolvemos um modelo de regressão linear (simples), definindo a incivilidade de colegas como a variável independente e o cinismo como variável dependente. Os pressupostos de linearidade, $F(32, 337) = 1.078$, $p = .359$, e independência de resíduos, $d = 1.740$, foram assegurados, mas o de homoscedasticidade não foi garantido, $F(1, 369) = 6.451$, $p = .012$. Os resíduos estudentizados seguem uma distribuição aproximadamente normal. Removemos 14 *outliers*, casos com valores significativos ($p < .05$) nos resíduos estudentizados eliminados.

O modelo de regressão, que é significativo, explica 19% da variância do cinismo, $R^2 = .187$, $R^2_{\text{ajustado}} = .185$, $F(1, 369) = 85.075$, $p < .001$. A incivilidade de colegas é um preditor significativo do cinismo, $b = .570$, $SE = .054$, $t(369) = 9.224$, $p = .001$, 95% IC_{BCa} [.462, .677]. A magnitude do efeito da incivilidade de colegas no cinismo é média, $f^2 = .230$. Os resultados apoiam a Hipótese 4.

Hipótese 5: A incivilidade de supervisores terá um efeito direto negativo no *engagement*. Esta hipótese é testada através de um modelo de regressão linear (simples), no qual a incivilidade de supervisores é definida como a variável independente e o *engagement* como variável dependente. Garantimos os pressupostos de linearidade, $F(31, 335) = 1.742$, $p = .054$, e independência de resíduos, $d = 1.675$, mas não o da homoscedasticidade, $F(1, 366) = 33.172$, $p < .001$. Os resíduos estudentizados seguem uma distribuição aproximadamente normal. Removemos 17 *outliers*, casos com valores significativos ($p < .05$) nos resíduos estudentizados eliminados.

O modelo de regressão é significativo e explica 16% da variância do *engagement*, R^2 = .157, $R^2_{ajustado}$ = .155, $F(1, 366) = 68.308$, $p < .001$. A incivilidade de supervisores prediz significativamente o *engagement*, b = -.335, SE = .049, $t(366) = -8.265$, p = .001, 95% IC $_{BCa}$ [-.431, -.238]. Em termos práticos, o tamanho do efeito da incivilidade de supervisores no *engagement* é médio, f^2 = .186. Os resultados apoiam a nossa Hipótese 5.

Hipótese 6: A incivilidade de colegas terá um efeito direto negativo no *engagement*. O nosso modelo de regressão linear (simples) contempla a incivilidade de colegas como a variável independente e o *engagement* como variável dependente. Os pressupostos de linearidade, $F(29, 331) = 0.677$, p = .898, homoscedasticidade, $F(1, 360)$ = 1.690, p = .194, e independência de resíduos, d = 1.277, foram assegurados. Os resíduos estudentizados seguem uma distribuição aproximadamente normal. Foram removidos 23 *outliers*, casos com valores significativos ($p < .05$) nos resíduos estudentizados eliminados.

O modelo de regressão é significativo e explica 6% da variância do *engagement*, R^2 = .058, $R^2_{ajustado}$ = .056, $F(1, 360) = 22.353$, $p < .001$. A incivilidade de colegas é um preditor significativo do *engagement*, b = -.208, SE = .046, $t(360) = -4.728$, p = .001, 95% IC $_{BCa}$ [-.306, -.115]. Em termos práticos, o tamanho do efeito da incivilidade de colegas no *engagement* é pequeno, f^2 = .062. Os resultados confirmam a nossa Hipótese 6.

Hipótese 7: A civilidade no trabalho terá um efeito direto negativo na exaustão emocional. Para testar esta hipótese desenvolvemos um modelo de regressão linear (simples), definindo a civilidade no trabalho como a variável independente e a exaustão como variável dependente. Assegurámos os pressupostos de linearidade, $F(36, 334) = 1.179$, p = .228, homoscedasticidade, $F(1, 370) = 2.799$, p = .095, e independência de resíduos, d = 1.849. Os resíduos estudentizados seguem uma distribuição aproximadamente normal. Removemos 13 *outliers*, casos com valores significativos ($p < .05$) nos resíduos estudentizados eliminados.

O modelo de regressão é significativo e explica 10% da variância da exaustão emocional, R^2 = .096, $R^2_{ajustado}$ = .093, $F(1, 370) = 39.101$, $p < .001$. A civilidade no trabalho prediz significativamente a exaustão emocional, b = -.552, SE = .089, $t(370) = -6.253$, p = .001, 95% IC $_{BCa}$ [-.733, -.366]. O tamanho do efeito da civilidade no trabalho na exaustão emocional é pequeno, f^2 = .106. Os resultados sustentam a Hipótese 7.

Hipótese 8: A civilidade no trabalho terá um efeito direto negativo no cinismo. Definimos um modelo de regressão linear (simples) com a civilidade no trabalho como a variável independente e o cinismo como variável dependente. Garantimos os pressupostos de

linearidade, $F(36, 331) = 1.439$, $p = .055$, homoscedasticidade, $F(1, 367) = 0.017$, $p = .895$, e independência de resíduos, $d = 1.779$. Os resíduos estudentizados seguem uma distribuição aproximadamente normal. Removemos 16 *outliers*, casos com valores significativos ($p < .05$) nos resíduos estudentizados eliminados.

O modelo de regressão, que é significativo, explica 22% da variância do cinismo, $R^2 = .222$, $R^2_{ajustado} = .220$, $F(1, 367) = 104.759$, $p < .001$. A civilidade no trabalho é um preditor significativo do cinismo, $b = -.867$, $SE = .082$, $t(367) = -10.235$, $p = .001$, 95% IC_{BCa} [-1.034, -.700]. Em termos práticos, o tamanho do efeito da civilidade no trabalho no cinismo é médio, $f^2 = .285$. Os resultados apoiam a Hipótese 8.

Hipótese 9: A civilidade no trabalho terá um efeito direto positivo no *engagement* (H9a), e na eficácia profissional (H9b), e a civilidade no trabalho terá um efeito indireto no *engagement* através da eficácia profissional (H9c). Esta hipótese, que envolve uma medição da relação entre civilidade no trabalho e o *engagement* no trabalho pela eficácia profissional, foi testada no PROCESS (v. 2.13 para SPSS; Hayes, 2012).

Desenvolvemos um modelo de mediação, no qual a civilidade no trabalho foi definida como a variável independente, o *engagement* como variável dependente, e a eficácia profissional como variável mediadora.

No PROCESS selecionámos o Modelo 4 (modelo de mediação simples; Hayes, 2012, 2013). Utilizámos a técnica de reamostragem *bootstrap* (1,000 amostras), com um intervalo de confiança de 95% com correção do viés acelerado (*Bias-corrected and accelerated*, BCa). O teste foi executado de acordo com as instruções de Buchanan (2015), que faz uma análise e interpretação dos resultados em linha com a metodologia de Baron e Kenny (1986).

Quanto à relação entre a civilidade e o *engagement* (H9a; trajetória *c* na Figura 3), o modelo é estatisticamente significativo e explica 24% da variância do *engagement*, $R^2 = .238$, $F(1, 381) = 105.861$, $p < .001$ (um tamanho de efeito médio; f^2 de Cohen $= .312$). A civilidade é um preditor significativo do *engagement*, $b = .688$, $SE = .067$, $t(381) = 10.289$, 95% IC_{BCa} [.556, .819]. A relação entre a civilidade no trabalho e a eficácia profissional (H9b; trajetória *a* na Figura 3) é significativa e explica 11% da variância da eficácia profissional, $R^2 = .107$, $F(1, 381) = 43.330$, $p < .001$ (um tamanho de efeito pequeno; $f^2 = .120$). A civilidade é, também, um preditor significativo da eficácia profissional, $b = .387$, $SE = .059$, $t(381) = 6.583$, 95% IC_{BCa} [.272, .503]. Em conjunto, a civilidade no trabalho e a eficácia profissional explicam 48% da variância no *engagement*, $R^2 = .476$, $F(2, 380) = 151.114$, $p < .001$ (um tamanho de efeito grande; $f^2 = .908$). Controlando a variável civilidade no trabalho, a eficácia

profissional prediz significativamente o *engagement*, $b = .614$, $SE = .065$, $t(380) = 9.491$, IC $95\%_{BCa}$ [.487, .742] (trajetória *b* na Figura 3). Controlando a variável eficácia profissional, a civilidade no trabalho mantem o seu estatuto de preditor significativo do *engagement*, mas o valor do seu coeficiente (não padronizado) baixa (de $b = .688$) para $b = .450$, $SE = .063$, $t(380) = 7.199$, 95% IC $_{BCa}$ [.327, .573] (H9c; trajetória *c'* na Figura 3). Isto sugere que a eficácia profissional é um mediador, parcial, da relação entre a civilidade no trabalho e o *engagement*. O efeito indireto da civilidade no *engagement*, através de eficácia profissional (ou seja, a diferença entre a trajetória *c* e a trajetória *c'* na Figura 3), é estatisticamente significativo, $b = .238$, $SE = .045$, 95% IC $_{BCa}$ [.154, .329], teste de Sobel (1982), $Z = 6.00$, $p < .001$, e o tamanho do efeito indireto é médio, $\kappa^2 = .19$ (Preacher & Kelley, 2011). Os resultados sustentam as três partes da Hipótese 9.

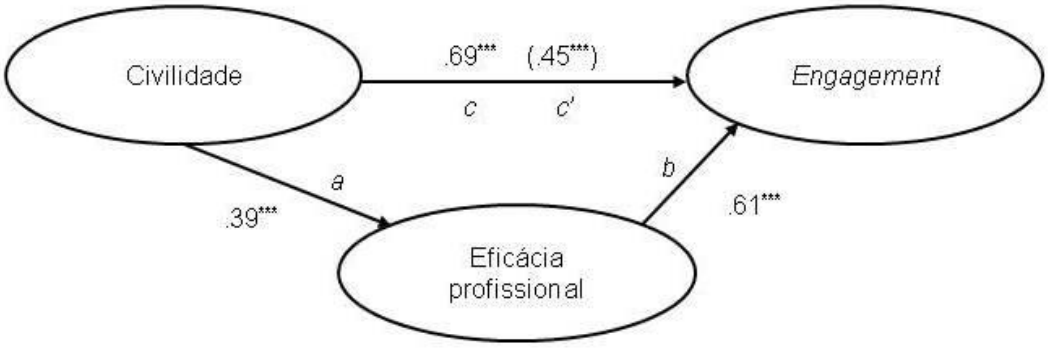


Figura 3. Modelo de Mediação para a Hipótese 9. Coeficientes não padronizados para a associação entre a civilidade no trabalho e o *engagement* no trabalho, com mediação parcial da eficácia profissional. O coeficiente não padronizado da correlação entre a civilidade no trabalho e o *engagement* no trabalho, controlando a eficácia profissional, está entre parentesis.

*** $p < .001$

6.4 Discussão

Os estudos internacionais indicam que a incivilidade e a civilidade no trabalho, duas das qualidades inerentes às relações interpessoais no trabalho, têm implicações importantes para o bem-estar psicológico dos trabalhadores. O *burnout* e o *engagement* no trabalho são indicadores importantes do bem-estar psicológico no trabalho, sendo o primeiro indicador (*burnout*) negativo, e o segundo (*engagement* no trabalho) positivo.

Quanto é do nosso conhecimento, não existem estudos em Portugal sobre os impactos da incivilidade e civilidade no trabalho, no *burnout* e no *engagement* dos trabalhadores. Tendo em conta que o *burnout* está significativamente associado com problemas de saúde mental e física, e o fato de Portugal ocupar o primeiro lugar no *ranking* das prevalências de perturbações mentais a nível da Europa, torna-se fundamental investigar os fatores que influenciam os níveis de *burnout*, e *engagement* no trabalho.

Assim, neste estudo transversal, quantitativo, correlacional, e de caráter exploratório, o nosso objetivo geral foi averiguar os efeitos da incivilidade e civilidade no trabalho, no *burnout* e *engagement* no trabalho. Também investigámos o efeito indireto da civilidade no trabalho no *engagement* no trabalho, através da eficácia profissional.

Com base numa revisão da literatura, e à luz do modelo teórico *Job Demands-Resources* (Demerouti et al., 2001), procurámos confirmar nove hipóteses (H), que podem ser organizadas em quatro grupos:

(a) o efeito direto positivo da incivilidade de supervisores (H1), incivilidade de colegas (H3), e o efeito direto negativo da civilidade no trabalho (H7) na exaustão emocional (dimensão do *burnout*);

(b) o efeito direto positivo da incivilidade de supervisores (H2), incivilidade de colegas (H4), e o efeito direto negativo da civilidade no trabalho (H8) no cinismo (dimensão do *burnout*);

(c) o efeito direto negativo da incivilidade de supervisores (H5), incivilidade de colegas (H6), e o efeito direto positivo da civilidade no trabalho (H9a) no *engagement* no trabalho;

(d) o efeito indireto da civilidade no trabalho, no *engagement* no trabalho, através da eficácia profissional (H9b e H9c).

As hipóteses H1 a H8 foram testadas através de modelos de regressão linear simples, no SPSS v.22, com recurso à técnica de reamostragem *bootstrap* (Efron, 1979, 1987), com 1,000 amostras, e um intervalo de confiança de 95% com correção do viés acelerado (Jones &

Waller, 2013). A Hipótese 9 (H9a, H9b e H9c) envolveu uma relação de medição, que foi testada no PROCESS (v. 2.13 para SPSS; Hayes, 2012), um *plug in* para SPSS, também utilizando a técnica de reamostragem *bootstrap*, com 1,000 amostras, e um intervalo de confiança de 95% com correção do viés acelerado.

Em relação ao grupo (a), e consistente com as três hipóteses colocadas, a incivilidade de supervisores (H1) e a incivilidade de colegas (H3) apresentaram correlações significativas positivas com a exaustão emocional, enquanto a civilidade no trabalho (H7) se correlacionou significativa e negativamente com a exaustão emocional. Respetivamente, a incivilidade de supervisores, incivilidade de colegas, e a civilidade no trabalho explicaram 13%, 12%, e 10% da variância da exaustão emocional (versus os valores médios na literatura científica de 14%, 6%, e 7% pela mesma ordem).

Quanto ao grupo (b), as nossas três hipóteses foram sustentadas. A incivilidade de supervisores (H2) e a incivilidade de colegas (H4) associaram-se positivamente com o cinismo, e a civilidade no trabalho (H8) associou-se negativamente com o cinismo. Todas as correlações foram significativas. A incivilidade de supervisores, incivilidade de colegas, e a civilidade no trabalho explicaram 10%, 19% e 22% da variância do cinismo, respetivamente (versus os valores médios na literatura científica de 14%, 10%, e 13% pela mesma ordem).

Em relação aos efeitos da incivilidade de supervisores, incivilidade de colegas, e civilidade no trabalho, na exaustão emocional e no cinismo, observámos algumas semelhanças, como também algumas diferenças, entre os nossos resultados e os dados reportados na literatura científica.

A nível das semelhanças verificamos que, com a exceção da incivilidade de supervisores, o efeito das variáveis independentes é mais forte no cinismo do que na exaustão emocional. De fato, a literatura científica indica que a exaustão emocional, que representa o componente energético do *burnout*, é fortemente influenciado por fatores como o ritmo e a sobrecarga do trabalho, necessidade de maiores níveis de atenção e concentração no trabalho, conflito de papéis, e políticas organizacionais (Crawford et al., 2010; Leiter & Maslach, 2004; Maslach & Leiter, 2008). Contudo, Oore et al. (2010) constataram que, para além de ser uma fonte de *stress* em si, a incivilidade no trabalho intensifica o *stress* proveniente de outros fatores inerentes ao próprio trabalho (e.g., sobrecarga de trabalho, falta de autonomia, etc.), promovendo níveis ainda mais elevados de tensão (*burnout*). Tendo em consideração que 42.9% da nossa amostra reportou um elevado nível de exaustão emocional, em futuros estudos seria pertinente examinar os efeitos da interação entre fatores do próprio trabalho

(e.g., sobrecarga de trabalho, falta de autonomia, etc.) e a incivilidade no trabalho, no *burnout*.

Em contrapartida, o cinismo representa o componente interpessoal do *burnout* (Maslach & Leiter, 2008). Ou seja, o nível de cinismo é mais fortemente influenciado pela qualidade (positiva e negativa) das relações sociais no trabalho. Por sua vez, o cinismo está fortemente associado (≈ .57) com a intenção de abandonar a organização (*turnover*) (Leiter & Maslach, 2009; Mangi & Jalbani, 2013), e 47.0% da nossa amostra reportou um elevado nível de cinismo. O *turnover* é um grave problema na indústria hoteleira (Faldetta et al., 2013).

A nível das diferenças, face aos dados reportados na literatura científica, no nosso estudo demos conta que a incivilidade de colegas explicou o dobrou da variância da exaustão emocional (≈ 6% na literatura, 12% no nosso estudo) e quase o dobro da variância do cinismo (≈ 10% na literatura, 19% no nosso estudo). Também, a civilidade no trabalho explicou quase o dobro da variância do cinismo (≈ 13% na literatura, 22% no nosso estudo). Para além disto, e ao contrário da grande maioria dos estudos publicados, nos quais os participantes reportaram uma frequência maior de incivilidade de colegas do que de supervisores, os nossos participantes reportaram uma maior frequência de incivilidade de supervisores do que de colegas, e a diferença entre as duas frequências é estatisticamente significativa. No entanto, face à incivilidade de supervisores, foi a incivilidade de colegas que revelou um efeito mais forte no cinismo (o efeito da incivilidade de supervisores e de colegas, na exaustão emocional, foi quase igual).

Estes resultados podem eventualmente dever-se à natureza da nossa amostra. A maioria das investigações sobre a incivilidade e civilidade no trabalho, e o *burnout*, foram realizadas com amostras de profissionais de saúde, e não com trabalhadores da indústria hoteleira, como é o caso da nossa amostra. Andersson & Pearson (1999) e Pearson et al. (2000) indicaram que as normas de civilidade podem variar de organização para organização, de indústria para indústria, e de cultura para cultura. Neste sentido, as normas de civilidade aceites no contexto de saúde poderão ser diferentes das normas de civilidade aceites na indústria hoteleira. Os resultados podem também ser atribuídos a caraterísticas sociodemográficas da nossa amostra, como, por exemplo, a idade e as habilitações literárias. O Grupo de Trabalho Interministerial (2013) caraterizou a população de trabalhadores das áreas de hotelaria, restauração e similares, em Portugal, como jovem e pouco qualificada. A média das idades da nossa amostra é de 33 anos, enquanto a média das idades das amostras internacionais foi de 43 anos. Referente às habilitações literárias, apenas 27% dos nossos participantes possuem um curso superior (45% com até 12 anos de escolaridade, e 21% tem

até 9 anos de escolaridade), enquanto nas amostras internacionais, a percentagem de participantes com um curso superior foi de 67% a 97%, dependendo do estudo.

Também, a maioria dos estudos sobre a incivilidade e civilidade no trabalho foram desenvolvidos no continente norte-americano, cuja cultura é bastante diferente da cultura Portuguesa (Hofstede, 1983, 1984). Em comparação com os EUA e o Canadá, que têm uma cultura individualista, com um baixo índice de distância do poder, a cultura Portuguesa é considerada coletivista, com um elevado índice de distância do poder (Hofstede, 1983, 1984). Quanto ao aspeto do coletivismo, são os relacionamentos com os membros do grupo (colegas de trabalho), a manutenção da harmonia do grupo, e os objetivos do grupo, que são importantes para o indivíduo. Assim, mesmo que a frequência de incivilidade dos colegas seja inferior que a frequência de incivilidade dos supervisores, os efeitos negativos da incivilidade de colegas poderão ser mais fortes do que os efeitos negativos da incivilidade de supervisores, porque a incivilidade de colegas poderá ser visto como um comportamento que viola as *regras de coletividade* (sentimento de grupo).

Um elevado índice de distância do poder poderá sugerir que exista uma desigualdade aceite no trabalho, que o supervisor é aquele que tem poder e privilégios, que os trabalhadores aceitam (para não dizer, esperam) que o supervisor se comporte de forma incivil no trabalho, e que o comportamento incivil do supervisor é, de alguma forma, descartado como *trivial* (Cortina et al., 2001; Lim et al., 2008). Também, poderá ser que uma maior distância do poder faz com que as pessoas interagem mais com os colegas, do que com os supervisores, o que poderá explicar os efeitos mais fortes da incivilidade de colegas no *burnout*, especialmente na dimensão do cinismo.

Por outro lado, dado que os participantes dos dois estudos (Estudo 1 e Estudo 2 do presente documento) confirmaram uma maior frequência de incivilidade de supervisores (face à frequência reportada para a incivilidade de colegas) levanta a questão do estilo de liderança, e o seu papel, não só na prevalência de incivilidade de supervisores, como também na prevalência geral de incivilidade na organização (Arnold & Walsh, 2015; Cortina, 2008; Harold & Holtz, 2015; Meterko et al., 2007; Osatuke et al., 2009).

O fato da civilidade no trabalho, no nosso estudo, explicar quase o dobro da variância do cinismo (em comparação com os estudos internacionais), indica a importância da civilidade no trabalho para o bem-estar psicológico. De fato, a civilidade no trabalho contempla vários comportamentos que fomentam o respeito, cooperação, confiança, apoio social, aceitação de diferenças interpessoais, e justiça no trabalho (Meterko et al., 2007; Osatuke et al., 2009), todos fatores que podem proteger a pessoa contra o *stress* ocupacional

(Day & Leiter, 2014), e que vão de encontro com as expetativas da grande maioria das pessoas quanto à dignidade e ao respeito requeridos no trabalho (Hodson, 2001; Zauderer, 2002).

Uma vez que a força do impacto da incivilidade de colegas no cinismo é similar à da civilidade no trabalho no cinismo, apesar das forças andarem em direções opostas, indica, por um lado, a importância de considerar fatores tanto negativos (e.g., incivilidade no trabalho), como positivos (e.g., civilidade no trabalho), nas investigações para obter uma visão mais abrangente do bem-estar ocupacional (Leiter, Laschinger et al., 2011). Por outro lado, em termos de intervenções, desenhadas para a prevenção ou diminuição do *burnout* no trabalho, isto sugere que a abordagem da intervenção poderá ser através da melhoria de civilidade no trabalho (Leiter, Laschinger et al., 2011; Leiter et al, 2012; Osatuke et al., 2009).

Relativamente ao grupo (c), os resultados sustentam as três hipóteses colocadas. A incivilidade de supervisores (H5) e a incivilidade de colegas (H6) apresentaram uma associação significativa negativa com o *engagement* no trabalho, enquanto a civilidade no trabalho (H9a) apresentou uma associação significativa positiva com o *engagement* no trabalho. Respetivamente, a incivilidade de supervisores, incivilidade de colegas, e a civilidade no trabalho explicaram 16%, 6% e 24% da variância do *engagement* no trabalho.

Consistente com a literatura científica, verificámos que entre a incivilidade de supervisores e a incivilidade de colegas, é a incivilidade de supervisores que tem um efeito mais forte (negativo) no *engagement* no trabalho. O estilo de liderança poderá, eventualmente, explicar este resultado. Por outro lado, destaca-se o efeito positivo da civilidade no trabalho no *engagement* no trabalho.

A literatura científica indica que a civilidade no trabalho está fortemente associada (.77) com a segurança psicológica (Leiter & Day, 2013; Leiter et al., 2015), que se refere à crença de que é possível expressar-se autenticamente, ser criativo, e tomar riscos no trabalho, sem medo de ameaças ou humilhações, porque o ambiente é considerado psicologicamente seguro (Edmondson, 1999). Não contemplámos a segurança psicológica no nosso estudo, mas podemos, eventualmente, considerar a civilidade no trabalho como um fator de *empowerment*, que promove um estado psicológico cognitivo-afetivo positivo (o *engagement* no trabalho), e que, ao contrário do efeito da incivilidade no trabalho, fortalece a identidade e o *self* da pessoa (Andersson & Pearson, 1999; Chen et al., 2013; Leiter, 2013), fomentando o florescimento (Hart et al., 2015) e o *thriving* (Spreitzer et al., 2010) da pessoa no contexto profissional. A literatura científica também indica que o engagement no trabalho está negativamente

correlacionado com a fadiga, ansiedade e depressão (Hakanen & Schaufeli, 2012; Innstrand et al., 2012; Shimazu et al, 2012).

Quanto às hipóteses do grupo (d), verificámos que a civilidade no trabalho exerce um efeito indireto significativo no *engagement* no trabalho, através da eficácia profissional (H9b e H9c). Mesmo controlando pelo efeito da eficácia profissional, a civilidade no trabalho prediz significativamente o *engagement* no trabalho. Ou seja, a eficácia profissional desempenha um papel de mediador, parcial, da relação entre a civilidade no trabalho e o *engagement* no trabalho. Observámos que a civilidade no trabalho explica 11% da variância na eficácia profissional, e que quase metade (48%) da variância do *engagement* no trabalho é explicada pela civilidade no trabalho e a eficácia profissional, em conjunto**.**

Os nossos resultados, que são consistentes com a literatura científica, sugerem que os recursos do trabalho (neste caso, a civilidade no trabalho) promovem o desenvolvimento dos recursos pessoais (neste caso, a eficácia profissional) (Leiter, Laschinger at al., 2011; Xanthopoulou et al., 2007), e que a eficácia profissional é um preditor forte positivo, e estatisticamente significativo, do *engagement* no trabalho (Britt et al., 2007; Halbesleben, 2010; Korunka et al., 2009; Salanova et al, 2010; Xanthopoulou et al., 2009). O nosso estudo salienta a importância da civilidade no trabalho, e da eficácia profissional, considerada por Bakker e Leiter (2010) como uma forma de capital psicológica, no bem-estar psicológico dos trabalhadores.

Em termos práticos, o tamanho do efeito das nossas três variáveis independentes (i.e., incivilidade de supervisores, incivilidade de colegas, e civilidade no trabalho) na exaustão emocional, no cinismo, e no *engagement* no trabalho foi pequeno a médio. Contudo, considerando: (a) os níveis elevados de *burnout* encontrados na nossa amostra (29.1% dos participantes apresentou, em simultâneo, um elevado índice de exaustão emocional e de cinismo, indicação de *burnout* severo); (b) as associações do *burnout* com vários problemas de saúde mental e física, como, por exemplo, a ansiedade, depressão, e as lesões músculo-esqueléticas (Aloha et al., 2005, 2006; Armon et al., 2010; Hakanen & Schaufeli, 2012; Peterson et al., 2008); (c) o *ranking* de Portugal nas prevalências das perturbações mentais, a nível da Europa e a nível mundial (DGS, 2013); e (d) a associação entre o cinismo e a intenção de abandonar a organização (Leiter & Maslach, 2009; Mangi & Jalbani, 2013), consideramos que o efeito de uma intervenção que visa reduzir os níveis do *burnout*, através da diminuição da incivilidade no trabalho ou aumento de civilidade no trabalho, poderá produzir efeitos benéficos, possivelmente significativos, para a saúde e o bem-estar psicológico dos trabalhadores, bem como para aspetos da gestão e eficácia da organização.

No nosso estudo observámos elevados níveis de *burnout* e elevados níveis de *engagement* no trabalho, o que poderá parecer algo incongruente, especialmente à luz da teoria de Maslach et al. (1996) que postula que o *burnout* é o oposto do *engagement* no trabalho, e que ambos podem ser medidos com um único instrumento, o *Maslach Burmout Inventory*. Por outro lado, Schaufeli et al. (2002), e Bakker e Schaufeli (2003), consideram que o *burnout* e o *engagement* no trabalho são constructos ortogonalmente relacionados, mas distintos. Estes autores afirmam que a ausência de sintomas de *burnout* não pode ser interpretada como indicador de presença de *engagement* no trabalho, e recomendam a utilização da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) para avaliar o nível do *engagement* no trabalho. Estudos mais recentes sugerem que, em termos conceptuais, o *burnout* e o *engagement* no trabalho não são completamente opostos (Trépanier, Fernet, Austin, & Ménard, 2015), podem evoluir de forma independente (Mäkikangas, Feldt, Kinnunen, & Tolvanen, 2012), e podem coexistir (Mäkikangas et al., 2014).

6.4.1 Limitações do Estudo

A dimensão da nossa amostra (N = 385) é boa (Comrey & Lee, 1992). O nosso estudo contempla trabalhadores, masculinos e femininos, de várias áreas funcionais em hotelaria, a trabalhar em diferentes categorias de hotel (uma a cinco estrelas), em seis regiões do país. Porém, o fato de termos utilizado uma estratégia de amostragem de conveniência poderá condicionar a generalização dos nossos resultados à população dos trabalhadores da área de hotelaria em Portugal.

Consistente com a literatura existente, o nosso estudo sugere que a incivilidade e a civilidade no trabalho têm efeitos significativos no *burnout* e no *engagement* no trabalho. Contudo, a natureza transversal do nosso estudo não nos permite confirmar as relações de causalidade contempladas no nosso modelo de investigação.

A possibilidade dos nossos resultados poderem ter sido enviesados por fatores como, por exemplo, a utilização exclusiva de instrumentos de autorrelato (Podsakoff et al., 2003) parece-nos algo remota em virtude de o teste de Harman não revelar a presença de um fator que explicasse a maioria de variância das variáveis, como seria de esperar se houvesse um problema desse nível.

6.4.2 Pontos Fortes e Aplicações Práticas do Estudo

Quanto é do nosso conhecimento, este é o primeiro estudo em Portugal que examina os efeitos de incivilidade e civilidade no trabalho no *burnout* (um indicador negativo de bem-

estar ocupacional) e *engagement* no trabalho (um indicador positivo do bem-estar ocupacional).

A nosso estudo contempla trabalhadores do setor de turismo, um setor que é muito importante para Portugal, em termos políticos, económicos e sociais, mas para o qual existe uma escassez de estudos sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Em vez de termos incidido em fatores apenas negativos, ou apenas positivos, utilizámos uma abordagem mais abrangente na nossa investigação, tanto a nível da qualidade das relações interpessoais no trabalho, como a nível do bem-estar ocupacional, ao considerar as variáveis incivilidade no trabalho, civilidade no trabalho, *burnout* e *engagement* no trabalho.

Em termos de modelo teórico, o nosso estudo assenta no modelo *Job Demands-Resources* (JD-R; Demerouti et al., 2001), cuja robustez já foi confirmada por vários autores (e.g., Akkermans et al., 2013; Korunka et al., 2009; Llorens et al., 2006).

Todos os instrumentos utilizados no nosso estudo apresentaram uma consistência interna elevada, com valores de alfa de Cronbach a variar entre .81 e .95 (Lance et al., 2006; Nunnally, 1978).

Efetuámos todas as nossas análises utilizando a técnica de reamostragem *bootstrap* para 1,000 amostras, e um intervalo de confiança de 95% com correção do viés acelerado. Segundo Hayes (2009), a técnica de *bootstrap* confere um elevado nível de poder aos testes, e, comparada com outras técnicas descritas na literatura, controla melhor erros de tipo 1.

Fundamentalmente, e em concertação com o Estudo 1, o nosso estudo contribui com conhecimentos e instrumentos que têm aplicações práticas a nível de: (a) a promoção da saúde individual e do desenvolvimento pessoal através das relações; (b) a promoção do suporte social, cooperação e comunidade de trabalho; (c) o desenvolvimento do clima grupal e organizacional; (d) o desenvolvimento da eficácia grupal e organizacional; e (e) a melhoria do serviço ao cliente.

Num plano secundário, o nosso estudo contribui para a literatura sobre o *burnout* e o *engagement* no trabalho. Em termos de escalas, contribuímos para a validação do MBI-GS, uma escala extensivamente utilizada para medir o *burnout* nos estudos internacionais, mas ainda pouca aplicada em amostras portuguesas. Também contribuímos para a validação da UWES, uma escala para avaliar o *engagement* no trabalho, bastante aplicada nos estudos internacionais, mas com uma utilização ainda reduzida em Portugal. Por outro lado, alertamos para um elevado nível de *burnout* nos trabalhadores de hotelaria.

6.4.3 Sugestões para Futuras Investigações

Sugerimos a replicação deste estudo com outras amostras, tanto do setor de turismo, como o de outros setores de atividade (e.g., profissionais de saúde, polícias, professores), em conjunto com outras variáveis (e.g., *empowerment*, liderança, segurança psicológica).

Tendo em conta a natureza progressiva e dinâmica, tanto da incivilidade no trabalho, como do *burnout* (Taylor & Kluemper, 2012), seria importante efetuarem-se estudos longitudinais, utilizando vários tipos de abordagem (e.g., interindividual; intraindividual; e multinível, grupos versus indivíduos), conforme sugerido por Neall e Tuckey (2014).

Referências Bibliográficas

Acker, G. (2010). The challenges in providing services to clients with mental illness: Managed care, burnout and somatic symptoms among social workers. *Community Mental Health Journal, 46*(6), 591-600. doi:10.1007/s10597-009-9269-5

Afonso, J. M. P., & Gomes, A. R. (2009). Stress ocupacional em profissionais de segurança pública: Um estudo com militares da Guarda Nacional Republicana. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 22*(2), 294-303. Retrieved from http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18815252014

AICEP (2014a, janeiro). Turismo em alta. *Portugalglobal*, 4. Retrieved from http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/PortugalGlobal/Revista61/

AICEP (2014b, janeiro). Entrevista. *Portugalglobal*, 6-11. Retrieved from http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/PortugalGlobal/Revista61/

Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., van den Bossche, S. N. J., Blonk, R. W. B., & Schaufeli, W. B. (2013). Young and going strong? A longitudinal study on occupational health among young employees of different educational levels. *Career Development International, 18*(4), 416-435. doi:10.1108/CDI-02-2013-0024

Aleamoni, L. M. (1973). Effects of sample size on eigenvalues, observed communalities, and factor loadings. *Journal of Applied Psychology, 58*(2), 266-269. doi:10.1037/h0035429

Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri. E., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders—results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders, 88*(1), 55–62. doi:10.1016/j.jad.2005.06.004

Ahola, K., Honkonen, T., Kivimäki, M., Virtanen, M., Isometsä, E., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2006). Contribution of burnout to the association between job strain and depression: The health 2000 study. J*ournal of Occupational and Environmental Medicine, 48*(10), 1023-1030 .doi:10.1097/01.jom.0000237437.84513.92

Alarcon, G. M., & Lyons, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology, 145*(5), 463-480. doi:10.1080/00223980.2011.584083

American Psychological Association (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6ª ed.). Washington, DC: Autor

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review, 24*(3), 452-471. doi:10.5465/AMR.1999.2202131

Araújo, M. S. G. (2009). *Preditores individuais e organizacionais de bullying no local de trabalho*. Tese de doutoramento. Universidade do Minho, Escola de Psicologia. Retrieved from http://hdl.handle.net/1822/11041

Armon, G., Melamed, S., Shirom, A., Shapira, I. (2010). Elevated burnout predicts the onset of musculoskeletal pain among apparently healthy employees. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(4), 399-408. doi:10.1037/a0020726

Arnold, K. A., & Walsh, M. M. (2015). Customer incivility and employee well-being: Testing the moderating effects of meaning, perspective taking and transformational leadership. *Work & Stress, 29*(4), 362-378. doi: 10.1080/02678373.2015.1075234

Baker, S. D., Comer, D. R., & Martinak, M. L. (2008). All I'm askin is for a little respect: How can we promote civility in our classrooms. *Organization Management Journal, 5*(2), 65-80. doi:10.1057/omj.2008.8

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389-411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Bakker, A. B., & Derks, D. (2010). Positive occupational health psychology. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology* (pp. 194-224). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 181-196). Hove, East Sussex: Psychology Press.

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2012). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). New York, NY: Oxford University Press.

Bakker, M., & Wicherts, J. M. (2014). Outlier removal and the relation with reporting errors and quality of psychological research. *PLoS ONE, 9*(7), e103360. doi:10.1371/ journal.pone.0103360.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191-215. doi:10.1037/0033-295X.84.2.191

Barak, M. E. M. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173

Barrett, P. T., & Kline, P. (1981). The observation to variable ratio in factor analysis. *Personality Study and Group Behavior, 1*(1), 23-33.

Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of Statistical Psychology, 3*(2), 77-85. doi:10.1111/j.2044-8317.1950.tb00285.x

Bauer, G. F., & Hämmig, O. (2014). Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.,), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 1-11). Dordrecht: Springer. doi:10.1007/978-94-007-5640-3

Baumann, P. (2007). Persons, human beings, and respect. *Polish Journal of Philosophy, 2*, 5-17. Retrieved from http://www.swarthmore.edu/Documents/academics/philosophy/BaumannDignityRespect.pdf

Beattie, L., & Griffin, B. (2014). Day-level fluctuations in stress and engagement in response to workplace incivility: A diary study. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 28*(2), 124-142. doi:10.1080/02678373.2014.898712

Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 170-188. doi:10.1037/0021-9010.93.1.170

Blau, G. & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*(4), 595-614. doi: 10.1348/096317905X26822

Blomme, R. J., Rheede, V. A. & Tromp, D. M. (2010). Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research, 10*(4), 269-285. doi:10.1057/thr.2010.15

Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary methods: Capturing life as it is lived. *Annual Review of Psychology, 54*, 579-616. doi:10.1146/annurev.psych. 54.101601.145030

Breusch, T. S., & Pagan, A. R. (1979). A simple test for heteroscedasticity and random coefficient variation. *Econometrica, 47*(5), 1287-1294.

Bria, M., Spânu, F., Băban, A., & Dumitraşcu, D. L. (2014). Maslach Burnout Inventory - General Survey: Factorial validity and invariance among Romanian healthcare professionals. *Burnout Research, 1*(3). 103-111. doi:10.1016/j.burn.2014.09.001

Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene-Shortridge, T. M., & McKibben, E. S. (2007). Self-engagement at work. In D. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior: Accentuating the positive at work* (pp. 143-158). London, UK: Sage

Buchanan, E. (2015). *Mediation analysis using SPSS + PROCESS plug in* [Video]. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=ByuUyLtoTt8&hd=1

Bunk, J. A., Karabin, J., & Lear, T. (2011). Understanding why workers engage in rude behaviors: A social interactionist perspective. *Current Psychology, 30*(1), 74-80. doi: 10.1007/s12144-011-9102-5

Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(1), 87-105. doi:10.1037/a0030987

Cameron, A.-F., & Webster, J. (2011). Relational outcomes of multicomunicating: Integrating incivility and social exchange perspectives. *Organization Science, 22*(3), 754-771. doi: 10.1287/orsc.1100.0540

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2014). Towards organizational health: Stress, positive organizational behavior, and employee well-being. In G. F. Bauer & O. Hämmig, *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 29-42). Dordrecht: Springer. doi:10.1007/978-94-007-5640-3

Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research, 1*(2), 245-276. doi:10.1207/s15327906mbr0102_10

Cattell, R. B. (1978). *The scientific use of factor analysis*. New York, NY: Plenum.

Chen, Y., Ferris, D. L., Kwan, H. K., Yan. M., Zhou, M., & Hong, Y. (2013). Self-love's lost labor: A self-enhancement model of workplace incivility. *Academy of Management Journal, 56*(4), 1199-1219. doi:10.5465/amj.2010.0906

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology, 64*(1), 89-136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

Clay, R. A. (2013, novembro). That's just rude. Psychologists are finding that boorish behavior can have a lasting effect on well-being. *Monitor on Psychology, 44*(10), 34. Retrieved from http://www.apa.org/monitor/2013/11/rude.aspx

Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin, 112*(1), 155-159.

Cohen, S. (2004). Social relationships and health. *American Psychologist, 59*(8), 676-684. doi:10.1037/0003-066X.59.8.676

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*(2), 310-357. doi:10.1037/0033-2909.98.2.310

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology, 25*(3), 325-334. doi:10.1007/s10869-010-9181-6

Cortina, L. M. (2008).Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review, 33*(1), 55-75. doi:10.5465/AMR.2008.27745097

Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management, 39*(6), 1579-1605. doi:10.1177/0149206311418835

Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(3), 272-288. doi:10.1037/a0014934

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 64-80. doi:10.1037/1076-8998.6.1.64

Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation, 10*(7), 1-9. Retrieved from http://pareonline.net

Cota, A. A., Longman, R. S., Holden, R. R., Fekken, G. C., & Xinaris, S. (1993). Interpolating 95th percentile eigenvalues from random data: An empirical example. *Educational & Psychological Measurement, 53*(3), 585-596. doi:10.1177/0013164493053003001

Courtney, M. G. (2013). Determining the number of factors to retain in EFA: Using the SPSS R-Menu v2.0 to make more judicious estimations. *Practical Assessment, Research & Evaluation* [electronic version], *18*(8), 1-14. Retrieved from http://pareonline.net/ getvn.asp?v=18&n=8

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834-848. doi:10.1037/a0019364

Cremer, D. (2002). Respect and cooperation in social dilemmas: The importance of feeling included. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(10), 1335-1341. doi: 10.1177/014616702236830

Crowson, H. M. (2015, novembro 11). *Using SPSS to evaluate OLS regression for homogeneity of error variances* [Video file]. Retrieved from https://www.youtube.com/ watch?v=b81O6n_q_Ec

Dane, E., & Brummel, B. J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations, 67*(1), 105-128. doi:10.1177/0018726713487753

Daskin, M. & Tezer, M. (2012). Organizational politics and turnover: An empirical research from hospitality industry. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal, 60*(3), 273-291.

Day, A., & Leiter, M. P. (2014). The good and bad of working relationships: Implications for burnout. In M. P. Leiter, A. B. Bakker, & C. Maslach (Eds.), *Burnout at work: A psychological perspective* (pp. 56-79). New York, NY: Psychology Press.

De Dreu, C., & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741-749. doi:10.1037/0021-9010.88.4.741

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2007). *The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout (and engagement)*. Retrieved from http://www. beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_173.pdf

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499

Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait - multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment, 19*(1), 12-23. doi:10.1027//1015-5759.19.1.12

Dempster, A. P., Laird, N. M., & Rubin, D. B. (1977). Maximum likelihood from incomplete data via the EM algorithm. *Journal of the Royal Statistical Society, 39*(1), 1-38. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/2984875

Dewe, P., & Kompier, M. (2008). *Wellbeing and work: Future challenges*. Foresight Mental Capital and Wellbeing Project. London: The Government Office for Science. Retrieved from http://dera.ioe.ac.uk/8445/1/wellbeing_and_work.pdf

Direção-Geral da Saúde (2013). *Portugal: Saúde mental em números - 2013. Programa nacional para a saúde mental*. Retrieved from http://www.fnerdm.pt/wp-content/uploads/2015/01/SaudeMentalemnumeros_2013.pdf

Doran, J. (2015, fevereiro 20). *Testing for heteroscedasticity in SPSS* [Video file]. Retrieved from https://www. youtube.com/watch?v=FlgxEUPky_E

Draper, N. R., & Smith, H. (1998). *Applied regression analysis* (3ª ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. doi:10.2307/2666999

Efron, B. (1979). Bootstrap methods: Another look at the jacknife. *The Annals of Statistics, 7*(1), 1-26. Retrieved from http://www.stat.cmu.edu/~fienberg/Statistics36-756/Efron1979.pdf

Efron, B. (1987). Better bootstrap confidence intervals. *Journal of American Statistical Association, 82*(397), 171-185. doi:10.1080/01621459.1987.10478410

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.) (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* [e-book]. Boca Raton, FL: CRC Press.

Elsler, D. (Ed.) (2011). *Innovative solutions to safety and health risks in the construction, healthcare, and HORECA sectors*. Luxembourg. European Agency for Safety and Health at Work.

Estes, B., & Wang, J. (2008). Integrative literature review: Workplace incivility: Impacts on individual and organizational performance. *Human Resource Development Review, 7*(2), 218-240. doi:10.1177/ 1534484308315565.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2012). *Health and well-being at work: A report based on the fifth European Working Conditions Survey*. Dublin: Autor.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2014). *Working conditions and job quality: Comparing sectors in Europe*. Dublin: Autor.

European Agency for Safety and Health at Work (2009). *OSH in figures: Stress at work - facts and figures*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Agency for Safety and Health at Work (2013). *Priorities for occupational safety and health research in Europe: 2013-2020*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eurostat (2010). *Health and safety at work in Europe (1999-2007): A statistical portrait.* Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Everitt, B. S. (1975). Multivariate analysis: The need for data, and other problems. *British Journal of Psychiatry, 126*(3), 237-240. doi:10.1192/bjp.126.3.237

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods, 4*(3), 272-299. doi:10.1037/1082-989X.4.3.272

Faldetta, G., Fasone, V., & Provenzano, C. (2013). Turnover in the hospitality industry: Can reciprocity solve the problem? *PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 11*(4), 583-595.

Felblinger, D.M. (2009). Bullying, incivility, and disruptive behaviors in the healthcare setting: Identification, impact, and intervention. *Frontiers of Health Services Management, 25*(4), 13-23. Retrieved from https://www.ache.org

Ferguson, M. (2012). You cannot leave it at the office: Spillover and crossover of coworker incivility. *Journal of Organizational Behavior, 33*(4), 571-588. doi:10.1002/job.774

Francis, L., Holmvall, C. M., & O'Brien, L. E. (2015). The influence of workload and civility of treatment on the perpetuation of e-mail incivility. *Computers in Human Behavior, 46*, 191-201. doi:10.1016/j.chb.2014.12.044

Freitas, C. M. F. (2006). *Estudo de motivação e liderança na indústria hoteleira da RAM*. Dissertação de mestrado. Universidade da Madeira, Departamento da Gestão e Economia. Retrieved from http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index_ficheiros/docsMestrado/Teses/Tese-Carmen_Freitas.pdf

Ghosh, R., Jacobs, J. L., & Reio, T. G., Jr. (2011). The toxic continuum from incivility to violence: What can HRD do? *Advances in Developing Human Resources, 13*(1), 3-9. doi:10.1177/1523422311410641

Giumetti, G. W., Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E. R., Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(3), 297-309. doi:10.1037/a0032851

Giumetti, G. W., McKibben, E. S., Hatfield, A. L., Schroeder, A. N., & Kowalski, R. M. (2012). Cyber incivility @ work: The new age of interpersonal deviance. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 15*(3), 148-154. doi: 0.1089/cyber.2011.0336

Glorfeld, L. W. (1995). An improvement on Horn's parallel analysis methodology for selecting the correct number of factors to retain. *Educational & Psychological Measurement, 55*(3), 377-393. doi:10.1177/0013164495055003002

Gobierno de Navarra (2014, novembro 6). *Los daños mentales derivados del estrés laboral afectan al doble de mujeres que de hombres*. Retrieved from http://www.navarra.es/home_es/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2014/11/06/Jornada+gestion+estres+laboral.htm

Gonçalo, H., Gomes, A. R., Barbosa, F., & Afonso, J. (2010). Stresse ocupacional em forças de segurança: Um estudo comparativo. *Análise Psicológica, 1*(28), 165-178. Retrieved from http://hdl.handle.net/1822/10512

Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2ª ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Gracia, E., Salanova, M., Grau, R., & Cifre, E. (2013). How to enhance service quality through organizational facilitators, collective work engagement, and relational service competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(1), 42-55. doi:10.1080/1359432X.2011.628793

Graham, J. W. (2012). Analysis of missing data. In J. W. Graham (Ed.), *Missing data: analysis and design* (pp.47 - 69). New York, NY: Springer Science and Business Media.

Graham, J. W. (2009). Missing data analysis: Making it work in the real world. *Annual Review of Psychology, 60*, 549-576. doi:10.1146/annualrev.psych.58.110405.085530

Grau, R., Salanova, M., & Peiró, J. M. (2001). Moderator effects of self-efficacy on occupational stress. *Psychology in Spain, 5*(1), 63-74.

Griffin, B. (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 24*(4), 309-323. doi:10.1080/02678373.2010.531186

Grover, S. L. (2014). Unraveling respect in organization studies. *Human Relations, 67*(1), 27-51. doi:10.1177/0018726713484944

Grupo de Trabalho Interministerial (2013, Agosto). *Avaliação da situação económico-financeira específica e dos custos de contexto dos sectores da hotelaria, restauração e*

similares. Retrieved from http://www.aciso.pt/files/relat%C3%B3rio%20gt%20custos%20contexto%20hotelaria%20restauracao.pdf

Guilford, J. P. (1954). *Psychometric methods* (2ª ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Guzmán, T., Cañizares, S., & Jesus, M. (2009). Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 8*(2), 19-28.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7ª ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders, 141*(2-3), 415-424. doi:10.1016/j.jad.2012.02.043

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York, NY: Psychology Press.

Halbesleben, J. R. B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 19*(3), 208-220. doi:10.1080/02678370500340728

Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist, 11*(2), 119-127. doi:10.1027/1016-9040.11.2.119

Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior, 36*(1), 16-38. doi:10.1002/job.1926

Hart, P. M., Cotton, P., & Scollay, C. E. (2015). Flourishing at work: Improving wellbeing and engagement. In R. J. Burke, K. M. Page, & C. L. Cooper (Eds.), *Flourishing in life, work and careers: Individual wellbeing and career experiences* (pp. 281-314). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing

Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs, 76*(4), 408-420. doi:10.1080/03637750903310360

Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling* [White paper]. Retrieved

from http://imaging.mrc-cbu.cam.ac.uk/statswiki/FAQ/SobelTest?action=AttachFile&do=get&target=process.pdf

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* [Adobe Digital Editions version]. New York, NY: The Guilford Press

Hayton, J. C., Allen, D. G., & Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational Research Methods, 7*(2), 191-205. doi:10.1177/1094428104263675

Henson, R. K., & Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement, 66*(3), 393-416. doi:10.1177/0013164405282485

Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior, 31*(1), 24-44. doi:10.1002/job.621

van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal resources and work engagement in the face of change. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (Vol. 1) (pp. 124-150). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., & Ennis, N. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(3), 632-643. doi:10.1037/0022-3514.84.3.632

Hobfoll, S. E., Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (2ª ed.) (pp. 57-80). New York, NY: Marcel Dekker.

Hodson, R. (2001). *Dignity at work.* Cambridge, UK. Cambridge University Press.

Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies, 14*(2), 78-89.

Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review, 9*(3), 389-398. doi:10.5465/AMR.1984.4279653

Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. (2015). Models of workplace incivility: The relationships to instigated incivility and negative outcomes. *BioMed Research International*. http://dx.doi.org/10.1155/2015/920239

Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika, 30*(2), 179-185. doi:10.1007/BF02289447

Humborstad, S. I. W., Humborstad, B., & Whitfield, R. (2007). Burnout and service employees' willingness to deliver quality service. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 7*(1), 45-64. doi:10.1300/J171v07n01_03

Hunt, C., & Marini, Z. A. (2012). Incivility in the practice environment: A perspective from clinical nursing teachers. *Nurse Education in Practice, 12*(6), 366-370. doi: 10.1016/j.nepr.2012.05.001

Hutton, S., & Gates, D. (2008). Workplace incivility and productivity losses among direct care staff. *Workplace Health & Safety, 56*(4), 168-175. doi:10.3928/08910162-20080401-01

IBM Corporation (2013). *IBM SPSS missing values 22*. Retrieved from http://library.uvm.edu/services/statistics/SPSS22Manuals/IBM%20SPSS%20Missing%20Values.pdf

Innstrand, S. T., Langballe, E M., & Falkum, E. (2012). A longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression. *Stress & Health*, *28*(1), 1-10. doi:10.1002/smi.1395

Jayson, S. (2011, setembro 8). Incivility a growing problem at work, psychologists say.*USA Today*. Retrieved from http://usatoday30.usatoday.com/news/health/wellness/story/2011/08/Incivility-a-growing-problem-at-work-psychologists-say/49854130/1

Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Rudeness at work: Impulse over restraint. *Public Personnel Management, 30*(4), 458-465. doi:10.1177/009102600103000403

Jones, J. A., & Waller, N. G. (2013). Computing confidence intervals for standardized regression coefficients. *Psychological Methods, 18*(4), 435-453. doi:10.1037/a0033269

de Jonge, J., Demerouti, E., & Dormann, C. (2014). Current theoretical perspectives in work psychology. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 89-114). Chichester, UK: Wiley Blackwell.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33(*4). 692-724. doi:10.2307/256287

Kaschka, W. P., Korczak, D., & Broich, K. (2011). Burnout: A fashionable diagnosis. *Deutsches Arzteblatt International, 108*(46), 781-787.

Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, *35*(4), 401-415. doi: 10.1007/BF02291817

Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little jiffy, mark IV. *Educational and Psychological Measurement, 34*(1), 111-117. doi:10.1177/001316447403400115

Kern, J. H., & Grandey, A. A. (2009). Customer incivility as a social stressor: The role of race and racial identity for service employees. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(1), 46-57. doi:10.1037/a0012684

Khadjehturian, R. E. (2012). Stopping the culture of workplace incivility in nursing. *Clinical Journal of Oncology Nursing, 16*(6), 638-639.

Kim, K., & Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 9*(3), 318-339. doi:10.1080/15332845. 2010.487043

Komatsu, Y., Kai, Y., Nagamatsu, T., Shiwa, T., Suyama, Y., & Sugimoto, M. (2010). Buffering effect of social support in the workplace on job strain and depressive symptoms [Abstract; artigo em Japonês]. *Sangyo Eiseigaku Zasshi, 52*(3), 140-148.

Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W., & Hoonakker, P. L. T. (2009). Work engagement and burnout: Testing the robustness of the job demands-resources model: *Journal of Positive Psychology, 4*(3), 243-255. doi: 10.1080/17439760902879976

Kossek, E. E., Kalliath, T., & Kalliath, P. (2012). Achieving employee wellbeing in a changing work environment. *International Journal of Manpower, 33*(7), 738-753. doi: 10.1108/01437721211268294

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress, 19*(3), 192-207. doi:10.1080/02678370500297720

Kunkel, D., Carnevale, J., & Henderson, D. (2013). *Understanding workplace incivility: Examining issues with measurement*. Proceedings of Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict, 18(1). Allied Academies International Conference, New Orleans, Louisiana, 27-29 março. Retrieved from http://www.alliedacademies.org/public/proceedings/Proceedings32/AOCCC%20Proceedings%20Spring%202013.pdf

Lakey, B., & Orehek, E. (2011). Relational regulation theory: A new approach to explain the link between perceived social support and mental health. *Psychological Review, 118*(3), 482-495. doi:10.1037/a0023477

Lance, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods, 9*(2), 202-220. doi:10.1177/1094428105284919

Laschinger, H. K. S., Leiter, M., Day, A., & Gilin, D. (2009). Workpace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management, 17*(3), 302-311. doi:10.1111/j.1365-2834.2009.00999.x

Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Cummings, G. G., & Grau, A. L. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economics, 32*(1), 5-14.

Leiter, M. (2013). *Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis*. London, UK: Springer.

Leiter, M. P., & Day, A. (2013). *Straightforward Incivility Scale*. Technical Document. Centre for Organizational Research & Development, Acadia University, Wolfville, Nova Scotia, Canadá.

Leiter, M. P., Day, A., Oore, D. G., & Laschinger, H. K. S. (2012). Getting better and staying better: Assessing civility, incivility, distress, and job attitudes one year after a civility intervention. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(4), 425-434. doi:10.1037/a0029540

Leiter, M. P., Day, A., & Price, L. (2015). Attachment styles at work: Measurement, collegial relationships and burnout. *Burnout Research, 2*(1), 25-35. doi:10.1016/j.burn.2015.02.003

Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress and attitudes. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1258-1274. doi:10.1037/a0024442

Leiter, M., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of burnout. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well being: Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (Vol. 3) (pp. 91-134). Oxford, UK: JAI Press/Elsevier

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: The mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management, 17*(3), 331-339. doi:10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x

Leiter, M. P., Nicholson, R., Patterson, A., & Laschinger, H. K. S. (2011). Las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo como demandas y recursos laborales: Un modelo de burnout y engagement. *Ciencia & Trabajo, 41*, 143-151.

Leiter, M. P., Peck, E., & Gamuchian, S. (2015). Workplace incivility and its implications for well-being. In P. L. Perrewé, J. R. B. Halbesleben, & C. C. Rosen (Eds.), *Mistreatment in organizations (Research in occupational stress and well-being, vol. 13)* (pp. 107-135). Bingley, UK: Emerald Publishing Group

Leiter, M. P., Price, S. L. , & Laschinger, H. K. S. (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 970-980. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01168.x

Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal, 9*(3), 229-243. doi:10.1080/10615809608249404

Lewis, P. S., & Malecha, A. (2011). The impact of workplace incivility on the work environment, manager skill, and productivity. *Journal of Nursing Administration, 41*(1), 41-47. doi:10.1097/NNA.0b013e3182002a4c

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(2), 165-184. doi:10.1080/13594329608414853

Lim, S., & Cortina, L. M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: The interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology, 90*(3), 483-496. doi:10.1037/0021-9010.90.3.483

Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 95-107. doi:10.1037/0021-9010.93.1.95

Lim, S. & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(1), 95-111. doi:10.1037/a0021726

Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2009). Mind your e-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information and Management, 46*(8), 419-425. doi:10.1016/j.im.2009.06.006

Little, R. J. A. (1988). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American Statistical Association, 83*(404), 1198-1202. doi:10.2307/2290157

Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 13*(3), 378–391. doi:10.1037/1072-5245.13.3.378

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior, 23*(1), 825-841. doi:10.1016/j.chb.2004.11.012

Lundberg, U., & Cooper, C. L. (2010). The Science of Occupational Health: Stress, Psychobiology, and the new world of work. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Lutgen-Sandvik, P. (2003). The communicative cycle of employee emotional abuse. *Management Communication Quarterly, 16*(4), 471-501. doi: 10.1177/0893318903251627

MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods, 4*(1), 84-99. doi:10.1037/1082-989X.4.1.84

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

Magliulo, A. (2014). Sustainable and competitive tourism: Targets, determinants and measurement systems. In F. Dias, J. Kosmaczewska, E. Ziedzic, & A. Magliulo (Eds.), *Tourism research in a changing world* (pp. 15-23). Leiria: GITUR - Tourism Research Group of Polytechnic Institute of Leiria

Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., & Tolvanen, A. (2012). Do low burnout and high work engagement always go hand in hand? Investigation of the energy and identification dimensions in longitudinal data. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal, 25*(1), 93-116. doi:10.1080/10615806.2011.565411

Mäkikangas, A., Hätinen, M., Kinnunen, U., & Pekkonen, M. (2011). Longitudinal factorial invariance of the Maslach Burnout Inventory-General Survey among employees with job-related psychological health problems. *Stress & Health, 27*(4), 347-352. doi:10.1002/smi.1381

Mäkikangas, A., Kinnunen, S., Rantanen, J., Mauno, S., Tolvanen, A., & Bakker, A. B. (2014). Association between vigor and exhaustion during the workweek: A person-centered approach to daily assessments. *Anxiety, Stress & Coping, 27*(5). doi: 10.1080/10615806.2013.860968

Mangi, R. A., & Jalbani, A. A. (2013). Mediation of work engagement between emotional exaustion, cynicism and turnover intentions. *International Journal of Management Sciences and Business Research, 2*(7), 45-54. Retrieved from http://www.ijmsbr.com

Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS statistics* (6ª ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.

Marques, F. M. P. (2011). *As percepções da cultura organizacional e a síndrome de burnout* (Dissertação de mestrado). Repositório da Universidade Técnica de Lisboa. Retrieved from http://hdl.handle.net/10400.5/3376

Martínez, M. E., Morales, O., Rodríguez, O., Rosa, W., & Sánchez, S. (2009). Civilidad, incivilidade y el bienestar asociado al trabajo en un grupo de personas empleadas en Puerto Rico. *Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional, 28*(1), 45-55.

Martins, N. (2010). Measurement model equivalence in web- and paper-based surveys. *South African Business Review, 14*(3), 77-107.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory manual* (3ª ed.). Palo Alto, CA: Mind Garden.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498-512. doi:10.1037/0021-9010.93.3.498

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001) Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397

Matsunaga, M. (2010). How to factor-analyze your data right: Do's, don'ts, and how-to's. *International Journal of Psychological Research, 3*(1), 97-110.

Mattila, A. K., Ahola, K., Honkonen, T., Salminen, J. K., Huhtala, H., & Joukamaa, M. (2007). Alexithymia and occupational burnout are strongly associated in working population. *Journal of Psychosomatic Research, 62*(6), 657-665. doi:10.1016/ j.jpsychores.2007.01.002.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11-37. doi:10.1348/096317904322915892

Meier, L. L., & Semmer, N. K. (2013). Lack of reciprocity, narcissism, anger, and instigated workplace incivility: A moderated mediation model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 461-475. doi: 10.1080/1359432X.2012.654605

Meterko, M., Osatuke, K., Mohr, D., Warren, N., & Dyrenforth, S. (2007, Agosto). Civility: The development and psychometric assessment of a survey measure. In M. Nagy (Moderador), *Measuring workplace civility. Do "nice" organizations finish first?* Artigo apresentado na 67ª reunião anual da Academy of Management, Philadelphia, PA.

Miller, D. T. (2001). Disrespect and the experience of injustice. *Annual Review of Psychology, 52,* 527-553. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.527

Miner, K. N., Pesonen, A. D., Smittick, A. L., Seigel, M. L., & Clark, E. K. (2014). Does being a mom help or hurt? Workplace incivility as a function of motherhood status. *Journal of Occupational Health Psychology, 19*(1), 60-73. doi:10.1037/a0034936

Miner, K. N., Settles, I. H., Pratt-Hyatt, J. S., & Brady, C. C. (2012). Experiencing incivility in organizations: The buffering effects of emotional and organizational support. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(2), 340-372. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00891.x

Morrow, P. C., McElroy, J. C., & Scheibe, K. P. (2011). Work unit incivility, job satisfaction, and total quality management among transportation employees. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 47*(6), 1210-1220. doi:10.1016/j.tre.2011.03.004

Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & de Jesus, S. N. (2015). Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: A sample of hotel employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics, 3*(2), 125-134.

Muehlhausen, W., Doll, H., Quadri, N., Fordham, B., O'Donohoe, P., Dogar, N., & Wild, D. J. (2015). Equivalence of electronic and paper administrations of patient-reported outcome measures: A systematic review and meta-analysis of studies conducted between 2007 and 2013. *Health and Quality of Life Outcomes, 13,* 167-187. doi:10.1186/s12955-015-0362-x

Muir, C. (2000). Can we all get along? The interpersonal challenge at work. *Academy of Management Executive, 14*(4), 143-144. doi:10.5465/AME.2000.3979823

Murphy, L. R. (2008). *Current sources of workplace stress and wellbeing*. Foresight Mental Capital and Wellbeing Project. London: The Government Office for Science. Retrieved from http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20140108144555/ http://www.bis.gov.uk/assets/foresight/docs/mental-capital/sr-c1_mcw.pdf

Murray-Gibbons, R., & Gibbons, C. (2007). Occupational stress in the chef profession. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 19*(1), 32-42. doi: 10.1108/09596110710724143

Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal, 68,* 1-6. Retrieved from http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/N-N-2003A.pdf

Neall, A. M., & Tuckey, M. R. (2014). A methodological review of research on the antecedents and consequences of workplace harassment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(2), 225-257. doi:10.1111/joop.12059.

Norris, A. E., & Aroian, K. J. (2004). To transform or not transform skewed data for psychometric analysis: That is the question! *Nursing Research, 53*(1), 67-71.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2ª ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

O' Connor, B. P. (2000). SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 32*(3), 396-402. doi:10.3758/BF03200807

O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well.being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 30*(2), 385-390. doi: 10.1016/j.ijhm.2010.07.007.

Oore, D. G., Leblanc, D., Day, A., Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Price, S. L., & Latimer, M. (2010). When respect deteriorates: Incivility as a moderator of the stressor-strain relationship among hospital workers. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 878-888. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01139.x

Organização Mundial da Saúde (1946, julho 22). *Constituição da Organização Mundial da Saúde (OMS/WHO)*. Retrieved from http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMS-Organiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAde/constituicao-da-organizacao-mundial-da-saude-omswho.html

Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. *Journal of Applied Behavioral Science, 45*(3), 384-410. doi:10.1177/0021886309335067

Palhau, J. J. F. (2012). *Perceção do nível de exigências profissionais dos militares do exército Português: Relação entre burnout e engagement* (Dissertação de mestrado). Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. Retrieved from http://hdl.handle.net/10400.22/3104

Park, K. O., Wilson, M. G., & Lee, M. S. (2004). Effects of social support at work on depression and organizational productivity. *American Journal of Health Behavior, 28*(5), 444-455. doi:10.5993/AJHB.28.5.7

Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics, 29*(2), 123-137. doi:10.1016/S0090-2616(00)00019-X

Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations, 54*(11), 1387-1419. doi:10.1177/00187267015411001

Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2004). On incivility, its impacts, and directions for future research. In R. W. Griffin & A. M. O'Leary-Kelly (Eds.), *The dark side of organizational behavior* (pp. 403-425). San Francisco, CA: Jossey-Bass

Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again. *Academy of Management Perespectives, 19*(1), 7-18. doi:10.5465/AME.2005.15841946

Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior, 26*(7), 777-796. doi:10.1002/job.336

Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Samuelsson, M., Åsberg, M., & Nygren, Å. (2008). Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing, 62*(1), 84-95. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04580.x

Pigott, T. D. (2001). A review of methods for missing data. *Educational Research and Evaluation, 7*(4), 353-383. doi:10.1076/edre.7.4.353.8937

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879

Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness matter? The effects of rude behavior on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal, 50*(5), 1181-1197. doi:10.2307/AMJ.2007.20159919

Porath, C. L., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How rudeness reduces onlookers' performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 109*(1), 29-44. doi:10.1016/j.obhdp.2009.01.003

Porath, C., Macinnis, D. J., & Folkes, V. (2010). Witnessing incivility among employees: Effects on consumer anger and negative inferences about companies. *Journal of Consumer Research, 37*(2), 292-303. doi: 10.1086/651565

Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility: Lack of respect hurts morale—and the bottom line. *Harvard Business Review, 91*(1-2), 115-121. Retrieved from https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility/

Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(1), 326-357. doi:10.1111/j.1559-1816.2012.01020.x

Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2010). The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics, 39*(1), 64-71. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.10.006

Poulston, J. (2008). Hospitality workplace problems and poor training: A close relationship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20*(4), 412-427. doi: 10.1108/09596110810873525

Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods, 16*(2), 93-115. doi:10.1037/a0022658

Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research, 42*(1), 185-227. doi: 10.1080/00273170701341316

Priberam Dicionário (2013). *Respeito* [online]. Retrieved from http://www.priberam.pt/dlpo/respeito

Qiao, H., & Schaufeli, W. B. (2011). The convergent validity of four burnout measures in a Chinese sample: A confirmatory factor-analytic approach. *Applied Psychology: An International Review, 60*(1), 87-111. doi:10.1111/j.1464-0597.2010.00428.x

Reio, T. G., Jr., & Sanders-Reio, J. (2011). Thinking about workplace engagement: Does supervisor and coworker incivility really matter? *Advances in Developing Human Resources, 13*(4), 462-478. doi:10.1177/1523422311430784

Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 617-635. doi: 10.5465/AMJ.2010.51468988

Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (1991). *Criteria for scale selection and evaluation*. Retrieved from http://www.radford.edu/~jaspelme/611/Spring-2007/Robinson_Shaver_and_Wrightsman_1991_Ch1.pdf

Rubin, L. H., Witkiewitz, K., St. Andre, J., & Reilly, S. (2007). Methods for handling missing data in the behavioral neurosciences: Don't throw the baby rat out with the bath water. *The Journal of Undergraduate Neuroscience Education, 7*(2), 71-77. Retrieved from http://www.funjournal.org/downloads/RubinetalJUNEs07.pdf

Ruscio, J., & Roche, B. (2012). Determining the number of factors to retain in an exploratory factor analysis using comparison data of a known factorial structure. *Psychological Assessment, 24*(2), 282-292. doi:10.1037/a0025697

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619. doi:10.1108/02683940610690169

Sakurai, K., & Jex, S. M. (2012). Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviors: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(2), 150-161. doi:10.1037/a0027350

Salanova, M., Agut S., Peiró J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217-1227. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010).The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). New York, NY: Psychology Press

Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? In C. Truss, K. R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15-35). London, UK: Routledge.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, The Netherlands. Retrieved from http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315. doi:10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. C. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (2ª ed.) (pp. 383-429). West Sussex, UK: Wiley. doi: 10.1002/0470013400.ch19

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92. doi:10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work & Stress, 19*(3), 256-262. doi: 10.1080/02678370500385913

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology, 57*(2), 173-203. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x

Schilpzand, P., de Pater, I. E., & Erez, A. (2014). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*. Advance online publication. doi:10.1002/job.1976

Schlomer, G. L., Bauman, S., & Card, N. A. (2010). Best practices for missing data management in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology, 57*(1), 1-10. doi:10.1037/a0018082

Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(1), 53-66. doi:10.1348/096317900166877

Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist, 54*(8), 559-562.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihayli, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5

Semmer, N. K., & Beehr, T. A. (2014). Job control and social aspects of work. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An introduction to contemporary work psychology* (pp. 171-195). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Shannon, H. S., Haines, T., Cortina, L., Griffith, L., Langlois, L. Gupta, V., & Moitri, K. O. (2007). *Workplace incivility and other work factors: Effects on psychological distress and health*. Retrieved from http://www.cupw.ca/multimedia/website/publication/English/PDF/2007/mcmaster_final_en.pdf

Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures among two groups of professionals. *International Journal of Stress Management, 13*(2), 176-200. doi:10.1037/1072-5245.13.2.176

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health, 50*, 316-321.

Shuck, M. B. (2010). *Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables* (Tese de doutoramento). Florida International University. Retrieved from http://digitalcommons.fiu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1284&context=etd

Sliter, K. A., Sliter, M. T., Withrow, S. A., & Jex, S. M. (2012). Employee adiposity and incivility: Establishing a link and identifying demographic moderators and negative consequences. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(4), 409-424. doi: 10.1037/a0029862

Sliter, M., Withrow, S., & Jex, S. M. (2015). It happened, or you thought it happened? Examining the perception of workplace incivility based on personality characteristics. *International Journal of Stress Management, 22*(1), 24-45. doi:10.1037/a0038329.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology, 13*, 290-312. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/270723

Sobral, T. M. I. F. (2013). *A importância da relação trabalho-família: Relação entre conflito, enriquecimento, engagement e burnout* (Dissertação de mestrado). Repositório da Universidade de Lisboa. Retrieved from http://hdl.handle.net/10451/9514

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 518-528. doi:10.1037/0021-9010.88.3.518

Spector, P. E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods, 9*(2), 221-232. doi:10.1177/1094428105284955

Spector, P. E., & Brannick, M. T. (2010). Common method issues: An introduction to the feature topic in organizational research methods. *Organizational Research Methods, 13*(3), 403-406. doi:10.1177/1094428110366303

Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 132-146). New York, NY: Psychology Press

van Stolk, C., Staetsky, L., Hassan, E., & Kim, C. W. (2012). Management of psychosocial risks at work: An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on

New and Emerging Risks (ESENER) European risk observatory report. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA).

Sulea, C., Filipescu, R., Horga, A., Orţan, C., & Fischmann, G. (2012). Interpersonal mistreatment at work and burnout among teachers. *Cognition, Brain, & Behavior, 16*(4), 553-570.

Sulea, C., Fischmann, G., & Filipescu, R. (2012). Conscientious, therefore engaged in work? Don't take it for granted: The moderating role of workplace mistreatment. *Psihologia Resurselor Umane, 10*(2), 23-32.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5ª ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Taylor, S. G. (2010). *Cold looks and hot tempers: Individual level effects of incivility in the workplace*. Tese de doutoramento. Lousiana State University, The E. J. Ourso College of Business Administration. Retrieved from http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-03022010-163447/unrestricted/Taylor_diss.pdf

Taylor, S. G., & Kluemper, D. H. (2012). Linking perceptions of role stress and incivility to workplace aggression: The moderating role of personality. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(3), 316-329. doi:10.1037/a0028211

Tecedeiro, M. M. V. (2004). *Factores psicológicos na síndrome de burnout: O narcisismo como variável preditora da síndrome* (Dissertação de mestrado). Repositório do Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Retrieved from http://hdl.handle.net/10400.12/998

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management, 33*(3), 261-289. doi: 10.1177/0149206307300812

Tepper, B. J., & Henle, C. A. (2011). A case for recognizing distinctions among constructs that capture interpersonal mistreatment in work organizations. *Journal of Organizational Behavior, 32*(3), 487-498. doi:10.1002/job.688

The Joint Commission (2008). *Behaviors that undermine a culture of safety*. Sentinel Event Alert, issue 40. Retrieved from http://www.jointcommission.org/assets/1/18/sea_40.pdf

Toker, S., Melamed, S., Berliner, S., Zeltser, D., & Shapira, I. (2012). Burnout and risk of coronary heart disease: A prospective study of 8838 employees. *Psychosomatic Medicine, 74*(8), 840-847. doi: 10.1097/PSY.0b013e31826c3174

Trépanier, S.-G., Fernet, C., Austin, S., & Ménard, J. (2015). Revisiting the interplay between burnout and work engagement: An exploratory structural equation modelling (ESEM) approach. *Burnout Research, 2*(2-3), 51-59. doi:10.1016/j.burn.2015.04.002

Turismo de Portugal (2011). *O turismo na economia: Evolução do contributo do turismo para a economia portuguesa 2000-2010*. Retrieved from http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/ estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/contasat%C3%A9litedoturismo/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Conta%20Satelite%20Turismo%202000-2010%20base2006.pdf

Turner, N. E. (1998). The effect of common variance and structure pattern on random data eigenvalues: Implications for the accuracy of parallel analysis. *Education and Psychological Measurement, 58*(4), 541-568. doi:10.1177/0013164498058004001

Vickers, M.H. (2006). Writing what's relevant: Workplace incivility in public administration - A wolf in sheep's clothing. *Administrative Theory & Praxis, 28*(1), 69-88. doi: 10.1080/10841806.2006.11029525

Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 54*(2), 314-334. doi:10.1006/jvbe.1998.1661

Walker, D. D., van Jaarsveld, D. D., & Skarlicki, D. (2014). Exploring the effects of individual customer incivility encounters on employee incivility: The moderating roles of entity (in)civility and negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, *99*(1), 151-161. doi:10.1037/a0034350

Walsh, B. M., Magley, V. J., Reeves, D. W., Davies-Schrils, K. A., Marmet, M. D., & Gallus, J. A. (2012). Workgroup norms for civility: The development of the Civility Norms Questionnaire-Brief. *Journal of Business and Psychology, 27*(4), 407-420. doi: 10.1007/s10869-011-9251-4

Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology, 143*(1), 91-111. doi:10.3200/JRLP.143.1.91-112

World Health Organization (2001). *Mental health: A call for action by world heath ministers*. 54th World Health Assembly, Switzerland, Geneva.

Wild, D., Grove, A., Martin, M., Eremenco, S., Elroy, S., Verjee-Lorenz, A., & Erikson, P. (2005). Principles of good practice for the translation and cultural adaptation process for patient-reported outcomes (PRO) measures: Report of the ISPOR task force for translation and cultural adaptation. *Value in Health, 8*(2), 94-104.

Williams, B., Brown, T., & Onsman, A. (2012). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian Journal of Paramedicine, 8*(3), 1-14. Retrieved from http://ajp.paramedics.org

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 14*(2), 121-141. doi:10.1037/1072-5245.14.2.121

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns. A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(1), 183-200. doi:10.1348/096317908X285633

Yanchus, N. J., Fishman, J. L, Teclaw, R., & Osatuke, K. (2013). Employee perceptions of job demands and resources and relationship to engagement. *Applied H. R. M. Research, 13*(1), 1-23. Retrieved from http://www.xavier.edu/appliedhrmresearch/2013/EmployeePerceptionsOfJobDemandsAndResources_Publish.pdf

Yavas, U., Karatepe, O. M., & Babakus, E. (2013). Does hope buffer the impacts of stress and exhaustion on frontline hotel employees' turnover intentions? *Tourism, 61*(1), 29-39. UDC: 338.488.2.640.41 (564.3)

Yeung, A., & Griffin, B. (2008). Workplace incivility: Does it matter in Asia? *People & Strategy,31*(3), 14-19. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/233942569_Workplace_incivility_Does_it_matter_in_Asia

Zauderer, D. G. (2002). Workplace incivility and the management of human capital. *Public Manager, 31*(1), 36-42. Retrieved from http://www.dzauderer.com/incivility.pdf

Zhou, Z. E., Yan, Y., Che, X. X., & Meier, L. L. (2015). Effect of workplace incivility on end-of-day negative affect: Examining individual and organizational moderators in a daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(1), 117-130. doi:10.1037/a0038167.

Anexos

Anexo A	Estudo 1: Características Sociodemográficas e Profissionais da Amostra	124
Anexo B	Estudo 1: Questionário	125
Anexo C	Estudo 1: Frequências Relativas de Incivilidade no Trabalho ...	132
Anexo D	Estudo 1: *Scree Plot* para os 25 Itens da ESIT	137
Anexo E	Estudo 1: Análise Paralela com os 25 Itens da ESIT	138
Anexo F	Estudo 1: Indicação de Estrutura Complexa na Análise Fatorial dos 25 Itens da ESIT	139
Anexo G	Estudo 1: *Scree Plot* para os Oito Itens da ECT	140
Anexo H	Estudo 2: Características Sociodemográficas e Profissionais da Amostra	141
Anexo I	Estudo 2: Questionário	143
Anexo J	Estudo 2: Pedido de Autorização Enviado às Unidades Hoteleiras	149

Anexo A - Estudo 1: Características Sociodemográficas e Profissionais da Amostra

Tabela A1

Estudo 1: Características Sociodemográficas e Profissionais da Amostra (N = 442)

Característica	Frequência	%
Género		
Masculino	226	52.7
Feminino	203	47.3
N	**429**	**100.0**
Idade (em anos)		
≤ 24	110	25.2
25 a 34	167	38.3
35 a 44	92	21.1
45 a 54	47	10.8
≥ 55	20	4.6
N	**436**	**100.0**
Habilitações literárias		
Até ao 9º ano	153	35.3
Até ao12º ano	199	46.0
Licenciatura	74	17.1
Mestrado	7	1.6
N	**433**	**100.0**
Área de atividade		
Restauração	255	62.8
Hotelaria	130	32.0
Outra	21	5.2
N	**406**	**100.0**
Contexto de trabalho		
Cozinha	122	31.4
Restaurante/Bar	116	29.8
Receção	92	23.7
Outro	59	15.2
N	**389**	**100.0**
Nº trabalhadores na organização		
≤ 9	93	22.1
10 a 49	174	41.3
50 a 249	132	31.3
≥ 250	22	5.2
N	**421**	**100.0**
Nº pessoas no grupo de trabalho		
≤ 5	111	25.8
6 a 10	163	37.8
11 a 15	59	13.7
16 a 20	50	11.6
≥ 21	48	11.1
N	**431**	**100.0**

Anexo B - Estudo 1: Questionário

Pedimos a sua colaboração para investigação sobre os comportamentos no trabalho. Para tal, solicitamos que preencha o questionário que a seguir se apresenta, seguindo as instruções que se encontram antes de cada quadro, e assinale colocando um 'X' no número que mais se aproxima com a sua realidade. Seja espontâneo(a), pois não existem respostas certas nem erradas. Assegure-se que respondeu a todas as questões-

Este questionário demora cerca de 7 minutos a preencher. Garantimos que os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados apenas de forma agregada e para fins científicos. Apenas os investigadores terão acesso aos dados.

ECT

Por favor responda a todas as seguintes questões pensando acerca das suas experiências nos últimos seis meses. O seu grupo de trabalho consiste nos indivíduos que reportam ao seu supervisor.

Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, selecionando a resposta adequada.

Escala (1 a 5)

1 Discordo fortemente
2 Discordo
3 Não concordo nem discordo
4 Concordo
5 Concordo fortemente

		DISCORDO FORTEMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO FORTEMENTE
1.	No meu grupo de trabalho, as pessoas tratam-se umas às outras com respeito.	1	2	3	4	5
2.	No meu grupo de trabalho existe espírito de cooperação e de trabalho de equipa.	1	2	3	4	5
3.	No meu grupo de trabalho, as disputas ou conflitos são resolvidos com justiça.	1	2	3	4	5
4.	As pessoas com quem trabalho interessam-se pessoalmente por mim.	1	2	3	4	5
5.	Posso confiar nas pessoas com quem trabalho quando preciso de ajuda.	1	2	3	4	5
6.	Esta organização não tolera a discriminação.	1	2	3	4	5
7.	As diferenças entre os indivíduos são respeitadas e valorizadas no meu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
8.	Os gerentes/supervisores/chefes de equipa do meu grupo de trabalho trabalham bem com funcionários provenientes de diferentes contextos.	1	2	3	4	5

Anexo B (continuado)

ESIT

Escala de pontuação para todo o questionário:

Nunca	0
Algumas vezes por mês ou menos	1
Uma vez por semana ou menos	2
Algumas vezes por semana	3
A maior parte dos dias	4
Diariamente	5
Mais do que uma vez por dia	6

Durante o último <u>mês</u> com que frequência <u>os seus pares</u> se comportaram das seguintes formas?	Nunca	Algumas vezes por mês ou menos	Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	A maior parte dos dias	Diariamente	Mais do que uma vez por dia
1. Ignoraram-no(a).	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Excluíram-no(a).	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Falaram-lhe rudemente.	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Comportaram-se rudemente consigo (e.g., gestos, expressões faciais, etc.).	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Comportaram-se sem consideração por si.	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥

Anexo B (continuado)

ESIT

Escala de pontuação para todo o questionário:

Nunca	0
Algumas vezes por mês ou menos	1
Uma vez por semana ou menos	2
Algumas vezes por semana	3
A maior parte dos dias	4
Diariamente	5
Mais do que uma vez por dia	6

Durante o último <u>mês</u> com que frequência <u>os seus supervisores</u> se comportaram das seguintes formas?	Nunca	Algumas vezes por mês ou menos	Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	A maior parte dos dias	Diariamente	Mais do que uma vez por dia
1. Ignoraram-no(a).	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Excluíram-no(a).	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Falaram-lhe rudemente.	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Comportaram-se rudemente consigo (e.g., gestos, expressões faciais, etc.).	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Comportaram-se sem consideração por si.	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥

Anexo B (continuado)

ESIT

Escala de pontuação para todo o questionário:

Nunca	0
Algumas vezes por mês ou menos	1
Uma vez por semana ou menos	2
Algumas vezes por semana	3
A maior parte dos dias	4
Diariamente	5
Mais do que uma vez por dia	6

Durante o último <u>mês</u> com que frequência <u>os seus subordinados</u> se comportaram das seguintes formas?	Nunca	Algumas vezes por mês ou menos	Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	A maior parte dos dias	Diariamente	Mais do que uma vez por dia
1. Ignoraram-no(a).	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Excluíram-no(a).	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Falaram-lhe rudemente.	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Comportaram-se rudemente consigo (e.g., gestos, expressões faciais, etc.).	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Comportaram-se sem consideração por si.	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥

Anexo B (continuado)

ESIT

Escala de pontuação para todo o questionário:

Nunca	0
Algumas vezes por mês ou menos	1
Uma vez por semana ou menos	2
Algumas vezes por semana	3
A maior parte dos dias	4
Diariamente	5
Mais do que uma vez por dia	6

Durante o último <u>mês</u> com que frequência <u>os seus clientes / pacientes / alunos</u> se comportaram das seguintes formas?	Nunca	Algumas vezes por mês ou menos	Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	A maior parte dos dias	Diariamente	Mais do que uma vez por dia
1. Ignoraram-no(a).	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Excluíram-no(a).	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Falaram-lhe rudemente.	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Comportaram-se rudemente consigo (e.g., gestos, expressões faciais, etc.).	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Comportaram-se sem consideração por si.	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥

Anexo B (continuado)

ESIT

Escala de pontuação para todo o questionário:

Nunca	0
Algumas vezes por mês ou menos	1
Uma vez por semana ou menos	2
Algumas vezes por semana	3
A maior parte dos dias	4
Diariamente	5
Mais do que uma vez por dia	6

No último <u>mês</u>, quantas vezes <u>você</u> já se comportou da seguinte maneira em relação a outras pessoas no trabalho?	Nunca	Algumas vezes por mês ou menos	Uma vez por semana ou menos	Algumas vezes por semana	A maior parte dos dias	Diariamente	Mais do que uma vez por dia
1. Ignorou alguém.	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Excluiu alguém.	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Falou rudemente com alguém.	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Comportou-se rudemente com alguém (e.g., gestos, expressões faciais, etc.).	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Comportou-se sem consideração por alguém.	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥

Anexo B (continuado)

Idade: _____ Género: Masculino: ☐ Feminino: ☐

Habilitações Literárias :

até ao 9º ano ☐ Até ao 12º ano ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐
Doutoramento ☐

Aérea de Actividade: Restauração ☐ Hotelaria : ☐ Outro: ☐ Qual?
_____

Contexto de trabalho: Cozinha ☐ Salas/Quartos: ☐ Receção: ☐ Outro: ☐ Qual?
____

Nº de Pessoas da empresa (aproximadamente): _____

Nº de pessoas com quem trabalho frequentemente (aproximadamente): _____

Muito obrigado pela sua colaboração

Anexo C - Estudo 1: Frequências Relativas de Incivilidade no Trabalho

Tabela C1

Estudo 1: Frequências Relativas (%) dos Itens da Subescala Incivilidade de Supervisores (ESIT)

Item	(0) Nunca	(1) Algumas vezes por mês	(2) Uma vez por semana	(3) Algumas vezes por semana	(4) A maior parte dos dias	(5) Diariamente	(6) Mais do que uma vez por dia
1. Supervisores ignoraram-no(a)	63.3	23.1	5.4	3.4	1.4	1.6	1.8
2. Supervisores excluíram-no(a)	68.1	20.6	5.2	2.5	0.9	1.4	1.4
3. Supervisores falaram-lhe rudemente	45.9	31.0	14.5	4.5	1.4	2.5	0.2
4. Supervisores comportaram-se rudemente consigo	52.7	28.7	11.3	3.4	2.3	1.1	0.5
5. Supervisores comportaram-se sem consideração por si	57.2	26.7	6.3	4.3	1.8	2.7	0.9
Média	57.4	26.0	8.5	3.6	1.6	1.9	1.0

Nota. N = 442. Em média 57.4% (n = 254) da amostra reporta nunca ter sido alvo de incivilidade de supervisores durante o último mês, e 42.6% (n = 188) confirma ter sido alvo de pelo menos uma experiência de incivilidade de supervisores durante o último mês.

Anexo C (continuado)

Tabela C2

Estudo 1: Frequências Relativas (%) dos Itens da Subescala Incivilidade de Pares (ESIT)

Item	(0) Nunca	(1) Algumas vezes por mês	(2) Uma vez por semana	(3) Algumas vezes por semana	(4) A maior parte dos dias	(5) Diariamente	(6) Mais do que uma vez por dia
1. Pares ignoraram-no(a)	61.3	26.7	5.7	5.0	0.5	0.5	0.5
2. Pares excluíram-no(a)	75.6	15.6	5.2	2.0	0.7	0.7	0.2
3. Pares falaram-lhe rudemente	48.2	31.2	12.9	4.3	2.0	0.9	0.5
4. Pares comportaram-se rudemente consigo	52.9	32.1	8.1	4.3	1.6	0.2	0.7
5. Pares comportaram-se sem consideração por si	58.4	26.5	8.4	3.6	0.9	1.6	0.7
Média	59.3	26.4	8.1	3.8	1.1	0.8	0.5

Nota. N = 442. Em média 59.3% (n = 262) da amostra reporta nunca ter sido alvo de incivilidade de pares durante o último mês, e 40.7% (n = 180) confirma ter sido alvo de pelo menos uma experiência de incivilidade de pares durante o último mês.

Anexo C (continuado)

Tabela C3

Estudo 1: Frequências Relativas (%) dos Itens da Subescala Incivilidade de Subordinados (ESIT)

Item	(0) Nunca	(1) Algumas vezes por mês	(2) Uma vez por semana	(3) Algumas vezes por semana	(4) A maior parte dos dias	(5) Diariamente	(6) Mais do que uma vez por dia
1. Subordinados ignoraram-no(a)	72.5	20.2	3.5	2.0	0.6	0.3	0.9
2. Subordinados excluíram-no(a)	83.9	11.1	2.3	1.5	0.6	0.0	0.6
3. Subordinados falaram-lhe rudemente	67.5	22.5	5.0	2.6	1.5	0.0	0.9
4. Subordinados comportaram-se rudemente consigo	66.1	24.3	5.3	2.6	0.9	0.3	0.6
5. Subordinados comportaram-se sem consideração por si	73.7	18.4	2.3	2.9	0.9	1.2	0.6
Média	72.7	19.3	3.7	2.3	0.9	0.4	0.7

Nota. N = 342. Em média 72.7% (n = 249) da amostra reporta nunca ter sido alvo de incivilidade de subordinados durante o último mês, e 27.3% (n = 93) confirma ter sido alvo de pelo menos uma experiência de incivilidade de subordinados durante o último mês.

Anexo C (continuado)

Tabela C4

Estudo 1: Frequências Relativas (%) dos Itens da Subescala Incivilidade de Clientes (ESIT)

Item	(0) Nunca	(1) Algumas vezes por mês	(2) Uma vez por semana	(3) Algumas vezes por semana	(4) A maior parte dos dias	(5) Diariamente	(6) Mais do que uma vez por dia
1. Clientes ignoraram-no(a)	48.9	30.3	8.6	6.1	2.0	2.5	1.6
2. Clientes excluíram-no(a)	61.5	25.3	7.0	2.0	1.1	1.8	1.1
3. Clientes falaram-lhe rudemente	40.7	28.7	12.9	10.0	2.0	3.2	2.5
4. Clientes comportaram-se rudemente consigo	41.4	31.0	14.3	6.6	2.7	2.0	2.0
5. Clientes comportaram-se sem consideração por si	44.6	28.1	12.4	7.5	2.5	2.7	2.3
Média	47.4	28.7	11.0	6.4	2.1	2.4	1.9

Nota. *N* = 442. Em média 47.4% (*n* = 210) da amostra reporta nunca ter sido alvo de incivilidade de clientes durante o último mês, e 52.6% (*n* = 232) confirma ter sido alvo de pelo menos uma experiência de incivilidade de clientes durante o último mês.

Anexo C (continuado)

Tabela C5

Estudo 1: Frequências Relativas (%) dos Itens da Subescala Incivilidade Instigada (ESIT)

Item	(0) Nunca	(1) Algumas vezes por mês	(2) Uma vez por semana	(3) Algumas vezes por semana	(4) A maior parte dos dias	(5) Diariamente	(6) Mais do que uma vez por dia
1. Você ignorou alguém	56.3	31.7	6.3	3.4	0.5	1.4	0.5
2. Você excluiu alguém	75.1	18.6	3.6	1.8	0.2	0.5	0.2
3. Você falou rudemente com alguém	45.9	35.7	10.4	5.4	1.1	0.9	0.5
4. Você comportou-se rudemente com alguém	53.2	33.0	8.6	4.1	0.2	0.5	0.5
5. Você comportou-se sem consideração por alguém	75.3	18.6	3.4	1.4	0.7	0.2	0.5
Média	61.1	27.5	6.5	3.2	0.5	0.7	0.4

Nota. N = 442. Em média 61.1% (n = 270) da amostra reporta nunca ter instigado incivilidade contra alguém no local de trabalho, durante o último mês, e 38.9% (n = 172) admite ter instigado pelo menos uma experiência de incivilidade contra alguém no local de trabalho, durante o último mês.

Anexo D - Estudo 1: *Scree Plot* para os 25 Itens da ESIT

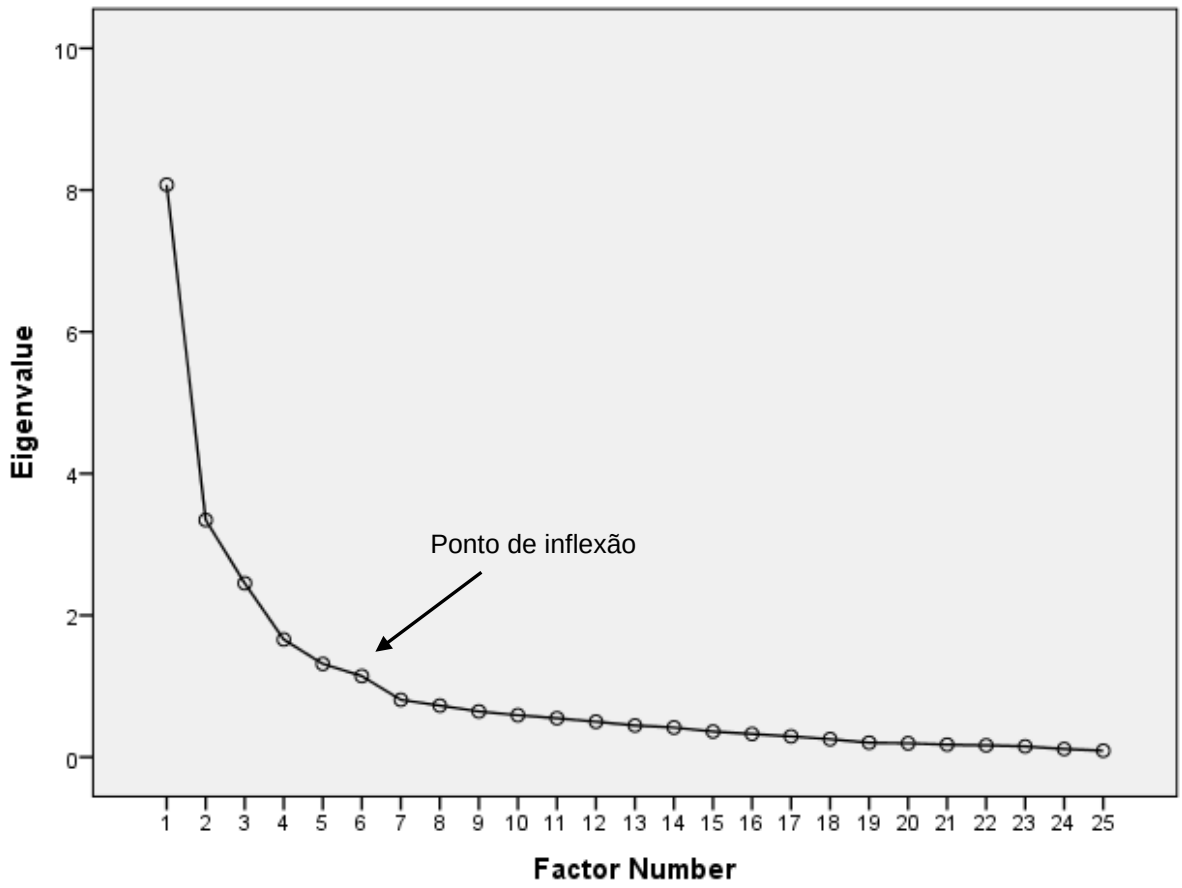


Figura D1. Estudo 1: *Scree Plot* para os 25 itens da ESIT, que indica cinco fatores a reter na análise fatorial exploratória.

Anexo E - Estudo 1: Análise Paralela com os 25 Itens da ESIT

Tabela E1

Estudo 1: Resultados da Análise Paralela (1,000 Amostras) para os 25 Itens da ESIT

	Dados originais	Dados simulados	
Fator	*Eigenvalue*	*Eigenvalue* P50	*Eigenvalue* P95
1	8.075*	1.530	1.614
2	3.345*	1.445	1.507
3	2.453*	1.381	1.434
4	1.659*	1.326	1.373
5	1.315*	1.280	1.321

Nota. O quinto *eigenvalue* dos dados originais parece ser inferior ao quinto *eigenvalue* no percentil 95 (P95) dos dados simulados, mas a diferença é muito pequena (.006); em todo caso esse *eigenvalue* é superior ao *eigenvalue* no percentil 50 (P50) dos dados simulados. Referente aos Fatores 6 a 25, os *eigenvalues* dos dados originais são inferiores aos *eigenvalues* nos percentis 50 e 95 dos dados simulados.

ESIT = Escala Simples de Incivilidade no Trabalho

* $p < .05$

Anexo F - Estudo 1: Indicação de Estrutura Complexa na Análise Fatorial Exploratória dos 25 Itens da ESIT

Tabela F1

Estudo 1: Resultado da Análise Fatorial Exploratória dos 25 itens da ESIT com Indicação de Estrutura Complexa

	Fator					
Item	1	2	3	4	5	h^2
Supervisores 1	.27	.06	-.12	-.04	**.72**	.67
Supervisores 2	.24	.04	-.13	-.05	**.80**	.75
Supervisores 3	**.65**	.04	.10	-.12	.10	.56
Supervisores 4	**.64**	.04	.11	-.17	.10	.55
Supervisores 5	**.72**	.08	.06	-.10	.17	.72
Pares 1	**.39**	-.17	.01	.07	.26	.33
Pares 2	**.46**	-.13	-.06	.15	.29	.43
Pares 3	**.75**	-.03	-.01	.13	-.06	.56
Pares 4	**.79**	.00	.01	.08	-.07	.62
Pares 5	**.70**	.01	.09	.09	-.01	.60
Subordinados 1	-.18	-.00	**.53**	.06	**.45**	.59
Subordinados 2	-.22	.00	**.58**	..07	**.50**	.70
Subordinados 3	.21	-.09	**.71**	.02	-.14	.58
Subordinados 4	.14	.04	**.77**	-.05	-.04	.69
Subordinados 5	.15	.04	**.81**	.-.03	-.12	.72
Clientes 1	-.12	**.81**	-.03	.04	.06	.62
Clientes 2	-.05	**.68**	.06	.04	.11	.50
Clientes 3	.07	**.89**	-.01	.05	-.07	.84
Clientes 4	.05	**.90**	-.02	.01	-.04	.84
Clientes 5	.02	**.88**	.01	-.06	.01	.77
Instigada 1	.07	-.00	-.16	**.65**	.09	.44
Instigada 2	-.08	.03	.01	**.69**	.06	.49
Instigada 3	-.06	.04	.02	**.74**	-.04	.54
Instigada 4	.10	.06	.05	**.64**	-.03	.49
Instigada 5	.06	-.03	.08	**.61**	-.12	.38
Eigenvalue	8.08	3.35	2.45	1.66	1.32	
Variância explicada (%)	32.30	13.38	9.81	6.64	5.26	

Nota. N = 342. Método de extração: fatorização do eixo principal, com rotação oblíqua (Promax) e normalização Kaiser. Pesos fatoriais >.40 a negrito. Estrutura complexa a vermelho. ESIT = Escala Simples de Incivilidade no Trabalho; h^2 = comunalidade.

Anexo G - Estudo 1: *Scree Plot* para os oito Itens da ECT

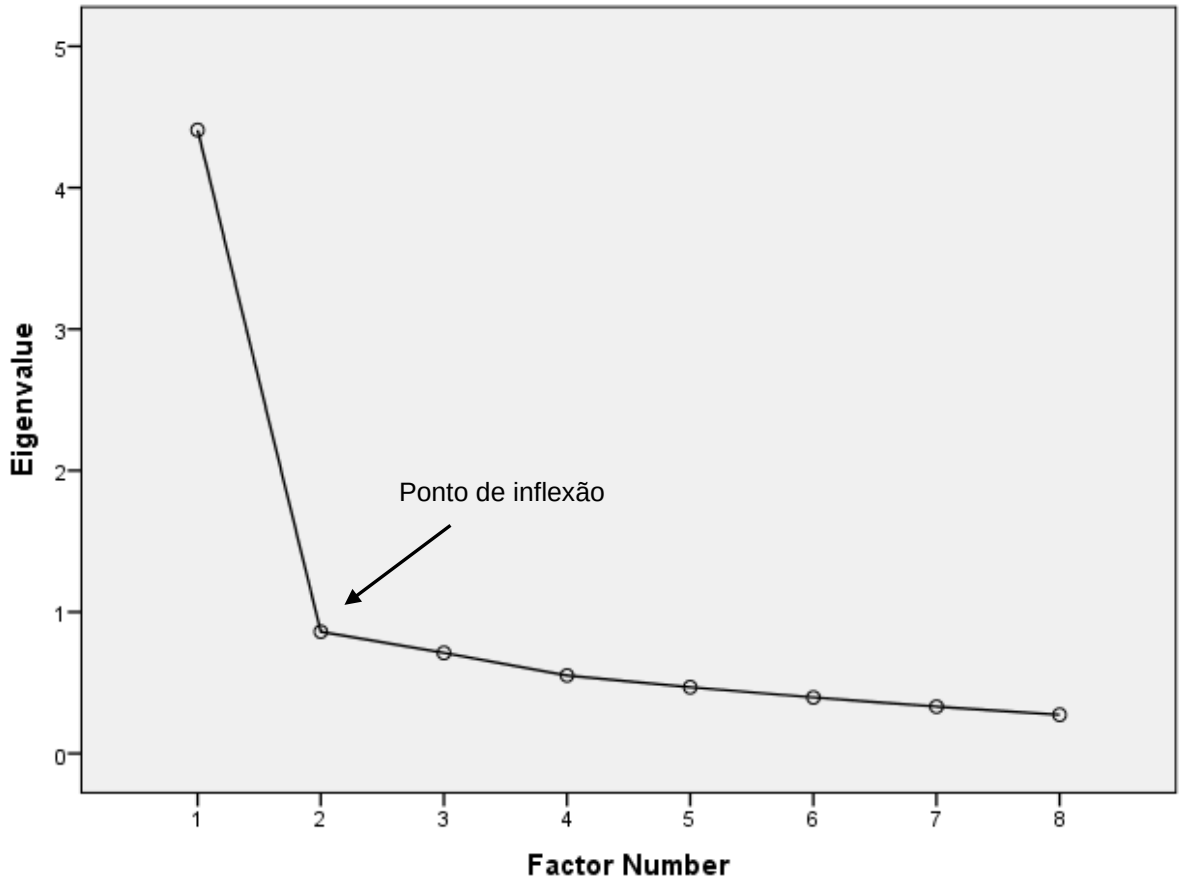


Figura G1. Estudo 1: *Scree Plot* para os oito itens da ECT, que indica a presença de apenas um fator a reter na análise fatorial exploratória.

Anexo H - Estudo 2: Características Sociodemográficas e Profissionais da Amostra

Tabela H1

Estudo 2: Características Sociodemográficas e Profissionais da Amostra (N = 385)

Característica	Frequência	%
Género		
Masculino	206	54.1
Feminino	175	45.9
N	**381**	**100.0**
Idade (em anos)		
≤ 24	81	21.5
25 a 34	153	40.6
35 a 44	78	20.7
45 a 54	36	9.5
≥ 55	29	7.7
N	**377**	**100.0**
Habilitações literárias		
Até ao 9º ano	79	20.8
Até ao12º ano	171	45.1
Licenciatura	92	24.3
Mestrado	9	2.4
Doutoramento	1	0.3
Outras	27	7.1
N	**379**	**100.0**
Região		
Alentejo	1	0.3
Algarve	3	0.8
Centro	39	10.3
Lisboa	329	87.3
Madeira	1	0.3
Norte	4	1.1
N	**377**	**100.0**
Categoria da unidade hoteleira		
5 estrelas	94	24.7
4 estrelas	194	51.1
3 estrelas	68	17.9
2 estrelas ou menos	24	6.3
N	**380**	**100.0**
Nº trabalhadores na organização		
≤ 9	18	5.4
10 a 49	140	42.3
50 a 249	167	50.5
≥ 250	6	1.8
N	**331**	**100.0**

(a continuar)

Anexo H (continuado)

Tabela H1 (continuada)

Característica		Frequência	%
Contexto de trabalho			
Backoffice		34	8.8
Cozinha		31	8.2
Receção		189	49.7
Restaurante/Bar		84	21.1
Quartos		42	11.1
	N	**380**	**100.0**
Antiguidade			
≤ 1 ano		110	29.1
1 a 2 anos		32	8.5
2 a 5 anos		69	18.3
5 a 10 anos		79	21.0
10 a 15 anos		47	12.5
> 15 anos		40	10.6
	N	**377**	**100.0**
Horas de trabalho por semana			
< a 40 horas		32	8.3
40 horas		211	54.8
> a 40 horas		142	36.9
	N	**385**	**100.0**

Anexo I - Estudo 2: Questionário

Investigação - Pedido de Participação e Informações Gerais

No âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e de Aconselhamento, da Universidade Autónoma de Lisboa, pedimos a sua colaboração para uma **investigação** cujo objetivo é compreender a associação entre ***os comportamentos interpessoais e o bem-estar do trabalhador, na indústria hoteleira***. A investigação está a ser conduzida pela mestranda, Dra. Martina Nitzsche, sob a orientação do Professor Doutor Tito Laneiro.

Para tal, solicitamos que preencha um **questionário**, que se apresenta a seguir, composto por três partes: (a) PARTE I - Bem-estar e Trabalho; (b) PARTE II - Comportamentos Interpessoais no Trabalho; e (c) PARTE III - Dados Sociodemográficos e Profissionais do(a) Participante. O questionário demora cerca de **10 minutos** a preencher. Seja espontâneo(a) a responder, pois não existem respostas certas nem erradas. Assegure-se que respondeu a todas as questões.

A sua participação é obrigatória?
Não, a sua participação nesta investigação é inteiramente voluntária. Tem o direito de recusar-se a participar, de responder a apenas algumas das questões no questionário, ou de desistir de participar em qualquer altura.

Anonimato e confidencialidade
O questionário é anónimo. Não são pedidas informações que possam desvendar a sua identidade ou a identidade da organização para a qual trabalha. Garantimos que os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados apenas de forma agregada e para fins científicos. Apenas a mestranda e o seu orientador terão acesso aos dados.

Receberá alguma compensação por participar nesta investigação?
Não, a sua participação não dá lugar a nenhuma compensação. No entanto, ao responder ao questionário você estará a fazer uma contribuição valiosa para um melhor conhecimento sobre sentimentos, crenças, comportamentos e bem-estar no setor hoteleiro, em Portugal.

Contato
Para o esclarecimento de quaisquer dúvidas, relacionadas à investigação ou ao questionário que se segue, queira enviar um e-mail para Martina Nitzsche no seguinte endereço: **martina.nitzsche@hotmail.com**.

Muito obrigada pela sua disponibilidade!

Anexo I (continuado)

PARTE I

Bem-estar e Trabalho

(UWES)

As seguintes 17 afirmações descrevem **sentimentos, crenças** e **comportamentos** em relação ao seu trabalho. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente e indique a sua frequência. Se nunca teve o sentimento, crença ou comportamento, coloque um 'X' no zero (0 = Nunca) ao lado da afirmação. Se já teve o sentimento, crença ou comportamento, coloque um 'X' na frequência que melhor se aproxima à sua realidade, de acordo com a seguinte escala de pontuação:

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	**Algumas vezes por ano ou menos**	**Uma vez por mês ou menos**	**Algumas vezes por mês**	**Uma vez por semana**	**Algumas vezes por semana**	**Todos os dias**

1	No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.	0	1	2	3	4	5	6
2	Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade.	0	1	2	3	4	5	6
3	O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
4	No meu trabalho sinto-me com força e energia.	0	1	2	3	4	5	6
5	Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
6	Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda.	0	1	2	3	4	5	6
7	O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
8	Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
9	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
10	Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
11	Estou imerso(a) no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
12	Sou capaz de trabalhar por períodos de tempo muito longos.	0	1	2	3	4	5	6
13	O meu trabalho é desafiante para mim.	0	1	2	3	4	5	6
14	"Deixo-me ir" quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
15	Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
16	É me difícil desligar-me do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
17	No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.	0	1	2	3	4	5	6

Anexo I (continuado)

PARTE I - Bem-estar e Trabalho (continuado)

(MBI-GS)

As próximas 16 afirmações descrevem **sentimentos** relacionados com o trabalho. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente e decida o que sente sobre o seu trabalho. Se nunca teve o sentimento coloque um 'X' no zero (0) ao lado da afirmação. Se já teve o sentimento, coloque um 'X' na frequência que melhor se aplica ao seu caso, de acordo com a seguinte escala de pontuação:

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	**Algumas vezes por ano ou menos**	**Uma vez por mês ou menos**	**Algumas vezes por mês**	**Uma vez por semana**	**Algumas vezes por semana**	**Todos os dias**

1	Sinto-me emocionalmente vazio(a) devido ao meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
2	*Afirmação omitida aqui por razões de copyright*	0	1	2	3	4	5	6
3	*Afirmação omitida aqui por razões de copyright*	0	1	2	3	4	5	6
4	Trabalhar todo o dia exige-me muito esforço.	0	1	2	3	4	5	6
5	Eu consigo resolver eficazmente os problemas que aparecem no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
6	*Afirmação omitida aqui por razões de copyright*	0	1	2	3	4	5	6
7	*Afirmação omitida aqui por razões de copyright*	0	1	2	3	4	5	6
8	Eu estou a ficar menos interessado no meu trabalho desde que comecei este emprego.	0	1	2	3	4	5	6
9	*Afirmação omitida aqui por razões de copyright*	0	1	2	3	4	5	6
10	Na minha opinião, eu sou bom(boa) naquilo que faço.	0	1	2	3	4	5	6
11	*Afirmação omitida aqui por razões de copyright*	0	1	2	3	4	5	6
12	*Afirmação omitida aqui por razões de copyright*	0	1	2	3	4	5	6
13	Eu só quero fazer o meu trabalho e não ser incomodado(a).	0	1	2	3	4	5	6
14	*Afirmação omitida aqui por razões de copyright*	0	1	2	3	4	5	6
15	Eu duvido do significado do meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
16	*Afirmação omitida aqui por razões de copyright*	0	1	2	3	4	5	6

Anexo I (continuado)

PARTE II

Comportamentos Interpessoais no Trabalho

(ECT)

Por favor responda a todas as seguintes questões pensando acerca das suas experiências nos últimos seis meses. O seu grupo de trabalho consiste nos indivíduos que reportam ao seu supervisor. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes 8 afirmações, colocando um 'X' na resposta mais adequada, segundo a seguinte escala de pontuação de 1 a 5:

1	2	3	4	5
Discordo fortemente	**Discordo**	**Não concordo nem discordo**	**Concordo**	**Concordo fortemente**

1	No meu grupo de trabalho, as pessoas tratam-se umas às outras com respeito.	1	2	3	4	5
2	No meu grupo de trabalho existe espírito de cooperação e de trabalho de equipa.	1	2	3	4	5
3	No meu grupo de trabalho, as disputas ou conflitos são resolvidos com justiça.	1	2	3	4	5
4	As pessoas com quem trabalho interessam-se pessoalmente por mim.	1	2	3	4	5
5	Posso confiar nas pessoas com quem trabalho quando preciso de ajuda.	1	2	3	4	5
6	Esta organização não tolera a discriminação.	1	2	3	4	5
7	As diferenças entre os indivíduos são respeitadas e valorizadas no meu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
8	Os gerentes/supervisores/chefes de equipa do meu grupo de trabalho trabalham bem com funcionários provenientes de diferentes contextos.	1	2	3	4	5

Anexo I (continuado)

PARTE II - Comportamentos Interpessoais no Trabalho (continuado)

(ESIT)

Nos seguintes dois quadros (um quadro com 5 afirmações em relação a supervisores e outro quadro com 5 afirmações referentes a colegas de trabalho), indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações, colocando um 'X' na resposta mais adequada, utilizando a seguinte escala de pontuação de 0 a 6:

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	**Algumas vezes por mês ou menos**	**Uma vez por semana ou menos**	**Algumas vezes por semana**	**A maior parte dos dias**	**Diariamente**	**Mais do que uma vez por dia**

Durante o último mês com que frequência os seus supervisores se comportaram das seguintes formas?								
1	Ignoraram-no(a).	0	1	2	3	4	5	6
2	Excluíram-no(a).	0	1	2	3	4	5	6
3	Falaram-lhe rudemente.	0	1	2	3	4	5	6
4	Comportaram-se rudemente consigo (e.g., gestos, expressões faciais, etc.).	0	1	2	3	4	5	6
5	Comportaram-se sem consideração por si.	0	1	2	3	4	5	6

Durante o último mês com que frequência os seus colegas de trabalho se comportaram das seguintes formas?								
1	Ignoraram-no(a).	0	1	2	3	4	5	6
2	Excluíram-no(a).	0	1	2	3	4	5	6
3	Falaram-lhe rudemente.	0	1	2	3	4	5	6
4	Comportaram-se rudemente consigo (e.g., gestos, expressões faciais, etc.).	0	1	2	3	4	5	6
5	Comportaram-se sem consideração por si.	0	1	2	3	4	5	6

Anexo I (continuado)

PARTE III

Dados Sociodemográficos e Profissionais do(a) Participante

Para fins estatísticos, agradecemos que forneça algumas informações acerca de si e o seu trabalho. Nas questões 1, 7, 9, e 10 será necessário você inserir um número no espaço a seguir à pergunta. Nas restantes questões, coloque um 'X' na caixa ao lado da sua resposta. A sua identidade permanecerá anónima.

1. **Qual é a sua idade?**_____ anos

2. **Sexo:** ☐ Masculino ☐ Feminino

3. **Estado civil:** ☐ Solteiro(a) ☐ Casado(a) ou União de fato
☐ Divorciado(a) ☐ Viúvo(a)

4. **Habilitações literárias**: ☐ Até ao 9º ano ☐ Até ao 12º ano ☐ Licenciatura
☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐ Outro

5. **Região em que se encontra a trabalhar:** ☐ Açores ☐ Alentejo ☐ Algarve ☐ Centro
☐ Madeira ☐ Lisboa ☐ Norte

6. **O estabelecimento onde trabalha é de:** ☐ 5 estrelas ☐ 4 estrelas ☐ 3 estrelas
☐ 2 estrelas ☐ 1 estrela ☐ Outro

7. **Na organização onde trabalha, trabalham mais ou menos quantas pessoas ao todo?** _____ pessoas

8. **O seu contexto de trabalho é?** ☐ Receção ☐ Cozinha ☐ Restaurante/Sala/Bar
☐ Quartos ☐ Outro Qual? _____

9. **Há quanto tempo trabalha na organização? _____** anos **/ ou** _____ meses

10. **Em média, quantas horas trabalha por semana?** _____ horas/semana

Por favor verifique que respondeu a todas as perguntas do questionário

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

Anexo J - Estudo 2: Pedido de Autorização Enviado às Unidades Hoteleiras

[inserir cargo]
[inserir nome da unidade hoteleira]

Exmo. Sr/Sra.[inserir título e nome],

Assunto: Pedido de autorização para a aplicação do questionário *online*, "Comportamentos Interpessoais e Bem-Estar na Hoteleira", a ser respondido pelos trabalhadores.

O meu nome é Martina Nitzsche, e no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e de Aconselhamento, da Universidade Autónoma de Lisboa, estou a realizar uma investigação, cujo objetivo é compreender melhor a associação entre os comportamentos nas relações interpessoais e o bem-estar do trabalhador, no contexto da hotelaria, em Portugal.

Uma vez que esta investigação incide sobre os trabalhadores, de vários hotéis de todas as regiões de Portugal (continental e regiões autónomas dos Açores e da Madeira), a mesma está a ser operacionalizada através de um **questionário *online***.

O questionário, **a ser respondido pelos funcionários do hotel**, é **anónimo** e demora cerca de **10 minutos a preencher**. Não serão pedidas informações que identifiquem o(a) respondente ou a organização para a qual o(a) respondente trabalha. **Os dados recolhidos serão mantidos confidenciais**, e utilizados apenas de forma agregada e para fins científicos. O questionário *online* foi desenhado por forma que o recipiente do *link* (recebimento via e-mail) possa abrir o questionário e responder às perguntas apenas uma vez.

Em anexo submeto uma versão impressa do questionário *online,* em formato PDF, para a sua apreciação. Atenção: devido ao nº de páginas do anexo, pode parecer que o questionário seja muito extenso. No entanto, o seu tamanho deve-se apenas à formatação da aplicação utilizada (formulário de *Google docs*) para o desenvolvimento do questionário. Se reparar cada página do anexo contem, em média, apenas 4 perguntas. Na realidade, a versão *online* do questionário consiste em 4 páginas, sendo a 1ª um formulário de consentimento informado, a 2ª uma secção de 33 perguntas sobre o tema de bem-estar e trabalho, a 3ª dedicada a 18 perguntas sobre o tema de comportamentos interpessoais no trabalho, e a 4ª página reservada a 11 perguntas de caráter sociodemográfico/profissional.

O link do meu questionário é:
[Inserir link]

Venho por este meio solicitar autorização para a aplicação do meu questionário *online* aos funcionários do [inserir Nome do Hotel], comprometendo-me ao envio dos resultados da minha investigação, caso me seja solicitado.

Anexo J (continuado)

Se o meu pedido de autorização for concedido, peço que o *link* do meu questionário *online* seja disponibilizado (por e-mail, processo interno do hotel), o mais rapidamente possível, a todos os funcionários da unidade hoteleira, com a seguinte sugestão de texto introdutório:

INQUERITO
Você está a ser convidado(a) a participar voluntariamente num estudo intitulado "**Comportamentos Interpessoais e Bem-Estar na Hotelaria**", que está a ser realizado pela Dra. Martina Nitzsche no âmbito de uma dissertação de mestrado em Psicologia Clínica e de Aconselhamento, da Universidade Autónoma de Lisboa. O **questionário**, que pode ser acedido através do link, é **anónimo** e demora cerca de **10 minutos a preencher**. Seja espontâneo(a) a responder, pois não existem respostas certas nem erradas.

Desde já, agradeço a sua atenção para este assunto.
Não hesite em contatar-me por e-mail (martina.nitzsche@hotmail.com) ou por telemóvel (917634593) se precisar de qualquer esclarecimento ou informações adicionais.
Fico a aguardar um parecer sobre o meu pedido de autorização, logo que seja possível.

Com os melhores cumprimentos
Martina Nitzsche