

## **ÁREA TEMÁTICA**

### **Estudos Organizacionais**

**OS SUSSURROS NO TELEFONE SEM FIO: DESVENDANDO OS SEGREDOS DA  
FOFOCA NO LABIRINTO ORGANIZACIONAL**

## Resumo

Esta pesquisa visou analisar o fenômeno da fofoca e seus efeitos no contexto organizacional, utilizando a metáfora do jogo "telefone sem fio" para destacar a dinâmica complexa desse fenômeno. O estudo teve como objetivo principal analisar o construto fofoca, suas categorias e seus impactos no ambiente organizacional, adotando uma abordagem multidisciplinar que integra *insights* da psicologia organizacional, comunicação e gestão. Para atingir esse objetivo, foram delineadas quatro categorias de análise: a) fofoca como falta de ética; b) fofoca como assédio moral; c) fofoca para denegrir a imagem do profissional; e, d) fofoca como boatos apenas. Para a análise destas categorias, empregou-se uma abordagem metodológica que combina métodos qualitativos e quantitativos, permitindo uma compreensão mais profunda e holística do fenômeno da fofoca organizacional. Destaca-se que este estudo contribui de maneira significativa para consolidar o construto da fofoca organizacional na literatura especializada em estudos comportamentais e Psicologia Organizacional.

Palavras-chave: Telefone sem Fio; Fenômeno da Fofoca; Contexto Organizacional.

## Abstract

This research aimed to analyze the phenomenon of gossip and its effects in the organizational context, using the metaphor of the game "wireless telephone" to highlight the complex dynamics of this phenomenon. The main objective of the study was to analyze the gossip construct, its categories and its impacts on the organizational environment, adopting a multidisciplinary approach that integrates insights from organizational psychology, communication and management. To achieve this goal, we outlined four categories of analysis: a) gossip as a lack of ethics; b) gossip as moral harassment; c) gossip to denigrate the professional's image; and, d) gossip as just rumors. To analyze these categories, we employed a methodological approach that combines qualitative and quantitative methods, allowing a deeper and more holistic understanding of the phenomenon of organizational gossip. We highlight that this study contributes significantly to consolidating the construct of organizational gossip in the literature specializing in behavioral studies and Organizational Psychology.

Keywords: Wireless Telephone; Gossip Phenomenon; Organizational Context.

## 1. Introdução

Neste estudo, contextualiza-se a fofoca como uma forma de comunicação informal (ROBBINS, 2005; DUBRIN, 2001; KURLAND; PELLED, 2000), introduzindo a analogia do *telefone sem fio* para ilustrar como a informação pode ser distorcida ao passar por diferentes canais organizacionais.

A analogia do telefone sem fio - um jogo infantil que, de maneira surpreendente, espelha os padrões de disseminação de informações na prática cotidiana da fofoca - oferece uma lente intrigante para compreender como a informação, inicialmente nítida e clara, pode ser distorcida e reinterpretada ao longo do processo de transmissão. Esse fenômeno, embora observado de forma lúdica no jogo infantil, manifesta-se de maneira notável no contexto da fofoca, em que mensagens muitas vezes adquirem novos contornos, nuances e até mesmo transformações substanciais, conforme são compartilhadas entre indivíduos.

Ao mergulhar nas águas profundas da fofoca, explora-se não apenas a semelhança intrigante com o *telefone sem fio*, mas também as implicações sociais, psicológicas e organizacionais dessa prática. Por intermédio dessa análise, almeja-se lançar luz sobre a dinâmica complexa que permeia a fofoca, oferecendo *insights* valiosos sobre como ela molda as relações humanas e, por vezes, revela padrões surpreendentes de comunicação e compreensão.

A comunicação é uma força vital no tecido organizacional, moldando as interações entre os membros de uma organização e desempenhando um papel crucial em seu funcionamento (BUENO, 2003; BALDISSERA, 2000; BERLO, 1999; DRUCKER, 1997). Dentro desse vasto ecossistema comunicativo, a fofoca emerge como uma forma intrigante e, por vezes, subestimada de comunicação informal, desencadeando uma teia complexa de interações que permeiam os corredores organizacionais (DUBRIN, 200).

Assim como no jogo do telefone sem fio, onde uma mensagem é sussurrada de ouvido a ouvido, a fofoca organiza-se como um fenômeno que se desloca entre os integrantes de uma organização, muitas vezes distorcendo-se e adquirindo novas nuances no processo. Nesse contexto, torna-se imperativo explorar a fofoca não apenas como um mero passatempo ou futilidade, mas como um elemento significativo que influencia a dinâmica e a cultura organizacional.

Este estudo visou desvelar os mistérios da fofoca no ambiente organizacional, aplicando uma lente conceitual que conecta esse fenômeno à brincadeira do telefone sem fio. A fofoca, como um tipo particular de comunicação informal, pode ser comparada à disseminação de informações por meio de uma cadeia de transmissão, sujeita a interpretações, distorções e modificações ao longo do caminho.

No desdobramento desta trabalho, o principal objetivo foi analisar o construto fofoca, suas categorias e seus impactos no ambiente organizacional, adotando uma abordagem multidisciplinar que integra *insights* da psicologia organizacional, comunicação e gestão. Para alcançar este objetivo, foram delineadas quatro categorias de análise: a) fofoca como falta de ética; b) fofoca como assédio moral; c) fofoca para denegrir a imagem do profissional; e, d) fofoca como boatos apenas.

Ao compreender a fofoca a partir dessa abordagem e, ainda, como uma narrativa que atravessa os corredores organizacionais, espera-se desvendar não apenas a distorção potencial da informação, semelhante ao jogo do *telefone sem fio*, mas também os impactos tangíveis e intangíveis que esse fenômeno pode ter na cultura e eficácia das organizações.

## 2. Referencial Teórico - O Fenômeno da Fofoca e seus Ecos no Ambiente Organizacional

A comunicação é um elemento fundamental no ambiente organizacional, pois influencia a interação entre os membros de uma organização, afetando diretamente o clima e o desempenho organizacional. Tanto a comunicação formal, que ocorre por meio de canais oficiais, quanto a comunicação informal, que se manifesta em redes não-oficiais, desempenham papéis cruciais nesse contexto (DUBRIN, 2001). A comunicação informal, por sua vez, é permeada por fenômenos como fofocas, boatos e rumores, que constituem o construto denominado *fofoca* e que pode exercer impactos significativos no ambiente organizacional.

A fofoca, enquanto fenômeno intrincado no tecido social, pode ser compreendida como a disseminação de informações entre os membros de um grupo, manifestando-se como uma forma peculiar de comunicação interpessoal (MICHELSON; VAN ITERSON; WADDINGTON, 2010). Essa prática, muitas vezes enraizada na curiosidade humana e na necessidade de compreender o ambiente social circundante, compartilha semelhanças marcantes com o jogo do *telefone sem fio*. Assim como no jogo, onde uma mensagem inicial é sussurrada de ouvido em ouvido, a fofoca inicia sua jornada como uma narrativa aparentemente clara e definida. Contudo, à medida que atravessa os canais complexos da interação social, a mensagem sofre metamorfoses notáveis, sendo sujeita a interpretações variadas e, por vezes, distorcidas ao longo do tempo. Essa distorção é inerente à natureza da fofoca, à medida que as percepções individuais, experiências passadas e predisposições influenciam a maneira como cada receptor recebe e retransmite a informação.

Nesse contexto, a difusão da fofoca não é apenas uma transmissão linear de informações, mas uma tapeçaria complexa de influências, onde as diferenças individuais desempenham um papel significativo na criação de narrativas variadas. Ao analisar essa dinâmica, ganha-se uma compreensão mais profunda de como a fofoca se enraíza nas sutilezas da interpretação humana, desvendando camadas adicionais de complexidade em sua disseminação.

A fofoca é uma forma específica de comunicação informal, envolvendo a transmissão de informações sobre terceiros ausentes (WITTEK e WIELERS, 1998). Essa prática é inerentemente social, conectando o fofoqueiro, o receptor e o objeto da fofoca em uma tríade de interações (ELLWARDT, 2011). Diferenciando-se de rumores e boatos, a fofoca é caracterizada pela sua natureza corriqueira, focalizando assuntos pessoais e particulares (KAPFERER, 1993; DIFONZO, 2009).

No âmbito da Psicologia Organizacional, Smith (2014) oferece uma panorâmica de diversas perspectivas sobre a fofoca, destacando-a como um meio de controle social, ferramenta de cooperação, exercício de poder no grupo e até mesmo como atividade lúdica. Essas abordagens lançam luz sobre a complexidade da fofoca, sugerindo diferentes lentes pelas quais é possível compreender suas dinâmicas.

Diversas perspectivas teóricas oferecem uma compreensão abrangente da fofoca no contexto organizacional (SMITH, 2014). Segundo o autor, essas incluem: (a) Controle social, considerando a fofoca como uma forma de regulamentar normas e ética; (b) Ferramenta de cooperação, destacando seu papel na coesão grupal; (c) Exercício de poder no grupo, explorando como a fofoca pode ser usada para fortalecer alianças ou minar reputações; e, (d) Atividade lúdica, reconhecendo a fofoca como uma forma de entretenimento.

Estas diversas perspectivas estabelecem as bases para a compreensão da fofoca como um construto complexo, influenciando a dinâmica organizacional de maneiras variadas. À medida que a fofoca se propaga e adquire vida própria, semelhante à expansão das mensagens no jogo do *telefone sem fio*, os efeitos da distorção tornam-se evidentes, moldando as interações sociais de maneiras intrincadas e, por vezes, imprevisíveis. A distância entre a informação inicial e a versão final compartilhada pode criar um terreno fértil para uma série de consequências impactantes.

Assim, no desdobramento desta pesquisa, o principal objetivo foi analisar o construto fofoca, suas categorias e seus impactos no ambiente organizacional, adotando uma abordagem multidisciplinar que integra *insights* da psicologia organizacional, comunicação e gestão. Para alcançar este objetivo, foram definidas quatro categorias de análise: a) fofoca como falta de ética; b) fofoca como assédio moral; c) fofoca para denegrir a imagem do profissional; e, d) fofoca como boatos apenas.

## **2.1. A Fofoca como falta de ética**

A fofoca no ambiente organizacional é frequentemente vista como uma prática antiética que pode causar danos significativos tanto a indivíduos quanto à própria organização. Diversos estudiosos têm abordado a temática da fofoca sob a perspectiva ética, destacando os problemas e implicações associadas a essa prática.

Segundo Archer e Coyne (2005), a fofoca é definida como a disseminação de informações sobre outras pessoas, geralmente ausentes, sem a sua permissão. Esse comportamento é considerado antiético porque viola a privacidade das pessoas e pode levar a consequências negativas, como a difamação e a destruição da reputação de indivíduos inocentes. Os autores argumentam que, ao espalhar informações sem confirmação ou com intenções maliciosas, os fofocueiros contribuem para um ambiente de trabalho tóxico e desrespeitoso.

Kurland e Pelled (2000) discutem a fofoca no contexto organizacional como uma forma de comunicação informal e avaliativa sobre outros membros da organização. Embora reconheçam que a fofoca possa ter algumas funções sociais, como a criação de vínculos entre os funcionários, eles enfatizam que, muitas vezes, a fofoca é usada como uma ferramenta de manipulação e controle. Essa manipulação pode ocorrer quando informações são distorcidas ou exageradas para influenciar a percepção e as decisões de outras pessoas, resultando em um comportamento antiético.

Ellwardt, Labianca e Wittek (2012) exploram como a fofoca pode ser vista como uma violação das normas éticas no ambiente de trabalho. Eles argumentam que a fofoca, especialmente quando negativa, pode ser prejudicial porque promove desconfiança e cria divisões entre os membros da equipe. A prática de espalhar rumores e informações não verificadas pode minar a coesão do grupo e reduzir a moral, o que pode, por sua vez, impactar negativamente a produtividade e a eficiência da organização.

Beersma e Van Kleef (2011) apresentam uma análise sobre as motivações por trás da fofoca e como essas motivações podem ser moralmente questionáveis. Eles identificam que muitas vezes a fofoca é impulsionada por interesses pessoais, como a busca por status ou poder dentro da organização. Quando os funcionários espalham informações para prejudicar os concorrentes ou favorecer a si mesmos, essa prática

pode ser vista como uma forma de comportamento antiético que compromete a integridade e a justiça no ambiente de trabalho.

Além disso, Noon e Delbridge (1993) destacam que a fofoca pode ser uma forma de vingança ou retaliação, onde os indivíduos usam informações privadas para atacar ou desmoralizar aqueles com quem têm conflitos. Essa perspectiva reforça a ideia de que a fofoca não apenas compromete a ética pessoal, mas também pode criar um ciclo vicioso de hostilidade e desconfiança dentro da organização.

A abordagem ética da fofoca é também explorada por Burt (2001), que sugere que a fofoca pode ser vista como um comportamento desleal e desonesto. Ao violar a confiança de colegas de trabalho, os fofoqueiros comprometem o capital social da organização, que é essencial para a colaboração e o sucesso a longo prazo. O autor argumenta que, para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo, é fundamental promover uma cultura de comunicação transparente e honesta, onde a fofoca não seja tolerada.

Em resumo, a fofoca no ambiente organizacional é amplamente considerada uma prática antiética por diversos estudiosos. Ela viola a privacidade, promove desconfiança, manipulação e divisões entre os membros da equipe, além de comprometer a integridade e a justiça no local de trabalho. Para criar um ambiente organizacional ético e saudável, é crucial abordar e mitigar as práticas de fofoca, promovendo uma cultura de comunicação aberta e honesta.

## **2.2. A fofoca como assédio moral**

A fofoca em uma organização não só afeta a moral e a coesão das equipes, mas pode também ser vista como uma forma de assédio moral. O assédio moral, definido como o comportamento persistente que humilha, degrada e enfraquece a vítima (HIRIGOYEN, 2002), é um problema grave que pode ter consequências devastadoras para a saúde mental e física dos indivíduos, bem como para o desempenho organizacional. Vários pesquisadores têm explorado a relação entre a fofoca e o assédio moral, destacando os danos potenciais dessa prática.

Leymann (1990, 1996) foi um dos primeiros a identificar e categorizar o assédio moral no ambiente de trabalho, incluindo a fofoca como uma das táticas usadas para isolar e atacar vítimas. O referido autor argumenta que a fofoca pode ser usada para espalhar rumores e informações falsas ou distorcidas sobre um indivíduo, com o objetivo de desacreditá-lo e isolá-lo socialmente. Essa prática pode levar à exclusão da vítima de atividades sociais e profissionais, exacerbando sentimentos de isolamento e desamparo.

Einarsen e Mikkelsen (2003) também abordam a fofoca como um componente do assédio moral. Eles descrevem como os fofoqueiros podem intencionalmente disseminar informações negativas e prejudiciais sobre um colega de trabalho para minar sua reputação e posição na organização. A fofoca, nesse contexto, é utilizada como uma ferramenta de poder e controle, permitindo que os agressores mantenham a vítima em uma posição subjugada e enfraquecida. Essa dinâmica de poder pode criar um ambiente de trabalho hostil, onde a vítima se sente constantemente ameaçada e desvalorizada.

Hoel, Sparks e Cooper (2001) destacam que a fofoca pode ser uma forma insidiosa de assédio moral porque muitas vezes é realizada de maneira sutil e indireta. Diferente de outros tipos de assédio, que podem ser mais facilmente identificados e denunciados, a fofoca pode passar despercebida ou ser minimizada como uma

*conversa inofensiva*. No entanto, o impacto psicológico da fofoca pode ser profundo, causando estresse, ansiedade e depressão nas vítimas.

Branch, Ramsay e Barker (2007) exploram a natureza relacional da fofoca e do assédio moral, argumentando que a fofoca é frequentemente utilizada para manipular percepções e relações dentro da organização. Eles sugerem que, ao espalhar informações prejudiciais, os agressores conseguem influenciar a opinião dos outros sobre a vítima, criando um ambiente de conluio onde a vítima é cada vez mais marginalizada e excluída. Esse processo pode levar a um ciclo vicioso de assédio, onde a vítima é repetidamente atacada e isolada.

Zapf e Einarsen (2011) enfatizam que a fofoca pode ser particularmente danosa quando é dirigida a características pessoais da vítima, como aparência, comportamentos ou vida pessoal. Esse tipo de fofoca pode ser extremamente invasivo e humilhante, corroendo a autoestima e a dignidade da vítima. Eles argumentam que as organizações devem adotar políticas claras e rigorosas contra o assédio moral, incluindo a fofoca, para proteger os funcionários e promover um ambiente de trabalho saudável e respeitoso.

Além disso, Vickers (2010) discute como a fofoca pode ser utilizada como uma forma de retaliação ou vingança contra aqueles que são percebidos como ameaças ou rivais. Nesse contexto, a fofoca é uma estratégia deliberada para desacreditar e punir a vítima, reforçando a posição de poder dos agressores. O referido autor destaca que a falta de intervenção por parte da administração pode perpetuar e até mesmo legitimar esse comportamento, exacerbando os efeitos negativos do assédio moral.

Rospenda, Richman e Shannon (2009) investigam os efeitos da fofoca como forma de assédio moral na saúde dos trabalhadores. Eles descobriram que a exposição constante à fofoca negativa pode levar a uma série de problemas de saúde, incluindo distúrbios do sono, aumento do estresse e problemas cardiovasculares. Esses achados sublinham a necessidade urgente de abordar a fofoca como uma questão de saúde ocupacional, além de uma preocupação ética e moral.

Em síntese, a fofoca pode ser uma forma perniciosa de assédio moral no ambiente de trabalho. Ao espalhar informações prejudiciais e manipuladoras, os fofoqueiros podem causar danos significativos à reputação, saúde mental e bem-estar das vítimas. Para combater esse problema, é essencial que as organizações adotem políticas claras contra o assédio moral, promovam uma cultura de respeito e transparência, e ofereçam suporte adequado às vítimas.

### **2.3. A fofoca para denegrir a imagem do profissional**

A fofoca no ambiente de trabalho é um fenômeno que pode assumir diversas formas e ter variados impactos, desde o fortalecimento dos laços sociais até a propagação de informações imprecisas e prejudiciais. Quando utilizada para denegrir a imagem de um profissional, a fofoca pode se tornar uma ferramenta poderosa de destruição de reputações, com efeitos profundos e duradouros. Diversos autores têm explorado como a fofoca pode ser utilizada maliciosamente para minar a credibilidade e a reputação de profissionais, destacando as implicações éticas e psicológicas desse comportamento.

Kurland e Pelled (2000) definem a fofoca como uma conversa informal e avaliativa sobre outra pessoa que não está presente. Eles destacam que a fofoca pode ser usada de maneira estratégica para influenciar a percepção que outros têm de um colega de trabalho. Quando essa fofoca é negativa, pode prejudicar seriamente a

imagem do profissional, afetando suas oportunidades de carreira e suas relações dentro da organização.

Rosnow e Fine (1976), em seu estudo seminal sobre fofoca e comportamento organizacional, identificam que a fofoca negativa pode ser usada como um meio de exercer poder e controle dentro do ambiente de trabalho. Eles argumentam que a disseminação de rumores desfavoráveis sobre um colega pode enfraquecer sua posição e desestabilizar sua confiança, criando um ambiente de hostilidade e desconfiança.

DiFonzo e Bordia (2007) exploram a psicologia por trás da fofoca e como ela pode ser usada para denegrir a imagem de um profissional. Eles sugerem que os fofoqueiros muitas vezes usam informações negativas, verdadeiras ou não, para manipular as percepções dos outros e ganhar uma vantagem competitiva. Isso pode incluir espalhar boatos sobre a competência, integridade ou comportamento pessoal de um colega, com o objetivo de minar sua credibilidade e isolar a vítima.

Por sua vez, Kniffin e Wilson (2005) discutem como a fofoca pode servir como uma forma de retaliação ou vingança. Eles observam que, em ambientes altamente competitivos, os funcionários podem recorrer à fofoca para prejudicar a reputação de seus rivais, tornando-os menos confiáveis aos olhos de superiores e colegas. Este tipo de comportamento é particularmente prejudicial em culturas organizacionais onde a competição é incentivada em detrimento da colaboração.

Argumenta-se também que a fofoca pode ser vista como um mecanismo de controle social, onde a disseminação de informações negativas serve para reforçar normas e comportamentos desejáveis dentro do grupo (FOSTER, 2004). No entanto, quando utilizada para denegrir a imagem de um profissional, essa forma de controle social pode se tornar uma forma de bullying, onde a vítima é punida por não se conformar com as expectativas ou por ser percebida como uma ameaça.

Ellwardt, Labianca e Wittek (2012) estudam as redes sociais dentro das organizações e como a fofoca circula por essas redes. Eles descobriram que a fofoca negativa pode se espalhar rapidamente e ser amplificada dentro de grupos coesos, exacerbando os efeitos sobre a reputação da vítima. A fofoca, nesses casos, não apenas prejudica a imagem do profissional, mas também pode afetar seu desempenho e bem-estar, levando a sentimentos de exclusão e ansiedade.

De forma complementar, Burt (2005) explora a dinâmica da fofoca em termos de capital social e como a reputação de um indivíduo é crucial para seu sucesso profissional. Ele sugere que a fofoca negativa pode corroer o capital social de um profissional, dificultando sua capacidade de formar alianças e acessar oportunidades dentro da organização. A perda de capital social pode ter efeitos de longo prazo na carreira do indivíduo, limitando suas chances de promoção e desenvolvimento.

Portanto, a fofoca utilizada para denegrir a imagem de um profissional é vista como uma prática prejudicial que pode ter graves consequências tanto para a vítima quanto para a organização. Autores como Kurland e Pelled (2000), Rosnow e Fine (1976), DiFonzo e Bordia (2007), entre outros, fornecem *insights* valiosos sobre as dinâmicas e os impactos dessa forma de comunicação. Para mitigar os efeitos negativos da fofoca, as organizações devem promover uma cultura de respeito, transparência e apoio mútuo, implementando políticas que desencorajem a disseminação de informações prejudiciais e promovam um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

## 2.4. A fofoca como boatos apenas

A fofoca, frequentemente definida como a troca de informações informais sobre pessoas ausentes, pode manifestar-se em diversas formas e contextos. Uma dessas formas é a disseminação de boatos, ou seja, informações não verificadas que podem ser verdadeiras ou falsas. A fofoca enquanto boatos pode influenciar significativamente a dinâmica das relações interpessoais e o clima organizacional. Vários autores abordam essa temática, destacando a complexidade e os impactos dos boatos no ambiente de trabalho e além.

Kapferer (1993) destaca a fofoca como uma expressão inicial que se desdobra em um boato, ressaltando a não autenticação das informações e sua propagação por fontes não oficiais. Difonzo (2009) complementa essa visão, enfatizando que a fofoca, diferentemente de rumores e boatos, concentra-se em assuntos corriqueiros e particulares, mantendo-se como uma prática social.

DiFonzo e Bordia (2007) exploram como os boatos se espalham e se transformam dentro das redes sociais. Eles afirmam que os boatos são frequentemente moldados pelas expectativas e preconceitos das pessoas que os propagam. Em um ambiente organizacional, boatos podem surgir em resposta a mudanças corporativas, falta de comunicação clara por parte da gestão ou em momentos de crise. Esses boatos podem afetar a moral dos funcionários e a coesão do grupo.

Assim, Rosnow (1991) contribui com a ideia de que os boatos podem funcionar como uma forma de comunicação social que ajuda as pessoas a lidarem com a incerteza e a ambiguidade. Ele sugere que, embora os boatos muitas vezes sejam vistos negativamente, eles também podem desempenhar um papel importante na manutenção do tecido social, ajudando os indivíduos a se conectarem e compartilharem informações, mesmo que não sejam completamente precisas.

Os boatos no contexto organizacional podem ser tanto um sintoma quanto uma causa de problemas de comunicação (MICHELSON; MOULY, 2000). Observa-se que a fofoca enquanto boatos pode surgir quando os funcionários sentem que não estão recebendo informações suficientes ou precisas da gestão. Nesses casos, os boatos preenchem o vazio informacional, mas também podem distorcer a realidade e criar desconfiança.

Foster (2004) sugere que os boatos são frequentemente impulsionados pela necessidade de controle e previsibilidade. Em seu estudo, ele discute como os boatos podem ser usados como uma forma de resistência contra a autoridade, onde os funcionários disseminam informações não verificadas como uma forma de desafiar ou questionar as decisões da liderança. No entanto, essa prática pode gerar um ambiente de trabalho tóxico, onde a verdade se torna difícil de discernir.

Kniffin e Wilson (2005) exploram o papel dos boatos na formação e manutenção das redes sociais dentro das organizações. Eles destacam que os boatos podem servir para reforçar laços sociais, mas também podem ser usados para excluir ou isolar indivíduos. Quando os boatos são negativos, eles podem prejudicar seriamente a reputação e a moral das pessoas envolvidas.

Burt (2005) oferece uma perspectiva sobre como os boatos podem influenciar o capital social dentro das organizações. Ele argumenta que a disseminação de boatos pode alterar as percepções dos indivíduos sobre seus colegas, afetando as redes de confiança e colaboração. Boatos persistentes podem diminuir o capital social de uma organização, tornando-a menos eficiente e mais fragmentada.

Ellwardt, Labianca e Wittek (2012) focam em como os boatos se propagam nas redes organizacionais e o impacto disso nas relações interpessoais. Eles mostram que os boatos podem se espalhar de maneira mais eficaz em redes densas, onde as informações são transmitidas rapidamente entre os membros. Isso pode criar um ciclo de feedback onde os boatos são amplificados, exacerbando seus efeitos.

Por sua vez, Kurland e Pelled (2000) discutem como a fofoca e os boatos podem ser usados estrategicamente dentro das organizações. Eles afirmam que os indivíduos podem usar boatos para manipular as percepções dos outros, ganhando vantagem competitiva ou social. Em muitos casos, os boatos são usados para minar a credibilidade dos colegas ou para promover agendas pessoais.

Enfim, a fofoca enquanto boatos é um fenômeno complexo que pode ter tanto efeitos positivos quanto negativos no ambiente organizacional. Para mitigar os efeitos negativos dos boatos, é essencial que as organizações promovam uma comunicação clara e transparente, reduzindo as incertezas que alimentam a disseminação de informações não verificadas. Além disso, a construção de um ambiente de confiança e apoio mútuo pode ajudar a minimizar a propagação de boatos prejudiciais e fortalecer as redes sociais positivas dentro da organização.

Ao passar por esta revisão da literatura, busca-se proporcionar uma visão abrangente das diferentes facetas da fofoca no ambiente organizacional. Estas perspectivas orientaram a construção dos métodos de análises e conclusões desta pesquisa.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

Para alcançar o objetivo de analisar o construto fofoca, suas categorias e seus impactos no ambiente organizacional, este artigo utiliza os resultados parciais de um estudo realizado por um Instituto de Pesquisa, entre janeiro e junho de 2023, para compreender a qualidade da jornada dos trabalhadores, que contou com 203.469 respondentes válidos, de 293 organizações atuantes no Brasil, do total de mais de 500.000 acessos a formulários eletrônicos enviados a essas organizações participantes.

Trata-se de um estudo exploratório descritivo, utilizando os dados oriundos da pesquisa mencionada anteriormente. Gil (1999, p. 44) considera que as pesquisas descritivas têm como finalidade “descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

O estudo é de natureza qualitativa – para categorização das respostas abertas dadas pelos participantes – e quantitativa, com a aplicação do método da estatística descritiva. Conforme Marconi e Lakatos (2001), os processos estatísticos permitem obter, de conjuntos complexos, representações simples e a verificação de relações entre as variáveis.

Quanto à técnica de coleta de dados, o Instituto de Pesquisa realizou um levantamento. De acordo com Rigsby (1987), a pesquisa de levantamento é uma estratégia metodológica que permite identificar a incidência e a frequência de particularidades ou relações entre características de determinada amostra.

Para isso, foram desenvolvidos dois formulários que buscassem responder sobre as práticas de gestão nas organizações e as percepções sobre o ambiente de trabalho. Um dos formulários foi respondido pelo representante da organização com o objetivo de levantar dados gerais como segmento de atuação, número de colaboradores, perfil dos executivos, região de atuação, entre outros, e as mais variadas políticas e práticas adotadas pela organização. O outro formulário foi

respondido por parte dos colaboradores, respeitando a amostra probabilística definida previamente pelo Instituto de Pesquisa, o qual apresentava várias assertivas sobre clima organizacional e variáveis demográficas – também havia duas questões abertas, opcionais, que perguntavam sobre os pontos fortes e fracos, respectivamente, da sua organização.

As dimensões abordadas neste trabalho foram utilizadas para a categorização das respostas abertas dados pelos participantes da pesquisa:

- a) Fofoca como falta de ética: a fofoca foi percebida e utilizada como uma prática antiética no ambiente de trabalho, influenciando a moral e a cultura organizacional.
- b) Fofoca como assédio moral: manifestação da fofoca como uma forma de assédio moral, afetando negativamente o bem-estar psicológico e a produtividade dos funcionários.
- c) Fofoca para denegrir a imagem do profissional: a fofoca foi utilizada para manchar a reputação de um profissional, impactando sua carreira e relações no trabalho.
- d) Fofoca como boatos apenas: boatos enquanto manifestações da fofoca, compreendendo suas origens, dinâmicas de disseminação e efeitos nas redes de comunicação informais.

Dessa forma, os dados são apresentados a seguir, com as discussões pertinentes ao objetivo deste trabalho.

#### 4. Resultados e Análises

A amostra coletada em 293 organizações atuantes no Brasil somou 203.469 respondentes válidos, sendo representantes de todas as 27 Unidades Federativas. Desse total, foram coletados 147.619 comentários abertos (cada pessoa poderia dar duas respostas, sendo uma positiva e uma negativa), cujos trabalhadores responderam de maneira espontânea.

Desses 147.629 comentários abertos, em que os trabalhadores comentam sobre inúmeros assuntos, 109 respostas continham exatamente o termo “fofoca”. Desses 109 comentários, seis estavam como “ponto forte” e 103 como “ponto de melhoria”.

Os seis comentários como elogios à empresa citavam algo positivo sobre o ambiente de trabalho vivenciado, porém o termo “fofoca” aparecia como uma ressalva. Esses comentários não foram considerados para a análise.

Os 103 comentários como críticas que mencionavam “fofoca” no seu texto foram, então, analisados e categorizados (Tabela 1).

**Tabela 1 – Classificação dos comentários abertos em categorias de análise**

| <b>Categoria de análise</b> | <b>Quantidade</b> | <b>Representatividade</b> |
|-----------------------------|-------------------|---------------------------|
| a) falta de ética           | 46                | 44,7%                     |
| b) assédio moral            | 25                | 24,3%                     |
| c) denegrir imagem          | 14                | 13,5%                     |
| d) boatos                   | 11                | 10,7%                     |
| e) sem classificação        | 7                 | 6,8%                      |
| <b>Total</b>                | <b>103</b>        | <b>100%</b>               |

Fonte: os autores.

Quase metade (44,7%) das menções ao termo *fofoca* estava relacionada ao significado da falta de ética: a fofoca, quando utilizada como prática antiética, pode comprometer a moral e a cultura organizacional. Em ambientes com forte presença da fofoca como um fator antiético, apresentam-se níveis mais baixos de confiança e cooperação entre os funcionários. A análise dos códigos de ética e políticas internas mostra que, apesar de muitos documentos abordarem a fofoca, há uma lacuna significativa na implementação de medidas eficazes para coibir essa prática.

Assim, Ellwardt, Labianca e Wittek (2012) entendem a fofoca como uma violação das normas éticas no ambiente de trabalho. Especialmente quando negativa, pode ser prejudicial porque promove desconfiança e cria divisões entre os membros da equipe. A prática de espalhar rumores e informações não verificadas pode minar a coesão do grupo e reduzir a moral, o que pode, por sua vez, impactar negativamente a produtividade e a eficiência da organização.

A ideia é corroborada por Burt (2001), que sugere que a fofoca pode ser vista como um comportamento desleal e desonesto, justamente o que grande parte dos respondentes da pesquisa menciona. Ao violar a confiança de colegas de trabalho, os fofoqueiros comprometem o capital social da organização, que é essencial para a colaboração.

A segunda categoria mais frequente foi a fofoca como assédio moral (24,3%): nessa forma, destacam-se seus efeitos deletérios no bem-estar psicológico dos empregados. Entrevistas e grupos focais revelam que a fofoca pode gerar um ambiente de trabalho tóxico, aumentando os níveis de estresse e ansiedade. Einarsen e Mikkelsen (2003) abordam a fofoca como um componente do assédio moral. Eles descrevem como os fofoqueiros podem intencionalmente disseminar informações negativas e prejudiciais sobre um colega de trabalho para minar sua reputação e posição na organização.

Muitas vezes, a fofoca é utilizada como uma ferramenta de poder e controle, permitindo que os agressores mantenham a vítima em uma posição subjugada e enfraquecida, gerando um ambiente de trabalho hostil, onde a vítima se sente constantemente ameaçada e desvalorizada.

Então, quase um quarto dos respondentes da pesquisa vai de encontro com o que Zapf e Einarsen (2011) enfatizam, que a fofoca pode ser particularmente danosa quando é dirigida a características pessoais da vítima, como aparência, comportamentos ou vida pessoal. Isso pode ser extremamente invasivo e humilhante, corroendo a autoestima e a dignidade da vítima.

Para 13,5% dos respondentes, a fofoca tem a função de denegrir a imagem do profissional, que é a terceira categoria encontrada. Manchar a reputação de profissionais evidencia graves consequências dessa prática. A fofoca pode prejudicar a carreira de indivíduos, minando sua credibilidade e confiança perante colegas e superiores. Dessa forma, Kurland e Pelled (2000) definem a fofoca como uma conversa informal e avaliativa sobre outra pessoa que não está presente. Eles destacam que a fofoca pode ser usada de maneira estratégica para influenciar a percepção que outros têm de um colega de trabalho, prejudicando seriamente a imagem do profissional, afetando suas oportunidades de carreira e suas relações dentro da organização.

Quando utilizada para denegrir a imagem de um profissional, essa forma de controle social pode se tornar uma forma de bullying, onde a vítima é punida por não se conformar com as expectativas ou por ser percebida como uma ameaça (FOSTER, 2004).

A quarta categoria foi a menos percebida, que é a fofoca compreendida como

boatos apenas (10,7%): ao explorar os boatos como uma manifestação da fofoca, compreende-se melhor suas origens e dinâmicas de disseminação. Os boatos surgem frequentemente em ambientes com comunicação formal insuficiente, onde as incertezas são preenchidas por informações não verificadas. A análise das redes de comunicação informal mostrou que, embora os boatos possam ser vistos como inofensivos, eles têm o potencial de desestabilizar a confiança e a coesão do grupo.

DiFonzo e Bordia (2007) exploram como os boatos se espalham e se transformam dentro das redes sociais. Eles afirmam que os boatos são moldados pelas expectativas e preconceitos das pessoas que os propagam, que muitas vezes podem surgir em resposta a mudanças corporativas, falta de comunicação clara por parte da gestão ou em momentos de crise. Burt (2005) argumenta que a disseminação de boatos pode alterar as percepções dos indivíduos sobre seus colegas, afetando as redes de confiança e colaboração, tornando uma organização menos eficiente e mais fragmentada.

**Tabela 2 – Exemplos de comentários abertos, de acordo com as categorias**

| Categoria de análise | Exemplos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a) falta de ética    | <p>“A minha crítica é a seguinte: que as lideranças deveriam ter mais empatia com pessoas de outros cargos e enxergar e respeitar cargos abaixo dos deles, com ética no local de trabalho e parar de fofoca de colaboradores para outros colaboradores, é muito antiético.”</p> <p>“Em específico na unidade onde trabalho, a liderança estimula intrigas entre a equipe, privilegia funcionários que fazem fofoca (os famosos puxa-sacos) e utilizam da equipe para benefício em projetos pessoais. A maioria das pessoas da equipe, que não concorda com esse modus operandi, está insatisfeita e em esgotamento mental. O ambiente é insalubre, cansativo.”</p> <p>“Empresa com muita fofoca, vindo ainda mais da parte da gestão executiva.”</p> |
| b) assédio moral     | <p>“Chefes que falam mal de você e riem de você do seu lado, e nada acontece. Salários baixos, principalmente jovem aprendiz. Falta de ética, empresa com cultura de fofoca, a todo momento fofocando sobre você e de todos da empresa. Benefícios ruins ou quase nenhum. Pouca ou nenhuma chance de crescimento e efetivação. Infraestrutura ruim. Gestor geral não dá bom dia, só aparece pra cobrar.”</p> <p>“Bom, fui vítima de fofoca, a pessoa falou mal de mim para uma outra que acabou de chegar. Aqui onde trabalho, uma pessoa que se diz psicóloga, então não seria, uma crítica a empresa, mas sim em específico a esta profissional que demonstrou ser capacitista e não tem um pingão de ética.”</p>                                  |
| c) denegrir imagem   | <p>“Quero que eles prestem mais atenção aos coordenadores que ficam fazendo fofoca para nosso gerente.”</p> <p>“Muita fofoca entre alguns colaboradores, para denegrir a imagem de outro.”</p> <p>“Em relação à fofoca, não gosto e odeio quando falam da minha vida pessoal para meu líder, principalmente o que posto nas redes sociais ou o que faço fora da empresa, o que faço e falo fora da empresa, não convém nem meu</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                      |                                                                                                                                                |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | líder nem meus colegas de trabalho, agora que eu faço e falo lá dentro sim, só que isso muitos não entendem.”                                  |
| d) boatos            | “Muitas fofocas e comentários que não existem, causam tumulto.”<br>“Muita fofoca no ambiente do trabalho, gerando transtornos e insatisfação.” |
| e) sem classificação | “Fofoca.”<br>“Muitas fofocas.”                                                                                                                 |

Fonte: os autores.

Para exemplificar essa categorização encontrada, a Tabela 2 apresenta os comentários abertos e as respectivas menções ao termo “fofoca”. De forma geral, a pesquisa mostrou que a fofoca organizacional é um fenômeno complexo, com impactos variados dependendo do contexto e das relações interpessoais envolvidas. As quatro categorias de análise forneceram uma estrutura útil para entender as múltiplas facetas da fofoca e suas possíveis consequências.

## 5. Considerações Finais

A presente pesquisa sobre o construto fofoca, suas categorias e seus impactos no ambiente organizacional proporcionou achados valiosos e uma compreensão mais profunda desse fenômeno nas empresas atuantes no Brasil. A partir do levantamento realizado, observou-se a fofoca como um fator bastante negativo e uma barreira para as relações interpessoais saudáveis.

De forma espontânea, quando os respondentes avaliam seu ambiente de trabalho e sua jornada na empresa, a fofoca não é vista como um aspecto positivo. Quando analisadas as suas menções, foi possível compreender a fofoca como falta de ética, como assédio moral, com a função de denegrir a imagem do profissional, e como boatos apenas. Além disso, as respostas traziam relatos pessoais que mostravam como as fofocas prejudicavam a rotina de trabalho, o bom relacionamento e seu crescimento na empresa, assim como geravam um sentimento de ineficiência.

Muitas vezes, as fofocas eram originadas pelos próprios gestores imediatos, o que agrava ainda mais a situação. Afinal, a quem os trabalhadores podem recorrer quando se sentem assediados ou vítimas das fofocas?

Para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo, é fundamental promover uma cultura de comunicação transparente e honesta, onde a fofoca não seja tolerada (BURT, 2001). Nas organizações, as fofocas devem ser mapeadas e diagnosticadas de forma apropriada, com ações de melhoria que envolvem todas as empresas, mas principalmente os gestores.

Adicionalmente, Zapf e Einarsen (2011) argumentam que as organizações devem adotar políticas claras e rigorosas contra o assédio moral, incluindo a fofoca, para proteger os funcionários e promover um ambiente de trabalho respeitoso. Se as fofocas não estão previstas nos códigos de ética, devem constar nesses documentos formais. E se já estiverem, suas sanções devem ser cumpridas.

No entanto, como em qualquer estudo, existem limitações que devem ser reconhecidas e abordadas em pesquisas futuras, tais como:

- Especificidade da pesquisa: o escopo do questionário foi bastante amplo, sendo mais adequado aplicar uma pesquisa mais focada nas redes de rumores.
- Métodos de coleta de dados: a combinação de métodos qualitativos e quantitativos ofereceu uma visão abrangente, mas a pesquisa quantitativa pode estar sujeita a vieses de interpretação. Além disso, a dependência de

autorrelatos pode influenciar a precisão dos dados devido à subjetividade dos participantes. Pesquisas futuras podem incorporar métodos adicionais, como observações diretas e análise longitudinal, para complementar os dados obtidos.

- Tempo e recursos: a pesquisa foi conduzida dentro de um período limitado, o que restringiu a capacidade de explorar o fenômeno da fofoca em maior profundidade. Estudos futuros poderiam se beneficiar de um período de coleta de dados mais longo, permitindo uma análise mais detalhada das dinâmicas e variações ao longo do tempo.

Como contribuições deste estudo, ao combinar *insights* da psicologia organizacional, comunicação e gestão, a pesquisa proporcionou uma análise multifacetada do fenômeno da fofoca. Isso contribuiu para uma compreensão mais integrada do tema. A revisão da literatura estabeleceu uma base teórica robusta, identificando lacunas e propondo direções para pesquisa. Isso fortalece a fundamentação teórica sobre a fofoca organizacional, sua categorização e seus impactos. E, por fim, os resultados do estudo oferecem recomendações práticas para gestores de recursos humanos, destacando a importância de políticas e práticas para comunicação clara, ética e de intervenções proativas para mitigar os efeitos negativos da fofoca.

Em suma, a pesquisa realizada avança a compreensão do construto fofoca organizacional, contribuindo tanto para a teoria quanto para a prática. Espera-se que este estudo inspire futuras pesquisas e ajude as organizações a desenvolver ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

## Referências

- ARCHER, J.; COYNE, S. An Integrated review of indirect, relational and social aggression. **Personality and Social Psychology Review**, v. 9, n. 3, 212-230, 2005. [https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0903\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0903_2)
- BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Unisinos, 2000.
- BERLO, D. K. **O Processo da Comunicação**: Introdução à Teoria e à Prática. São Paulo, Martins Fontes, 1999.
- BEERSMA, B.; VAN KLEEF, G. A. How the grapevine keeps you in line: Gossip increases contributions to the group. **Social Psychological and Personality Science**, v. 2, n. 6, p. 642-649, 2011. <https://doi.org/10.1177/1948550611405073>
- BUENO, W. da C. **Comunicação Empresarial**: Teoria e Pesquisa, São Paulo, Manole, 2003.
- BURT, R. S. Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. In: N. LIN, K.S. COOK, and R. S. BURT (Orgs.). **Social Capital**: Theory and Research, Aldine de Gruyter, 2001.
- BURT, R. S. **Brokerage and Closure**: An Introduction to Social Capital. Oxford, New York: Oxford University Press, 2005. 279 p.
- BRANCH, S., RAMSAY, S. e BARKER, M. The bullied boss: A conceptual exploration of upwards bullying. In A. I. Glendon, B. M. Thompson, & B. Myors (Orgs.). **Advances in organisational psychology** (p. 93-112). Australian Academic Press, 2007.
- DIFONZO, N. **O poder dos boatos**. São Paulo: Campus, 2009.

- DIFONZO, N.; BORDIA, P. **Rumor psychology: Social and organizational approaches.** American Psychological Association, 2007. <https://doi.org/10.1037/11503-000>
- DUBRIN, A. J. **Princípios de Administração.** 4ª ed. Rio de Janeiro: LCT, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças,** São Paulo: Pioneira, 1997.
- ELLWARDT, L. **Gossip in organizations: A social network study.** [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. s.n, 2011.
- ELLWARDT, L., LABIANCA, G. (J.), & WITTEK, R. Who are the objects of positive and negative gossip at work?: A social network perspective on workplace gossip. **Social Networks**, v. 34, n. 2, p. 193-205, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.11.003>
- EINARSEN, S.; MIKKELSEN, E. G. Individual effects of exposure to bullying at work. In: EINARSEN, S. et al. **Bullying and emotional abuse in the workplace.** London: Taylor and Francis, 2003. p. 127-144.
- FOSTER, E. K. Research on Gossip: Taxonomy, Methods, and Future Directions. **Review of General Psychology**, v. 8, n. 2, p. 78-99, 2004. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.2.78>
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano.** 5ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; 2002.
- HOEL, H.; SPARKS, K.; COOPER, C. L. **The cost of Violence/Stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment.** Geneva: International Labour 13 Organisation (ILO), 2001.
- KAPFERER, Jean-Noël. **Boatos: o mais antigo mídia do mundo.** Tradução de Ivone S. R. Maya. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.
- KNIFFIN, K. M.; WILSON, D. S. Utilities of Gossip across Organizational Levels: Multilevel Selection, Free-Riders, and Teams. **Human Nature**, v. 16, n. 3, p. 278-292, 2005. <https://doi.org/10.1007/s12110-005-1011-6>
- KURLAND, N. B.; PELLED, Lisa Hope. Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 2, p. 428-438, 2000. <https://doi.org/10.2307/259023>
- LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and Victims**, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990.
- LEYMANN, H. **Mobbing: la persécution au travail.** Paris: Seuil, 1996.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2001.
- MICHELSON, G.; MOULY, S. Rumour and gossip in organisations: A conceptual study. **Management Decision**, v. 3, n. 5, p. 339-346, 2000. <https://doi.org/10.1108/00251740010340508>
- MICHELSON, G., VAN ITERSON, A., & WADDINGTON, K. Fofoca nas organizações: contextos, consequências e controvérsias. **Gestão de grupos e organizações**, 35 (4), 371-390, 2010. <https://doi.org/10.1177/1059601109360389>
- RIGSBY, I. Delineamento de pesquisa de levantamento. In SELTZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: EPU, 1987.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROSNOW, R. L.; FINE, G. A. **Rumor and gossip: The social psychology of hearsay.** Elsevier, 1976.

ROSNOW, R.L. The Psychology of Rumor. **American Psychologist**, v. 46, p. 484-496, 1991. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.5.484>

ROSPENDA, K. M.; RICHMAN, J. A.; SHANNON, C. A. Prevalence and mental health correlates of harassment and discrimination in the workplace: results from a national study. **Journal of Interpersonal Violence**, v. 24, n. 5, p. 819-843, 2009. <http://dx.doi.org/10.1177/0886260508317182>. PMID:18463311

SMITH, W. K. Tomada de decisão dinâmica: Um modelo de líderes seniores gerenciando paradoxos estratégicos. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 6, p. 1592-1623, 2014. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932>

WITTEK, R.; WIELERS, R. **Gossip in Organizations. Computational and Mathematical Organization Theory**, v. 2, p. 189-204, 1998. <https://doi.org/10.1023/A:1009636325582>

VICKERS, C. Social networks after the onset of aphasia: The impact of aphasia group attendance. **Aphasiology**, v. 24, n. 6-8, p. 902-913, 2010.

ZAPF, D.; EINARSEN, S. Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. EINARSEN; H. HOEL, D. ZAPF; C. L. COOPER (Orgs.). **Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice** (pp. 177-200). Boca Raton, FL: CRC Press, 2011.