Ostracismo no local de trabalho: uma revisão sistemática

Workplace ostracism: a systematic review

El ostracismo en el lugar de trabajo: una revisión sistemática

DOI:10.34117/bjdv11n6-257

Submitted: May 9th, 2025
Approved: May 30th, 2025

Fernanda Maria de Almeida Santos
Doutora em Gestão
Instituição: Escola Superior de Actividades Imobiliárias (ESAI)
Endereço: Lisboa, Portugal
E-mail: fernanda.mendes6@gmail.com

Maria Celeste Cuz
Doutorando en Gestao Imobiliario
Instituição: Escola Superior de Actividades Imobiliárias (ESAI)
Endereço: Lisboa, Portugal
E-mail: a1312@esai.pt

Miguel Fernandes
Doutorando en Gestao Imobiliario
Instituição: Escola Superior de Actividades Imobiliárias (ESAI)
Endereço: Lisboa, Portugal
E-mail: a1279@esai.pt

Martino Mezzero
Doutorando en Gestao Imobiliario
Instituição: Escola Superior de Actividades Imobiliárias (ESAI)
Endereço: Lisboa, Portugal
E-mail: a1392@esai.pt

RESUMO
O ostracismo no local de trabalho constitui uma forma subtil, mas profundamente impactante, de exclusão social, caracterizado pela omissão deliberada de interação e reconhecimento. Ao contrário de formas mais visíveis de abuso laboral, como o assédio moral, o ostracismo manifesta-se de forma silenciosa, muitas vezes invisível e de difícil identificação, mas com efeitos psicológicos e organizacionais significativos. Esta revisão da literatura, conduzida com recurso a métodos sistemáticos para seleção e análise crítica de artigos relevantes, visa explorar a conceptualização do fenómeno, os seus fundamentos teóricos, manifestações, impactos e estratégias de coping e intervenção. Os resultados apontam para consequências graves ao nível do bem-estar psicológico, desempenho individual e coesão organizacional, reforçando a importância de políticas inclusivas, liderança ética e intervenções culturalmente sensíveis. Conclui-se que a compreensão e combate ao ostracismo laboral exigem uma abordagem integrada, que una perspetivas psicológicas e estratégias organizacionais, com vista à construção de ambientes de trabalho mais humanos, saudáveis e produtivos.

Palavras-chave: ostracismo, exclusão social, comportamento organizacional, liderança inclusiva, cultura organizacional.

ABSTRACT
Workplace ostracism represents a subtle yet deeply impactful form of social exclusion, characterised by the deliberate omission of interaction and acknowledgment. Unlike more visible forms of workplace mistreatment, such as bullying or harassment, ostracism manifests silently, often invisibly, and is difficult to identify, yet it carries significant psychological and organisational consequences. This literature review, based on a systematic methodology for article selection and critical appraisal, examines the conceptualisation of workplace ostracism, its theoretical foundations, manifestations, impacts, and coping and intervention strategies. The findings reveal serious consequences for psychological well-being, individual performance, and organisational cohesion, highlighting the need for inclusive policies, ethical leadership, and culturally sensitive interventions. The study concludes that addressing workplace ostracism requires an integrated approach that combines psychological insights with organisational strategies to foster healthier, more inclusive, and productive work environments.

Keywords: ostracism, social exclusion, organisational behaviour, inclusive leadership, organisational culture.

RESUMEN
El ostracismo en el lugar de trabajo constituye una forma sutil pero profundamente perjudicial de exclusión social, caracterizada por la omisión deliberada de interacción y reconocimiento. A diferencia de formas más visibles de maltrato laboral, como el acoso o la discriminación, el ostracismo se manifiesta de manera silenciosa, frecuentemente invisible y difícil de detectar, aunque conlleva importantes consecuencias psicológicas y organizacionales. Esta revisión de la literatura, realizada mediante una metodología sistemática para la selección y evaluación crítica de artículos, examina la conceptualización del ostracismo laboral, sus fundamentos teóricos, sus manifestaciones, impactos y estrategias de afrontamiento e intervención. Los resultados ponen de manifiesto graves repercusiones sobre el bienestar psicológico, el rendimiento individual y la cohesión organizacional, subrayando la necesidad de políticas inclusivas, liderazgo ético e intervenciones culturalmente adaptadas. Se concluye que afrontar el ostracismo en el trabajo exige un enfoque integrado que combine perspectivas psicológicas con estrategias organizacionales, a fin de promover entornos laborales más saludables, inclusivos y productivos.

Palabras clave: ostracismo laboral, exclusión social, comportamiento organizacional, liderazgo inclusivo, cultura organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O Ser Humano é, fundamentalmente, um ser social. Isto significa que a ligação e o relacionamento com outras pessoas se demonstram algo essencial para as suas necessidades básicas, sendo que este tipo de relações no local de trabalho é um

componente significativo da vida das pessoas, até porque, no período em que estas se encontram em idade ativa, genericamente falando, um terço do seu dia é despendido em contexto de laboral.

De forma diferente ao que ocorre com bullying ou assédio, que são formas mais explícitas de maus-tratos, bem documentadas e investigadas, o ostracismo é caracterizado pela ausência de qualquer ação, tendo sido objeto de menor atenção por parte da academia. Especialmente insidioso, esta forma de "omissão" pode ser dificilmente detetada, provada ou até combatida. Robinson el al. (2013), caracteriza o ostracismo como sendo a omissão de ações que, de outra qualquer forma, fariam com que um dado indivíduo, ou grupo, estivesse envolvido adequadamente no seu contexto laboral. Podemos ainda expandir esta noção, referindo que se trata de um ato deliberado e excluir ou ignorar um indivíduo ou grupo, privando-o de recursos psicológicos e sociais que se demonstram críticos aos sentimentos de pertença, autoestima e valor próprio. Devido ao seu carácter subtil, o ostracismo no local de trabalho é um fenómeno que prevalece, afetando indivíduos a vários níveis e em vários contextos.

O estudo do ostracismo no local de trabalho demonstra-se de grande relevância, com cada vez mais evidências dos seus efeitos prejudiciais, afetando o comportamento, atitudes e bem-estar dos trabalhadores. A correlação entre as experiências de ostracismo e a diminuição do compromisso para com a organização, satisfação com o trabalho e do desempenho, assim como o surgimento de esgotamento emocional e intenção de troca de emprego, encontra-se evidenciada em dados meta-analíticos.

Esta revisão visa sintetizar e avaliar criticamente o atual estado da arte, no que ao ostracismo no local de trabalho diz respeito, com particular foco na sua conceptualização, em fundamentos teóricos e estratégias potenciais para intervenção. Através da integração de diferentes perspetivas e abordagens metodológicas de investigação, esta revisão tem como objetivo proporcionar uma visão sobre o ostracismo e promover a compreensão do mesmo, particularmente na sua existência no local de trabalho, tanto em teoria, como no desafio que a sua realidade organizacional constitui. Através da articulação de uma visão geral sobre este tópico, pretende-se estimular a investigação multidisciplinar, integrando a perspetiva psicológica e estratégias organizacionais, para poder melhor compreender e combater a natureza multifacetada do ostracismo. Complementarmente, tem o intuito de identificar lacunas existentes na literatura disponível.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ostracismo é definido por Williams (2007) como uma ameaça silenciosa às necessidades fundamentais humanas, como o sentimento de pertença, a autoestima, o controlo e a existência significativa. No seu artigo de 2009 (WILLIAMS), amplia esta noção, recorrendo a três estágios de resposta ao ostracismo: deteção, interpretação e resposta. Segundo este modelo, as vítimas, ao serem ignoradas, reagem com dor social, partindo para a interpretação cognitiva da exclusão e reagindo com tentativas de reintegração ou comportamentos defensivos. Gonsalkorale e Williams (2007) conseguem aferir que o ostracismo causa dor ao objeto da ostracização, mesmo quando perpetrado por indivíduos ou grupos socialmente indesejados, sugerindo que existe uma reação automática à exclusão. Eisenberg, et al. (2003) demonstram, por sua vez, com recurso a imagens neurológicas, que comportamentos de exclusão causam a ativação de áreas cerebrais normalmente associadas com dor física, o que indica a existência de bases neurológicas concretas, para a dor social. Tais resultados vêem-se corroborados por Twenge et al. (2001), ao mostrar que o autocontrolo se vê afetado pela exclusão social do sujeito, reduzindo a empatia e aumentando os comportamentos agressivos.

Em ambiente corporativo, Ferris et al. (2008) destacam que o comprometimento organizacional e a interação se vêm comprometidos pela exclusão, mesmo que esta se demonstre subtil e não verbalizada. Robison, et al. (2013) enfatizam a necessidade de compreender o ostracismo, não apenas como uma experiência individual, mas como um fenómeno cujo efeito é amplamente sentido na dinâmica organizacional. Adicionalmente sugerem que as organizações enfrentam a possibilidade real de que a exclusão seja institucionalizada, ao não enfrentar ativamente os comportamentos ostracizantes, resultando em perda de desempenho, desconfiança entre colegas e fraca coesão de equipas, e arriscando a que tal se torne parte da cultura da empresa, assim, promovendo um ambiente de trabalho tóxico.

A preocupação pelo impacto nas equipas é ecoada por Sundstrom et al. (2000), ao destacar que a qualidade de interações sociais entre membros de um mesmo grupo, assim como a sua coesão e comunicação aberta, afetam fortemente a eficácia das equipas. Embora estes autores não abordem diretamente o ostracismo, os efeitos negativos destes comportamentos ajudam a contextualizar as conclusões tiradas: A exclusão de um membro, em equipas de trabalho, pode gerar conflitos interpessoais, desorganizar processos colaborativos e, assim, diminuir o desempenho do grupo como um todo. Desta

forma, o ostracismo enfraquece a confiança, a interdependência funcional e o alinhamento de objetivos, que se demonstram essenciais à eficácia coletiva.

Além disso, Chow et al. (2008) demonstram que o ostracismo tem um efeito direto no funcionamento cognitivo dos indivíduos, afetando negativamente a sua capacidade de concentração, raciocínio e desempenho de tarefas cognitivas simples. Este dado é especialmente preocupante em contextos organizacionais, já que os trabalhadores excluídos apresentam prejuízos concretos em relação à sua produtividade, e não apenas o sentimento de ameaça psicológica. Wu et al. (2016) enveredam pela exploração da forma como a criatividade e a iniciativa dos indivíduos se mostra afetada pelo ostracismo, evidenciando que os efeitos negativos vão além do indivíduo, estendendo-se ao capital intelectual da organização.

Peng e Zeng (2017) dão maior relevância ao que estes classificam como "habilidades políticas" dos indivíduos, sendo que as pessoas que apresentam grande capacidade para exibir estas "habilidades" conseguem lidar de melhor forma com o ostracismo, interpretando-o de uma forma menos negativa. No entanto, de acordo com os mesmos autores, quem demonstra baixa capacidade para este tipo de "habilidades" reage de forma contraproducente e tem tendência a retrair-se. Yang & Treadway (2018) vêm reforçar esta visão, destacando que a perceção de exclusão faz com que os indivíduos ativem mecanismos de autodefesa, o que resulta no aumento do retraimento social e redução da proatividade. O'Reilly et al. (2015) observam que o ostracismo e o assédio direto demonstram--se similarmente prejudiciais, podendo o ostracismo ser pior, dada a sua natureza insidiosa e ambígua. Estes observam que o ostracismo leva ao aumento de comportamentos contraproducentes como o absentismo e a sabotagem. Esses, são explicados pela exaustão de recursos emocionais e pela frustração derivada à necessidade do sentimento de pertença. O ostracismo é classificado por Howard (2020), como uma forma de abuso organizacional, afetando silenciosamente a saúde mental dos trabalhadores. Nesse mesmo sentido, Lutgen-Sandvik e Tracy (2012) tratam esta forma de exclusão como bullying relacional, com principal enfoque na forma como esta afeta a autoestima e o sentido de identidade das vítimas.

Por fim, estudos como os de Thirlwall (2015) e Stande et al. (2014) abordam a forma como as culturas organizacionais moldam a tolerância ao ostracismo. Estes autores alertam que ambientes corporativos competitivos e hierárquicos tendem a normalizar o ostracismo, institucionalizando frequentemente práticas como a marginalização, invisibilidade e silenciamento. Estas diferentes perspetivas reforçam a ideia de que o

ostracismo organizacional é um fenómeno sistémico e com amplos impactos no ambiente organizacional, e não apenas uma questão individual ou de relações interpessoais, afetando o bem-estar psicológico e a produtividade.

2.1 QUADRO CONCEPTUAL E DEFINIÇÕES

2.1.1 Definição de ostracismo no local de trabalho

O ostracismo no local de trabalho apresenta-se como sendo uma forma distinta de maus-tratos sociais. Ferris et al. (2008) caracterizam-na como sendo a extensão em que um indivíduo se apercebe que é ignorado ou excluído pelos demais no trabalho. Assim, ficam em evidência dois aspetos críticos; em primeiro lugar, a natureza subjetiva do ostracismo, como sendo uma experiência percecionada pelo indivíduo; em segundo, os comportamentos centrais que compõe o ostracismo, nomeadamente a exclusão e o "ser ignorado". Este manifesta-se através de atos de omissão, em vez de comissão, ou seja, caracteriza-se pelo que não acontece, em vez do que acontece. O que diferencia o ostracismo de outras formas de abuso no ambiente de trabalho é justamente a ausência de interação social, enquanto estas últimas envolvem ações negativas praticadas de forma ativa. Robinson el at. (2013) conceptualizam o ostracismo como a omissão de ações por parte de indivíduos ou grupos, em envolver o sujeito, quando seria apropriado fazê-lo. Esta perspetiva enfatiza a violação de expectativas e normas sociais que caracteriza os comportamentos ostracizantes.

2.1.2 Distinguir ostracismo de outras formas de maus-tratos laborais

O ostracismo no local de trabalho representa uma forma subtil, mas profundamente impactante, de maus-tratos a nível organizacional, distinguindo-se de manifestações mais visíveis e/ ou explícitas, tais como o assédio moral, a discriminação direta e a intimidação. Enquanto estas últimas envolvem ações ofensivas, verbais e comportamentais, com caráter intencional e reiterado, o ostracismo caracteriza-se pela exclusão social deliberada e pela omissão de interação por parte dos colegas ou superiores hierárquicos (FERRIS, *et al.*, 2008).

De acordo com Williams (2007), o ostracismo é particularmente insidioso por não implicar uma ação visível ou declarada; a sua força reside precisamente na ausência de

interação, no silêncio e na falta de reconhecimento da presença do outro. Em contraste, o assédio moral (ou mobbing) envolve comportamentos persistentes e ofensivos com o objetivo de humilhar, isolar ou desestabilizar psicologicamente a vítima (EINARSEN, *et al.*, 2003). Por sua vez, a discriminação laboral está frequentemente associada a atributos protegidos por lei – como o género, a idade, a etnia ou a orientação sexual – e manifesta-se através de tratamentos injustos e desigualdade de oportunidades (CORTINA, 2008).

Importa referir que o ostracismo pode, por vezes, ocorrer de forma simultânea com outras formas de abuso ou ser erroneamente interpretado como uma simples falha na comunicação. No entanto, a sua natureza silenciosa e relacional torna-o particularmente difícil de identificar e reportar. Em ambientes profissionais como o setor imobiliário, onde a interdependência e o contacto interpessoal são cruciais, estas práticas de exclusão silenciosa podem comprometer o desempenho das equipas, gerar frustração e potenciar a rotatividade dos colaboradores.

2.2 QUADROS TEÓRICOS

2.2.1 O modelo temporal da ameaça às necessidades

O Modelo Temporal da Ameaça às Necessidades, formulado por Williams (2009), constitui uma das abordagens teóricas mais completas para analisar os processos psicológicos e os efeitos associados ao ostracismo. Este modelo propõe que as reações dos indivíduos à exclusão social decorrem em três momentos distintos: a fase imediata (reflexiva), a fase de coping e a fase de longo prazo (resignação). Na fase inicial, o ostracismo provoca uma resposta automática de dor social, ameaçando quatro necessidades psicológicas fundamentais: a necessidade de pertença, autoestima, controlo e a perceção de existência com significado (WILLIAMS, 2007; WILLIAMS, 2009). As duas primeiras – pertença e autoestima – estão intrinsecamente ligadas à criação e manutenção de laços sociais, conforme destacados por Baumeister e Leary (1995) na sua teoria de necessidade de pertença. As restantes – controlo e existência significativa – podem ser compensadas através de outros domínios não sociais (RICHMAN; LEARY, 2009). É relevante sublinhar que esta resposta primária tende a manifestar-se de forma relativamente independente de variáveis contextuais ou características individuais, sugerindo uma sensibilidade humana universal à exclusão social (EISENBERGER; LIEBERMAN; WILLIAMS, 2003).

A segunda fase, conhecida como fase de coping, refere-se ao momento em que o indivíduo processa cognitivamente o episódio de ostracismo. Nesta etapa, "a resposta reflexiva de dor desencadeia ameaças a quatro necessidades fundamentais e orienta a atenção do indivíduo para refletir sobre o significado e a importância do episódio de ostracismo, conduzindo a respostas de coping que visam fortalecer a(s) necessidade(s) ameaçada(s)" (WILLIAMS, 2009, p. 285). A fase final, associada à persistência do ostracismo, é descrita como uma etapa de resignação psicológica. Quando a exclusão se prolonga no tempo, os recursos mentais e emocionais disponíveis para lidar com a situação vão sendo progressivamente desgastados, conduzindo a um estado marcado por entorpecimento afetivo, falhas de autorregulação emocional e bloqueio psicológico (WILLIAMS, 2007). Nesta fase, o esforço para reforçar o sentimento de pertença transforma-se em afastamento e isolamento; os indivíduos deixam de valorizar a autoestima e mergulham em estados depressivos; na tentativa de demonstrar utilidade, tornam-se passivos e interiorizam sentimentos de inutilidade (WILLIAMS, 2009).

2.2.2 Contexto cultural e respostas ao ostracismo

Evidências provenientes de análises meta-analíticas recentes indicam que o contexto cultural exerce uma influência moderadora significativa nas relações entre o ostracismo no local de trabalho e diversos resultados organizacionais e individuais. Especificamente, observou-se que os efeitos do ostracismo sobre variáveis como a necessidade de pertença, a satisfação no trabalho, o esgotamento emocional, os comportamentos de cidadania organizacional para com os indivíduos (OCBI) e o desvio individual/organizacional tendem a ser mais acentuados em culturas com orientação individualista, como as dos países ocidentais, do que em coletivistas, como a china (LI; XU; KWAN, 2021; WANG, *et al.*, 2023)

Por outro lado, as associações entre ostracismo e identificação organizacional ou comportamentos gerais de cidadania organizacional são mais fortes em contextos coletivistas, como os observados em muitas sociedades asiáticas. Nestes ambientes, onde o grupo e a harmonia relacional são valorizados, a exclusão social pode representar uma ameaça mais direta à identidade coletiva e ao papel do indivíduo dentro da estrutura social (GELFAND; EREZ; AYCAN, 2007).

2.3 MANIFESTAÇÕES E TIPOS DE OSTRACISMO NO LOCAL DE TRABALHO

2.3.1 Contextos de interação formal

O ostracismo no ambiente laboral manifesta-se tanto em contextos formais como informais (FERRIS, *et al.*, 2008; WILLIAMS, 2007). Em contextos formais, as manifestações podem incluir comportamentos como não responder a emails ou outras formas de comunicação institucional, excluir colaboradores de canais de informação relevantes ou minimizar ou ignorar as suas contribuições em reuniões (HOWARD; COGSWELL; SMITH, 2020). Em situações mais extremas, pode ocorrer aquilo que tem sido denominado como "banimento organizacional", que consiste em tratar intencionalmente um colaborador como se fosse invisível ou inexistente, de forma sistemática e prolongada (HITLAN, *et al.*, 2006). Estas formas de exclusão em ambientes formais são particularmente preocupantes, pois interferem diretamente com a capacidade funcional do colaborador. Quando colegas ou superiores retêm informação essencial, ignoram comunicações profissionais ou não reconhecem contribuições relevantes, o indivíduo ostracizado não só enfrenta barreiras objetivas ao desempenho profissional, como também sofre o impacto psicológico da rejeição e da desvalorização (ROBINSON; O'REILLY; WANG, 2013). Este tipo de ostracismo, pela sua natureza estrutural e institucionalizada, tem implicações sérias na produtividade, motivação e bem-estar psicológico dos trabalhadores (WU, *et al.*, 2011).

2.3.2 Contextos de interação informal

O ostracismo manifesta-se também em interações informais, tais como conversas casuais, amizades no local de trabalho e encontros espontâneos fora dos canais e processos institucionais formais (WILLIAMS, 2007; HOWARD; COGSWELL; SMITH, 2020). Estas formas subtis de exclusão incluem comportamentos como deliberadamente deixar alguém fora de conversas informais, interromper diálogos quando determinados colegas se aproximam, ou utilizar linguagem que promova a exclusão – por exemplo, falar numa língua não compreendida por todos os presentes (HITLAN, *et al.*, 2006). Embora estas formas de exclusão não interfiram diretamente com as tarefas profissionais, têm implicações significativas ao nível do sentimento de pertença, da coesão do grupo e do capital social, elementos fundamentais para a eficácia e integração organizacional

(CHIABURU; HARRISON, 2008). De facto, estudos recentes sugerem que as experiências de ostracismo em contextos informais podem ser tão psicologicamente danosas quanto as exclusões mais formais, com impactos evidentes na motivação, saúde mental e desempenho dos colaboradores (ROBINSON; O'REILLY; WANG, 2013). Além disso, o caráter ambíguo e subtil destas interações dificulta a identificação e denúncia da exclusão, o que acentua os seus efeitos negativos ao longo do tempo. O sentimento de ser ignorado ou invisível em momentos sociais quotidianos pode enfraquecer a ligação do trabalhador à equipa e à organização, promovendo isolamento, frustração e intenção de rotatividade (FERRIS, *et al.*, 2008).

2.3.3 Intencionalidade e perceção

Um dos principais desafios na conceptualização do ostracismo laboral reside no papel da intencionalidade (WILLIAMS, 2007; ROBINSON; O'REILLY; WANG, 2013). Os comportamentos ostracizantes podem ser deliberados, assumindo funções de punição, retaliação ou controlo social (BALLIET; FERRIS, 2013), mas também podem emergir de negligência não intencional, diferenças culturais, ou desatenção interpessoal (HOWARD; COGSWELL; SMITH, 2020). Para o alvo da exclusão, no entanto, essa distinção é frequentemente indistinta, sendo a ambiguidade percebida em relação à intenção um fator adicional de stress e sofrimento (WESSELMANN, 2013). Esta ambiguidade interpretativa complica a formulação de políticas e intervenções organizacionais eficazes. Ao contrário de outras formas de maus-tratos laborais, como o assédio moral, que podem ser claramente observadas e documentadas, o ostracismo caracteriza-se pela sua subtileza, ambiguidade contextual e, muitas vezes, plausibilidade de negação (O'REILLY, *et al.*, 2015). Tal dificulta a ação por parte dos recursos humanos ou de instâncias disciplinares tradicionais. Apesar disso, a literatura demonstra que, independentemente da sua intencionalidade objetiva, o ostracismo percecionado pode gerar consequências psicológicas substanciais, incluindo dor social, diminuição da autoestima, ansiedade e sintomas depressivos (WILLIAMS, 2009; EISENBERGER; LIEBERMAN, 2005). Assim, torna-se essencial que tanto as exclusões intencionais como não intencionais sejam alvo de atenção e respostas organizacionais adequadas.

2.4 CONSEQUÊNCIAS DO OSTRACISMO NO LOCAL DE TRABALHO

2.4.1 Consequências psicológicas e físicas individuais

O ostracismo no local de trabalho tem efeitos profundos e duradouros no bem-estar psicológico e físico dos indivíduos. Evidências meta-analíticas apontam para relações significativas entre experiências de ostracismo e a redução da autoestima, o aumento do esgotamento emocional e a deterioração do bem-estar psicológico geral (HOWARD; COGSWELL; SMITH, 2020). Importa destacar que estas consequências se verificam independentemente da intencionalidade do comportamento ostracizante. A simples experiência subjetiva de ser ignorado ou excluído é suficiente para desencadear reações emocionais negativas. Estudos de neuroimagem funcional (fMRI) demonstraram que a dor social ativada pelo ostracismo envolve as mesmas regiões cerebrais responsáveis pela dor física, como o córtex cingulado anterior (EISENBERGER; LIEBERMAN; WILLIAMS, 2003). Esta sobreposição sublinha a intensidade do impacto que a desconexão social pode ter no organismo. Para além do sofrimento psicológico imediato, a exposição prolongada e crónica ao ostracismo pode originar danos psicológicos de longo prazo, como depressão, bloqueio emocional ou passividade psicológica (WILLIAMS, 2007; WU, *et al.*, 2011). Na fase de resignação do modelo temporal, os indivíduos tornam-se "afetivamente dormentes" face à exclusão, revelando diminuição da autorregulação, perda de motivação social e sintomas de paralisia psicológica (WILLIAMS, 2009).

2.4.2 Respostas comportamentais

As respostas comportamentais ao ostracismo no local de trabalho tendem a organizar-se em duas grandes categorias: comportamentos pró-sociais e comportamentos antissociais. De acordo com o Modelo Temporal da Ameaça às Necessidades, durante a fase de coping, os indivíduos podem enveredar por comportamentos pró-sociais como forma de restabelecer ligações sociais, recuperar estatuto e reforçar o seu valor no grupo – exemplos disso incluem ajudar colegas, demonstrar conformidade com normas grupais ou aumentar o envolvimento organizacional (WILLIAMS, 2009; WESSELMANN, 2013).

Em contrapartida, algumas pessoas recorrem a respostas antissociais como

tentativa de restaurar controlo pessoal ou significado existencial, através de comportamentos desviantes, sabotagem, cinismo organizacional ou agressividade relacional (FERRIS, *et al.*, 2008; ROBINSON; O'REILLY; WANG, 2013). As evidências empíricas e meta-analíticas sustentam estas associações, indicando que o ostracismo está significativamente correlacionado com desvio organizacional e interpessoal, em especial quando os indivíduos percecionam impotência ou injustiça (HOWARD; COGSWELL; SMITH, 2020).

A trajetória comportamental adotada após a experiência de exclusão depende de múltiplos fatores contextuais e individuais. Por exemplo, investigações demonstram que o contexto cultural influencia o tipo de resposta: em culturas individualistas, há uma maior tendência para comportamentos desviantes, enquanto em culturas coletivistas prevalecem estratégias de reconexão (WILLIAMS, 2009; LI; XU; KWAN, 2021; GELFAND; EREZ; AYCAN, 2007). Além disso, características individuais como a ansiedade social têm um papel relevante, sendo que pessoas com maiores níveis de ansiedade revelam menor propensão para procurar reconexão pró-social após experiências de ostracismo (WESSELMANN, 2013).

2.4.3 Consequências organizacionais

Ao nível organizacional, o ostracismo está associado a diversos resultados negativos significativos. Meta-análises demonstram relações negativas robustas entre experiências de ostracismo e variáveis como satisfação no trabalho, compromisso organizacional e desempenho individual, bem como uma relação positiva com a intenção de rotatividade (HOWARD; COGSWELL; SMITH, 2020; LI; XU; KWAN, 2021). Tais resultados sublinham a natureza prejudicial e disfuncional da exclusão no contexto laboral. A investigação também mostra que o ostracismo influencia negativamente os comportamentos orientados para a equipa. Indivíduos que experienciam exclusão social tendem a demonstrar menor disponibilidade para colaborar com colegas, ainda que mantenham níveis semelhantes de desempenho em tarefas individuais ou comportamentos pró-sociais fora da organização, como doações para caridade (BALLIET; FERRIS, 2013; WILLIAMS, 2007). Esta redução seletiva do comportamento colaborativo tem consequências importantes, sobretudo em ambientes de trabalho altamente interdependentes, onde o funcionamento das equipas é essencial para a eficácia organizacional. Para além destes impactos diretos, o ostracismo pode gerar custos

organizacionais indiretos, tais como o aumento do absentismo por questões de saúde, diminuição da criatividade e da inovação, e o fortalecimento de culturas organizacionais tóxicas, nas quais comportamentos de exclusão se tornam normalizados ou mesmo incentivados (ROBINSON; O'REILLY; WANG, 2013; FERRIS, *et al.*, 2008). O caráter subtil, ambíguo e frequentemente não sancionado do ostracismo permite, muitas vezes, que estes padrões disfuncionais se perpetuem e disseminem ao longo do tempo, deteriorando o clima organizacional.

2.5 INTERVENÇÕES E ESTRATÉGIAS DE COPING

2.5.1 Estratégias individuais de coping

Segundo o modelo temporal da ameaça à necessidade (WILLIAMS, 2009), existem várias estratégias cujo objeto do ostracismo recorre para mitigar os seus efeitos negativos, visando o fortalecimento das suas necessidades psicológicas. Frequentemente, estas incluem abordagens como a procura de outra fonte de ligação social, práticas de autoafirmação ou estratégias para recuperação de controlo com comportamentos laborais. Existe ainda, a utilização frequente de estratégias como o afastamento, aceitação, responsabilidade e procura por suporte social como formas de lidar com a exclusão em contexto organizacional. (SANTOS; CARDOSO, 2010).

2.5.2 Intervenções organizacionais

Pese embora seja prática comum a inclusão do ostracismo como forma de assédio nas políticas anti-bullying, a natureza subtil do mesmo torna a aplicação destas políticas difícil, obrigando a abordagens mais abrangentes, levando em consideração fatores do foro individual e profissional, assim como formas de gestão de afetividade negativa. (DUAN-PORTER, *et al.*, 2018). Investigação existente identifica três estratégias que poderão possibilitar a elevação dos resultados dos "excluídos" ao nível dos "incluídos", nomeadamente a perspetiva, mentoria e *empowerment*. (WILLIAMS, 2009; DUAN-PORTER, *et al.*, 2018). Estas intervenções envolvem, no caso da perspetiva, a ajuda aos ostracizados por forma a que compreendam experiências de exclusão de colegas, no caso da mentoria, criando oportunidades de partilha de experiências similares e, no caso do *empowerment*, permite dar a palavra e ter influência na criação de ambientes mais

inclusivos, reformulando, assim, numa nova experiência positiva, aquilo que foi inicialmente negativa. Estas estratégias visam melhorar o clima organizacional, com principal foco em lidar com a situação *ex post facto*, colmatando uma lacuna nas práticas organizacionais. (DUAN-PORTER, *et al.*, 2018)

2.5.3 Liderança e cultura organizacional

Na prevenção ou facilitação do ostracismo, a cultura organizacional e a liderança são fatores chave. Líderes que promovem comportamento e práticas inclusivas, reconhecendo contributos e com estabelecimento de normas claras contra práticas de exclusão, contribuem para a redução do ostracismo. Culturas organizacionais que tendem a valorizar a colaboração em detrimento da competição têm tendência a reduzir o ostracismo, tendo em conta que é em ambientes competitivos que se torna propício o aparecimento de ostracismo. (SANTOS; CARDOSO, 2010).

3 METODOLOGIA

A seleção e avaliação dos artigos incluídos nesta revisão foi realizada com recurso a inteligência artificial, como ferramenta de pesquisa e triagem avançada. Este procedimento permitiu garantir uma abordagem sistemática, transparente e reprodutível na identificação e apreciação crítica da literatura relevante sobre ostracismo organizacional. A pesquisa bibliográfica abrangeu publicações entre 2000 e 2023, em inglês e português, e incidiu sobre artigos empíricos (quantitativos e qualitativos), revisões teóricas e meta-análises que abordassem o ostracismo em contexto organizacional. Foram excluídos estudos centrados exclusivamente em bullying, assédio ou outras formas de violência laboral sem referência explícita ao ostracismo. A pesquisa foi conduzida em bases de dados reconhecidas internacionalmente (Web of Science, Scopus, PubMed, PsycINFO, Research Gate, Google Académico e SciELO), utilizando as palavras-chave: workplace ostracism, social exclusion, organizational behavior, need-threat model e intervention strategies. A triagem inicial foi efetuada por análise automática de títulos e resumos, seguida de leitura do texto integral dos artigos potencialmente elegíveis. Após esta triagem, dos 2.137 artigos identificados, 89 artigos foram considerados para análise detalhada.

3.1 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE

A avaliação da qualidade dos artigos foi realizada com base em critérios internacionalmente reconhecidos para investigação em ciências sociais e psicologia, conforme recomendações de Whittemore et al. (2001) e Porto, F. (2018). Os critérios aplicados incluíram:

a) Originalidade e contributo para o conhecimento
b) Rigor metodológico
c) Clareza e detalhamento da metodologia
d) Coerência entre objetivos, metodologia e resultados
e) Atualidade e relevância
f) Fundamentação teórica
g) Ética e transparência
h) Consistência e replicabilidade dos dados

Cada artigo foi avaliado numa escala de 0 a 2 pontos por critério (0 = não cumpre; 1 = cumpre parcialmente; 2 = cumpre totalmente), resultando numa pontuação máxima de 16 pontos por artigo.

3.1.1 Classificação dos artigos

a) Alta Qualidade: ≥ 13 pontos (≥ 80% dos critérios plenamente cumpridos)
b) Qualidade Moderada: 9–12 pontos
c) Baixa Qualidade: ≤ 8 pontos

Dos 89 artigos avaliados:

a) 64 artigos atingiram 11 ou mais pontos (alta qualidade)
b) 18 artigos situaram-se entre 8 e 10 pontos (qualidade moderada)
c) 7 artigos ficaram abaixo de 8 pontos (baixa qualidade)

3.1.2 Cálculo da percentagem de alta qualidade

$$\text{Percentagem de alta qualidade} = \frac{64}{89} \times 100 \approx 72\% \tag{1}$$

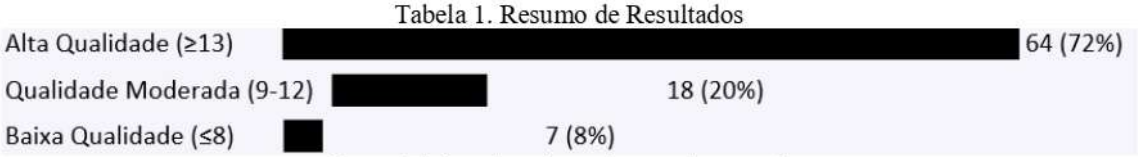
3.1.3 Critérios e Resultados

Quadro 1. Quadro Resumo dos Critérios e Resultados

Critério	Cumpre Totalmente	Cumpre Parcialmente	Não Cumpre
Originalidade e contributo	81	8	0
Rigor metodológico	73	11	5
Clareza metodológica	77	9	3
Coerência objetivos-resultados	79	7	3
Atualidade e relevância	84	5	0
Fundamentação teórica	85	4	0
Ética e transparência	68	17	4
Replicabilidade	64	19	6

Fonte: Elaborada pelo assistente de pesquisa

Tabela 1. Resumo de Resultados



Fonte: Elaborada pelo assistente de pesquisa

3.1.4 Considerações éticas e de rigor

A utilização da inteligência artificial na triagem e seleção de artigos relevantes permitiu uma triagem inicial ampla, objetiva e sistemática, reduzindo o tempo de trabalho e pesquisa humano, permitindo assim um aumento da eficiência na identificação da literatura relevante. A avaliação metodológica, baseada em critérios internacionalmente reconhecidos, garantiu robustez e transparência ao processo, sustentando a classificação de 72% dos artigos como sendo de alta qualidade.

4 DISCUSSÃO

A presente revisão evidencia de forma clara que o ostracismo no local de trabalho constitui uma forma de maus-tratos psicológicos muito subtil, mas com consequências profundas e multifacetadas. Ao longo da revisão da literatura, confirmou-se que o

ostracismo pode ser tão ou mais prejudicial do que formas mais visíveis de violência laboral, como o assédio moral ou a discriminação, especialmente devido à sua natureza ambígua e subjetiva, assim como à dificuldade em ser detetado e sancionado.

A articulação entre o Modelo Temporal da Ameaça às Necessidades e as respostas comportamentais e emocionais ao ostracismo revela-se particularmente útil para compreender a evolução das reações individuais, desde a dor social inicial até possíveis estados de resignação psicológica. A evidência neurológica que associa a dor social à ativação de áreas cerebrais, semelhantes às da dor física, reforça a necessidade de encarar o ostracismo como um fenómeno com impacto real na saúde mental, sublinhando a universalidade biológica da resposta humana ao ostracismo. No plano organizacional, constatou-se que as manifestações de ostracismo, seja em contextos formais, quer informais, comprometem seriamente a dinâmica de equipas, o desempenho coletivo e promovem ambientes tóxicos, onde se normalizam práticas de exclusão. A persistência destas práticas, frequentemente ignoradas pelas estruturas hierárquicas, agrava a rotatividade, o absentismo e enfraquece o capital humano e social da organização.

Adicionalmente, os dados sugerem que fatores como o contexto cultural, as características individuais e as normas organizacionais moldam, significativamente, a forma como o ostracismo é experienciado e enfrentado. Em sociedades individualistas, a exclusão social intensifica a necessidade de pertença e reduz a satisfação laboral, enquanto em culturas coletivistas, o impacto recai sobre a identificação organizacional. Esta dualidade indica que as intervenções devem considerar normas culturais dominantes.

As estratégias de intervenção identificadas, desde abordagens individuais (autoafirmação, suporte social) até medidas organizacionais (mentoria, *empowerment* e liderança inclusiva), oferecem caminhos viáveis, mas ainda subexplorados. A integração entre investigação científica e aplicação prática continua a ser limitada, evidenciando uma lacuna entre diagnóstico e ação.

5 CONCLUSÃO

Através da análise teórica e empírica, conclui-se que o ostracismo compromete necessidades psicológicas básicas e pode desencadear reações comportamentais com impacto direto nos resultados organizacionais. Mais ainda, as evidências sugerem que o contexto cultural, as estratégias de liderança e as competências individuais influenciam a forma como o fenómeno é vivido e enfrentado. Deste modo, é fulcral o desenvolvimento

de políticas organizacionais claras que reconheçam o ostracismo como uma forma autónoma de maus-tratos, bem como a implementação de mecanismos de prevenção, identificação precoce e intervenção. Estratégias centradas na empatia, inclusão e liderança ética devem ser promovidas para mitigar os seus efeitos nocivos e transformar a cultura organizacional. Combater o ostracismo exige reconhecer que a inclusão social não é um mero acessório do ambiente laboral, mas um pilar essencial para a inovação, sustentabilidade e equidade organizacional. Esta não representa apenas uma questão de convivência, mas um desafio ético e estrutural que exige ação consciente, por parte das organizações modernas.

AGRADECIMENTOS

Apresentamos o nosso sincero agradecimento à Professora Doutora Fernanda Santos, cuja orientação e disponibilidade constante se demonstraram fundamentais para o desenvolvimento do presente artigo.

Reconhecemos o contributo valioso de todos os investigadores e profissionais que se dedicam, diariamente, à investigação de temas como o do presente artigo, sem os quais a sociedade atual seria muito diferente. Apresentando, ainda um agradecimento especial aos autores que disponibilizaram os textos completos dos seus artigos para leitura.

Este artigo é o resultado de um esforço colaborativo, sustentado por um interesse comum na promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos, humanos e eficazes.

REFERÊNCIAS

BALLIET, D.; FERRIS, D. L. Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 120, n. 2, p. 298-308, 2013. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/2013-05920-016.

BAUMEISTER, R. F.; LEARY, M. R. The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. **Psychological Bulletin**, v. 117, n. 3, p. 497-529, 1995. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/15420847_The_Need_to_Belong_Desire_for_Interpersonal_Attachments_as_a_Fundamental_Human_Motivation.

CHIABURU, D. S.; HARRISON, D. A. Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Co-Workers Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 5, p. 1082-1103, 2008. Disponível em: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18808227/.

CHOW, R. M.; TIEDENS, L. Z.; GOVAN, C. L. Excluded emotions: The role of affect in the experience of social exclusion. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 44, n. 3, p. 896-903, 2008. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022103107001564.

CORTINA, L. Unseen Injustice: Incivility as Modern Discrimination in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 1, p. 55-75, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/253003110_Unseen_Injustice_Incivility_as_Modern_Discrimination_in_Organizations.

DUAN-PORTER, W. *et al.* 12-month trajectories of depressive symptoms among nurses-Contribution of personality, job characteristics, coping, and burnout. **J Affect Disord**, n. 234, p. 67-73, 2018. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016503271732253X.

EINARSEN, S. *et al.* The Concept of Bullying at work: the European tradition. In: _____ **Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research, and practice**. [S.l.]: CRC Press, 2003. p. 3-39. Disponível em: https://research.manchester.ac.uk/en/publications/the-concept-of-bullying-at-work-the-european-tradition.

EISENBERGER, N. I.; LIEBERMAN, M. D. Why It Hurts to Be Left Out The Neurocognitive Overlap Between Physical and Social Pain. In: WILLIAMS, K. D.; FORGAS, J. P.; HIPPEL, W. V. **The social outcast:** Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying. [S.l.]: Psychology Press, 2005. p. 109-127. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/237332217_Why_It_Hurts_to_Be_Left_Out_The_Neurocognitive_Overlap_Between_Physical_and_Social_Pain.

EISENBERGER, N. I.; LIEBERMAN, M. D.; WILLIAMS, K. D. Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. **Science**, v. 302, n. 5643, p. 290-292, 2003. Disponível em: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14551436/.

FERRIS, D. L. *et al.* The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 6, p. 1348-1366, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/23489225_The_Development_and_Validation_of_the_Workplace_Ostracism_Scale.

GELFAND, M. J.; EREZ, M.; AYCAN, Z. Cross-cultural organizational behavior. **Annual Review of Psychology**, v. 58, p. 479-514, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/6750414_Cross-Cultural_Organizational_Behavior.

GONSALKORALE, K.; WILLIAMS, K. D. The KKK won't let me play: Ostracism even by a despised outgroup hurts. **European Journal of Social Psychology**, v. 37, n. 6, p. 1176-1186, 2007. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/2007-18930-006.

HITLAN, R. *et al.* Language exclusion and consequences of perceived ostracism in the workplace. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 10, p. 56-70, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/232425413_Language_exclusion_and_consequences_of_perceived_ostracism_in_the_workplace.

HOWARD, M. C.; COGSWELL, J. E.; SMITH, M. B. The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 105, n. 6, p. 577-596, 2020. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/2019-57712-001.

LI, M.; XU, X.; KWAN, H. K. Consequences of Workplace Ostracism: A Meta-Analytic Review. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 2021. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/2021-77116-001.

LUTGEN-SANDVIK, P.; TRACY, S. J. Answering five key questions about workplace bullying: How communication scholarship provides thought leadership for transforming abuse at work. **Management Communication Quarterly**, v. 26, n. 1, p. 3-47, 2012. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/2012-05081-001.

O'REILLY *et al.* Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. **Organization Science**, v. 26, n. 3, p. 774-793, 2015. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/2015-24748-007.

PENG, A. C.; ZENG, W. Workplace ostracism and deviant and helping behaviors: The moderating role of 360-degree. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. 6, p. 833-855, 2017. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/2016-60737-001.

PORTO, F.; GURGEL, J. L. Sugestão de roteiro para avaliação de um artigo científico. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 40, n. 2, p. 111-116, 2018. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbce/a/R9tpwBqLnsZt3kmr6w6hRtR/abstract/?lang=pt.

RICHMAN, L.; LEARY, M. Reactions to Discrimination, Stigmatization, Ostracism, and Other Forms of Interpersonal Rejection: A Multimotive Model. **Psychological Review**, v. 116, n. 2, p. 365-383, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/24259623_Reactions_to_Discrimination_Stigmatization_Ostracism_and_Other_Forms_of_Interpersonal_Rejection_A_Multimotive_Model.

ROBINSON, S. L.; O'REILLY, J.; WANG, W. Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. **Journal of Management**, v. 39, n. 1, p. 203-231, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258154434_Invisible_at_Work_An_Integrated_Model_of_Workplace_Ostracism.

SANTOS, A. F. O.; CARDOSO, C. L. Profissionais de saúde mental: estresse, enfrentamento e qualidade de vida. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, n. 3, p. 543-548, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ptp/a/qG8dJHrC4yHP6zJqgvGNYHP/.

STANDEN, P.; PAUL, J.; OMARI, M. Workplace bullying: Propositions from Heider's balance theory. **Journal of Management & Organization**, v. 20, n. 6, p. 733-748, 2014. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/2015-51465-003.

SUNDSTROM, E. *et al.* Work Groups: From the Hawthorne Studies to Work Teams of the 1990s and Beyond. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 4, n. 1, p. 44-67, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247433513_Work_Groups_From_the_Hawthorne_Studies_to_Work_Teams_of_the_1990s_and_Beyond.

THIRLWALL, A. Organisational sequestering of workplace bullying: Adding insult to injury. **Journal of Management & Organization**, v. 21, n. 2, p. 145-158, 2015. Disponível em: https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/abs/organisational-sequestering-of-workplace-bullying-adding-insult-to-injury/012A5AD675F72BB032B37409DBE1213A.

TWENGE, J. M. *et al.* If you can't join them, beat them: Effects of social exclusion on aggressive behavior. **Journal of Personality ans Social Psychology**, v. 81, n. 6, p. 1059-1069, 2001. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/2001-05428-007.

WANG, L. M. *et al.* Workplace ostracism and employee wellbeing: A conservation of resource perspective. **Front Public Health**, v. 10, 2023. Disponível em: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36711403/.

WESSELMANN, E. D. . W. J. H. . P. J. B. . R. G. D. . &. W. K. D. When do we ostracize? **Social Psychological and Personality Science**, v. 4, n. 1, p. 108-115, 2013. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/2012-33259-015.

WHITTEMORE, R.; CHASE, S.; MANDLE, C. Validity in Qualitative Research. **Qualitative Health Research**, v. 11, p. 522-537, 2001. Disponível em: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11521609/.

WILLIAMS, K. D. Ostracism: The Kiss of Social Death. **Social and Personality Psychology Compass**, v. 1, n. 1, p. 236-247, 2007. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/2008-07777-015.

WILLIAMS, K. D. Ostracism: A Temporal Need-Threat Model. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 41, p. 275-314, 2009. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/2012-15135-006.

WU, CH *et al.* Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. **Journal of Applied Psychology**, v. 101, n. 3, p. 362-378, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/282247489_Why_and_When_Workplace_Ostracism_Inhibits_Organizational_Citizenship_Behaviors_An_Organizational_Identification_Perspective.

WU, L. Z. *et al.* Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 178-199, 2011. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/2011-29607-007.

YANG, J.; TREADWAY, D. C. A social influence interpretation of workplace ostracism and counterproductive work behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 148, n. 4, p. 879-891, 2018. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/2016-23155-001.