

2025

**PATRÍCIA CARLA
VICENTE SILVA
ROCHA**

**LIDERANÇA TÓXICA E LEALDADE:
O PAPEL MODERADOR DA
EMPREGABILIDADE PERCEBIDA**

2025

**PATRÍCIA CARLA
VICENTE SILVA
ROCHA**

**LIDERANÇA TÓXICA E LEALDADE:
O PAPEL MODERADOR DA
EMPREGABILIDADE PERCEBIDA**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria Armanda Rodrigues Antunes Sequeira, Professora Auxiliar da Universidade Europeia.

agradecimentos

Começo por agradecer à minha família, em especial ao meu marido e aos meus filhos, pela generosidade, empatia e constante compreensão demonstradas ao longo de toda esta fase académica.

Agradeço profundamente a todos os docentes da Universidade Europeia, pelo saber partilhado e pelo apoio prestado, com especial reconhecimento à minha orientadora, Professora Doutora Maria Armanda Rodrigues Antunes Sequeira, pela orientação rigorosa e incentivo constante.

Agradeço, ainda, à Universidade Europeia por me ter proporcionado a oportunidade de concluir a minha formação em Psicologia, na área que sempre desejei, e pela possibilidade de realizar este percurso em regime online, o que foi fundamental para conciliar os estudos com a minha vida pessoal e profissional.

palavras-chave

Liderança Tóxica, Empregabilidade Percebida, Lealdade Organizacional

Resumo

A liderança exerce um papel determinante nos resultados organizacionais, sendo amplamente reconhecida a importância dos estilos positivos. No entanto, cresce o interesse em compreender os efeitos adversos da liderança negativa, em especial a liderança tóxica. Este fenómeno caracteriza-se por comportamentos prejudiciais que impactam tanto os indivíduos quanto as organizações, consolidando-se como um tema emergente e de relevância crescente na literatura. Com a ascensão da era digital, esses impactos foram amplificados, originando o que alguns autores denominam “autoritarismo digital”.

Neste contexto, esta investigação tem como objetivo analisar a relação entre liderança tóxica e lealdade organizacional, considerando a empregabilidade percebida como variável moderadora. Adotou-se um desenho quantitativo, transversal e correlacional, com recolha de dados por questionário online. A amostra foi composta por 353 participantes, oriundos maioritariamente de Cabo Verde e da Região Autónoma dos Açores. Foram aplicadas três escalas validadas: a *Toxic Leadership Scale*, a escala de Lealdade Organizacional baseada no modelo EVLN e a escala de Empregabilidade Percebida. Os resultados obtidos permitiram confirmar parcialmente as hipóteses formuladas, destacando-se os efeitos significativos de determinadas subdimensões da liderança tóxica sobre as dimensões lealdade organizacional e lealdade negligente, bem como o papel moderador da empregabilidade percebida em contextos de liderança tóxica. A investigação acrescenta valor ao

corpo teórico existente ao integrar três constructos com forte relevância no atual panorama organizacional, especialmente em ambientes marcados por incerteza, competição e volatilidade cultural.

Keywords

Toxic Leadership, Perceived Employability, Organizational Loyalty

Abstract

Leadership plays a critical role in organizational outcomes, with the relevance of positive leadership styles being widely acknowledged. However, there is growing interest in understanding the adverse effects of negative leadership, particularly toxic leadership. This phenomenon is characterized by harmful behaviors that negatively affect both individuals and organizations, and it has emerged as an increasingly relevant topic in the literature. With the rise of the digital era, such impacts have been amplified, giving rise to what some authors call “digital authoritarianism.”

In this context, the present study aims to analyze the relationship between toxic leadership and organizational loyalty, considering perceived employability as a moderating variable. A quantitative, cross-sectional, and correlational research design was adopted, and data were collected through an online questionnaire. The sample consisted of 353 participants, primarily from Cape Verde and the Autonomous Region of the Azores.

Three validated scales were applied: the Toxic Leadership Scale, the Organizational Loyalty Scale based on the EVLN model, and the Perceived Employability Scale.

The findings partially confirmed the proposed hypotheses, highlighting significant effects of certain subdimensions of toxic leadership on both organizational loyalty and negligent loyalty, as well as the moderating role of perceived employability in toxic leadership contexts. This study contributes to the existing theoretical framework by integrating three constructs of high relevance in today’s organizational landscape, particularly in environments marked by uncertainty, competition, and cultural volatility.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	14
2.1	Liderança Tóxica.....	14
2.1.1	<i>Modelos de Dinâmicas de Liderança Tóxica.....</i>	<i>17</i>
2.1.2	<i>Antecedentes e Consequências da Liderança Tóxica.....</i>	<i>21</i>
2.2	Lealdade Organizacional.....	24
2.2.1	<i>Modelos de Dinâmicas da Lealdade Organizacional.....</i>	<i>26</i>
2.2.2	<i>Antecedentes e Consequências da Lealdade organizacional.....</i>	<i>27</i>
2.3	Empregabilidade Percebida.....	28
2.4	Relação entre as variáveis em estudo.....	30
2.4.1	<i>Liderança Tóxica e Lealdade Organizacional.....</i>	<i>30</i>
2.4.2	<i>Liderança Tóxica, Lealdade Organizacional e Empregabilidade percebida.....</i>	<i>31</i>
3	MODELO E HIPOTÉSES DE INVESTIGAÇÃO.....	33
3.1	Modelo de Investigação.....	33
4	METODOLOGIA.....	34
4.1	Natureza de estudo.....	34
4.2	Procedimentos.....	34
4.3	Amostra.....	35
4.4	Instrumento.....	37
4.4.1	<i>Liderança tóxica (Toxic Leadership)</i>	<i>38</i>
4.4.2	<i>Lealdade (Loyalty)</i>	<i>38</i>
4.4.3	<i>Empregabilidade Percebida (Perceived Employability)</i>	<i>39</i>
4.4.4	<i>Dados sociodemográficos.....</i>	<i>40</i>
4.5	Procedimentos estatísticos / Análise de dados.....	40
5	RESULTADOS.....	42
5.1	Qualidades Métricas dos Instrumentos de Medida.....	42
5.1.1	<i>Validade.....</i>	<i>42</i>
5.1.2	<i>Fiabilidade.....</i>	<i>48</i>
5.1.3	<i>Sensibilidade.....</i>	<i>50</i>
5.1.4	<i>Normalidade.....</i>	<i>52</i>

5.2	Estatística descritiva das variáveis em estudo.....	53
5.3	Correlações entre as dimensões das variáveis em estudo.....	54
5.4	Impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo.....	56
5.4.1	<i>Comparação entre grupos</i>	59
5.4.2	<i>Comparação entre grupos -Outras variáveis</i>	60
5.4.3	<i>Teste de Hipóteses</i>	66
6	DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	84
7	CONCLUSÕES.....	95
7.1	Limitações do Estudo.....	96
7.2	Sugestões de Estudos Futuros.....	97
7.3	Implicações para a Literatura.....	97
7.4	Implicações Práticas.....	98
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
9	ANEXOS.....	113
	ANEXO A Questionário.....	113
	ANEXO B Dados Sociodemográficos.....	119
	ANEXO C Qualidade Métrica da Escala da Liderança Tóxica.....	120
	ANEXO D Qualidade Métrica da Escala da Lealdade Organizacional.....	122
	ANEXO E Qualidade Métrica da Escala da Empregabilidade Percebida.....	124
	ANEXO F Matriz de Correlação.....	125
	ANEXO G Regressões Lineares.....	129
	ANEXO H Análise de Moderação (<i>PROCESS Model 1</i>)	132
	ANEXO I Comparação de Grupos.....	136

ÍNDICE DAS TABELAS

- Tabela nº1.** *Modelo da Cultura Organizacional proposto por Tierney (1988)*
- Tabela nº2** *Estatística Descritiva das Variáveis Sociodemográficas*
- Tabela nº3** *Liderança Tóxica – Indicadores de adequação da AF (KMO e Teste de Bartlett*
- Tabela nº4** *Liderança Tóxica – Variância Explicada pelos Componentes*
- Tabela nº5** *AFExploratória – Fatores*
- Tabela nº6** *AFConfirmatória – Indicadores da Ajustamento*
- Tabela nº7** *LO – Indicadores de Adequação Fatorial (KMO e Teste de Bartlett*
- Tabela nº8** *Lealdade Organizacional – Variância Explicada pelos Componentes*
- Tabela nº9** *AFExploratória – Fatores*
- Tabela nº10** *AFConfirmatória – Indicadores da Ajustamento*
- Tabela nº11** *EP – Indicadores de Adequação Fatorial (KMO e Teste de Bartlett*
- Tabela nº12** *AFExploratória – Fatores*
- Tabela nº 12.1** *AFConfirmatória - Indicadores de Ajustamento*
- Tabela nº13** *Estatísticas de Fiabilidade da Escala de Liderança Tóxica.*
- Tabela nº14** *Fiabilidade da Escala de Liderança Tóxica por dimensão*
- Tabela nº15** *Estatísticas de Fiabilidade da Escala de Lealdade Organizacional*
- Tabela nº16** *Fiabilidade das dimensões da Escala de Lealdade Organizacional*
- Tabela nº17** *Estatísticas de Fiabilidade da Escala de Empregabilidade Percebida*
- Tabela nº18** *Indicadores de Sensibilidade das Dimensões da Liderança Tóxica*
- Tabela nº19** *Indicadores de Sensibilidade da LO e EP*
- Tabela nº20** *Resumo do Teste de Kolmogorov-Smirnov*
- Tabela nº21** *Análise Descritiva – Variáveis em Estudo*
- Tabela nº22** *Correlações de Pearson entre dimensões das variáveis em estudo*
- Tabela nº23** *Correlação de Pearson entre as Variáveis Sociodemográficas*

Tabela nº24 *Correlação de Pearson entre as Variáveis Sociodemográficas e as em Estudo*

Tabela nº25 *Resultados do teste t-student para a variável sociodemográfica Sexo*

Tabela nº26 *ANOVA One-Way para a variável sociodemográfica País/Região de residência*

Tabela nº27 *ANOVA One-Way para a variável sociodemográfica Habilitações Literárias*

Tabela nº28 *ANOVA One-Way para a variável sociodemográfica Setor de Atividade*

Tabela nº29 *ANOVA One-Way para a variável sociodemográfica Antiguidade na Organização.*

Tabela nº30 *ANOVA One-Way para a variável sociodemográfica Vínculo Contratual*

Tabela nº31 *ANOVA One-Way para a variável sociodemográfica Modalidade de Trabalho*

Tabela nº 32 *Resumo dos resultados da análise de regressão linear simples LT e LO*

Tabela nº33 *Quadro resumo H1.1*

Tabela nº34 *Quadro resumo H1.2*

Tabela nº35 *Quadro resumo H1.3*

Tabela nº36 *Quadro resumo H1.4*

Tabela nº37 *Quadro resumo H1.5*

Tabela nº38 *Quadro resumo H1.6*

Tabela nº39 *Quadro resumo H1.7*

Tabela nº40 *Quadro resumo H1.8*

Tabela nº41 *Quadro resumo H1.9*

Tabela nº42 *Quadro resumo H10*

Tabela nº43 *Modelo de moderação: LT_total x EP_total – LO_total*

Tabela nº44 *Quadro resumo H2.1*

Tabela nº45 *Quadro resumo H2.2*

Tabela nº46 *Quadro resumo H2.3*

Tabela nº47 *Quadro resumo H2.4*

Tabela nº48 *Quadro resumo H2.5*

Tabela nº49 *Quadro resumo H2.6*

Tabela nº50 *Quadro resumo H2.7*

Tabela nº51 *Quadro resumo H2.8*

Tabela nº52 *Quadro resumo H2.9*

Tabela nº53 *Quadro resumo H2.10*

Tabela nº54 *Quadro resumo H3*

Tabela nº55 *Quadro resumo H3.1*

Tabela nº56 *Quadro resumo H3.2*

Tabela nº57 *Quadro resumo H3.3*

Tabela nº58 *Quadro resumo H4*

Tabela nº58 *Quadro resumo H4*

Tabela nº59 *Quadro resumo H4.1*

Tabela nº60 *Quadro resumo H4.2*

Tabela nº61 *H4 principais resultados análises complementares por subdimensão da liderança tóxica*

ÍNDICE DAS FIGURAS

Figura 1. Triângulo Tóxico (Padila et al., 2007)

Figura 2. Modelo Concetual da Investigação

Figura 3. Matriz de Correlação entre as Variáveis Principais em estudo – headmap

Figura 4. Dispersão entre Liderança Tóxica e Lealdade Organizacional

ÍNDICE DAS ABREVIATURAS

MTC – Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional

SOP – Suporte Organizacional Percebido

SET – *Social Exchange Theory*

IO – Identificação Organizacional

I. INTRODUÇÃO

A liderança desempenha um papel fundamental na definição dos resultados organizacionais e, embora grande parte do foco esteja nos estilos positivos de liderança, tem-se dado uma atenção crescente às suas manifestações negativas. Uma das manifestações negativas da liderança engloba a liderança tóxica, um conceito que envolve um conjunto comportamentos destrutivos como narcisismo, autoritarismo e supervisão abusiva (Schmidt, 2008; Milosevic et al., 2020) com um impacto negativo para organizações e indivíduos. Representa um problema significativo nas organizações, com impactos diretos na satisfação, no desempenho e na rotatividade dos colaboradores (Schmidt, 2014; Milosevic et al., 2020), tendo sido identificada como um dos principais fatores que comprometem o bem-estar dos colaboradores, a produtividade das organizações e, especialmente, a lealdade organizacional.

Nesta linha de pensamento, a liderança influencia vários fatores a nível organizacional, sendo um deles a lealdade organizacional. No entanto, a liderança tóxica introduz um impacto negativo ao corroer a confiança, a moral e o comprometimento organizacional, promovendo o cinismo e *turnover* (Schmidt, 2008; Milosevic et al., 2020). Sendo a lealdade organizacional sustentada por vínculos emocionais, a liderança tóxica enfraquece a cultura organizacional (Meyer & Allen, 1991), cria um ambiente hostil (Lipman-Blumen, 2005; Brouwers & Paltu, 2020), o que contrasta com o impacto positivo de lideranças transformacionais na promoção da lealdade organizacional (Nassani & Alqunaian, 2024).

Considerando o impacto negativo da liderança tóxica na lealdade organizacional, um dos fatores moderadores propostos neste estudo é a Empregabilidade percebida, uma vez que diz respeito à perceção dos indivíduos sobre a sua capacidade de obter e manter empregos em diferentes contextos organizacionais (De Vos & Soens, 2008). A empregabilidade percebida pode atuar como um recurso psicológico, uma vez que permite aos indivíduos lidar de maneira mais eficaz com ambientes organizacionais desfavoráveis e, assim, mitigar os impactos negativos de estilos de liderança destrutivos e tóxicas (De Vos & Soens, 2008; Rothwell et al., 2008), nomeadamente através do desenvolvimento de estratégias de *coping* eficazes e pelo aumento de confiança para procurar novas oportunidades no mercado de trabalho (Caballero et al., 2022).

Com base no exposto, a questão de investigação desta dissertação é: "Qual é o papel moderador da empregabilidade percebida na relação entre a liderança tóxica e a lealdade organizacional?". Considerando a importância desses constructos, e tendo em conta revisão da literatura, o objetivo geral desta investigação é explorar o papel moderador da empregabilidade percebida na relação entre a liderança tóxica e a lealdade organizacional. Especificamente, procura-se analisar a relação entre a liderança tóxica na lealdade organizacional; identificar a relação entre nível de empregabilidade percebida (maior ou menor) e a lealdade organizacional (baixo ou alto) em ambientes de liderança tóxica. Por fim, o estudo procura explorar possíveis diferenças estatisticamente significativas em função das variáveis sociodemográficas analisadas.

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. A Introdução que fornece uma visão geral e estabelece a base para os capítulos subsequentes, constitui o primeiro capítulo; O segundo capítulo contempla a revisão da literatura sobre os principais conceitos e teorias sobre liderança tóxica, empregabilidade percebida e lealdade organizacional, além de explorar estudos prévios sobre as relações entre essas variáveis; No terceiro capítulo, as opções metodologia detalha o design da pesquisa, a amostra, os instrumentos de recolha de dados, os procedimentos de análise e as hipóteses formuladas; O quarto capítulo apresenta os resultados da investigação; O quinto capítulo apresentação e discussão de resultados e o último capítulo as conclusões, limitações, implicações e estudos futuros. A última parte são as referências e os anexos.

II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Liderança Tóxica

Liderança

A liderança é um tópico de crescente relevância e interesse, tanto no contexto organizacional quanto nas relações interpessoais. Pesquisas recentes, como as de Mónico et al. (2019), Milosevic et al. (2019) e Yukl (2012), têm investigado a liderança sob diferentes ângulos, abrangendo desde aspetos sociais até comportamentais. Compreender essa temática é essencial, pois, nas empresas e nas interações humanas, um líder eficaz é aquele que consegue conduzir a sua equipa de maneira assertiva, compreendendo as motivações individuais dos seus membros (Chiavenato, 2006). Assim, o papel do líder vai além da simples gestão de tarefas, incluindo também a capacidade de inspirar, motivar e promover um ambiente de colaboração e desenvolvimento contínuo. A liderança, conforme discutida por diversos estudiosos, é um tema multifacetado que engloba vários aspetos do comportamento organizacional e da gestão de equipas.

Yukl (2012) define liderança como um processo de influência essencial para direccionar eventos, estabelecer metas, organizar processos, motivar e comprometer os colaboradores, além de promover a colaboração e o espírito de equipa. De forma semelhante, o projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), descreve a liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e capacitar outros a cooperar para o sucesso das organizações (Hanges & Dickson, 2004). Para que a liderança seja eficaz, é crucial que os colaboradores aceitem a influência do líder e se identifiquem com ele (Cunha et al., 2006). À medida que o campo evolui, diversas perspetivas têm surgido como destacado por Northouse (2016), mostrando que a liderança não é apenas uma questão de posição, mas envolve habilidades interpessoais, visão estratégica e a capacidade de inspirar e envolver as pessoas em torno de objetivos comuns.

Liderança Tóxica

A liderança tóxica tem atraído crescente atenção na investigação organizacional devido ao seu impacto significativo em indivíduos, equipas e instituições. Emerge como um constructo distinto da liderança destrutiva, embora com dimensões interligadas. Ao contrário da liderança destrutiva que muitas vezes é premeditada para causar danos, a liderança tóxica

é impulsionada principalmente pela intenção do líder de manter o controlo, mesmo que isso comprometa os objetivos organizacionais (Milosevic et al., 2020; Schmidt, 2014).

O conceito de liderança tóxica foi introduzido no final do século XX e evoluiu para uma área robusta de investigação, destacando os comportamentos destrutivos e as consequências sistémicas associadas a certos estilos de liderança. Vários modelos têm sido desenvolvidos (Blumen- Lipman, 2005; Kellerman, 2008; Schmidt, 2008), que se estendem para além dos ambientes organizacionais, tal como ambientes académicos (Ortega, 2019) e contextos militares (Bayse, 2018). Esta investigação tem sido fundamental para aumentar o conhecimento e compreensão sobre a liderança tóxica, uma vez que fornecem um enquadramento teórico fundamentado empiricamente (Bayse, 2018; Çoban, 2023; Ortega, 2019; Ott & Hoelscher, 2023).

O conceito de liderança tóxica foi inicialmente introduzido por Whicker (1996), que a descreveu como um estilo de liderança capaz de causar danos significativos à organização e aos seus membros. Lipman-Blumen (2005) expandiu essa noção ao definir a liderança tóxica como um processo em que líderes, por meio de comportamentos destrutivos e personalidades disfuncionais, infligem danos duradouros nos seguidores e na organização. Segundo essa autora, paradoxalmente, os próprios seguidores muitas vezes toleram ou até sustentam líderes tóxicos devido a necessidades psicológicas profundas, ansiedades existenciais ou um desejo de ordem em ambientes caóticos (Ott & Hoelscher, 2023).

Kellerman (2004) contribui ainda mais para este discurso ao investigar a “liderança negativa”, categorizando os comportamentos destrutivos de líderes em dois tipos amplos: incompetência e antiético. O seu trabalho sublinha a importância de reconhecer as falhas de liderança, não apenas para a eficiência organizacional, mas também por razões éticas. De forma semelhante, Padilla et al. (2007) introduziram o modelo do triângulo tóxico que destaca a interação entre líderes destrutivos, seguidores suscetíveis e ambientes propícios. Este modelo tornou-se um marco fundamental para compreender a natureza sistémica da liderança tóxica (Çoban, 2023; Cushman, 2022), e será aprofundado no subcapítulo seguinte.

A liderança tóxica é caracterizada por comportamentos que promovem o interesse próprio, a manipulação e o engano, frequentemente à custa do bem-estar organizacional e dos seguidores (Çoban, 2022; Milosevic et al., 2020), sendo uma categoria mais ampla do que a "liderança sombria", que incluem liderança destrutiva, abusiva e ineficaz (Milosevic et al., 2020).

Schmidt (2008) define a liderança tóxica como um conjunto de comportamentos negativos, como supervisão abusiva, narcisismo e imprevisibilidade, o que a torna uma estrutura abrangente para compreender diversos estilos de liderança destrutiva (Schmidt, 2014). O autor distingue a liderança tóxica de outros estilos destrutivos, enfatizando a sua natureza multidimensional. Oferece uma compreensão mais detalhada da liderança tóxica através da identificação de cinco dimensões principais: autopromoção, supervisão abusiva, imprevisibilidade, narcisismo e autoritarismo. Este constructo multidimensional amplia o âmbito da liderança tóxica em comparação com estilos mais restritos de liderança destrutiva, como o assédio no local de trabalho ou a supervisão abusiva. A partir destes estudos, Schmidt (2008, 2014) desenvolveu a Escala de Liderança Tóxica (ELS), uma ferramenta psicométrica para quantificar comportamentos de liderança tóxica, que tem sido amplamente utilizada em estudos para examinar a prevalência e o impacto da liderança tóxica em vários contextos organizacionais (Cushman, 2022; Ortega, 2019).

O trabalho de Smith e Fredricks-Lowman (2020) posiciona a liderança tóxica como a forma mais abrangente de liderança destrutiva, incluindo elementos da supervisão abusiva, assédio no local de trabalho e outros estilos negativos. Defendem que a liderança tóxica é definida não apenas por traços individuais, como egocentrismo e desrespeito pelo bem-estar dos subordinados, mas também pela sua interação com a cultura organizacional. Baseando-se na estrutura de cultura organizacional de Tierney (1988), os autores sugerem que a liderança tóxica frequentemente prospera em ambientes que priorizam decisões hierárquicas e suprimem a governação participativa. Esta perspetiva sublinha a dualidade da liderança tóxica como um traço individual e uma questão sistémica que impacta o clima organizacional e os resultados.

A evolução da investigação sobre liderança tóxica também testemunhou a incorporação de enquadramentos teóricos, como a Teoria da Conservação de Recursos (COR). Cushman (2022) utilizou esta teoria para analisar como a liderança tóxica esgota os recursos psicológicos e organizacionais dos colaboradores levando a uma redução na satisfação e no envolvimento no trabalho. Ao integrar a ELS de Schmidt (2008, 2014) com a teoria COR, Cushman (2022) demonstrou o impacto mensurável da liderança tóxica nos resultados no local de trabalho.

Relativamente aos fatores que influenciam a liderança tóxica, destaca-se a influência do contexto, uma vez que a cultura organizacional pode moderar tanto a prevalência quanto o impacto da liderança tóxica, como evidenciado em estudos focados no ensino superior (Smith & Fredricks-Lowman, 2020). Estes fatores, considerados em conjunto, destacam a complexidade e a abrangência deste estilo de liderança, consolidando a sua relevância como um campo de estudo essencial nas ciências organizacionais.

Para além disso, identifica-se o papel da era digital, uma vez que transformou a liderança tóxica e as dinâmicas organizacionais. Ott e Hoelscher (2023) cunharam o termo "autoritarismo digital" para descrever como os comportamentos tóxicos de liderança são amplificados em ambientes digitais. Usando a gestão de Elon Musk no Twitter como estudo de caso, destacaram como as plataformas digitais promovem impulsividade, procura de publicidade e controlo autoritário, remodelando os modelos tradicionais de liderança. Esta evolução sublinha a necessidade de examinar a liderança tóxica através da perspetiva da ecologia dos media, dado que as ferramentas digitais medeiam cada vez mais as interações organizacionais.

Conclui-se que a liderança tóxica exerce um impacto negativo nas organizações, sendo influenciada por um conjunto de fatores contextuais e ambientes. De seguida, apresentamos alguns modelos teóricos explicativos da liderança tóxica, que nos permitem ganhar uma maior compreensão sobre o construto.

2.1.1. Modelos de Dinâmicas de Liderança Tóxica

A liderança tóxica pode ser compreendida a partir de vários modelos teóricos. Na lente do Modelo da Cultura Organizacional desenvolvido por Tierney (1988), a análise da cultura organizacional engloba seis dimensões: (1) o ambiente, que engloba os fatores externos que influenciam a organização, tal como o clima social, político e económico, assim como as necessidades e expectativas da comunidade em que se encontra inserida; (2) A missão que reflete o propósito e valores centrais da instituição, frequentemente articulados na sua declaração de missão. Orienta a tomada de decisões e molda a direção geral da organização; (3) A socialização que se refere ao processo através do qual os indivíduos aprendem e internalizam as normas, valores e crenças da instituição. Inclui mecanismos formais e informais para integrar novos membros na comunidade; (4) A informação, que envolve o fluxo de comunicação dentro da instituição, incluindo como a informação é partilhada, interpretada e utilizada para tomar decisões; (5) A estratégia, que representa o plano da instituição para alcançar os seus objetivos, tendo em conta os

seus recursos, capacidades e o ambiente externo. Reflete a abordagem da instituição para se adaptar à mudança e manter a sua vantagem competitiva. E por fim, (6) a liderança que envolve as expectativas dos líderes, sendo fundamental para o desenvolvimento e implementação de estratégias organizacionais. Este modelo permite compreender de que forma diferentes aspetos da cultura organizacional podem potenciar ou inibir comportamentos associados a uma liderança tóxica. Através da análise de cada dimensão, é possível identificar os pontos de intervenção e desenvolver um ambiente organizacional mais ético e positivo. De seguida, apresenta-se a *framework* proposta pelo autor, adaptado do seu artigo (Tierney, 1988):

Tabela 1.

Modelo da Cultura Organizacional proposto por Tierney (1988).

Categoria	Questões-Chave
Ambiente	Como é que a organização define o seu ambiente?
	Qual é a atitude em relação ao ambiente?
	Como é que é definida?
Missão	Como é que é articulada?
	É usada como base para decisões?
Socialização	Como é que os novos membros se socializam?
	Como é que é articulada?
	O que precisamos saber para sobreviver/ser bem-sucedido nesta organização?
Informação	O que constitui informação?
	Quem a possui?
	Como é que é disseminada?
	Como são tomadas as decisões?
Estratégia	Qual estratégia é utilizada?
	Quem toma decisões?
	Qual é a penalização por decisões erradas?
	O que é que a organização espera dos seus líderes?
Liderança	Quem são os líderes?
	Existem líderes formais e informais?

Nota. Adaptado de Tierney (1988))

Na visão do Modelo de Processo da Liderança Tóxica (Milosevic et al., 2019), a principal intenção dos líderes tóxicos é ocultar a falta de competência relevante e manter uma posição de controlo, com exclusão de outros objetivos relevantes para a organização. Para atingir a sua intenção, os líderes tóxicos envolvem-se em tentativas de influência dirigidas de cima para baixo e de baixo para cima que criam ambiguidade e confusão, aumentando assim a toxicidade do contexto e interferindo na capacidade de outros para desempenharem o seu trabalho. Adicionalmente, o modelo sugere que os seguidores podem escolher deixar de seguir os seus líderes, ou podem escolher trabalhar ativamente para neutralizar a influência dos líderes tóxicos através de soluções alternativas e aprendizagem. Neste sentido, parece que a toxicidade deste estilo de liderança reside no processo de influência através do qual estes líderes interferem na capacidade de outros para desempenharem as suas tarefas de trabalho, tanto os seus superiores (ao interferirem na sua capacidade de avaliar o desempenho do líder) como os seus subordinados (ao imporem regras desnecessárias e limitarem as interações produtivas) (Milosevic et al., 2019). Os autores concluem que os seguidores de líderes tóxicos podem exibir uma capacidade de ação considerável não só ao recusarem seguir líderes tóxicos, mas também ao trabalharem ativamente para minimizar o seu impacto prejudicial. É um modelo que se foca no processo de liderança tóxica e na forma como os seguidores podem ultrapassar as consequências negativas deste tipo de liderança e neutralizar a influência da liderança tóxica através de soluções alternativas e aprendizagem.

Lipman-Blumen (2005) introduziu uma estrutura abrangente que identifica a natureza dual do dano infligido por líderes tóxicos — intencional e não intencional. Por um lado, líderes com toxicidade intencional exploram deliberadamente a sua autoridade, enquanto a toxicidade não intencional resulta de imprudência e incompetência. A tipologia categoriza os líderes tóxicos com base na sua intenção e nos danos sistémicos que causam. Ambas as formas minam a moral, fomentam o cinismo organizacional e perpetuam uma cultura de desconfiança (Dobbs & Do, 2019; Milosevic et al., 2020). Lipman-Blumen (2005) também destaca o papel facilitador dos seguidores, que, movidos pelo medo, ambição ou dependência, podem tolerar ou amplificar comportamentos tóxicos (Dobbs & Do, 2019; Çoban, 2022).

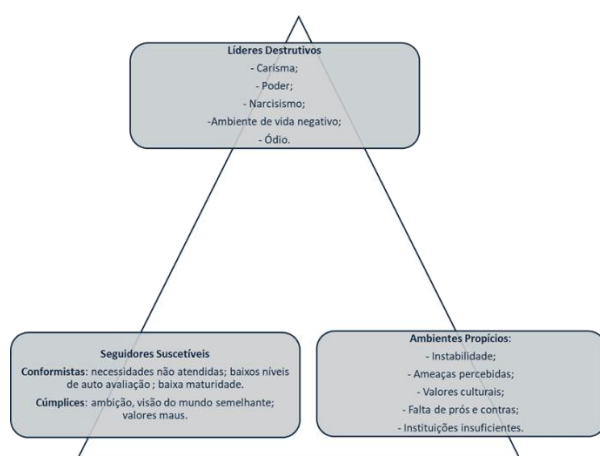
Outro modelo explicativo da liderança tóxica é o Modelo do Triângulo Tóxico. De acordo com Padilla e colaboradores (2007), toda a liderança surge da interação de três fatores: (1) a motivação e a capacidade dos indivíduos para liderar; (2) o desejo dos

subordinados por direção e autoridade; e (3) as situações que requerem liderança. No caso da liderança tóxica, os autores definem esta interação como o "triângulo tóxico", no qual os líderes destrutivos, seguidores suscetíveis e ambientes propícios interagem. Relativamente aos líderes destrutivos, destacam-se cinco características pessoais críticas para a ocorrência do fenómeno da liderança tóxica: (1) carisma; (2) necessidade de poder para benefício próprio; (3) narcisismo; (4) história de vida negativa; e (5) ideologia de ódio (Padilla et al., 2007). Os seguidores suscetíveis incluem (1) conformistas: pessoas com baixa autoestima, imaturidade e necessidades não satisfeitas e (2) colaboradores: pessoas que partilham os maus valores do seu líder, sendo ambiciosos e com a mesma visão de vida. E por fim, o ambiente propício, que representa os fatores ambientais e contextuais que permitem que a liderança destrutiva ocorra. Há Ambientes favoráveis contribuem para o surgimento da liderança destrutiva, como a agitação organizacional, múltiplas ameaças aos seguidores e um clima de obstáculos e desafios. Abaixo apresenta-se o Modelo de Triângulo Tóxico (Figura 2) e os seus elementos relacionados com a liderança tóxica (Padila et al., 2007, p.180).

Por fim, Çoban (2022) acrescenta que as respostas dos seguidores a líderes tóxicos, incluindo conformidade, resistência ou conivência, influenciam significativamente a perpetuação da toxicidade. O autor descreve que a liderança tóxica é composta por dimensões sistémicas, no qual a estrutura organizacional tem um papel na permissão ou supressão desses comportamentos.

Figura 1.

Triângulo Tóxico



Nota. Adaptado de Padila et al. (2007, p.180)

Através da análise destes modelos, conclui-se que para a compreensão da liderança tóxica é fundamental considerar o contexto organizacional, as características dos trabalhadores e os fatores ambientais. Adicionalmente, os modelos reconhecem a componente negativa desta forma de liderança nas equipas e trabalhadores, sublinhando o seu papel nesta interação. Apesar de terem níveis de análise distintos e focos diferentes, complementam as suas visões, oferecendo uma perspetiva diferente sobre o mesmo fenómeno, o que permite compreender as suas nuances numa visão multifacetada. De seguida, explora-se os antecedentes e consequências da liderança tóxica.

2.1.2 Antecedentes e Consequências da Liderança Tóxica

A literatura tem destacado vários antecedentes associados à liderança tóxica, em que a forma como os trabalhadores, o ambiente organizacional e os traços dos líderes tóxicos interagem permitem compreender o papel dos antecedentes. Destacam-se os traços de personalidade e os comportamentos individuais, nomeadamente comportamentos destrutivos de líderes, como *micromanagement* e tomada de decisões inadequadas (Bitew et al., 2024), traços como o narcisismo e a autopromoção (Siddiqui & Iqbal, 2024), assim como as características dos trabalhadores (Bitew et al., 2024; Batchelor et al., 2023; Steele, 2011;). Adicionalmente, a falta de experiência em cargos de gestão, trabalho em regime parcial e exigências laborais elevadas refletem-se numa maior probabilidade de liderança tóxica (Labrague et al., 2021).

O ambiente organizacional desempenha um papel essencial no incentivo ou mitigação da liderança tóxica, em ambientes desfavoráveis com a ausência de controlo organizacional (Bitew et al., 2024) e culturas organizacionais disfuncionais (Siddiqui & Iqbal, 2024) refletem-se numa maior probabilidade de liderança tóxica. A imprevisibilidade, autoritarismo, distanciamento físico e psicológico, recompensas baseadas nos resultados a curto prazo contribuem para uma liderança tóxica (Durrah et al., 2024; Steele, 2011).

Várias intervenções têm sido propostas para lidar com os antecedentes da liderança tóxica. Estratégias organizacionais, como a limitação da carga de trabalho dos gestores (Labrague et al., 2020), a promoção de culturas de liderança ética (Siddiqui & Iqbal, 2024) e a melhoria dos sistemas de responsabilização de líderes (Steele, 2011), podem mitigar o risco de toxicidade. Programas de formação voltados para a

autoconsciência e competências de liderança, bem como esforços sistemáticos para capacitar os seguidores a expressar preocupações, também são cruciais (Bitew et al., 2024; Durrah et al., 2024). Assim, os antecedentes da liderança tóxica são multifacetados, abrangendo traços individuais, ambientes organizacionais e fatores sistêmicos.

Relativamente às consequências da liderança tóxica, a literatura identifica que existe uma redução da satisfação no trabalho, confiança organizacional e produtividade (Schmidt, 2014), com danos organizacionais amplos através do autoritarismo e da imprevisibilidade (Bakkal et al., 2019; Semedo et al., 2022). Adicionalmente, a liderança tóxica corrói a confiança e a moral, levando ao cinismo organizacional e à redução da produtividade (Bakkal et. al., 2019; Dobbs & Do, 2019).

Para além disso, a liderança tóxica compromete significativamente o bem-estar psicológico dos colaboradores, provocando stress, *burnout* e exaustão emocional. Siddiqui e Iqbal (2024) enfatizam que líderes tóxicos criam um ambiente marcado pelo medo, isolamento e desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal, causando frequentemente um sofrimento psicológico prolongado. O estudo de Budak e Erdal (2022) destaca o *burnout* como um mediador crítico na relação entre liderança tóxica e satisfação no trabalho. Os líderes tóxicos exacerbam o burnout ao promoverem um ambiente de trabalho hostil e pouco solidário, o que, por sua vez, reduz os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores. O modelo multidimensional de burnout de Maslach (1981) sublinha a sua centralidade como mediador do impacto da liderança tóxica. Os colaboradores sujeitos a comportamentos tóxicos frequentemente experienciam uma maior exaustão emocional e uma perda de autoeficácia, intensificando ainda mais o seu desligamento. Wolor et al. (2022) demonstram que a liderança tóxica está correlacionada com uma diminuição da satisfação no trabalho e da motivação, contribuindo ainda mais para um menor envolvimento laboral. Estes resultados estão em linha com a análise de Naeem e Khurram (2020), que destacam o papel mediador do bem-estar psicológico na relação entre a liderança tóxica e as intenções de saída sublinhando o impacto mental generalizado deste estilo de liderança.

A nível organizacional, a liderança tóxica perturba a dinâmica no local de trabalho, levando a uma produtividade reduzida, menor envolvimento dos colaboradores e taxas elevadas de rotatividade. Rizani et al. (2022) demonstram como a liderança tóxica fomenta comportamentos desviantes, como absentismo, sabotagem e insubordinação, que, por sua vez, reduzem o desempenho organizacional. Brouwers e Paltu (2020)

descobriram que a liderança tóxica afeta negativamente a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional, com a cultura organizacional a atuar como mediadora parcial. Kılıç e Günsel (2019) destacam ainda como líderes tóxicos corroem a confiança e a moral organizacional, resultando em quedas de desempenho e aumento de comportamentos contraproducentes no trabalho. Estes efeitos são agravados por custos ocultos, como despesas de recrutamento e formação, conforme observado por Wolor et al. (2022), que argumentam que as organizações frequentemente subestimam as implicações financeiras da liderança tóxica.

As consequências da liderança tóxica variam entre setores, refletindo os desafios e dinâmicas específicos de cada indústria. Por exemplo, no setor de manufatura da África do Sul, Brouwers e Paltu (2020) revelaram que a liderança tóxica agrava a escassez de competências e problemas de produtividade, ampliando os desafios existentes no setor. Nas instituições de ensino superior, Siddiqui e Iqbal (2024) documentaram como a liderança tóxica perturba a colaboração académica e o bem-estar dos professores, prejudicando a eficácia institucional. De forma semelhante, o estudo de Naeem e Khurram (2020) no setor bancário do Paquistão destacou o aumento da intenção de saída e a redução do envolvimento dos colaboradores como resultados principais da liderança tóxica, enfatizando a necessidade de intervenções específicas em ambientes de alta pressão.

Como se pode observar as consequências são variadas e influenciadas por várias os fatores. Esta variância pode ser explicada através do compromisso organizacional (Saleem et al., 2021), uma vez que uma forte ligação emocional à organização pode mitigar o stress e a desmotivação associados a comportamentos tóxicos, permitindo que os trabalhadores se concentrem nos seus papéis, apesar das condições adversas. Apartir da motivação intrínseca, uma vez que pessoas com alta motivação intrínseca estão mais capacitados para manter o bem-estar psicológico, apesar da exposição à liderança tóxica, constituindo um fator protetor (Koç et al., 2022). A perceção da liderança como tóxica também pode mediar a relação entre o stress no trabalho e a satisfação no trabalho, em que os colaboradores que percecionam os seus líderes como tóxicos têm maior probabilidade de experimentar níveis elevados de stress e satisfação reduzida (Uysal, 2019). Adicionalmente, a cultura organizacional pode ter um papel mediador da cultura na ligação entre liderança tóxica, satisfação no trabalho, compromisso e intenção de rotatividade (Brouwers & Paltu, 2020). Considerar estas variações é fundamental e

sublinha a importância de adaptar as intervenções às necessidades e desafios específicos de diferentes indústrias.

Pode-se que a liderança tóxica exerce efeitos de longo alcance nos colaboradores e nas organizações, explicada por fatores psicológicos, culturais e comportamentais. Focar-se nestes fatores permite às organizações identificar estratégias acionáveis para contrariar o impacto destrutivo da liderança tóxica.

2.2 Lealdade Organizacional

A lealdade organizacional, entendida como um forte sentimento de identificação, envolvimento e compromisso com a organização (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1979), transcende o cumprimento estrito de funções, expressando-se numa aliança emocional entre colaborador e organização. Este conceito é composto por componentes psicológicos, como a autoeficácia, o otimismo e a satisfação, que servem como pilares da lealdade. É definida por Hirschman (1970) como uma forma de ligação à organização e como uma resposta passiva.

A lealdade organizacional tem as suas raízes na era industrial, no qual era sinónima de emprego a longo prazo e conformidade em estruturas hierárquicas rígidas. São várias as teorias clássicas que explicam a lealdade organizacional tal como a teoria de gestão, como a gestão científica de Taylor e a burocracia de Weber, abordavam a lealdade como um efeito de eficiência e ordem. Os princípios de Taylor, por exemplo, promoviam papéis estruturados e expectativas claras, enquanto Weber fortalecia a lealdade através de uma cadeia de comando definida. Contudo, a complexidade crescente das organizações e a diversificação dos papéis dos trabalhadores revelaram as limitações desses modelos. Isso conduziu ao surgimento de teorias neoclássicas que integraram o comportamento humano à análise organizacional (Bueno & Salapa, 2021).

O século XX foi um marco para a evolução da lealdade organizacional, com a psicologia industrial e as teorias das relações humanas a desafiar a visão mecânica dos trabalhadores. Estudos como os da experiência de Hawthorne, de Mayo, destacaram a importância das relações interpessoais e da satisfação no local de trabalho, promovendo a ideia de lealdade como um compromisso mútuo. A teoria das *side-bets* de Becker (1960) introduziu a noção de que investimentos feitos pelos colaboradores aumentam o custo de deixar uma organização, criando barreiras psicológicas e económicas à saída (Meyer & Allen, 1984). A partir desta base, Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo de três

componentes do compromisso organizacional, que considera o compromisso afetivo, normativo e de continuidade, permitindo um entendimento mais profundo da lealdade como um conceito multifacetado. O compromisso afetivo é o maior preditor de lealdade, associado a menor intenção de rotatividade e maior envolvimento (Jaros, 1997; Meyer et al., 1993; Powell & Meyer, 2004).

O final do século XX e o início do século XXI trazem uma nova realidade, no qual a globalização e os avanços tecnológicos transformaram a lealdade organizacional. O modelo tradicional de emprego vitalício deu lugar a relações mais transacionais, onde a lealdade é condicionada a benefícios mútuos e alinhamentos de objetivos (Oyibo & Gabriel, 2020). A Teoria do Contrato Psicológico, introduzida por Rousseau (1989), explora como percepções de obrigações mútuas moldam a lealdade, distinguindo entre contratos transacionais e relacionais. O cumprimento destes contratos é vital para a lealdade, enquanto a sua violação pode aumentar a intenção de rotatividade. Estudos posteriores confirmam que contratos cumpridos promovem maior compromisso organizacional e lealdade (Jingsong & Darodjat, 2022; Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021).

As teorias contemporâneas reconhecem cada vez mais a lealdade como um processo recíproco. Espera-se não apenas que os empregados demonstrem compromisso, mas também que exijam suporte tangível e oportunidades de desenvolvimento das suas organizações. Esta mudança sublinha a importância da adaptabilidade e da inovação na manutenção da lealdade organizacional num ambiente em rápida evolução (Fahn, 2023).

Investigações mais recentes têm proposto uma estrutura multidimensional da lealdade organizacional (Ocampo et al., 2024) organizada pelo compromisso com a missão, lealdade ética e cultural. As dimensões comportamentais e atitudinais são enfatizadas nessas abordagens, que ilustram a lealdade como um constructo psicológico e uma ferramenta prática para melhorar resultados organizacionais. Embora a lealdade esteja relacionada ao envolvimento, compromisso organizacional, à satisfação e à identificação organizacional, mantém-se distinta. Karanika-Murray et al. (2015) diferenciam a identificação organizacional da lealdade, enfatizando que esta última é um vínculo psicológico entre os colaboradores e os valores e objetivos da organização. Além disso, mencionam como a identificação medeia a satisfação no trabalho e o envolvimento laboral. De seguida, descrevem-se os antecedentes, consequências e fatores que influenciam a lealdade organizacional.

2.2.1. Modelos de Dinâmicas da Lealdade Organizacional

O Modelo dos Três Componentes do Comprometimento Organizacional (*Three-Component Model of Organizational Commitment* – MTC), de Meyer e Allen (1984), explora a lealdade organizacional a partir de três dimensões: compromisso afetivo (apego emocional), de continuidade (custos percebidos de sair) e normativo (obrigação moral). O compromisso afetivo é o maior preditor de lealdade, associado a menor intenção de rotatividade e maior envolvimento (Jaros, 1997; Meyer et al., 1993; Powell & Meyer, 2004). O compromisso de continuidade apresenta impacto ambivalente, enquanto o normativo, criticado pela sua sobreposição com o afetivo, tem menor relevância.

Estudos como o de Azdha et al. (2023) destacam a influência do contexto cultural no MTC. Por exemplo, em resorts das Maldivas, fatores como isolamento e laços comunitários favorecem o compromisso afetivo. Críticas teóricas (Solinger et al., 2008) sugerem que o modelo é mais eficaz para prever rotatividade do que para captar lealdade organizacional como um todo. Apesar disso, o MTC permanece central para compreender a lealdade, especialmente ao considerar o compromisso afetivo e as nuances culturais.

A Teoria do Contrato Psicológico, introduzida por Rousseau (1989), aborda como as percepções de obrigações mútuas moldam a lealdade. Contratos psicológicos podem ser transacionais (focados em trocas económicas) ou relacionais (vínculos emocionais de longo prazo). O cumprimento desses contratos é crucial para fomentar lealdade, enquanto sua violação aumenta a intenção de rotatividade (Rousseau et al., 2016).

Jingsong e Darodjat (2022) e Herrera e De Las Heras-Rosas (2021) confirmam que contratos cumpridos promovem maior compromisso organizacional e lealdade. O suporte organizacional percebido (*Perceived Organizational Support* – SOP) amplia essa análise, pois melhora a confiança e a lealdade (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Chang, 2015). Seeck e Parzefall (2008) destacam os colaboradores, que moldam os contratos conforme seus objetivos, enquanto Herrera e De Las Heras-Rosas (2021) evidenciam diferenças geracionais, com jovens priorizando crescimento e empregabilidade. Estratégias eficazes incluem o cumprimento dos contratos, a promoção do SOP e a adaptação às necessidades geracionais.

Articulada por Blau (1964), a Teoria de Troca Social (*Social Exchange Theory* – SET), sugere que relações organizacionais são sustentadas por trocas recíprocas de recursos. A reciprocidade e a confiança são fundamentais para fomentar lealdade, com

o suporte organizacional percebido (SOP) sendo visto como um investimento retribuído por meio de compromisso e esforço contínuo (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018; Cropanzano & Mitchell, 2005).

A identificação organizacional (IO), mediada pelo SOP, fortalece a lealdade ao alinhar o autoconceito dos colaboradores com os valores da organização (Dai et al., 2022; Ruzain, 2024;). A confiança, central para trocas bem-sucedidas, melhora a lealdade e promove comportamentos de cidadania organizacional. Estudos recentes sugerem que confiança na liderança e na justiça organizacional impactam diretamente a permanência e o desempenho dos colaboradores. No entanto, a modernidade desafia a SET. Transformações digitais, globalização e novos modelos de trabalho implicam adaptações, como personalização de suporte e recompensas. Chernyak-Hai e Rabenu (2018) defendem modelos híbridos que integram princípios da SET às novas realidades organizacionais, como trabalho remoto e diversidade cultural, mantendo a sua relevância em ambientes em constante evolução.

2.2.2 Antecedentes e Consequências da Lealdade organizacional

A literatura identificou um conjunto de antecedentes relacionados com a lealdade organizacional. Destaca-se as características da personalidade e motivação intrínseca que desempenham um papel crucial na lealdade organizacional (Rub, 2022; Vuong et al., 2021). Adicionalmente, ambiente organizacional, a liderança e a cultura são determinantes fundamentais da lealdade (Nassani & Alqunaian, 2024). A satisfação no trabalho, incluindo boas condições, recursos adequados e relações profissionais positivas (Vuong et al., 2021), assim como recompensas e reconhecimento também são eficazes para reforçar o compromisso organizacional (Javed et al., 2020). A cultura organizacional promove um sentido de pertença e fortalece a lealdade, alinhando os colaboradores com os objetivos organizacionais (Rudi et al., 2024). Destacam-se também fatores externos, como estabilidade económica e normas sociais (Barling & Fullagar, 1991; Rudi et al., 2024), uma vez que valores culturais externos, como atitudes em relação a sindicatos, moldam percepções de lealdade e determinam o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Relativamente às consequências da lealdade organizacional, incluem uma melhoria no bem-estar dos trabalhadores e satisfação no trabalho (Nassani & Alqunaian, 2024; Mathieu & Zajac, 1990), assim como menores taxas de rotatividade (Türkoğlu,

2019; Trofimov, 2020), economizando em custos de recrutamento e formação (Mathieu & Zajac, 1990), e maior produtividade e eficiência (Belli et al., 2022; Trofimov, 2020).

2.3 Empregabilidade Percebida

A empregabilidade percebida refere-se à percepção que um indivíduo tem sobre a sua capacidade de encontrar e manter oportunidades de trabalho – seja na sua organização atual, seja no mercado de trabalho em geral (De Vos & Soens, 2008). Este construto tem ganho relevância na literatura contemporânea sobre as carreiras, devido às transformações do mercado, marcado pela instabilidade e por um contexto de necessidade de adaptação constante.

São várias as definições deste construto. A empregabilidade percebida reflete, em parte, o senso de controlo que o indivíduo julga ter sobre a própria trajetória profissional, envolvendo competências pessoais, rede de contatos e confiança nas suas capacidades de encontrar novas oportunidades (Fugate et al., 2004; De Vos & Soens, 2008). É descrita como a capacidade percebida para garantir um emprego duradouro e adequado ao nível de qualificações de cada um (Rothwell et al., 2008), estando relacionado com a autogestão da carreira (Hall, 2004) e com a visão da pessoa sobre as suas hipóteses de garantir e manter um emprego (Vanhercke et al., 2014). Adicionalmente, a empregabilidade percebida é definida como a visão do indivíduo sobre a sua capacidade de ingressar no mercado de trabalho com base no seu nível de qualificação (dimensão interna e externa). A dimensão interna diz respeito ao reconhecimento das características pessoais pertinentes à procura de emprego e à execução profissional, enquanto a dimensão externa diz respeito ao valor adicional ligado à qualidade dos ambientes educativos ou de trabalho Jewell & Hardie, Rothwell (2009).

Rothwell e Arnold (2007) indicam que este conceito compreende dois elementos: fatores individuais e fatores externos. Os elementos individuais dizem respeito à autoconfiança, ao envolvimento nos estudos e à iniciativa tomada na procura ativa de emprego. Quanto aos fatores externos, estes parecem estar ligados ao mercado de trabalho, à trajetória do indivíduo e ao prestígio da “marca” da universidade. Pode-se inferir que os níveis de empregabilidade percebidos estão ligados ao aumento do esforço na procura de emprego, pois os estudantes que estão mais dedicados e demonstram maior ambição académica tornam-se mais ativamente empenhados neste empreendimento.

Existem vários fatores associados à empregabilidade percebida. Rothwell et al. (2008) consideraram oito fatores associados à empregabilidade percebida, que compõem quatro dimensões: crenças individuais, universidade, área de estudo e condições do mercado de trabalho (Rothwell et al., 2008). Para além disso, o controlo e a confiança também têm sido identificados como dimensões proeminentes em termos da sua capacidade de prever a empregabilidade. Assim, é importante salientar que tanto o controlo como a confiança estão conceptualmente ligados às ideias relacionadas de eficiência e autoeficácia, que têm sido enfatizadas pelo seu papel muito significativo na transição bem-sucedida para a força de trabalho (Boucinha et al., 2020), uma vez que se prevê que esteja positivamente ligada à confiança que cada pessoa possui nas suas capacidades para enfrentar os desafios associados à sua transição pessoal para o mercado de trabalho (Gamboa et al., 2014; Gomes, 2016). Outros fatores associados incluem fatores sociodemográficos, contextuais ou individuais, como capacidades empreendedoras, personalidade ativa, otimismo, vontade de investigar e tolerância à ambiguidade (Caballero et al., 2022). Igualmente, a inserção no mercado de trabalho, o apoio organizacional (Morrison, 2014), o conhecimento do mercado de trabalho e a personalidade proativa (Chen et al., 2022) encontram-se associadas à empregabilidade percebida.

A empregabilidade percebida apresenta várias vantagens. Por um lado, constitui um recurso psicológico para lidar com a insegurança no trabalho, impulsionar a rotatividade, influenciar as atitudes no trabalho e melhorar o bem-estar geral. Por outras palavras, no que diz respeito à avaliação das decisões pessoais, a perceção desempenha um papel, uma vez que os trabalhadores só podem responder às suas próprias perceções sobre a sua empregabilidade. Assim, mesmo as variações na empregabilidade percebida que não estão relacionadas com as probabilidades de alguém obter emprego representam uma variação significativa no sentido em que moldam as perceções às quais o indivíduo acabará por reagir (Harari et al., 2021). Dessa forma, a empregabilidade percebida pode ajudar os indivíduos a gerir a incerteza, uma vez que pode afetar a sua adaptabilidade e proatividade, para além do seu envolvimento no trabalho, autoeficácia e comportamento de procura de emprego. Os indivíduos com elevada empregabilidade percebida reconhecem mais prontamente as oportunidades de carreira e sentem menos receio relativamente à possibilidade de perda de emprego, uma vez que a elevada empregabilidade percebida está moderada ou inversamente relacionada com a

insegurança no emprego e na carreira (Silva et al., 2023). Para além disto, a empregabilidade percebida diminui os níveis de exaustão emocional ao permitir que indivíduos com elevada empregabilidade percebida lidem de forma mais eficaz com o stress relacionado com o trabalho. Dessa forma, surge o conceito de *coping*, que é caracterizado como o conjunto de abordagens cognitivas e comportamentais utilizadas por um indivíduo para lidar com as pressões internas e externas de circunstâncias stressantes (Caballero et al., 2022).

Igualmente, a empregabilidade percebida tem um impacto positivo a nível organizacional, uma vez que quando os colaboradores se sentem seguros, os trabalhadores que se consideram altamente empregáveis, em contraste com aqueles que se consideram menos empregáveis, indicam um melhor desempenho na função e um maior comportamento de ajuda quando verificam uma relativa segurança, mas estas distinções desaparecem na perceção da insegurança no trabalho (Cuyper et al., 2014). A empregabilidade percebida não apenas aumenta a sensação de segurança em ambientes organizacionais instáveis, mas também contribui para o sucesso subjetivo na carreira, como maior satisfação e realização profissional (Vos & Soens, 2008). Além disso, a empregabilidade percebida é um fator crítico em contextos desafiadores, como situações de liderança tóxica ou mudanças organizacionais disruptivas. Nesse contexto, funciona como um recurso que possibilita ao indivíduo tomar decisões mais autónomas, mitigando os impactos negativos de ambientes desfavoráveis e protegendo a sua saúde mental e resiliência (De Vos & Soens, 2008). Contudo, uma visão mais controversa é a de que a empregabilidade percebida pode também significar uma desvantagem organizacional – quando a visão e perceção dos colaboradores é negativa, a avaliação da sua empregabilidade é reduzida. Como consequência, os trabalhadores não se sentem seguros no seu contexto laboral, o que se reflete nos níveis de motivação e stress laboral (Silla et al., 2009; Van hootegem et al., 2019).

2.4 Relação entre as variáveis em estudo

2.4.1 Liderança Tóxica e Lealdade Organizacional

A liderança tóxica introduz um impacto negativo a nível organizacional (Milosevic et al., 2020, Schmidt, 2008;) e influencia a lealdade organizacional (Meyer & Allen, 1991; Nassani & Alqunaian, 2024). O impacto negativo da liderança tóxica na lealdade organizacional encontra-se relacionado com os valores culturais e

comportamentos organizacionais, assim como pelo ambiente de trabalho hostil (Lipman-Blumen, 2005; Brouwers & Paltu, 2020). De facto, conforme discutido por Smith e Fredricks-Lowman (2020), a cultura organizacional atua como um fator facilitador da liderança tóxica, especialmente em contextos que valorizam decisões centralizadas e inibem a participação dos colaboradores. Esta cultura disfuncional contribui para a legitimação de práticas autoritárias e abusivas, o que, por sua vez, mina os vínculos afetivos e normativos entre o trabalhador e a organização, enfraquecendo a lealdade organizacional. Além disso, ambientes marcados pela ausência de suporte institucional, imprevisibilidade e abuso de poder — como descritos por Milosevic et al. (2020) e Cushman (2022) — geram desmotivação, cinismo e desconfiança, o que intensifica o afastamento emocional dos colaboradores e a sua intenção de saída. Assim, os efeitos nocivos da liderança tóxica não se limitam aos comportamentos individuais dos líderes, mas são reforçados por sistemas organizacionais permissivos, normas culturais deterioradas e climas de trabalho que toleram ou silenciam práticas destrutivas.

Neste sentido, propõe-se a primeira hipótese desta investigação:

H1 A liderança tóxica influencia de forma negativa e significativa a lealdade dos colaboradores.

2.4.2 Liderança Tóxica, Lealdade Organizacional e Empregabilidade percebida

A relação negativa entre a liderança tóxica e a lealdade organizacional é clara. No entanto, é possível que a empregabilidade percebida desempenha um papel moderador importante nessa dinâmica. A empregabilidade percebida pode mitigar os efeitos negativos da liderança tóxica, seja fortalecendo a capacidade do colaborador de adotar estratégias de *coping* eficazes ou aumentando a sua confiança para procurar novas oportunidades no mercado de trabalho (Caballero et al., 2022). Por outro lado, colaboradores com baixa empregabilidade percebida tendem a sentir-se "presos" em ambientes tóxicos, uma vez que percebem ter menos opções no mercado de trabalho. Esse sentimento intensifica os efeitos adversos da liderança tóxica na lealdade organizacional. Assim, a empregabilidade percebida não só influencia diretamente as atitudes dos colaboradores, mas também pode ter o potencial de moderar a relação entre liderança tóxica e lealdade organizacional, atenuando ou exacerbando os impactos dependendo de sua intensidade.

Assim, desenvolve-se um novo conjunto de hipóteses:

H2: A empregabilidade percebida modera a relação entre liderança tóxica e lealdade organizacional;

H3: Em ambientes de alta liderança tóxica, colaboradores com baixa empregabilidade percebida demonstram níveis mais altos de lealdade organizacional. Ou seja, espera-se que os colaboradores com baixa empregabilidade percebida apresentam menor impacto negativo na lealdade.

H4: Em ambientes de alta liderança tóxica, colaboradores com alta empregabilidade percebida demonstram níveis mais baixos de lealdade organizacional. Ou seja, espera-se que os colaboradores com alta empregabilidade percebida apresentam maior impacto negativo na lealdade.

III MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

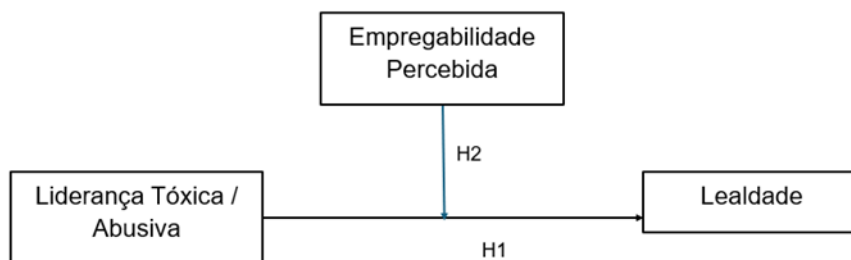
3.1 Modelo de Investigação

A presente investigação tem como objetivo analisar o impacto da liderança tóxica na lealdade organizacional, considerando a empregabilidade percebida como uma variável moderadora.

O modelo de investigação proposto é composto por três variáveis: a liderança tóxica (variável independente), a lealdade organizacional (variável dependente) e a empregabilidade percebida (variável moderadora). A escolha deste modelo baseia-se na importância de compreender como a empregabilidade percebida pode influenciar a intensidade e/ou direção da relação entre a liderança tóxica e a lealdade organizacional, alinhando-se às abordagens teóricas de Baron e Kenny (1986) e Hayes (2018), que destacam a relevância do estudo de modelos de moderação em contextos organizacionais. A empregabilidade percebida surge como variável moderadora, uma vez que pode atenuar ou intensificar os impactos negativos na lealdade organizacional (De Vos & Soens, 2008). O modelo conceitual que ilustra essas relações está representado na Figura 3.

Figura 2.

Modelo Conceitual da Investigação



Nota. Elaboração própria

IV METODOLOGIA

4.1 Natureza de estudo

Para analisar a questão de investigação proposta, este estudo adotou uma abordagem quantitativa, de natureza hipotético-dedutiva e transversal. O objetivo principal é explorar e identificar as relações e influências existentes entre os construtos em estudo, ou seja, avaliar o efeito de moderação da Empregabilidade Percebida na relação com Liderança Tóxica (variável independente) e a Lealdade Organizacional (variável dependente).

4.2 Procedimentos de recolha de dados

O estudo foi realizado com base num modelo quantitativo transversal, utilizando um questionário como método de recolha de dados. Os instrumentos selecionados foram validados em contextos semelhantes e ajustados à amostra de estudo. A amostra foi constituída por 353 participantes, maioritariamente provenientes de Cabo Verde (64,9%) e da Região Autónoma dos Açores (24,9%), recrutados através de uma amostragem não probabilística por conveniência, com recurso à técnica de *snowball* para alcançar colaboradores de diferentes organizações.

Todo o conjunto de dados foi analisado estatisticamente com recurso ao IBM SPSS *Statistics*, versão 29.0.1.0. Para investigar os efeitos de moderação, foi utilizada a extensão PROCESS v4.2, desenvolvida por Andrew F. Hayes, recorrendo ao Modelo 1 para análise de moderação, conforme as orientações metodológicas do autor (Hayes, 2018). Adicionalmente, recorreu-se ao software JASP (versão 0.18.1) para a realização das Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC), dada a sua interface acessível e robustez na modelação por equações estruturais.

A análise de moderação é utilizada quando se pretende investigar se a relação entre uma variável preditora e uma variável dependente varia em função de uma terceira variável, denominada moderadora (Baron & Kenny, 1986; Hayes, 2018). No contexto do presente estudo, assume-se que o impacto da Liderança Tóxica sobre a Lealdade Organizacional pode ser influenciado por níveis diferenciados de Empregabilidade Percebida, sendo esta última considerada uma variável moderadora.

Segundo Frazier et al. (2004), a moderação é particularmente indicada quando se suspeita que o efeito de uma variável independente não é uniforme, mas sim condicionado

por características individuais ou contextuais. Neste sentido, a moderadora atua como um fator que altera a direção ou a força da associação entre os construtos principais. Hayes (2018) reforça que os modelos de moderação são especialmente úteis em investigações aplicadas, como na psicologia organizacional, permitindo compreender quando e em que condições certos efeitos ocorrem.

Assim, o uso da extensão PROCESS v4.2 para SPSS (Hayes, 2022), através do modelo 1, justifica-se pela sua robustez na avaliação de interações simples, recorrendo a técnicas *bootstrap* (5000 reamostragens), que aumentam a precisão das estimativas dos efeitos condicionais

A investigação teve foco em localizações geográficas distintas: Portugal (Continental), Portugal (Região Autónoma dos Açores), Portugal (Região Autónoma da Madeira), Cabo Verde e Angola, potenciando um estudo comparativo entre as regiões.

4.3 Amostra

A amostra deste estudo foi composta por 368 participantes, dos quais 353 (95,9%) forneceram informação válida sobre a sua idade.

A distribuição etária revela uma predominância de participantes entre os 35 e os 54 anos, representando conjuntamente 68,5% da amostra válida: 31,4% tinham entre 35 e 44 anos e 37,1% entre 45 e 54 anos. As restantes faixas etárias apresentaram menor representatividade: 2,3% dos participantes tinham entre 18 e 24 anos, 17,3% entre 25 e 34 anos, 10,5% entre 55 e 64 anos, e apenas 1,4% tinham mais de 64 anos. Cerca de 4,1% dos inquiridos ($n = 15$) não indicaram a sua idade.

A maioria dos respondentes identifica-se como do género feminino, representando 73,1% da amostra válida ($n = 258$), enquanto 26,3% ($n = 93$) se identificaram como do género masculino. Apenas 0,6% ($n = 2$) assinalaram outra opção ou não especificada.

Quanto ao País/região de residência, observa-se que a maioria reside em Portugal (52,7% no total), distribuídos entre a Região Autónoma dos Açores (RAA), com 37,4% dos respondentes ($n = 132$), Portugal Continental com 15,3% ($n = 54$), e a Região Autónoma da Madeira (RAM), com 3,4% ($n = 12$). Um número significativo de participantes reside em Cabo Verde, representando 36,5% da amostra válida ($n = 129$). Outros locais de residência incluem Angola (3,4%; $n = 12$) e países não especificados na categoria “Outro” (4,0%; $n = 14$).

No que diz respeito às habilitações literárias, verifica-se um elevado nível de qualificação académica entre os inquiridos: mais de metade possui licenciatura (53,3%; $n = 188$), enquanto 25,8% possuem grau de mestrado ($n = 91$) e 3,7% doutoramento ($n = 13$). Participantes com formação técnica ou profissional representam 7,1% da amostra válida ($n = 25$), enquanto 9,6% completaram apenas o ensino secundário ($n = 34$). Apenas 0,6% ($n = 2$) possuem o ensino básico como nível de escolaridade mais elevado.

A maioria dos respondentes exerce funções no setor público, representando 55,0% da amostra válida ($n = 194$). O setor privado corresponde a 41,4% dos participantes ($n = 146$), enquanto o terceiro setor (organizações sem fins lucrativos) é representado por 3,7% dos inquiridos ($n = 13$).

Observa-se que quase metade da amostra válida (48,7%; $n = 172$) trabalha há mais de 10 anos na sua organização, o que indica uma forte presença de profissionais com longa permanência. As restantes faixas etárias revelam que 13,3% trabalham entre 7 a 10 anos ($n = 47$), 12,5% entre 4 a 6 anos ($n = 44$), 16,1% entre 1 a 3 anos ($n = 57$) e 9,3% há menos de um ano ($n = 33$).

Relativamente ao tipo de vínculo contratual com a organização atual, a maioria possui contrato de trabalho sem termo, representando 52,7% da amostra válida ($n = 186$). Contratos a termo certo foram reportados por 19,0% dos respondentes ($n = 67$), enquanto 9,3% ($n = 33$) indicaram ter contrato a termo incerto. Além disso, 7,6% dos participantes ($n = 27$) referiram vínculo sob contrato de prestação de serviço. Por fim, 11,3% ($n = 40$) indicaram uma categoria codificada como “6”, que não se encontrava entre as opções válidas do questionário, representando possivelmente um erro de preenchimento ou uma resposta não prevista.

Relativamente à modalidade de trabalho, a esmagadora maioria exerce funções em regime presencial, representando 84,4% dos respondentes ($n = 298$). Os restantes dividem-se entre o regime híbrido (12,7%; $n = 45$) e o regime totalmente remoto (2,8%; $n = 10$).

Tabela nº2*Estatística Descritiva das Variáveis Sociodemográficas*

Variável	Descrição	Frequência	Percentagem (%)
Género	Feminino	258	73,1
	Masculino	93	26,3
Idade	18 - 24 anos	8	2,3
	25 - 34 anos	61	17,3
	35 - 44 anos	111	31,4
	45 - 54 anos	131	37,1
	55 - 64 anos	37	10,5
	Mais de 64 anos	5	1,4
País /região de Residência	Angola	12	3,4
	Cabo Verde	129	36,5
	Portugal Continental	54	15,3
	Portugal (RAA)	132	37,4
	Portugal (RAM)	12	3,4
	Outro	14	4,0
Habilitações Literárias	Ensino Básico	2	0,6
	Ensino Secundário	34	9,6
	Curso Técnico ou Profissional	25	7,1
	Licenciatura	188	53,3
	Mestrado / Doutoramento	104	29,5
Setor de atividade	Público	194	55,0
	Privado	146	41,4
	Terceiro Setor	13	3,7
Tempo na Organização	Menos de 1 ano	33	9,3
	1 a 3 anos	57	16,1
	4 a 6 anos	44	12,5
	7 a 10 anos	47	13,3
	Mais de 10 anos	172	48,7
Vínculo Contratual	Sem termo	186	52,7
	Termo certo	67	19,0
	termo incerto	33	9,3
	Prestação de serviço	277	7,6
	Outro/6	40	11,3
Modalidade de trabalho	Presencial	298	84,4
	Híbrido	45	12,7
	Remoto	10	2,8

Fonte: elaboração própria

4.4 Instrumentos

Neste estudo, foi utilizado um questionário online, desenvolvido através da plataforma Google *Forms* (ver Anexo A), composto por três secções com o objetivo de recolher informações sociodemográficas e avaliar as variáveis de interesse: liderança tóxica, empregabilidade percebida e lealdade organizacional. Na primeira secção, os

participantes foram informados sobre os objetivos da investigação, os critérios de participação e as garantias éticas, incluindo o consentimento informado, o anonimato e a proteção de dados. A segunda secção foi composta pelas escalas validadas que operacionalizam os constructos em estudo. A terceira secção visou recolher os dados sociodemográficos, permitindo a caracterização da amostra.

4.4.1 Liderança Tóxica (Toxic Leadership)

A Liderança Tóxica foi avaliada através da escala *Toxic Leadership Scale* (TLS; Schmidt, 2008), que foi traduzida e adaptada para a população portuguesa por Mónico et al. (2019), a qual é composta por 30 itens ($\alpha > .87$), distribuídos em cinco subescalas que avaliam diferentes dimensões de comportamentos tóxicos na liderança (Schmidt, 2008). As dimensões e exemplos de itens incluem: Supervisão Abusiva (ex.: item 1: "Ridiculariza os subordinados", $\alpha = .87$); Liderança Autoritária (ex.: item 8: "Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas", $\alpha = .92$); Narcisismo (ex.: item 14: "Sente-se com direitos especiais", $\alpha = .91$); Autopromoção (ex.: item 21: "Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens", $\alpha = .91$); e Imprevisibilidade (ex.: item 24: "Tem grandes explosões de humor", $\alpha = .95$). A resposta aos itens utiliza uma escala de tipo *Likert*, variando de 1 ("Discordo totalmente") a 6 ("Concordo totalmente"), sendo que pontuações mais elevadas indicam maior percepção de liderança tóxica. A Análise Fatorial Confirmatória (CFA) realizada na validação portuguesa revelou bons índices de ajustamento (CFI = .931; TLI = .924; RMSEA = .067).

No presente estudo, a estrutura interna da escala foi analisada através de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) e de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Os resultados obtidos confirmaram a validade da estrutura multidimensional proposta originalmente, revelando uma organização fatorial robusta e teoricamente coerente.

A consistência interna das subescalas e da escala global revelou-se elevada, e os indicadores de sensibilidade sugerem que esta é adequada para captar variações relevantes nas percepções dos participantes. Os resultados completos sobre validade, fiabilidade e sensibilidade da escala são apresentados na secção de Qualidades Métricas dos Instrumentos.

4.4.2 Lealdade Organizacional (Loyalty)

A lealdade foi avaliada com recurso à versão adaptada da Escala de Lealdade do Modelo EVLN (Nascimento, 2010), composta por 18 itens que captam diferentes dimensões do construto no contexto organizacional. Os itens são respondidos utilizando uma escala do tipo Likert de 5 pontos (1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 5 a "Concordo Totalmente"). A escala final demonstrou um coeficiente geral de fiabilidade *Alpha de Cronbach* de 0,76, alinhando-se com os critérios de aceitabilidade para estudos psicométricos. Esta escala mede dimensões relacionadas à confiança e alinhamento dos colaboradores com os valores organizacionais.

No presente estudo, a estrutura interna da escala foi analisada por meio de Análise Fatorial Exploratória (AFE), tendo sido identificadas duas dimensões principais: Lealdade Organizacional e Negligência Organizacional. Durante o processo, foram removidos quatro itens (LO2, LO3, LO6 e LO17) por apresentarem fraca adequação fatorial. Os resultados obtidos confirmaram a validade da estrutura bidimensional da escala e revelaram bons níveis de fiabilidade interna nas duas subescalas, com coeficientes *Alpha de Cronbach* de 0,756 e 0,832, respetivamente. Os dados obtidos neste estudo reforçam a adequação da escala para a avaliação da lealdade organizacional em contextos de investigação aplicada. A apresentação detalhada das qualidades métricas encontra-se na secção dedicada às Qualidades Métricas dos Instrumentos.

4.4.3 Empregabilidade Percebida (Perceived Employability)

A empregabilidade percebida foi avaliada com recurso à Escala de Empregabilidade Percebida De Vos e Soens (2008), composta por 3 itens que avaliam a perceção dos indivíduos a sobre sua capacidade de obter novas oportunidades de emprego. Os itens são apresentados numa escala do tipo Likert, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), sendo que pontuações mais altas indicam maior empregabilidade percebida. Os itens avaliados são: "Eu acredito que poderia facilmente obter um emprego comparável ao que tenho em outro empregador", "Eu acredito que poderia facilmente obter outro emprego de acordo com o meu nível educacional e experiência profissional", "Eu acredito que poderia facilmente obter outro emprego que me desse um alto nível de satisfação." Embora não tenha sido identificada uma validação formal para o contexto português, a escala já foi utilizada em estudos no país, sendo considerada adequada para captar a empregabilidade percebida em diferentes contextos profissionais.

Na presente investigação, a estrutura unidimensional da escala foi confirmada através de Análise Fatorial Exploratória (AFE), tendo sido identificado um único fator com autovalor superior a 1, responsável por 77,60% da variância total. Os itens apresentaram cargas fatoriais elevadas e coerência interna robusta. A consistência interna da escala, avaliada pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, revelou um valor de $\alpha = 0,854$, indicando uma fiabilidade elevada. A apresentação detalhada das qualidades psicométricas encontra-se na secção relativa às Qualidades Métricas dos Instrumentos.

4.4.4 Dados Sociodemográficos

Com o objetivo de compreender melhor o contexto da amostra selecionada, foi incluída uma secção dedicada à recolha de dados sociodemográficos, pelo que se recolheram dados sobre idade, género, país/região, habilitações literárias, setor de atividade, modalidade de trabalho, antiguidade na organização, dos respondentes.

4.5 Procedimentos de tratamento de dados

A análise das qualidades métricas, o tratamento estatístico dos dados foi realizado com o software IBM SPSS *Statistics*, versão 29.0.1.0. Para aferir a validade, fiabilidade e sensibilidade das escalas, foram conduzidas diversas análises psicométricas. A análise fatorial exploratória (AFE) foi utilizada para identificar a estrutura subjacente de algumas escalas, nomeadamente a de Liderança Tóxica. Utilizou-se o método de extração por Componentes Principais, com rotação ortogonal (Varimax), seguindo os critérios de Kaiser (autovalores > 1), o *Scree Plot* e a variância explicada, que ultrapassou os 60% em todos os casos. A adequação da amostra foi verificada com o índice *Kaiser-Meyer-Olkin* (*KMO*), que revelou valores superiores a 0,60, e com o teste de esfericidade de *Bartlett*, que se mostrou significativo. Itens com cargas fatoriais inferiores a 0,40 foram eliminados, respeitando-se a exigência mínima de três itens por fator (Hair et al., 2010). No caso da escala de Lealdade Organizacional, foram removidos os itens LO2, LO3, LO6 e LO17, por não cumprirem estes critérios. Foi posteriormente realizada a análise fatorial confirmatória (AFC) com recurso ao software JASP (*Jeffreys's Amazing Statistics Program*; versão 0.18.3), com o intuito de validar a estrutura fatorial das escalas de Liderança Tóxica, Empregabilidade Percebida e Lealdade Organizacional. A qualidade do ajustamento dos modelos foi avaliada com base nos seguintes indicadores: *Root Mean Square Error of Approximation* ($RMSEA \leq 0,08$), *Comparative Fit Index* ($CFI \geq 0,90$),

Tucker-Lewis Index ($TLI \geq 0,90$), *Standardized Root Mean Square Residual* ($SRMR \leq 0,08$) e razão $\chi^2/gl < 3$, conforme recomendado por Hu e Bentler (1999), Marôco (2010) e Kline (2016). Os resultados evidenciaram, no geral, um ajustamento aceitável aos dados empíricos. A fiabilidade das escalas foi avaliada através do coeficiente *Alpha de Cronbach* (α), com todos os valores acima de 0,70, refletindo uma boa consistência interna (Marôco & Garcia-Marques, 2006). A sensibilidade foi examinada através da análise de normalidade, utilizando o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), a inspeção de assimetria (Sk) e curtose (Ku). Apesar de o teste K-S indicar desvios à normalidade ($p < 0,05$), os valores de $Sk < |3|$ e $Ku < |8|$ encontram-se dentro dos limites aceitáveis, permitindo a utilização de testes paramétricos robustos (Kline, 2016; Tabachnick & Fidell, 2019).

Procedimentos Estatísticos Avançados

Para explorar as diferenças entre grupos sociodemográficos (género, tipo de contrato, região de residência, etc.) em relação às variáveis principais, foram utilizados testes paramétricos, nomeadamente a ANOVA. Sempre que se identificaram diferenças estatisticamente significativas, aplicou-se o teste *post-hoc* de *Bonferroni* para localizar essas diferenças entre os grupos.

Para testar o modelo de moderação proposto, foi utilizada a extensão *PROCESS* v4.2 para SPSS, recorrendo ao Modelo 1, conforme as orientações de Hayes (2018, 2022). Este procedimento permite avaliar interações simples entre variáveis, com estimativas baseadas em 5000 reamostragens *bootstrap*, aumentando a precisão dos intervalos de confiança para os efeitos condicionais. Os outputs incluem estimativas diretas, efeitos condicionais em diferentes níveis da variável moderadora e testes de significância associados.

RESULTADOS

5.1 Qualidades Métricas dos Instrumentos de Medida

5.1.1 Validade

Validade da Escala de Liderança Tóxica

A validade da estrutura interna da escala de Liderança Tóxica foi avaliada por meio de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), utilizando o método de extração dos Componentes Principais com rotação Varimax e normalização de *Kaiser*. A amostra revelou excelente adequação à análise fatorial, como evidenciado pelo índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO = ,962$) e pelo teste de esfericidade de *Bartlett* ($\chi^2 (406) = 8094,41$; $p < ,001$), ambos indicando correlações suficientemente elevadas entre os itens (Tabela 3).

Tabela nº3

Liderança Tóxica - Indicadores de adequação da análise fatorial (KMO e Teste de Bartlett)

Indicador	Valor
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,962
Teste de Esfericidade de Bartlett (χ^2)	8094,41
<i>Gl</i>	406
Significância (<i>p</i>)	< ,001
Número de fatores extraídos	5
Variância explicada total (%)	69,69%
Número de itens incluídos	29
Intervalo de comunalidades (pós-extração)	,509– ,787

Fonte: elaboração própria

As comunalidades pós-extração variaram entre ,537 e ,767, sugerindo que os itens partilham uma proporção substancial de variância com os fatores extraídos. Foram identificados cinco fatores com autovalores superiores a 1, de acordo com o critério de *Kaiser*, os quais explicaram, em conjunto, 69,69% da variância total dos dados, um valor considerado elevado (Tabela 4), superando o limiar de 50% habitualmente referido na literatura (Hair et al., 2019).

Tabela nº4

Liderança Tóxica - Variância Explicada pelos Componentes

Componente	Autovalor	% de Variância Explicada	% Cumulativa
1	6.858	23.648	23.648
2	5.272	18.178	41.825
3	3.071	10.591	52.416
4	2.826	9.746	62.162
5	2.183	7.527	69.690

Fonte: elaboração própria

A estrutura fatorial revelou-se coerente com o modelo teórico da escala, refletindo as cinco subdimensões propostas da liderança tóxica: Autopromoção (AP), Supervisão Abusiva (SA), Imprevisibilidade (Imp), Narcisismo (Narc) e Liderança Autoritária (LA) (Tabela 5). Durante a análise, foi decidido remover o item LT30 (“Pensa que é mais capaz que os outros”), por apresentar baixas comunalidades e uma carga fatorial inferior 0,50. A sua exclusão aumentou a clareza e a consistência da estrutura fatorial, de acordo com os critérios metodológicos de Hair et al. (2019) e Marôco (2014).

Tabela nº5

AFExploratória – Fatores

Item	Fator 1 (AP/SA)	Fator 2 (Imp)	Fator 3 (Narc)	Fator 4 (LA)	Fator 5 (LA/Imp)
LT10_AP	.757				
LT26_AP	.716				
LT29_AP	.712				
LT4_AP	.708				
LT20_SA	.688				
LT14_SA	.677				
LT5_SA	.656				
LT13_AP	.644				
LT23_SA	.635				
LT17_LA	.590				
LT6_SA	.543				
LT11_SA	.509				
LT3_Imp		.745			
LT19_Imp		.722			
LT9_Imp		.713			
LT8_Imp		.712			

LT21_Imp	.680		
LT27_Imp	.579		
LT1_Imp	.551		
LT15_SA	.525		
LT7_Narc		.727	
LT18_Imp		.723	
LT28_Narc		.704	
LT2_Narc		.663	
LT24_LA			.726
LT12_LA			.641
LT16_LA			.639
LT22_LA			.718
LT25_LA			.563

Fonte: elaboração própria

Liderança Tóxica - Análise Fatorial Confirmatória

Os principais índices de ajustamento obtidos encontram-se apresentados na (Tabela 6). Os valores do CFI (.756) e TLI (.747) situam-se ligeiramente abaixo do limiar mínimo aceitável (.90), o que poderá estar relacionado com a complexidade do modelo e a natureza exploratória da estrutura testada. No entanto, os valores do RMSEA (.070) e do SRMR (.072) estão dentro dos parâmetros considerados aceitáveis ($\leq .08$), sugerindo um ajustamento razoável. O índice GFI (.940) revela uma boa adequação global do modelo, e o IFI (.757) reforça a consistência dos resultados.

Tabela nº6

AFConfirmatória - Indicadores de Ajustamento

Índice	Valor
(CFI)	0.756
(TLI)	0.747
(RMSEA)	0.07
RMSEA IC 90% (IC)	0.068 – 0.073
(SRMR)	0.072
(GFI)	0.94
(IFI)	0.757
(PNFI)	0.641
(ECVI)	15.234
(χ^2)	1286.88
(df)	365
P	< .001

Fonte: elaboração própria

Validade da Escala de Lealdade Organizacional

A validade da estrutura interna da escala de Lealdade Organizacional foi examinada através de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), aplicando os mesmos procedimentos adotados anteriormente na análise da escala de Liderança Tóxica. A adequação dos dados à análise fatorial foi confirmada por um índice de KMO = 0,886, considerado excelente (Field, 2013), e por um teste de esfericidade de Bartlett estatisticamente significativo ($\chi^2(91) = 1606,190$; $p < 0,001$), evidenciando correlações suficientes entre os itens (Tabela 7).

Tabela nº7

Lealdade Organizacional - Indicadores de adequação da análise fatorial (KMO e Teste de Bartlett)

Indicador	Valor
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,886
Teste de Esfericidade de Bartlett (χ^2)	1606,19
GL	91
Sig.	< 0,001

Fonte: Elaboração própria

Com base no critério de Kaiser (autovalores > 1) e na inspeção do gráfico de escarpa, foram extraídos dois fatores principais, os quais explicaram 48,84% da variância total. O primeiro fator agrupou itens que traduzem atitudes de distanciamento da organização, sendo interpretado como Negligência Organizacional. O segundo fator refletiu comportamentos de compromisso e envolvimento, correspondendo à Lealdade Organizacional propriamente dita. As cargas fatoriais dos itens retidos foram superiores a 0,50, e as comunalidades pós-extração situaram-se entre 0,352 e 0,605, valores considerados aceitáveis para a interpretação fatorial (Hair et al., 2019). A rotação convergiu em três iterações, e a separação fatorial demonstrou ser teoricamente coerente e estatisticamente sólida.

Durante o processo, foram removidos quatro itens da versão original da escala: LO2, LO3, LO6 e LO17, por apresentarem cargas fatoriais inferiores ao limiar de 0,50, comunalidades reduzidas ou contributos ambíguos para a estrutura fatorial. A exclusão destes itens aumentou a consistência da escala e reforçou a sua validade de construto, em conformidade com as orientações metodológicas de Marôco (2014) e Hair et al. (2019).

A Tabela nº 8 apresenta os dois fatores extraídos com base no critério de Kaiser (autovalores > 1). O primeiro fator Lealdade Negligente (LO_N) explica 36,96% da variância, e o segundo fator Lealdade Organizacional (LO_L) contribui com 11,88%, totalizando 48,84% da variância explicada. Estes valores são considerados aceitáveis em

contextos de investigação nas ciências sociais, especialmente quando se utilizam escalas de autorrelato (Hair et al., 2019).

Tabela nº8

Lealdade Organizacional - Variância Explicada pelos Componentes

Componente	Autovalor	% de Variância Explicada	% Cumulativa
1	5.174	36.96	36.96
2	1.663	11.88	48.84

A estrutura fatorial rotacionada encontra-se sistematizada na Tabela nº9, na qual são apresentadas as cargas fatoriais dos itens resultantes da rotação Varimax. Foram consideradas significativas as cargas superiores a 0,50 para efeitos de interpretação. A separação clara dos itens entre os dois fatores reforça a validade da estrutura bidimensional da escala, com cargas robustas e bem definidas para cada constructo.

Tabela nº9

AFExploratória - fatores

Item	Componente 1 (Negligência)	Componente 2 (Lealdade)
LO14_N	0.735	
LO16_N	0.714	
LO10_N	0.712	
LO18_N	0.696	
LO11_N	0.645	
LO13_N	0.602	
LO12_N	0.559	
LO15_N	0.512	
LO7_L		0.762
LO4_L		0.729
LO1_L		0.642
LO5_L		0.616
LO8_L		0.593
LO9_L R		0.515

Fonte: elaboração própria

Lealdade Organizacional - Análise Fatorial Confirmatória

Os principais índices de ajustamento obtidos encontram-se apresentados na Tabela 10. Os valores do CFI (.817) e do TLI (.791), embora ainda abaixo do critério de excelência (.90), aproximam-se do limiar mínimo de aceitabilidade, o que poderá refletir a complexidade do modelo e a quantidade moderada de itens. O valor do RMSEA (.085) situa-se ligeiramente acima do ponto de corte recomendado (.08), mas ainda dentro de

um intervalo tolerável (IC 90% = [.077 – .094]). Já o valor do SRMR (.071) permanece dentro dos padrões considerados aceitáveis ($\leq .08$), indicando um bom ajustamento entre a matriz observada e a estimada. Por sua vez, o índice GFI (.868) revela uma adequação global satisfatória do modelo, e o IFI (.819) reforça a consistência dos resultados.

Tabela nº10

AFConfirmatória - Indicadores de Ajustamento

Índice	Valor
CFI	0.817
TLI	0.791
RMSEA	0.085
RMSEA 90% IC	[0.077 – 0.094]
SRMR	0.071
GFI	0.868
IFI	0.819
PNFI	0.67
ECVI	1.569
χ^2	478.452
df	134
p	< .001

Fonte: elaboração própria

Validade da Escala de Empregabilidade Percebida

A validade da estrutura interna da escala de Empregabilidade Percebida foi avaliada através de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) com extração por Componentes Principais, aplicando os mesmos critérios metodológicos utilizados nas restantes escalas do estudo. A adequação da amostra foi confirmada por um índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO = ,731$), considerado aceitável, e por um teste de esfericidade de Bartlett estatisticamente significativo ($\chi^2 (3) = 471,420$; $p < ,001$), indicando que a matriz de correlações era apropriada para a análise fatorial.

A análise revelou a existência de um único fator com autovalor superior a 1, responsável por 77,60% da variância total, confirmando a estrutura unidimensional da escala. O gráfico de escarpa (*Scree Plot*) corroborou esta solução, apontando para a retenção de apenas um componente. As comunalidades pós-extração apresentaram valores elevados, entre ,756 e ,801, refletindo uma elevada proporção de variância comum partilhada pelos itens. As cargas fatoriais, por sua vez, variaram entre ,870 e ,895, indicando forte saturação e contribuindo para uma estrutura interna coesa e robusta.

Estes resultados sustentam a validade fatorial da escala e a sua adequação como uma medida unifatorial da empregabilidade percebida no contexto do presente estudo.

Tabela nº11

Empregabilidade Percebida - Indicadores de adequação da análise fatorial (KMO e Teste de Bartlett)

Indicador	Valor
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,731
Teste de Esfericidade de Bartlett (χ^2)	471,42
GL	3
Sig.	< ,001

Fonte: elaboração própria

Tabela nº12

AFExploratória – fatores

Item	Carga Fatorial
EP1	0,878
EP2	0,895
EP3	0,87

Fonte: elaboração própria

Empregabilidade Percebida - Análise Fatorial Confirmatória

Os resultados revelaram um ajustamento global moderado, com CFI = .817, TLI = .791, RMSEA = .085 (IC90% [.077 – .094]) e SRMR = .071. Apesar de os valores do CFI e TLI se encontrarem ligeiramente abaixo dos valores de referência (.90), os indicadores RMSEA e SRMR situam-se dentro dos limites aceitáveis, sustentando a adequação do modelo. As cargas fatoriais dos três itens foram estatisticamente significativas ($p < .001$), variando entre .259 e .387..

Tabela nº 12.1

AFConfirmatória - Indicadores de Ajustamento

Índice	Valor
CFI	0.817
TLI	0.791
RMSEA	0.085
RMSEA 90%	[0.077 –
IC	0.094]
SRMR	0.071
GFI	0.868
IFI	0.819
PNFI	0.67
ECVI	1.569
χ^2	478.452
df	134
p	< .001

Fonte: elaboração própria

5.1.2 Fiabilidade

Relativamente à fiabilidade, os valores do coeficiente alfa de Cronbach (α) obtidos para as diferentes escalas e subdimensões utilizadas no presente estudo revelaram, na sua maioria, níveis de consistência interna adequados, superando o valor de referência de $\alpha > 0,70$, conforme sugerido por diversos autores (Field, 2013; Hair 2019; Marôco & Garcia-Marques, 2006).

A escala de Liderança Tóxica apresentou um $\alpha = ,968$, evidenciando excelente fiabilidade. As dimensões da Lealdade Organizacional revelaram alfas igualmente satisfatórios: Lealdade ($\alpha = ,756$) e Negligência Organizacional ($\alpha = ,832$). A Empregabilidade Percebida também demonstrou uma consistência interna robusta ($\alpha = ,854$).

Tabela nº13

Estatísticas de Fiabilidade da Escala de Liderança Tóxica

Indicador	Valor
N.º de itens	30
N.º de participantes válidos	353
Alfa de Cronbach (α)	0,968
Intervalo de correlação item-total	0,469 – 0,811
Alfa se o item for excluído	0,966 – 0,969
Itens com correlação inferior a 0,5	LT18_Imp, LT7_Narc

Fonte: elaboração própria

Tabela nº14

Estatísticas Fiabilidade da Escala de Liderança Tóxica por dimensão

Sub-dimensão	Nº de Itens	(α)	Interpretação
Supervisão Abusiva	7	0,917	Excelente fiabilidade
Autopromoção	5	0,915	Excelente fiabilidade
Imprevisibilidade	8	0,908	Excelente fiabilidade
Liderança Autoritária	6	0,860	Boa fiabilidade
Narcisismo	4	0,818	Boa fiabilidade

Fonte: elaboração própria

Tabela nº15

Estatísticas de Fiabilidade da Escala de Lealdade Organizacional

Indicador	Valor
N.º de itens	18
N.º de participantes válidos	352
Alpha de Cronbach (α)	0,423
Intervalo de correlação item-total	-0,038 – 0,306
Alfa se o item for excluído	0,373 – 0,445
Itens com correlação inferior a 0,30	Todos os itens

Fonte: elaboração própria

Tabela nº16

Fiabilidade das dimensões da Escala de Lealdade Organizacional

Sub-dimensão	Nº de Itens	Alpha de Cronbach (α)	Intervalo Correlação Item-Total	Interpretação
Lealdade	9	0,756	0,288 – 0,615	Fiabilidade aceitável
Negligência	9	0,832	0,413 – 0,669	Boa fiabilidade

Fonte: elaboração própria

Tabela nº17

Estatísticas de Fiabilidade da Escala de Empregabilidade Percebida

Indicador	Valor
N.º de itens	3
N.º de participantes válidos	353
Alfa de Cronbach (α)	0,854
Intervalo de correlação item-total	0,707 – 0,753
Alfa se o item for excluído	0,772 – 0,813

Fonte: elaboração própria

5.1.3 Sensibilidade

No que concerne à sensibilidade das escalas utilizadas no estudo, (Tabela nº18), foi possível verificar que todas as dimensões analisadas (Liderança Tóxica, Lealdade Organizacional e Empregabilidade Percebida) não seguem uma distribuição normal, conforme indicado pelos resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov ($p < .001$). No entanto, tendo em conta os valores de assimetria e curtose obtidos, pode considerar-se que a maioria das variáveis apresenta uma distribuição aproximadamente normal, uma vez que todos os resultados se encontram dentro dos limites de referência estabelecidos

por Kline (2011), ou seja, inferiores a |3| para a assimetria e a |8| para a curtose. Assim, conclui-se que as escalas demonstram uma boa sensibilidade, permitindo captar variações significativas nas percepções dos participantes.

Sensibilidade – Liderança Tóxica

A distribuição dos dados evidenciou assimetrias positivas em todas as subdimensões, com valores mais acentuados nas dimensões Supervisão Abusiva (*Skewness* = 1,522) e Autopromoção (*Skewness* = 1,378), o que indica uma maior concentração de respostas nos níveis mais baixos de liderança tóxica percebida. Este padrão é coerente com a natureza socialmente indesejável do construto. No que respeita à curtose, os valores observados situaram-se, na sua maioria, dentro dos limites considerados aceitáveis, apontando para distribuições próximas da normalidade. Apesar de o teste de *Kolmogorov-Smirnov* ter indicado desvios estatisticamente significativos da normalidade para todas as subdimensões ($p < 0,001$), importa salientar que, em amostras de grande dimensão ($n = 353$), este teste tende a apresentar elevada sensibilidade a pequenas discrepâncias. Por este motivo, a análise dos coeficientes de assimetria e curtose constitui um critério mais robusto para a avaliação da normalidade.

Em síntese, os resultados sugerem que a escala de Liderança Tóxica apresenta boa sensibilidade, sendo capaz de discriminar eficazmente entre diferentes níveis de percepção de liderança tóxica entre os participantes.

Tabela nº18

Indicadores de Sensibilidade das Dimensões da Liderança Tóxica

Dimensão	KS	N	P	Assimetria	Curtose
Liderança Tóxica	0.154	353	< .001	1.044	0.319
Total					

Liderança Autoritária	0.14	353	< .001	0.857	-0.105
Imprevisibilidade	0.14	353	< .001	0.955	0.045
Narcisismo	0.089	353	< .001	0.253	-1.007
Supervisão Abusiva	0.218	353	< .001	1.522	1.51
Auto Promoção	0.218	353	< .001	1.378	0.949

Fonte: elaboração própria

Sensibilidade Lealdade Organizacional e Empregabilidade Percebida

A análise da sensibilidade da escala de Lealdade Organizacional (Tabela 19) indicou uma distribuição ligeiramente assimétrica à esquerda (Skewness = -0,181) e com uma curtose de 1,532, o que sugere uma distribuição leptocúrtica – caracterizada por uma maior concentração de valores em torno da média. Por sua vez, a escala de Empregabilidade Percebida apresentou também assimetria negativa (Skewness = -0,448), associada a uma curtose negativa (-0,636), indicativa de uma distribuição mais achatada ou platicúrtica. Ambas as variáveis revelaram desvios estatisticamente significativos da normalidade segundo o teste de Kolmogorov-Smirnov ($p < 0,001$). No entanto, tal resultado é comum em amostras de grande dimensão ($n = 353$), onde o teste se torna excessivamente sensível a pequenas discrepâncias. Neste contexto, os coeficientes de assimetria e curtose são mais fiáveis para a avaliação da adequação à normalidade. Importa sublinhar que, em ambos os casos, os valores de assimetria e curtose se encontram dentro dos limites normalmente considerados aceitáveis para a aplicação de análises paramétricas ($|Sk| < 3$; $|K| < 8$), conforme recomendado por Kline (2016). Assim, conclui-se que as escalas de Lealdade Organizacional e de Empregabilidade Percebida apresentam boa sensibilidade, permitindo discriminar eficazmente variações individuais nos respetivos construtos

Tabela nº19

Indicadores de Sensibilidade da Lealdade Organizacional e Empregabilidade Percebida

Dimensão	KS	gl	P	Assimetria	Curtose
----------	----	----	---	------------	---------

Lealdade Organizacional Total	0.074	353	< .001	-0.181	1.532
Empregabilidade Percebida Total	0.098	353	< .001	-0.448	-0.636

Fonte: elaboração própria

5.1.4 Normalidade

Antes da realização das análises de correlação, procedeu-se à verificação da distribuição das principais variáveis do estudo, através do teste de Kolmogorov-Smirnov com correção de *Lilliefors*. Este teste tem como hipótese nula a suposição de que os dados seguem uma distribuição normal. Os resultados indicaram que todas as variáveis — nomeadamente a média da Liderança Tóxica Global (Media_LT_Total), Lealdade Organizacional (Media_LO_Total), Empregabilidade Percebida (Media_EP_Total), Perspetiva Digital (Media_PD_Total) e as subdimensões da liderança tóxica (Media_LT_LA, Media_LT_Imp, Media_LT_Narc, Media_LT_SA, Media_LT_AP) — apresentaram valores de significância inferiores a 0,001 ($p < 0,001$), tanto na coluna “Sig. (bilateral)” como na estimativa por método de Monte Carlo com intervalo de confiança de 99%. Deste modo, rejeita-se a hipótese de normalidade para todas estas variáveis. Apesar da significância estatística dos testes, é importante considerar que, em amostras grandes ($n = 353$), o teste de Kolmogorov-Smirnov tende a ser sensível a pequenas violações da normalidade. Assim, complementou-se esta análise com a inspeção dos coeficientes de assimetria e curtose, os quais se situaram entre -2 e +2 em todas as variáveis, o que é considerado aceitável para a aplicação de testes paramétricos, de acordo com George & Mallery (2010).

Deste modo, conclui-se que, apesar das rejeições estatísticas formais da normalidade, a distribuição das variáveis apresenta características suficientemente adequadas para a realização das análises correlacionais e de regressão, não comprometendo a robustez dos procedimentos paramétricos subsequentes.

Tabela nº20

Resumo do Teste de Kolmogorov-Smirnov

Dimensão	N	Média	DP	Estatística KS	Dif. Absoluta	Positiva	Negativa	Sig. (bilateral)	Sig. Monte Carlo
Media_LT_Total	353	2,5913	1,36383	,154	,154	,154	-,122	<,001	<,001
Media_LO_Total	353	3,5663	,45892	,074	,074	,068	-,074	<,001	<,001
Media_EP_Total	353	4,7734	1,66864	,098	,098	,091	-,098	<,001	<,001
Media_PD_Total	353	3,6935	,91093	,072	,072	,072	-,062	<,001	<,001
Media_LT_LA	353	2,7545	1,46788	,140	,140	,140	-,116	<,001	<,001
Media_LT_Imp	353	2,6916	1,49884	,140	,140	,140	-,130	<,001	<,001
Media_LT_Narc	353	3,4441	1,70703	,089	,089	,089	-,076	<,001	<,001
Media_LT_SA	353	2,0902	1,40174	,218	,218	,206	-,218	<,001	<,001
Media LT AP	353	2,2544	1,61097	,218	,218	,198	-,218	<,001	<,001

5.2 Estatística descritiva das variáveis em estudo

Seguidamente, procedeu-se à análise descritiva das variáveis principais do estudo. A tabela abaixo (Tabela nº21) apresenta as estatísticas descritivas das variáveis e sub-dimensões analisadas no presente estudo. Esta análise permite uma compreensão geral das perceções dos participantes relativamente a cada construto avaliado.

A variável Liderança Tóxica (Total) apresentou uma média de 2,59 ($DP = 1,36$), o que indica níveis globalmente reduzidos de perceção deste tipo de liderança no contexto organizacional dos participantes, considerando que a escala de resposta varia de 1 a 7. No que diz respeito às sub-dimensões da Liderança Tóxica, destacam-se os valores mais baixos em Supervisão Abusiva ($M = 2,09$; $DP = 1,40$) e Liderança Autoritária ($M = 2,75$; $DP = 1,47$), com forte assimetria positiva ($SA = 1,522$; $LA = 0,857$), sugerindo experiências menos frequentes com estes comportamentos, embora com alguns casos extremos. A dimensão Narcisismo apresenta a média mais elevada ($M = 3,44$; $DP = 1,71$), com menor assimetria (0,253), indicando maior frequência percebida deste tipo de liderança tóxica.

Quanto à variável Lealdade Organizacional Total (LO_Total), registou-se uma média de 3,57 ($DP = 0,46$), próxima do ponto médio da escala, o que revela níveis moderados de compromisso. Quando analisadas separadamente, as sub-dimensões indicam uma média elevada de Lealdade Afetiva (LO_L) ($M = 5,31$; $DP = 1,01$), com assimetria negativa ($-0,575$), sugerindo que a maioria dos participantes manifesta sentimentos positivos em relação à organização. Por outro lado, os valores médios da Lealdade Negligente (LO_N) foram mais baixos ($M = 1,83$; $DP = 0,92$), ainda que com elevada assimetria positiva (1,743), o que indica que esta forma de descompromisso é menos comum.

A Empregabilidade Percebida revelou a média mais elevada entre as variáveis analisadas, com 4,77 ($DP = 1,67$), indicando percepções positivas dos participantes quanto à sua capacidade de inserção ou reinserção no mercado de trabalho.

Estes resultados revelam variabilidade relevante entre as dimensões, com especial destaque para os níveis elevados de lealdade organizacional (LO_L) e reduzida lealdade negligente (LO_N), contrastando com a percepção mais acentuada de comportamentos tóxicos ligados ao narcisismo.

Tabela nº21

Análise Descritiva – Variáveis em Estudo

Dimensão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
L_T	353	1.0	6.7	2.5913	1.36383	1.044	0.319
LT_LA	353	1.0	7.0	2.7545	1.46788	0.857	-0.105
LT_Imp	353	1.0	6.88	2.6916	1.49884	0.955	0.045
LT_Narc	353	1.0	7.0	3.4441	1.70703	0.253	-1.007
LT_SA	353	1.0	7.0	2.0902	1.40174	1.522	1.510
LT_AP	353	1.0	7.0	2.2544	1.61097	1.378	0.949
LO	353	1.89	5.33	3.5663	0.45892	-0.181	1.521
LO_N	353	1,0	6.11	1.8261	0.91656	1,743	3.664
LO_L	353	2.11	7.00	5.3071	1.0089	-0.575	
EP	353	1.0	7.0	4.7734	1.66864	-0.448	-0.636

Fonte: elaboração própria

5.3 Correlações entre as dimensões das variáveis em estudo

A análise de correlações de *Pearson* foi utilizada para examinar as associações lineares entre as variáveis contínuas do presente estudo. Este coeficiente, mede a força e a direção da relação linear entre duas variáveis métricas, assumindo que ambas apresentam uma distribuição aproximadamente normal (Marôco, 2018; Field, 2018). A sua aplicação é considerada apropriada quando os dados são contínuos e os pressupostos de linearidade e normalidade se encontram, pelo menos parcialmente, satisfeitos.

Apesar dos testes de normalidade (nomeadamente o de *Kolmogorov-Smirnov*) terem revelado desvios estatisticamente significativos em algumas variáveis, os valores de assimetria e curtose situaram-se dentro dos limites considerados aceitáveis (entre $|2|$ e $|7|$, ou mesmo $|3|$ e $|8|$, conforme sugerido por Kline, 2011; West, Finch & Curran, 1995).

Por esta razão, optou-se por manter a utilização do teste paramétrico de *Pearson*, de acordo com as recomendações para amostras de grande dimensão ($n > 200$),

sustentadas por diversos autores (Ghasemi & Zahediasl, 2012; Tabachnick & Fidell, 2013).

Com base nestes pressupostos, foi conduzida a análise de correlações entre as subdimensões das variáveis em estudo.

Os dados apresentados na Tabela n.º 22 demonstram correlações fortes e positivas entre todas as subdimensões da Liderança Tóxica, evidenciando elevada coocorrência entre estilos de liderança disfuncionais, como Liderança Abusiva (LA), Imprevisibilidade (Imp), Narcisismo (Nar), Supervisão Abusiva (SA) e Autopromoção (AP). Destacam-se, por exemplo, as correlações muito fortes entre Supervisão Abusiva e Autopromoção ($r = .860$, $p < .001$), bem como entre LA e SA ($r = .801$, $p < .001$), sugerindo que estas dimensões tendem a manifestar-se em simultâneo nas perceções dos participantes.

No que respeita à relação entre Liderança Tóxica e Lealdade Organizacional, foram observadas correlações negativas estatisticamente significativas entre as subdimensões de liderança Tóxica e a dimensão Lealdade (LO_L), com valores entre $r = -.255$ (Narcisismo) e $r = -.349$ (Liderança Abusiva). Estes resultados indicam que níveis mais elevados de perceção de liderança tóxica se associam a níveis mais baixos de compromisso e envolvimento organizacional genuíno por parte dos trabalhadores.

Em contrapartida, observou-se uma correlação positiva entre as mesmas subdimensões de Liderança Tóxica e a dimensão Negligência (LO_N), sugerindo que contextos marcados por comportamentos tóxicos ao nível da liderança se associam a atitudes organizacionais mais passivas e defensivas, menos centradas na cooperação e no envolvimento pró-ativo.

Tabela nº22

Correlações de Pearson entre as dimensões das variáveis em estudo (n = 353)

Variáveis	M_LT_L A	M_LT_Im p	M_LT_Na r	M_LT_S A	M_LT_A P	LO_ L	LO_ N	EP
M_LT_L A	1	.739**	.691**	.801**	.760**	-.349* *	.331* *	.05 6
M_LT_Im p		1	.717**	.827**	.748**	-.290* *	.349* *	.08 2
M_LT_Na r			1	.680**	.689**	-.255* *	.249* *	.06 1
M_LT_S A				1	.860**	-.347* *	.356* *	.06 9

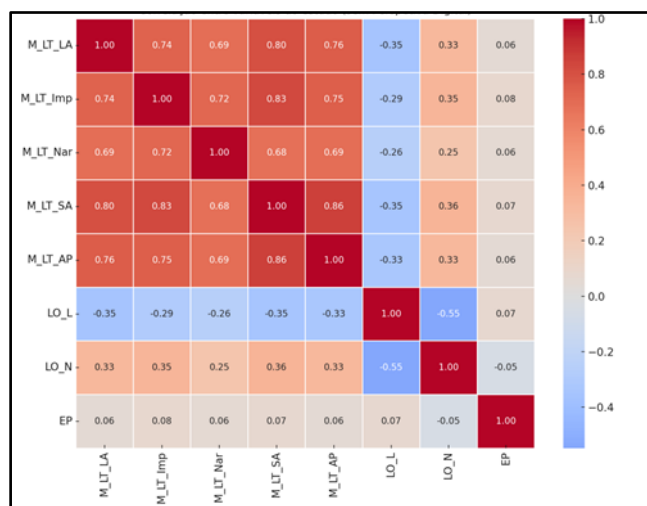
M_LT_A P	1	-	.334*	.05
		.334*	*	6
		*		
LO_L		1	-	.075
			.548**	
LO_N			1	-
				.050
EP				1

Fonte: elaboração própria. Correlações de *Pearson* (bilateral). ** $p < .01$ (**) significativa ao nível de 1%. *Nota*: LT_LA = Liderança Autoritária; LT_Imp = Imprevisibilidade; LT_Narc = Narcisismo; LT_SA = Supervisão Abusiva; LT_AP = Autopromoção; LO_L = Lealdade Organizacional – Lealdade; LO_N = Lealdade Organizacional – Negligência; EP = Empregabilidade Percebida.

A Fig. 3 apresenta uma representação visual em formato de mapa de *heatmap*. As cores indicam a direção e intensidade das correlações, com tons quentes representando correlações positivas e tons frios, correlações negativas.

Fig.3

Matriz de correlação entre as variáveis principais do estudo - heatmap



5.4 Impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

Com o objetivo de analisar a relação entre as variáveis sociodemográficas — idade, habilitações literárias e antiguidade na organização — foram conduzidas correlações de *Pearson*, uma vez que todas as variáveis se encontram codificadas numericamente e os pressupostos de normalidade foram considerados suficientemente atendidos para este tipo de análise (Tabela nº23).

Os resultados indicaram uma correlação positiva e moderada entre a idade e a antiguidade na organização ($r = 0,475$; $p < 0,001$), o que era expectável e sugere que participantes com maior idade tendem a apresentar mais tempo de permanência na mesma organização.

Por outro lado, não se observaram associações estatisticamente significativas entre idade e habilitações literárias ($r = 0,005$; $p = 0,925$), nem entre antiguidade e habilitações literárias ($r = -0,014$; $p = 0,795$).

Tabela nº23

Correlação de Pearson entre as variáveis sociodemográficas

Variáveis	1	2	3
1) Idade	1		
2)Habilitações Literárias	0,005	1	
3) Antiguidade	0,475**	-0,014	1

Fonte: elaboração própria ** $p < 0,01$

Impacto da idade nas variáveis em estudo

A análise das correlações de Pearson entre a idade dos participantes e as variáveis principais do estudo revelou a inexistência de relações estatisticamente significativas. Em particular, os coeficientes de correlação entre a idade e as variáveis centrais foram os seguintes: Liderança Tóxica Total ($r = 0,014$; $p = 0,799$), Lealdade Organizacional ($r = 0,038$; $p = 0,476$), Empregabilidade Percebida ($r = -0,004$; $p = 0,943$). De igual modo, nenhuma das subdimensões da Liderança Tóxica evidenciou correlações significativas com a idade, incluindo: Liderança Abusiva ($r = 0,005$; $p = 0,921$), Imprevisibilidade ($r = 0,067$; $p = 0,207$), Narcisismo ($r = -0,009$; $p = 0,859$), Supervisão Abusiva ($r = -0,012$; $p = 0,816$) e Autopromoção ($r = -0,014$; $p = 0,799$). Estes resultados indicam que a idade não está significativamente associada às perceções de liderança tóxica, lealdade organizacional, empregabilidade percebida, sugerindo uniformidade das respostas entre diferentes grupos etários na amostra.

Impacto da Habilitações Literárias

As habilitações literárias apresentaram correlações estatisticamente significativas, embora fracas, com algumas variáveis do estudo. Destacam-se as associações positivas com a Empregabilidade Percebida ($r = 0,202$; $p < 0,001$), com a dimensão Narcisismo da Liderança Tóxica ($r = 0,107$; $p = 0,044$) e com a Autopromoção ($r = 0,108$; $p = 0,043$). As restantes correlações com as variáveis em estudo não atingiram significância

estatística, sugerindo que o nível de escolaridade tem um impacto limitado e pouco consistente sobre as percepções de liderança tóxica e lealdade organizacional

Impacto da Antiguidade na Organização

A antiguidade na organização não revelou associações estatisticamente significativas com nenhuma das variáveis em estudo. Por exemplo, os coeficientes de correlação foram: Liderança Tóxica Total ($r = 0,056$; $p = 0,298$), Lealdade Organizacional ($r = 0,043$; $p = 0,423$) e Empregabilidade Percebida ($r = -0,048$; $p = 0,369$). Estes resultados indicam que o tempo de permanência na organização não influencia significativamente as percepções dos participantes em relação à liderança, empregabilidade ou lealdade organizacional.

Tabela nº24

Correlação de Pearson entre as Variáveis Sociodemográficas e as Variáveis em Estudo

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Idade	1										
2. Habilitações Literárias	0,005	1									
3. Antiguidade	0,475**	-0,014	1								
4. LT_Total	0,014	0,090	0,056	1							
5. LO_Total	0,038	-0,099	0,043	-0,020	1						
6. EP_Total	-0,004	0,202**	-0,048	0,074	0,032	1					
7. M_LT_LA	0,005	0,074	-0,005	0,889**	-0,053	0,056	1				
8. M_LT_Imp	0,067	0,051	0,096	0,918**	0,031	0,082	0,739**	1			
9. M_LT_Narc	-0,009	0,107*	0,048	0,824**	-0,030	0,061	0,691**	0,717**	1		
10. M_LT_SA	-0,012	0,082	0,055	0,938**	-0,026	0,069	0,801**	0,827**	0,680**	1	
11. M_LT_AP	-0,014	0,108*	0,036	0,901**	-0,033	0,056	0,760**	0,748**	0,689**	0,860**	1

Fonte: elaboração própria * $p < .05$; ** $p < .01$ Nota: LT_LA = Liderança Autoritária; LT_Imp = Imprevisibilidade; LT_Narc = Narcisismo; LT_SA = Supervisão Abusiva; LT_AP = Autopromoção; LO_L = Lealdade Organizacional – Lealdade; LO_N = Lealdade Organizacional – Negligência; EP = Empregabilidade Percebida.

5.4.1 Comparação entre grupos

Para analisar as diferenças nas médias das variáveis principais do estudo em função da variável sociodemográfica Sexo (Feminino vs. Masculino), foi aplicado o teste *t* de Student para amostras independentes. Este teste é apropriado quando se pretende comparar médias entre dois grupos independentes, sobretudo quando a variável independente é dicotômica, como é o caso do sexo (codificado como 0 = feminino e 1 = masculino), conforme sugerido por Marôco (2018). Antes da aplicação do teste *t*, foi verificado o pressuposto de homogeneidade de variâncias através do teste de *Levene*, tendo sido aplicadas as correções necessárias sempre que este pressuposto não foi cumprido.

Os resultados revelaram ausência de diferenças estatisticamente significativas entre os sexos na maioria das variáveis analisadas, nomeadamente nas médias da Liderança Tóxica Total (LT_Total), Lealdade Organizacional (LO_Total), Empregabilidade Percebida (EP_Total) e respetivas subdimensões. Estes dados indicam que homens e mulheres demonstram perceções semelhantes relativamente a estas dimensões no contexto analisado.

Tabela nº25

Resultados do teste t-student para a variável sociodemográfica Sexo

Variáveis	<i>t</i>	<i>p</i>	Média Sexo Feminino	Média Sexo Masculino
Liderança Tóxica				
LT_Total	0,152	0,879	2,60	2,58
M_LT_LA	-0,125	0,901	2,75	2,77
M_LT_Imp	-0,402	0,688	2,68	2,75
M_LT_Narc	-0,420	0,675	3,43	3,52
M_LT_SA	0,893	0,373	2,14	1,98
M_LT_AP	0,774	0,440	2,30	2,15
Lealdade Organizacional				
LO_Total	-0,656	0,512	3,55	3,59
LO_L	0,052	0,959	5,30	5,30
LO_N	-0,711	0,478	1,80	1,88

5.4.2 Comparação entre grupos - Outras variáveis

Com o objetivo de analisar possíveis diferenças estatisticamente significativas nas variáveis em estudo — nomeadamente perceção de liderança tóxica, lealdade organizacional e empregabilidade percebida — em função de diferentes características sociodemográficas, recorreu-se à Análise de Variância a Um Fator (*ANOVA One-Way*).

Esta técnica estatística permite comparar as médias de uma variável dependente contínua entre dois ou mais grupos independentes definidos por uma variável categórica (Field, 2018). Trata-se de uma alternativa robusta ao teste *t de Student* quando se pretende analisar mais de dois grupos (Pallant, 2020).

A ANOVA One-Way aplicada à variável País/Região de residência revelou que, embora o pressuposto de homogeneidade das variâncias tenha sido respeitado na maioria das variáveis, foram identificadas exceções nas subdimensões Autopromoção (Media_LT_AP) e Lealdade Negligente (LO_N), onde o teste de *Levene* foi estatisticamente significativo ($p < .05$), indicando variâncias desiguais. Nestes casos, os resultados devem ser interpretados com cautela.

Os resultados indicaram diferenças estatisticamente significativas nas seguintes variáveis, Empregabilidade Percebida (Media_EP_Total): $F(5, 347) = 2.651, p = .023$; Lealdade Negligente (LO_N): $F(5, 347) = 6.169, p < .001$. Para estas variáveis, realizaram-se comparações múltiplas com correção de *Bonferroni*, que ajusta o valor de significância (alpha) dividindo-o pelo número de comparações, tornando os critérios mais rigorosos e protegendo contra conclusões espúrias (Field, 2018). As diferenças significativas foram encontradas apenas em LO_N, onde os participantes de Angola apresentaram níveis significativamente mais elevados de lealdade negligente em comparação com Cabo Verde ($p < .001$), Portugal Continental ($p = .006$), Portugal – Região Autónoma dos Açores ($p < .001$). Para as restantes variáveis — nomeadamente as dimensões e subdimensões da Liderança Tóxica, Lealdade e Empregabilidade Percebida, não foram detetadas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos geográficos, sugerindo níveis relativamente homogêneos entre países/regiões.

Tabela nº26

ANOVA One-Way para a variável sociodemográfica País/Região de residência

Variáveis	F	p	Angola	Cabo Verde	Portugal Continental	Portugal RAA	Portugal RAM	Outro
Media_LT_LA	2.21	0.05	3.67	2.95	2.63	2.60	2.14	2.70
Media_LT_Imp	1.46	0.20	3.49	2.64	2.94	2.65	2.19	2.33
Media_LT_Narc	1.00	0.42	3.48	3.66	3.43	3.34	2.88	2.98
Media_LT_SA	0.91	0.47	2.68	2.16	2.01	2.08	1.58	1.86
Media_LT_AP	1.02	0.40	2.68	2.40	2.03	2.25	1.70	1.89
Media_EP_Total	2.65	0.023**	4.86	5.05	5.02	4.47	3.83	4.76

LO_L	1.50	0.19	4.92	5.45	5.25	5.27	5.33	4.87
LO_N	6.17	0.000**	2.95	1.64	1.94	1.79	1.97	2.31

Fonte elaboração própria $p < .01^{**}$

Na Tabela nº27 apresentam-se as médias das variáveis em estudo em função dos diferentes níveis de habilitações literárias dos participantes. A análise de variância (ANOVA One-Way) revelou que, de forma geral, não se observaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos na maioria das variáveis analisadas.

Contudo, duas exceções merecem destaque, a subdimensão Narcisismo da Liderança Tóxica (Media_LT_Narc) apresentou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de escolaridade, $F(5, 347) = 2,350$; $p = .041$.

No entanto, as análises *post-hoc* com correção de *Bonferroni* não evidenciaram diferenças significativas entre pares de grupos, sugerindo que, embora exista variabilidade global, as diferenças não são robustas quando se controla o erro Tipo I. A variável Empregabilidade Percebida (Media_EP_Total) revelou diferenças estatisticamente significativas mais consistentes, $F(5, 347) = 4,105$; $p = .001$. As comparações múltiplas com correção de *Bonferroni* indicaram que os participantes com ensino secundário apresentaram perceções de empregabilidade significativamente mais baixas do que aqueles com licenciatura ($p = .003$) e com mestrado ($p < .001$).

Estes resultados apontam para a existência de uma associação positiva entre o nível de escolaridade e a perceção de empregabilidade, sendo consistentes com a literatura que sublinha a importância das qualificações académicas na perceção de competências e oportunidades profissionais (OECD, 2021).

Variável	<i>F</i>	<i>p</i>	Ensino Básico	Ensino Secundário	Curso Técnico/ Profissional	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
Media_LT_LA	0.923	0.466	1.67	2.45	2.86	2.73	2.95	2.54
Media_LT_Imp	1.322	0.254	2.75	2.17	2.65	2.82	2.7	2.25
Media_LT_Narc	2.35	0.041*	5.5	2.71	3.54	3.41	3.71	3.54
Media_LT_SA	1.415	0.218	1.86	1.55	2.11	2.15	2.21	1.72
Media_LT_AP	1.673	0.140	1.1	1.6	2.12	2.37	2.35	2.06
Media_EP_Total	4.105	0.001**	4.83	3.63	4.85	4.79	5.07	5.21
LO_L	1.039	0.395	6.06	5.59	5.1	5.29	5.29	5.14
LO_N	0.505	0.772	1.67	1.74	1.93	1.87	1.79	1.53

Tabela nº27

ANOVA One-Way para a variável sociodemográfica Habilitações Literárias

Fonte: elaboração própria $p < .05$; * $p < .01$ **

A variável Setor de Atividade, os testes de *Levene* indicaram que, com exceção da variável Media_LT_AP (subdimensão Autopromoção da Liderança Tóxica), em que se verificou violação da homogeneidade de variâncias ($p < .05$), a suposição foi satisfeita para todas as restantes variáveis ($p > .05$). Este resultado valida a aplicação da *ANOVA One-Way* na maioria dos casos. A análise estatística revelou que não se registaram diferenças estatisticamente significativas entre os setores (Privado, Público e Terceiro Setor) nas dimensões da Liderança Tóxica (LA, Imp, Narc, SA, AP), na Empregabilidade Percebida, nem nas dimensões da Lealdade Organizacional (Lealdade Organizacional Lealdade – LO_L; Lealdade Negligente – LO_N).

Embora tenham sido observadas algumas diferenças descritivas nas médias, estas não atingiram significância estatística ou seja, por exemplo a subdimensão Liderança Tóxica – Autopromoção (Media_LT_AP) apresentou média mais elevada no Terceiro Setor ($M = 3,11$) do que no Setor Privado ($M = 2,15$), porém sem significância estatística, $F(2, 350) = 2,197$; $p = .113$; Na Empregabilidade Percebida, o Terceiro Setor registou a média mais baixa ($M = 3,95$), mas novamente sem diferenças significativas entre grupos, $F(2, 350) = 2,668$; $p = .071$ e as dimensões LO_L ($p = .607$) e LO_N ($p = .930$) também não apresentaram variações estatisticamente relevantes entre os setores. As análises *post-hoc* com correção de *Bonferroni* confirmaram os resultados da ANOVA, não identificando diferenças significativas entre pares de grupos em nenhuma das variáveis analisadas ($p > .05$ em todas as comparações).

Estes resultados indicam que, independentemente do setor de atividade onde os participantes exercem funções, as perceções de liderança tóxica, empregabilidade e lealdade organizacional mantêm-se estáveis. Tal poderá refletir fatores estruturais, culturais ou organizacionais comuns aos diferentes setores, que uniformizam as experiências dos profissionais em relação a estas dimensões.

Tabela nº28

ANOVA One-Way para a variável sociodemográfica Setor de Atividade

Variáveis	<i>F</i>	<i>P</i>	Privado	Público	Terceiro Setor
Media_LT_LA	0.120	0.887	2.710	2.790	2.790
Media_LT_Imp	0.176	0.839	2.650	2.710	2.890
Media_LT_Narc	0.166	0.847	3.430	3.440	3.710
Media_LT_SA	1.476	0.230	2.030	2.090	2.730
Media_LT_AP	2.197	0.113	2.150	2.280	3.110
Media_EP_Total	2.668	0.071	4.950	4.690	3.950
LO_L	0.499	0.607	5.370	5.270	5.200
LO_N	0.072	0.930	1.850	1.810	1.780

Fonte: elaboração própria

Para explorar possíveis diferenças nas variáveis em estudo em função da antiguidade na organização, os participantes foram agrupados em cinco categorias: menos de 1 ano, 1 a 3 anos, 4 a 6 anos, 7 a 10 anos e mais de 10 anos de serviço. Foram realizadas análises descritivas, testes de homogeneidade das variâncias de *Levene*, ANOVA *One-Way* e *testes post hoc* com correção de *Bonferroni*. As estatísticas descritivas revelaram algumas variações médias entre os grupos, particularmente na variável Empregabilidade Percebida (Media_EP_Total), onde os participantes com menos de 1 ano e com 7 a 10 anos de antiguidade apresentaram os valores médios mais elevados ($M = 5,17$ em ambos os grupos), em contraste com o grupo de mais de 10 anos ($M = 4,65$). No entanto, estas diferenças não seguiram um padrão consistente ao longo das demais variáveis. O teste de *Levene* confirmou a homogeneidade das variâncias para todas as variáveis consideradas ($p > .05$), assegurando a validade da ANOVA. No entanto, a ANOVA *One-Way* não identificou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de antiguidade em nenhuma das variáveis analisadas ($p > .05$). Por exemplo, na variável Empregabilidade Percebida, apesar de alguma variabilidade descritiva, o valor de $F = 1,558$ e $p = .185$ indica ausência de significância estatística. As análises *post hoc* com correção de confirmaram estes achados, não evidenciando diferenças significativas entre quaisquer pares de grupos ($p > .05$ em todas as comparações).

Estes resultados podem indicar que, no presente estudo, a antiguidade na organização não influencia de forma estatisticamente significativa as percepções dos participantes relativamente à liderança tóxica, empregabilidade percebida ou lealdade organizacional. Apesar de algumas flutuações nas médias descritivas, estas não se

traduzem em variações significativas entre os grupos, reforçando a ideia de uma percepção relativamente homogênea destas variáveis ao longo do tempo de serviço.

Tabela nº29

ANOVA One-Way para a variável sociodemográfica Antiguidade na Organização

Dimensão	F	P	<1 ano	1–3 anos	4–6 anos	7–10 anos	>10 anos
LT_LA	0.944	.444	2.66	2.82	2.74	2.89	2.72
LT_Imp	0.422	.837	2.50	2.40	2.72	2.70	2.82
LT_Narc	0.840	.500	3.26	3.43	3.34	3.31	3.55
LT_SA	0.404	.729	1.76	1.96	2.30	2.27	2.09
LT_AP	0.796	.531	1.99	2.17	2.41	2.37	2.26
EP_Total	0.185	.946	5.17	4.60	4.75	5.18	4.65
LO_L	0.210	.933	5.12	5.11	5.21	5.40	5.41
LO_N	0.177	.960	2.18	1.81	1.88	1.70	1.78

Fonte: elaboração própria

No que diz respeito ao tipo de vínculo contratual, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas nas médias das sub-dimensões da Liderança Tóxica: Liderança Autoritária ($F(4, 348) = 3,626; p = 0,007$), Narcisismo ($F(4, 348) = 5,178; p < 0,001$) e Supervisão Abusiva ($F(4, 348) = 2,825; p = 0,025$), bem como na subdimensão da Lealdade Organizacional - Negligência ($F(4, 348) = 2,711; p = 0,030$). As análises *post-hoc* com correção revelaram que os participantes com contrato de trabalho a termo incerto perceberam níveis significativamente mais elevados de liderança tóxica, particularmente nas dimensões de Narcisismo ($M = 4,43$), Supervisão Abusiva ($M = 2,64$) e Liderança Autoritária ($M = 3,19$), comparativamente aos trabalhadores com contrato sem termo ($M = 3,21; M = 1,94; M = 2,56$, respetivamente). No que respeita à Lealdade Organizacional - Negligência, os participantes com contrato de prestação de serviços apresentaram médias significativamente superiores ($M = 2,26$) face aos que detinham contrato sem termo ($M = 1,71$), o que poderá indicar uma maior percepção de obrigação moral de permanência na organização, possivelmente relacionada com a instabilidade laboral inerente a este tipo de vínculo.

Tabela nº30

ANOVA One-Way para a variável sociodemográfica Vínculo Contratual

Variável	F	P	Sem termo	Termo certo	Termo Incerto	Prestação de serviço
LT_LA	3.626	0.007**	2.56	3.01	3.19	3.35
LT_Imp	1.604	0.173	2.57	2.85	3.09	3.00
LT_Narc	5.178	<0.001**	3.22	3.61	4.44	3.96
LT_SA	2.825	0.025**	1.94	2.17	2.64	2.55
LT_AP	2.247	0.064	2.10	2.34	2.63	2.92
EP_Total	0.819	0.514	4.73	4.76	5.21	4.49
LO_L	0.850	0.494	5.36	5.25	5.22	5.04
LO_N	2.711	0.030**	1.71	1.97	1.81	2.26

Fonte: elaboração própria $p < .01^{**}$

Foi também conduzida uma análise de variância (ANOVA *One-Way*) para verificar se existiriam diferenças estatisticamente significativas nas variáveis em estudo, em função da modalidade de trabalho (presencial, híbrido ou remoto). Os resultados revelaram ausência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em todas as variáveis analisadas (todos os valores de $p > 0,05$), incluindo as subdimensões da Liderança Tóxica, a Empregabilidade Percebida e a Lealdade Organizacional. Por exemplo, a Liderança Abusiva $F(2, 350) = 0.932, p = 0.395$; a Empregabilidade Percebida $F(2, 350) = 0.598, p = 0.551$; a Lealdade Organizacional – Negligência $F(2, 350) = 0.040, p = 0.961$. Apesar da ausência de significância estatística, as médias descritivas sugerem algumas tendências potenciais. Destaca-se, a título de exemplo, que os colaboradores em regime remoto apresentaram maior média de Empregabilidade Percebida ($M = 5,33$) em comparação com os que trabalham em regime presencial ($M = 4,76$) e híbrido ($M = 4,71$). Já a Liderança Tóxica Narcisista parece ser mais percebida no regime presencial ($M = 3,50$), sendo menor no regime remoto ($M = 2,78$).

Embora estas diferenças não tenham alcançado significância estatística, poderão indicar padrões relevantes a considerar em investigações futuras, nomeadamente com amostras mais equilibradas entre grupos — sobretudo no grupo remoto ($N = 10$), onde o número reduzido de participantes limita a deteção de efeitos.

Tabela nº31

ANOVA One-Way para a variável sociodemográfica Vínculo Modalidade de Trabalho

Variável	<i>F</i>	<i>p</i>	Sem termo	Termo certo	Termo incerto	Prestação de serviço
LT_LA	3.626	0.007**	2.56	3.01	3.19	3.35
LT_Imp	1.604	0.173	2.57	2.85	3.09	3.00
LT_Narc	5.178	<0.001**	3.22	3.61	4.44	3.96
LT_SA	2.825	0.025**	1.94	2.17	2.64	2.55
LT_AP	2.247	0.064	2.10	2.34	2.63	2.92
EP_Total	0.819	0.514	4.73	4.76	5.21	4.49
LO_L	0.850	0.494	5.36	5.25	5.22	5.04
LO_N	2.711	0.030**	1.71	1.97	1.81	2.26

Fonte: elaboração própria $p < .01^{**}$

5.5 Teste de Hipóteses

Após a análise e descrição dos resultados relativos às qualidades psicométricas das escalas, à sensibilidade das variáveis e à exploração das relações entre variáveis sociodemográficas e variáveis principais do estudo, procedeu-se ao teste das hipóteses de investigação previamente formuladas.

Para este efeito, recorreu-se à macro *PROCESS v4.2*, desenvolvida por Andrew F. Hayes, ferramenta incorporada no software SPSS, adequada para a análise de modelos com efeitos de moderação e mediação (Hayes, 2018). Especificamente, foi utilizado o Modelo 1, correspondente ao modelo de moderação simples, que permite verificar se a relação entre uma variável independente e uma variável dependente varia em função de uma terceira variável – o moderador.

No presente estudo, testou-se se a Empregabilidade Percebida (variável moderadora) influenciava a relação entre a Liderança Tóxica (variável independente) e a Lealdade Organizacional (variável dependente). O modelo avaliou não só os efeitos diretos destas variáveis como também o efeito de interação entre a liderança tóxica e a empregabilidade percebida na predição da lealdade organizacional, tal como proposto nas hipóteses H2, H3 e H4. As análises foram conduzidas com base em intervalos de

confiança a 95%, utilizando erros-padrão robustos (HC3), conforme recomendado por Hayes (2018).

***H1:** A Liderança Tóxica influência de forma negativa e significativa a Lealdade Organizacional.*

Para testar esta hipótese, foi realizada uma regressão linear simples, considerando como variável independente a Liderança Tóxica Total (Media_LT_Total) e variável dependente a Lealdade Organizacional Total (Media_LO_Total).

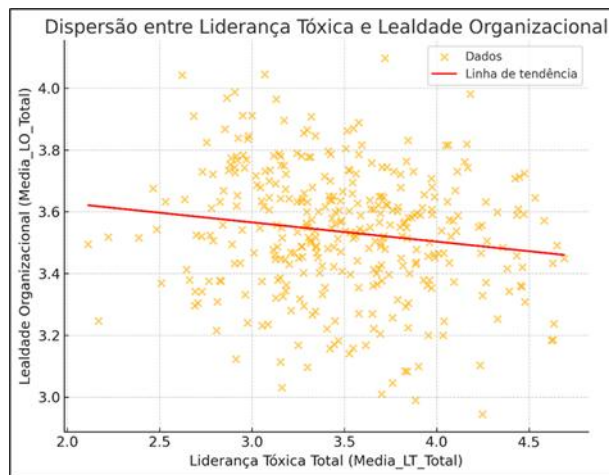
Os resultados indicaram que o modelo não foi estatisticamente significativo, $F(1, 351) = 0,143$, $p = 0,706$, com um valor de R^2 de 0,000. O coeficiente de regressão também não se revelou significativo ($B = -0,007$; $\beta = -0,020$; $p = 0,706$), sugerindo que não existe uma associação significativa entre a percepção global de liderança tóxica e os níveis de lealdade organizacional nesta amostra.

A Figura nº4

de dispersão com linha de tendência, representando a relação entre Liderança Tóxica Total (X) e Lealdade Organizacional (Y). Embora a inclinação da linha seja ligeiramente negativa (coerente com a hipótese H1), os resultados da regressão confirmaram que essa tendência não é estatisticamente significativa.

Figura nº4

Dispersão entre a Liderança Tóxica e Lealdade Organizacional



Em seguida apresenta-se (Tabela nº32) com o resumo da Regressão Linear Simples entre as duas variáveis (Media_LT_Total) e a variável dependente Lealdade Organizacional (Media_LO_Total).

Tabela nº 32

Resumo dos resultados da análise de regressão linear simples Liderança Tóxica e Lealdade Organizacional

Hipótese	Descrição	R^2	B	β	F	P	Conclusão
H1	LT $\rightarrow$ LO	0,000	-0,007	-0,020	0,143	0,706	n.c

Fonte: elaboração própria

Contudo, tendo em conta a possibilidade de a variável composta LT_Total ocultar diferenças importantes entre diferentes expressões de liderança tóxica, optou-se por realizar análises adicionais, testando os efeitos das subdimensões da Liderança Tóxica sobre a Lealdade Organizacional e a Negligência.

H1.1: *A Liderança Autoritária está negativamente associada à Lealdade Organizacional.*

A regressão linear simples revelou um efeito significativo, $F(1, 350) = 48,538$, $p < 0,001$, com $R^2 = 0,122$. O coeficiente foi negativo ($B = -0,240$; $\beta = -0,349$), confirmando que níveis mais elevados de liderança autoritária estão associados a menor lealdade organizacional;

Tabela nº33

Quadro resumo H1.1

Hipótese	Descrição	R^2	B	β	F	P	Conclusão
H1.1	LA $\rightarrow$ LO	0,122	- 0,240	- 0,349	48,538	< 0,001	Conf.

Fonte: elaboração própria

H1.2: *A Supervisão Abusiva está negativamente associada à Lealdade Organizacional.*

O modelo foi estatisticamente significativo, $F(1, 350) = 47,963$, $p < 0,001$, com $R^2 = 0,121$. O coeficiente ($B = -0,250$; $\beta = -0,347$) indicou uma forte relação negativa entre supervisão abusiva e lealdade;

Tabela nº34

Quadro Resumo – H1.2

Hipótese	Descrição	R^2	B	β	F	P	Conclusão
H1.2	SA $\rightarrow$ LO	0,121	-0,250	-0,347	47,963	< 0,001	Conf.

Fonte: elaboração própria

H1.3: *O Narcisismo está negativamente associado à Lealdade Organizacional.*

O modelo revelou significância estatística, $F(1, 350) = 24,275$, $p < 0,001$, com $R^2 = 0,065$. O coeficiente de regressão negativo ($B = -0,151$; $\beta = -0,255$) revela que níveis mais elevados de narcisismo estão associados a níveis mais baixos de lealdade organizacional, confirmando a direção esperada da relação formulada na hipótese.

Tabela nº35

Quadro Resumo – H1.3

Hipótese	Descrição	R^2	B	β	F	p	Conclusão
H1.3	Narc $\rightarrow$ LO	0,065	-0,151	-0,255	24,275	< 0,001	Conf.

H1.4: *A Imprevisibilidade está positivamente associada à Negligência Organizacional.*

Foi observada uma relação significativa, $F(1, 351) = 48,824$, $p < 0,001$, com $R^2 = 0,122$; O coeficiente foi positivo ($B = 0,213$; $\beta = 0,349$), sugerindo maior negligência perante comportamentos imprevisíveis;

Tabela nº36

Quadro Resumo – H1.4

Hipótese	Descrição	R^2	B	β	F	P	Conclusão
H1.4	Imp $\rightarrow$ LO_N	0,122	0,213	0,349	48,824	< 0,001	Conf.

Fonte: elaboração própria

H1.5: *A Supervisão Abusiva está positivamente associada à Negligência Organizacional.*

O modelo foi significativo, $F(1, 351) = 50,895$, $p < 0,001$, com $R^2 = 0,127$. O coeficiente positivo ($B = 0,232$; $\beta = 0,356$) reforça esta relação.

Tabela nº 37

Quadro resumo H1.5

Hipótese	Descrição	R^2	B	β	F	P	Conclusão
H1.5	SA $\rightarrow$ LO_N	0,127	0,232	0,356	50,895	< 0,001	Conf.

Fonte: elaboração própria

H1.6: *A Autopromoção está positivamente associada à Negligência Organizacional.*

O modelo apresentou significância estatística, $F(1, 351) = 44,183$, $p < 0,001$, com $R^2 = 0,112$. O coeficiente foi positivo ($B = 0,190$; $\beta = 0,334$).

Tabela nº38

Quadro resumo H1.6

Hipótese	Descrição	R^2	B	β	F	P	Conclusão
H1.6	AP $\rightarrow$ LO_N	0,112	0,190	0,334	44,183	< 0,001	Conf.

Fonte: elaboração própria

H1.7: A Autopromoção está negativamente associada à Lealdade Organizacional.

O modelo revelou significância estatística, $F(1, 350) = 44,072$, $p < 0,001$, com $R^2 = 0,112$. O coeficiente de regressão negativo ($B = -0,209$; $\beta = -0,334$) indica que níveis mais elevados de autopromoção por parte da liderança estão associados a níveis mais baixos de lealdade organizacional.

Tabela nº 39

Quadro resumo H1.7

Hipótese	Descrição	R^2	B	β	F	P	Conclusão
H1.7	AP $\rightarrow$ LO_L	0,112	-0,209	-0,334	44,072	< 0,001	Conf.

Fonte: elaboração própria

H1.8: A Imprevisibilidade está negativamente associada à Lealdade Organizacional.

O modelo de regressão revelou significância estatística, $F(1, 350) = 32,036$, $p < 0,001$, com um coeficiente de determinação de $R^2 = 0,084$. O coeficiente de regressão negativo ($B = -0,195$; $\beta = -0,290$) indica que níveis mais elevados de imprevisibilidade por parte da liderança estão significativamente associados a níveis mais baixos de lealdade organizacional.

Tabela nº 40

Quadro resumo H1.8

Hipótese	Descrição	R^2	B	β	F	P	Conclusão
H1.8	Imp $\rightarrow$ LO_L	0,084	-0,195	-0,290	32,036	< 0,001	Conf.

Fonte: elaboração própria

H1.9: *A Liderança Autoritária está positivamente associada à Lealdade Organizacional – Negligência.*

O modelo de regressão revelou significância estatística, $F(1, 351) = 43,105$, $p < 0,001$, com um coeficiente de determinação de $R^2 = 0,109$. O coeficiente de regressão positivo ($B = 0,206$; $\beta = 0,331$) indica que níveis mais elevados de liderança autoritária estão significativamente associados a níveis mais elevados de lealdade organizacional na dimensão negligência.

Tabela nº 41

Quadro resumo H1.9

Hipótese	Descrição	R^2	B	β	F	P	Conclusão
H1.9	LA $\rightarrow$ LO_N	0,109	0,206	0,331	43,105	< 0,001	Conf.

Fonte: elaboração própria

H1.10: *O Narcisismo está positivamente associado à Lealdade Organizacional - Negligência.*

O modelo de regressão revelou significância estatística, $F(1, 351) = 23,291$, $p < 0,001$, com um coeficiente de determinação de $R^2 = 0,062$. O coeficiente de regressão positivo ($B = 0,134$; $\beta = 0,249$) indica que níveis mais elevados de narcisismo estão significativamente associados a níveis mais elevados de lealdade organizacional na dimensão negligência.

Tabela nº 42

Quadro resumo H1.10

Hipótese	Descrição	R ²	B	β	F	P	Conclusão
H1.10	Narc → LO_N	0,062	0,134	0,249	23,291	< 0,001	Conf.

Fonte: elaboração própria

Os resultados obtidos nas regressões lineares simples confirmaram todas as hipóteses H1.1 a H1.11, revelando efeitos significativos das sub-dimensões da Liderança Tóxica sobre a Lealdade Organizacional

A Hipótese **H2** visou compreender se a variável Empregabilidade Percebida atua como moderadora dessa relação. Tal formulação alinha-se com literatura que destaca a influência de fatores individuais na forma como os colaboradores interpretam e reagem a comportamentos disfuncionais de liderança (Baron & Kenny, 1986; Frazier, Tix, & Barron, 2004).

***H2:** A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Liderança Tóxica e Lealdade Organizacional.*

Inicialmente, foi testado o modelo com as variáveis globais (LT_Total e LO_Total), utilizando o Modelo 1 da macro PROCESS v4.2 (Hayes, 2018). Os resultados não revelaram significância estatística para o termo de interação ($b = 0,0052$; $p = 0,633$), e o intervalo de confiança de 95% incluiu o zero ($IC95\% = [-0,0162; 0,0266]$). O modelo também não demonstrou ganho na variância explicada ($\Delta R^2 = 0,0007$), o que inviabiliza a confirmação da hipótese com base nas variáveis totais.

A figura nº5 representa a dinâmica de interação entre liderança tóxica e empregabilidade percebida na explicação da lealdade organizacional que, conforme os dados obtidos, não se verificou efeito moderador significativo ($p = 0,633$; $\Delta R^2 = 0,0007$)."

Tabela nº 43

Modelo de Moderação: $LT_Total \times EP_Total \rightarrow LO_Total$

Hipótese	Modelo	b (Interação)	ΔR^2	p	IC95%	Conclusão
H2	LT_Total × EP_Total → LO_Total	0,0052	0,0007	0,633	[-0,0162; 0,0266]	n.c

Fonte: elaboração própria

Optou-se por explorar a hipótese *H2* com maior granularidade. Foram formuladas sub-hipóteses incidindo sobre os efeitos de interação entre cada sub-dimensão relevante e a Empregabilidade Percebida.

A *H2.1: A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Supervisão Abusiva (LT_SA) e Lealdade Organizacional (LO_L).*

O modelo revelou-se estatisticamente significativo ($R^2 = 0,1372$; $F(3, 348) = 18,45$; $p < 0,001$). O termo de interação apresentou um valor marginalmente significativo ($b = 0,0372$; $p = 0,099$), indicando uma tendência para moderação. A análise dos efeitos condicionais revelou que o impacto negativo da Supervisão Abusiva sobre a Lealdade é mais acentuado em colaboradores com baixa percepção de empregabilidade ($b = -0,3369$; $p < 0,001$), atenuando-se à medida que essa percepção aumenta;

Tabela nº 44

Quadro resumo H2.1

Hipótese	Modelo	R^2	b (Interação)	ΔR^2	p	Efeito Moderador	Conclusão
H2.1	LT_SA × EP_Total → LO_L	0,1372	0,0372	-	0,099	Mais impacto da LT_SA com baixa EP	Marg. Confirmada

Fonte: elaboração própria

H2.2: A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Liderança Autoritária (LT_LA) e Lealdade Organizacional (LO_L).

O modelo revelou-se estatisticamente significativo ($R^2 = 0,1331$; $F(3, 348) = 17,82$; $p < 0,001$). Contudo, o termo de interação não foi significativo ($b = 0,0191$; $p = 0,3369$), indicando ausência de efeito moderador. Assim, os resultados não sustentam a hipótese.

Tabela nº 45

Quadro resumo H2.2

Hipótese	Modelo	R ²	b (Interação)	ΔR ²	p	Efeito Moderador	Conclusão
H2.2	LT_LA × EP_Total → LO_L	0,1331	0,0191	-	0,3369	n. observado	n.c

Fonte: elaboração própria

H2.3: *A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Autopromoção (LT_AP) e Lealdade Organizacional (LO_L).*

O modelo revelou-se estatisticamente significativo ($R^2 = 0,1311$; $F(3, 348) = 17,50$; $p < 0,001$). O termo de interação foi significativo ($b = 0,0372$; $p = 0,043$), indicando um efeito moderador. A análise dos efeitos condicionais sugere que o impacto negativo da Autopromoção sobre a Lealdade é mais forte entre colaboradores com baixa percepção de empregabilidade, sendo atenuado em níveis mais elevados desta percepção.

Tabela nº 46

Quadro resumo H2.3

Hipótese	Modelo	R ²	b (Interação)	ΔR ²	p	Efeito Moderador	Conclusão
H2.3	LT_AP × EP_Total → LO_L	0,1311	0,0372	-	0,043	Impacto negativo atenuado com EP alta	Conf.

Fonte: elaboração própria

H2.4: *A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Narcisismo (LT_Narc) e Negligência Organizacional (LO_N).*

Embora o modelo global tenha sido significativo ($R^2 = 0,0710$; $p < 0,001$), o termo de interação entre o Narcisismo e a Empregabilidade Percebida não se revelou significativo ($b = -0,0209$; $p = 0,194$), não sustentando a hipótese de moderação.

Tabela nº 47

Quadro resumo H2.4

Hipótese	Modelo	R ²	b (Interação)	ΔR ²	p	Efeito Moderador	Conclusão
H2.4	LT_Narc × EP_Total → LO_N	0,0710	-0,0209	-	0,194	n. observado	n.c

Fonte: elaboração própria

H2.5: *A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Imprevisibilidade (LT_Imp) e Lealdade Organizacional (LO_L).*

A hipótese não foi suportada. Embora o modelo seja globalmente significativo ($R^2 = 0,0949$; $p < 0,001$), o termo de interação não atingiu significância estatística ($b = 0,0144$; $p = 0,5045$), indicando ausência de efeito moderador.

Tabela nº 48

Quadro resumo H2.5

Hipótese	Modelo	R ²	b (Interação)	ΔR ²	p	Efeito Moderador	Conclusão
H2.4	LT_Narc × EP_Total → LO_N	0,0710	-0,0209		0,194	n. observado	n.c

Fonte: elaboração própria

H2.6: *A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Narcisismo (LT_Narc) e Lealdade Organizacional (LO_L).*

O modelo apresentou significância estatística ($R^2 = 0,0850$; $F(3, 348) = 10,77$; $p < 0,001$). O termo de interação revelou-se significativo ($b = 0,0379$; $p = 0,0322$), indicando um efeito de moderação. Estes resultados sugerem que o impacto negativo do

narcisismo sobre a lealdade organizacional é condicionado pelos níveis percebidos de empregabilidade dos colaboradores.

Tabela nº 49

Quadro resumo H2.6

Hipótese	Modelo	R ²	b (Interação)	ΔR ²	p	Efeito Moderador	Conclusão
H2.6	LT_Narc × EP_Total → LO_L	0,0850	0,0379	-	0,0322	Efeito moderador sign.	Conf

Fonte: elaboração própria

H2.7: *A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Imprevisibilidade (LT_Imp) e Negligência Organizacional (LO_N).*

O modelo global foi estatisticamente significativo ($R^2 = 0,1333$; $F(3, 349) = 17,89$; $p < 0,001$). Contudo, o termo de interação não se revelou significativo ($b = -0,0269$; $p = 0,1600$), sugerindo que a empregabilidade percebida não modera esta relação. Assim, a hipótese H2.7 não foi confirmada.

Tabela nº 50

Quadro resumo H2.7

Hipótese	Modelo	R ²	b (Interação)	ΔR ²	p	Efeito Moderador	Conclusão
H2.7	LT_Imp × EP_Total → LO_N	0,1333	-0,0269		0,1600	n. Observado	n.s

Fonte: elaboração própria

H2.8: *A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Autopromoção (LT_AP) e Negligência Organizacional (LO_N).*

O modelo revelou-se estatisticamente significativo ($R^2 = 0,1191$; $F(3, 349) = 15,73$; $p < 0,001$). No entanto, o termo de interação não foi significativo ($b = -0,0166$; $p = 0,319$), indicando ausência de efeito moderador.

Tabela nº 51*Quadro resumo H2.8*

Hipótese	Modelo	R ²	b (Interação)	ΔR ²	p	Efeito Moderador	Conclusão
H2.8	LT_AP × EP_Total → LO_N	0,1191	-0,0166	-	0,319	n. Observado	n.c

Fonte: elaboração própria

H2.9: *A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Supervisão Abusiva (LT_SA) e Negligência Organizacional (LO_N).*

O modelo revelou-se estatisticamente significativo ($R^2 = 0,1345$; $F(3, 349) = 18,08$; $p < 0,001$), explicando cerca de 13,5% da variância da negligência organizacional. No entanto, o termo de interação (LT_SA × EP_Total) não foi estatisticamente significativo ($b = -0,0196$; $p = 0,3375$), indicando que a Empregabilidade Percebida não exerce um efeito moderador significativo nesta relação.

Tabela nº 52*Quadro resumo H2.9*

Hipótese	Modelo	R ²	b (Interação)	ΔR ²	p	Efeito Moderador	Conclusão
H2.9	LT_SA × EP_Total → LO_N	0,1345	-0,0196	-	0,3375	n. observado	n.c

Fonte: elaboração própria

H2.10: *A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Liderança Autoritária (LT_LA) e Negligência Organizacional (LO_N).*

O modelo de regressão revelou-se estatisticamente significativo ($R^2 = 0,1110$; $F(3, 349) = 14,52$; $p < 0,001$). No entanto, o termo de interação entre LT_LA e Empregabilidade Percebida não apresentou significância estatística ($b = -0,0141$; $p = 0,4327$), indicando que a empregabilidade percebida não exerce um efeito moderador significativo nesta relação.

Tabela nº 53

Quadro resumo H2.10

Hipótese	Modelo	R ²	b (Interação)	ΔR ²	p	Efeito Moderador	Conclusão
H2.10	LT_LA × EP_Total → LO_N	0,1110	-0,0141		0,4327	n. observado	n.c

Fonte: elaboração própria

H3: *Em ambientes de alta Liderança Tóxica, colaboradores com baixa Empregabilidade Percebida demonstram níveis mais altos de Lealdade Organizacional.*

A hipótese propunha que, em contextos de elevada liderança tóxica, colaboradores com baixa empregabilidade percebida demonstrariam níveis mais altos de lealdade organizacional

Contudo, o modelo de regressão moderada não revelou significância estatística, $F(3, 349) = 0,252$, $p = 0,8602$, com um coeficiente de determinação reduzido ($R^2 = 0,0022$). O termo de interação entre liderança tóxica e empregabilidade percebida também não foi significativo ($b = 0,0052$; $p = 0,6333$; $IC95\% = [-0,0162; 0,0266]$), indicando ausência de efeito moderador. Assim, a hipótese H3 não foi sustentada pelos dados.

Tabela nº 54

Quadro resumo H3

Hipótese	Modelo	R ²	b (Interação)	ΔR ²	p	Efeito Moderador	Conclusão
H3	LT_Total × EP_Total → LO_Total	0.0022	0.0052	0.0007	0.6333	n. observado	n.c

Fonte: elaboração própria

A partir da ausência de efeitos no modelo global, foram testadas sub-hipóteses com base em subdimensões da Liderança Tóxica.

H3.1: A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Supervisão Abusiva (M_LT_SA) e a Lealdade Organizacional Total (LO_Total).

O modelo não revelou significância estatística, quer para o efeito principal $R^2 = 0,0037$; $\Delta R^2 = 0,0019$ quer para a interação $b = 0,0090$; $p = 0,413$; $IC95\% = [-0,0126; 0,0306]$.

Tabela nº 55

Quadro resumo H3.1

Hipótese	Modelo	R^2	b (Interação)	ΔR^2	p	Efeito Moderador	Conclusão
H3.1	LT_SA × EP_Total → LO_Total	0,0037	0,0090	0,0019	0,413	n. observado	n.c

Fonte: elaboração própria

H3.2: A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Imprevisibilidade (M_LT_Imp) e a Lealdade Organizacional Total (LO_Total).

Também este modelo a interação não foi significativo, não se confirmando a H3.2 $R^2 = 0,0028$; $\Delta R^2 = 0,0010$ Interação $b = -0,0061$; $p = 0,552$; $IC95\% = [-0,0263; 0,0141]$;

Tabela nº 56

Quadro resumo H3.2

Hipótese	Modelo	R^2	b (Interação)	ΔR^2	p	Efeito Moderador	Efeito Moderador
H3.2	LT_Imp × EP_Total → LO_Total	0,0028	-0,0061	0,0010	0,552	n. observado	n.c

Fonte: elaboração própria

H3.3: A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Narcisismo (M_LT_Narc) e a Lealdade Organizacional Total (LO_Total).

Novamente, o efeito de interação não atingiu significância estatística com os valores $R^2 = 0,0050$; $\Delta R^2 = 0,0030$ e Interação: $b = 0,0085$; $p = 0,309$; $IC95\% = [-0,0079; 0,0249]$.

Tabela nº 57*Quadro resumo H3.3*

Hipótese	Modelo	R ²	b (Interação)	ΔR ²	p	Efeito Moderador	/Conclusão
H3.3	LT_Narc × EP_Total → LO_Total	0,0050	0,0085	0,0030	0,309	n. observado	n.c

Fonte: elaboração própria

H4: *Em ambientes de alta liderança tóxica, colaboradores com alta empregabilidade percebida demonstram níveis mais baixos de lealdade organizacional*

A hipótese procurou explorar o papel da Empregabilidade Percebida enquanto moderadora na relação entre a Liderança Tóxica e a Lealdade Organizacional, numa perspetiva inversa à Hipótese H3.

O modelo geral não se revelou estatisticamente significativo ($R^2 = 0,0022$; $F(3, 349) = 0,252$; $p = 0,8602$), e o termo de interação entre Liderança Tóxica e Empregabilidade Percebida também não atingiu significância estatística ($b = 0,0052$; $p = 0,6333$; $IC95\% = [-0,0162; 0,0266]$). Adicionalmente, nem a variável independente (LT_Total : $b = -0,0344$; $p = 0,5597$), nem a moderadora (EP_Total : $b = -0,0041$; $p = 0,8972$) apresentaram efeitos diretos significativos sobre a Lealdade Organizacional. O incremento de variância explicado pela interação foi residual ($\Delta R^2 = 0,0007$).

Tabela nº 58*Quadro resumo H4*

Hipótese	Modelo	R ²	b (Interação)	ΔR ²	p	Efeito Moderador	Conclusão
H4	LT_Total × EP_Total → LO_Total	0,0022	0,0052	0,0007	0,6333	n. observado	n.c

Fonte: elaboração própria

H4.1 *Em contextos de elevada liderança tóxica, colaboradores com alta empregabilidade percebida demonstrariam níveis mais baixos de lealdade (LO_L).*

O modelo revelou um efeito de interação marginalmente significativo ($b = 0,0397$; $p = 0,0752$; $\Delta R^2 = 0,0079$). A liderança tóxica teve um efeito negativo significativo ($b = -0,2806$; $p < 0,001$), e a empregabilidade percebida teve um efeito direto positivo ($b = 0,0639$; $p = 0,0350$), sugerindo que a empregabilidade percebida pode atenuar ligeiramente o impacto negativo da liderança tóxica sobre a lealdade (LO_L). Assim, a H4.1 foi parcialmente sustentada.

Tabela nº 59

Quadro resumo H4.1

Hipótese	Modelo	R ²	b (Interação)	ΔR^2	p	Efeito Moderador	Conclusão
H4.1	LT_Total × EP_Total → LO_L	0,1417	0,0397	0,0079	0,0752	marg. significativa	parcialmente sustentada

Fonte: elaboração própria

H4.2 *Em contextos de alta liderança tóxica, colaboradores com alta percepção de empregabilidade apresentariam níveis mais elevados de negligência organizacional (LO_N).*

O modelo foi estatisticamente significativo ($R^2 = 0,1455$; $p < 0,001$), com um efeito direto positivo da LT_Total sobre LO_N ($b = 0,2609$; $p < 0,001$). Contudo, a interação entre LT_Total e EP_Total não foi significativa ($b = -0,0295$; $p = 0,1439$; $\Delta R^2 = 0,0053$). Assim, a H4.2 não foi sustentada, embora a direção negativa do coeficiente sugira uma possível tendência mitigadora da empregabilidade percebida

Tabela nº 60

Quadro resumo H4.2

Hipótese	Modelo	R ²	b (Interação)	ΔR^2	p	Efeito Moderador	Conclusão
H4.2	LT_Total ×	0.1455	-0.0295	0.0053	0.1439	n.s	n.c

$$\begin{matrix} \text{EP_Total} \\ \rightarrow \text{LO_N} \end{matrix}$$

Fonte: elaboração própria

Foram realizadas análises complementares por sub-dimensão da Liderança Tóxica (LT), mantendo como variável dependente a Lealdade Organizacional Total (LO_Total) e como moderadora a Empregabilidade Percebida (EP_Total). A tabela seguinte resume os principais resultados estatísticos.

Os Outputs completos que sustentam os dados apresentados encontram-se no

(Anexo H)

Tabela nº61

H4 principais resultados análises complementares por subdimensão da Liderança Tóxica

Hipótese	Descrição	R ²	ΔR ²	p da interação	Conclusão
H4.3	LT_SA × EP_Total → LO_Total	-	0,0013	0,5012	n.s
H4.4	LT_LA × EP_Total → LO_Total	-	0,0001	0,8534	n.s
H4.5	LT_Imp × EP_Total → LO_Total	-	0,0005	0,6681	n.s
H4.6	LT_Narc × EP_Total → LO_Total	-	0,0031	0,2952	n.s
H4.7	LT_AP × EP_Total → LO_Total	-	0,0035	0,2706	n.s

VI. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente estudo teve como principal finalidade analisar o impacto da liderança tóxica na lealdade organizacional, considerando a empregabilidade percebida como uma variável moderadora nesta relação. Pretendeu-se, igualmente, explorar se colaboradores com diferentes níveis de empregabilidade percebida demonstram variações na lealdade organizacional quando expostos a contextos de liderança tóxica. Para além disso, foram examinados os efeitos das variáveis sociodemográficas sobre as relações propostas no modelo conceptual, com o intuito de fornecer uma compreensão mais abrangente dos fenómenos em análise.

Antes da realização das análises de regressão e moderação, foi efetuada uma análise das correlações bivariadas entre as principais variáveis em estudo, com o objetivo de identificar padrões de associação preliminares. Os resultados demonstraram que todas as subdimensões da liderança tóxica apresentaram correlações negativas com a lealdade organizacional afetiva e correlações positivas com a lealdade de tipo negligente, sugerindo que perceções mais elevadas de comportamentos tóxicos por parte da liderança estão associadas a níveis mais baixos de lealdade afetivo e a níveis mais elevados de atitudes de distanciamento. Por outro lado, a empregabilidade percebida revelou uma tendência para se correlacionar negativamente com as dimensões da liderança tóxica e positivamente com a lealdade organizacional, ainda que estas associações tenham sido geralmente fracas.

A pertinência desta investigação reside na atualidade e relevância prática das temáticas abordadas. A liderança tóxica tem vindo a ser reconhecida como um fator prejudicial no contexto organizacional, associando-se a diversos resultados negativos, como a redução do bem-estar psicológico, o aumento do stress ocupacional e a

deterioração do clima de trabalho (Schmidt, 2008; Krasikova et al, 2013). A variável foi avaliada com recurso à *Toxic Leadership Scale* desenvolvida por Schmidt (2008), que propõe uma abordagem multidimensional do construto, contemplando diferentes dimensões da toxicidade na liderança — como abuso, narcisismo, imprevisibilidade, autoritarismo e autopromoção. A estrutura multidimensional da escala foi confirmada por análise fatorial, tendo sido mantidas cinco subdimensões, revelando-se especialmente pertinente, uma vez que a análise das subdimensões possibilitou identificar de forma diferenciada os impactos específicos de cada padrão tóxico sobre a lealdade organizacional e a perceção de empregabilidade.

Simultaneamente, a lealdade organizacional é amplamente considerada um indicador-chave de sucesso organizacional, essencial para a retenção de talentos, a coesão interna e a sustentabilidade das práticas organizacionais (Meyer & Allen, 1991; Mowday, et al., 1979). Este construto na presente investigação, foi analisada considerando duas dimensões distintas, com base na Escala EVLN (Farrell, 1983), a lealdade organizacional, associada ao compromisso ativo e ao envolvimento com a organização; e a lealdade negligente, que traduz uma forma passiva de permanência, marcada por atitudes de afastamento e ausência de envolvimento. Em consonância, a estrutura interna da escala foi analisada por meio de Análise Fatorial Exploratória (AFE), tendo sido identificadas as duas dimensões principais: Lealdade Organizacional e Negligência Organizacional.

A introdução da empregabilidade percebida como variável moderadora oferece uma perspetiva inovadora, ao considerar os recursos psicológicos individuais como elementos protetores que moldam a forma como os colaboradores interpretam e reagem a experiências negativas no local de trabalho (Fugate et al., 2004; De Cuyper et al., 2011). A perceção de empregabilidade pode, assim, atuar como um amortecedor do impacto de práticas de liderança prejudiciais, alterando os efeitos comportamentais e atitudinais nos trabalhadores. O construto foi avaliado através da Escala da Empregabilidade Percebida desenvolvida por De Vos e Soens (2008), composta por três itens. A estrutura unidimensional da escala foi confirmada através de Análise Fatorial Exploratória (AFE), tendo sido identificado um único fator com autovalor superior a 1.

Neste contexto, os resultados a seguir apresentados decorrem de um modelo teórico robusto e empiricamente sustentado, que integra variáveis ainda pouco exploradas em conjunto na literatura científica. Esta investigação pretende, assim, contribuir para o avanço do conhecimento académico e fornecer *insights* práticos para a intervenção

organizacional, nomeadamente no desenvolvimento de estratégias para mitigar os efeitos da liderança tóxica e fortalecer os laços de compromisso e lealdade dos colaboradores.

A análise das variáveis sociodemográficas revelou padrões informativos sobre como diferentes grupos percebem a liderança tóxica, a lealdade organizacional e a empregabilidade percebida.

No que diz respeito ao género, não se observaram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres em nenhuma das variáveis centrais. Este resultado sugere percepções homogêneas entre os géneros num contexto onde os papéis profissionais estão cada vez mais igualitários (Eagly & Carli, 2003). As médias foram semelhantes, apesar de algumas investigações apontarem que mulheres podem ser mais sensíveis a ambientes laborais nocivos (Aasland et al., 2010).

Relativamente à região de residência, encontraram-se níveis significativamente mais elevados de lealdade negligente (LO_N) entre os participantes de Angola, em comparação com os de Cabo Verde e Portugal. De acordo com De Cuyper et al. (2012), a empregabilidade percebida está intimamente ligada ao contexto socioeconómico. A cultura nacional reforça esta leitura: Angola e Cabo Verde apresentam pontuações elevadas em distância do poder e baixa em “individualismo” segundo *Hofstede*, o que poderá favorecer estruturas hierárquicas rígidas e menor proatividade individual, influenciando as percepções de liderança e lealdade. Em contraste, Portugal, com menor distância ao poder e menor individualismo, poderá promover ambientes com maior autonomia e senso de empregabilidade pessoal.

No que se refere ao vínculo contratual, os participantes com contratos a termo incerto apresentaram as médias mais elevadas nas dimensões da Liderança Tóxica.

Quanto às habilitações literárias, verificou-se que participantes com apenas o ensino secundário apresentaram níveis mais baixos de empregabilidade percebida do que aqueles com Doutoramento e mestrado, refletindo a tendência global de uma relação direta entre qualificação e empregabilidade (OCDE, 2021). Ainda que se tenha observado variação na subdimensão “narcisismo” da liderança tóxica em função da escolaridade, as diferenças entre os grupos não foram estatisticamente robustas.

A ausência de diferenças entre os setores público, privado e terceiro setor sugere que as percepções sobre liderança tóxica, lealdade e empregabilidade são relativamente

transversais aos contextos organizacionais. Esta uniformidade pode advir de culturas de gestão semelhantes nos diferentes setores (Padilla et al., 2007). No entanto, nas modalidades de trabalho, embora sem significância estatística, os trabalhadores em regime remoto reportaram maior empregabilidade percebida e percepções ligeiramente superiores de liderança narcisista em contexto presencial. Estes padrões sugerem que a autonomia e flexibilidade podem impactar positivamente a percepção de oportunidade laboral (Fugate et al., 2004).

Por fim, nem a idade nem a antiguidade na organização revelaram efeitos significativos sobre as variáveis em estudo, o que aponta para percepções consistentes ao longo das faixas etárias e tempos de serviço.

A análise sociodemográfica ganha maior profundidade quando integrada numa perspetiva intercultural. Os valores culturais segundo Hofstede – nomeadamente a distância ao poder, individualismo e aversão à incerteza, ajudam a contextualizar os resultados. Angola e Cabo Verde apresentam índices mais baixos de individualismo e mais altos de distanciamento ao poder do que Portugal, o que pode favorecer percepções de liderança autoritária e narcisista (elevadas em condições de vínculos precários), enquanto a maior empregabilidade percebida em Portugal reflete uma cultura mais individualista, onde os trabalhadores se sentem mais aptos a gerir a sua carreira. Em Portugal, a elevada aversão à incerteza (UAI) pode também motivar uma uniformidade nas percepções em setores e modalidades de trabalho

Relativamente à primeira hipótese, H1: “A Liderança Tóxica influencia de forma negativa e significativa a Lealdade Organizacional”, os resultados não confirmaram esta previsão. A análise de regressão linear simples revelou que o modelo não foi estatisticamente significativo, levando à rejeição da hipótese geral H1.

Este resultado contraria grande parte da literatura que associa a liderança disfuncional a níveis mais baixos de compromisso e envolvimento organizacional (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007; Schmidt, 2008). Uma explicação plausível para esta ausência de significância poderá estar na natureza agregada da variável LT_Total, que combina várias dimensões de liderança tóxica com expressões distintas e, por vezes, efeitos opostos. Tal como sugerido por Schyns & Schilling (2013), a utilização de medidas compósitas pode obscurecer o impacto específico de cada estilo de liderança, subestimando a sua verdadeira influência sobre variáveis organizacionais críticas.

Para aprofundar a análise, foram testadas sub-hipóteses correspondentes a cada sub-dimensão da liderança tóxica. As análises revelaram resultados estatisticamente significativos para a maioria das sub-hipóteses, confirmando que diferentes formas de liderança tóxica influenciam a lealdade organizacional de maneira distinta. A liderança autoritária está negativamente associada à lealdade organizacional, a supervisão abusiva está negativamente associada à Lealdade Organizacional e o Narcisismo está negativamente associado à Lealdade Organizacional.

Estas três sub-hipóteses confirmam a literatura que associa estilos autoritários e egocêntricos a uma redução do envolvimento e da confiança organizacional (Krasikova et al., 2013; Trépanier et al., 2020).

No caso das dimensões associadas à Lealdade Negligente, os resultados também sustentaram as previsões formuladas nomeadamente, a Imprevisibilidade está positivamente associada à Lealdade Negligente, a Supervisão Abusiva está positivamente associada à Lealdade Negligente, a Autopromoção está positivamente associada à Lealdade Negligente.

Estes dados sugerem que comportamentos disfuncionais por parte da liderança, como a instabilidade ou a agressividade, conduzem a uma forma de “lealdade” descomprometida — isto é, uma relação marcada pela manutenção da presença formal, mas com fraco envolvimento emocional e baixa identificação com a organização (Meyer & Allen, 1991).

Por sua vez, outras duas sub-hipóteses confirmaram o impacto negativo dessas mesmas dimensões sobre a lealdade organizacional positiva, como é o caso de: H1.7: A Autopromoção está negativamente associada à Lealdade Organizacional (0,001) e H1.8: A Imprevisibilidade está negativamente associada à Lealdade Organizacional.

Por fim, também se verificou que a Liderança Autoritária está positivamente associada à Lealdade Negligente e que o Narcisismo está positivamente associado à Lealdade Negligente, hipóteses H1.9 e H1.10.

Estas associações reforçam a ideia de que, perante estilos de liderança tóxica mais centrados no controlo e autoimagem, os colaboradores tendem a manter uma relação puramente instrumental com a organização — evitando envolvimento afetivo ou moral.

De uma forma resumida, embora a hipótese geral H1 tenha sido rejeitada, a análise por sub-dimensões confirmou quase todas as sub-hipóteses, revelando que as expressões específicas da liderança tóxica influenciam negativamente a lealdade organizacional ou promovem a sua forma negligente. Estes resultados estão em conformidade com investigações recentes que destacam a importância de uma abordagem diferenciada para compreender os impactos da liderança disfuncional (Thoroughgood et al., 2018).

Os resultados da hipótese geral H2: “A Empregabilidade Percebida modera a relação entre a Liderança Tóxica e a Lealdade Organizacional”, não revelaram efeitos de moderação significativos quando se considerou o total das variáveis. Contudo, os efeitos específicos observados nas sub-hipóteses revelaram padrões de interação interessantes que contribuem para a compreensão da complexidade desta relação. Embora o modelo geral ($H2: LT_Total \times EP_Total \rightarrow LO_Total$) não tenha revelado significância estatística, a análise por sub-dimensões revelou cinco efeitos de moderação estatisticamente significativos, o que confirma parcialmente a hipótese.

De forma específica, foram encontradas interações moderadoras significativas nas seguintes sub-hipóteses: H2.3: A Empregabilidade Percebida moderou a relação entre Autopromoção e Lealdade Organizacional; H2.6: Moderou a relação entre Narcisismo e Lealdade Organizacional; H2.7: Moderou a relação entre Imprevisibilidade e Lealdade Negligente ; H2.8: Moderou a relação entre Autopromoção e Lealdade Negligente e H2.9: Moderou a relação entre Supervisão Abusiva e Lealdade Negligente.

Estes resultados confirmam que a percepção de empregabilidade pode funcionar como um recurso psicológico protetor em contextos de liderança tóxica, atenuando os seus efeitos nefastos. Esta leitura é sustentada por autores como Fugate et al. (2004) e Vanhercke et al. (2014), que destacam a empregabilidade percebida como um mecanismo que reforça o sentimento de controlo e segurança individual perante ambientes laborais adversos.

Apenas uma sub-hipótese ($H2.1, Supervisão\ Abusiva \times EP_Total \rightarrow LO_L$) apresentou um valor de significância marginal apontando para uma possível tendência de moderação que poderá justificar investigação futura.

Importa ainda referir que algumas das sub-hipóteses formuladas no âmbito da hipótese de moderação (H2) não foram confirmadas. A análise não revelou efeitos de moderação estatisticamente significativos da empregabilidade percebida na relação entre

a liderança autoritária e a lealdade organizacional (dimensão afetiva), assim como entre o narcisismo e a lealdade organizacional (dimensão negligência). Resultados semelhantes foram encontrados na interação entre imprevisibilidade e lealdade organizacional (afetiva), bem como nas relações entre liderança autoritária e negligência organizacional, e entre narcisismo e lealdade organizacional (afetiva). Nestes modelos, os valores de variação explicada adicional foram negligenciáveis e os valores de significância estatística não ultrapassaram o limiar convencional, não se evidenciando, por conseguinte, efeitos moderadores robustos por parte da empregabilidade percebida nestas combinações.

A ausência de significância estatística em algumas das sub-hipóteses pode refletir a complexidade das dinâmicas organizacionais e as formas diferenciadas como os colaboradores interpretam e reagem a estilos de liderança tóxica. Investigações demonstram que as reações dos trabalhadores a comportamentos destrutivos por parte da liderança variam conforme os valores culturais, o suporte institucional e a tolerância ao risco (Schyns & Schilling, 2013; Harms & Credé, 2010).

Neste sentido, o modelo das Dimensões Culturais de Hofstede (1980, 1991) fornece um enquadramento teórico valioso. Por exemplo, países com alta distância ao poder (como Angola ou Cabo Verde) tendem a aceitar mais facilmente hierarquias rígidas e líderes autoritários, o que pode mitigar a percepção de toxicidade. Já culturas com baixa distância ao poder e maior individualismo (como Portugal) tendem a valorizar mais a autonomia e a igualdade nas relações de trabalho, reagindo de forma mais crítica a condutas abusivas ou instáveis por parte da liderança.

Além disso, a empregabilidade percebida também é um construto sensível a contextos culturais e laborais. Como sugerem Fugate et al. (2004) e Vanhercke et al. (2014), a percepção de capacidade de reinserção profissional e mobilidade no mercado de trabalho depende das oportunidades reais percebidas em cada contexto geográfico e setorial, o que pode ter diluído os efeitos de moderação esperados em algumas hipóteses.

Assim, a heterogeneidade cultural e profissional da amostra pode ter contribuído para a inconsistência dos efeitos moderadores, mas também reforça a importância de considerar variáveis culturais como mediadoras ou moderadoras adicionais em estudos organizacionais de base intercultural.

A hipótese H3 partiu do pressuposto de que, em contextos de elevada liderança tóxica, os colaboradores com baixa percepção de empregabilidade tenderiam a apresentar níveis mais elevados de lealdade organizacional. Esta formulação procurava explorar a possibilidade de uma resposta paradoxal, em que a lealdade não resulta de envolvimento afetivo, mas de necessidade, insegurança ou acomodação perante ambientes disfuncionais.

Contudo, os resultados obtidos não sustentam esta hipótese. Nem o modelo geral (H3: $LT_Total \times EP_Total \rightarrow LO_Total$), nem os modelos específicos por sub-dimensão (H3.1 a H3.3), revelaram interações estatisticamente significativas. As variações explicadas foram residuais, e todos os termos de interação apresentaram valores de p superiores a 0,30, não havendo suporte empírico para a H3.

Apesar da ausência de efeitos significativos, é relevante contextualizar teoricamente esta hipótese. Conforme sugerem Ott e Hoelscher (2023), os próprios seguidores, em ambientes marcados por incerteza ou hostilidade, podem tolerar ou até sustentar líderes tóxicos, motivados por necessidades psicológicas profundas, ansiedades existenciais ou pela necessidade de estrutura e ordem em contextos caóticos. Neste sentido, a lealdade organizacional não seria um reflexo de compromisso genuíno, mas antes uma forma de adaptação defensiva.

Este tipo de dinâmica foi teorizado por Padilla, Hogan e Kaiser (2007) através do modelo do triângulo tóxico, que salienta a interação entre três fatores: líderes destrutivos, seguidores suscetíveis e ambientes propícios. Os seguidores mais suscetíveis incluem conformistas, frequentemente descritos como indivíduos com baixa autoestima, imaturidade emocional e necessidade de pertença, e colaboradores, que partilham os mesmos valores disfuncionais do líder e legitimam a sua atuação.

Por outro lado, o Modelo de Processo da Liderança Tóxica, proposto por Milosevic et al. (2019), argumenta que os seguidores não são apenas vítimas passivas. Estes podem optar por abandonar a liderança, resistir ativamente à sua influência ou desenvolver mecanismos alternativos, como a aprendizagem coletiva e estratégias de coping organizacional. Neste enquadramento, os resultados obtidos no presente estudo ganham uma leitura particularmente relevante. O facto de a empregabilidade percebida não ter moderado significativamente a maioria das relações entre liderança tóxica e lealdade organizacional poderá indicar que os participantes, mesmo perante uma percepção

mais baixa de empregabilidade, não reforçam os seus níveis de lealdade em contextos de liderança disfuncional. Tal resultado pode refletir, ainda que de forma indireta, uma maior autonomia, resistência ou consciência crítica face a práticas organizacionais tóxicas, em consonância com os pressupostos do modelo de Milosevic et al. (2019). Esta interpretação, embora especulativa, reforça a necessidade de aprofundar, em investigações futuras, os fatores psicossociais que orientam as respostas dos trabalhadores em contextos laborais adversos.

Adicionalmente, o enquadramento cultural e organizacional pode influenciar estas dinâmicas. Com base na estrutura de cultura organizacional de Tierney (1998), pode-se argumentar que a liderança tóxica tende a prosperar em contextos que priorizam decisões hierárquicas rígidas e inibem a governação participativa. Neste tipo de ambiente, os trabalhadores podem sentir-se mais inibidos de reagir ou de expressar resistência ativa, limitando a expressão de lealdade ou deslealdade de forma clara. Assim, o impacto da empregabilidade percebida poderá também ser condicionado por normas culturais e dinâmicas institucionais que moldam o comportamento organizacional, o que reforça a complexidade destas relações e a importância de as analisar à luz dos contextos específicos em que ocorrem.

Assim, os resultados da H3, ainda que estatisticamente nulos, contribuem para reforçar a ideia de que a lealdade organizacional não é um fenómeno unidimensional. A ausência de efeito pode indicar que, mesmo em situações de baixa empregabilidade percebida, os trabalhadores não assumem automaticamente uma postura de lealdade passiva. Esta conclusão enfatiza a complexidade dos processos psicossociais que envolvem o vínculo entre colaborador e organização em contextos de liderança disfuncional.

A hipótese H4 propunha que, em contextos de liderança tóxica elevada, colaboradores com alta perceção de empregabilidade tenderiam a manifestar menores níveis de lealdade organizacional. Esta formulação baseia-se na premissa de que a empregabilidade percebida funciona como um recurso psicológico libertador, permitindo aos indivíduos não se sentirem dependentes da organização, especialmente quando expostos a ambientes nocivos.

O modelo global (H4: $LT_Total \times EP_Total \rightarrow LO_Total$) não revelou significância estatística, não se verificando um efeito de moderação robusto. No entanto,

a sub-hipótese H4.1 (LO_L) revelou um efeito marginalmente significativo sugerindo que a empregabilidade percebida pode atenuar ligeiramente o impacto negativo da liderança tóxica sobre a lealdade organizacional na sua dimensão afetiva ou moral. Já a H4.2 (LO_N) não foi sustentada estatisticamente, embora o sinal negativo da interação possa indicar uma tendência mitigadora que não atingiu significância.

Apesar da moderação fraca identificada, é relevante refletir sobre os mecanismos psicológicos e organizacionais que podem sustentar esta tendência. A literatura mostra que colaboradores com elevada percepção de empregabilidade tendem a avaliar criticamente o ambiente de trabalho, reconhecendo padrões tóxicos com maior lucidez e estando mais dispostos a dissociar-se emocionalmente da organização (De Cuyper & De Witte, 2011). Assim, mesmo mantendo um vínculo formal, podem desenvolver formas de lealdade instrumental, ou até adotar estratégias silenciosas de se desligar da organização (lealdade negligente).

Adicionalmente, a hipótese H4 encontra sustentação em modelos recentes como o de Milosevic et al. (2019), que descrevem os trabalhadores como agentes capazes de desenvolver soluções alternativas ou mesmo de deixar de seguir líderes tóxicos, particularmente quando possuem recursos como a percepção de empregabilidade. Estes autores defendem que, ao contrário de visões passivas, os seguidores podem resistir ativamente, desligar-se emocionalmente ou buscar novas oportunidades.

O mesmo é sugerido por Hoelscher & Ott (2023), ao referirem que os trabalhadores com maior autonomia psicológica tendem a não legitimar a liderança tóxica, e por isso não desenvolvem vínculos leais com organizações disfuncionais. Segundo estes autores, o vínculo organizacional é influenciado por fatores como a percepção de controlo, autonomia e alternativa, sendo mais frágil quando os trabalhadores sentem que não têm poder para agir.

Em contrapartida, a ausência de efeitos robustos em outras sub-dimensões pode também ser interpretada à luz do modelo do triângulo tóxico de Padilla et al. (2007), segundo o qual os efeitos destrutivos da liderança requerem três elementos em simultâneo: um líder tóxico, seguidores vulneráveis e um ambiente permissivo. Neste estudo, a presença de empregabilidade percebida pode ter enfraquecido o papel do “seguidor vulnerável”, mitigando assim o impacto esperado.

Finalmente, importa considerar que, em ambientes marcadamente hierárquicos e pouco participativos — como apontado na estrutura de cultura organizacional de Tierney (1988) —, a liderança tóxica tende a naturalizar-se como parte da cultura. Em tais contextos, mesmo colaboradores com empregabilidade elevada podem optar por estratégias de acomodação silenciosa, especialmente quando não vislumbram alternativas realistas imediatas.

Em síntese, embora a hipótese geral H4 não tenha sido estatisticamente confirmada, os dados apontam para tendências consistentes com a literatura teórica, especialmente no que diz respeito à dimensão afetiva da lealdade. A moderada influência da empregabilidade percebida sobre a lealdade em contextos tóxicos reforça a importância de considerar fatores individuais como moderadores das consequências da liderança tóxica.

VII CONCLUSÕES

A presente investigação teve como objetivo principal analisar o impacto da liderança tóxica na lealdade organizacional, considerando o papel moderador da empregabilidade percebida.

Os resultados revelaram que a liderança tóxica, enquanto constructo global, apresenta uma associação negativa com a lealdade organizacional, mas os efeitos mais consistentes emergem quando analisadas as sub-dimensões específicas da liderança tóxica. Foram particularmente significativas as dimensões de supervisão abusiva, autopromoção, liderança autoritária, narcisismo e imprevisibilidade, sobretudo na sua relação com a lealdade organizacional. Este padrão reforça a literatura que evidencia a natureza prejudicial da liderança tóxica nas relações organizacionais, afetando o seu bem-estar (Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000).

A análise das interações moderadoras da empregabilidade percebida (Hipótese H2) revelou efeitos significativos em cinco submodelos, confirmando parcialmente a hipótese de que a percepção de empregabilidade atua como um recurso psicológico protetor. Nestes casos, os colaboradores percecionando-se como mais empregáveis mostraram-se menos afetados por comportamentos tóxicos, o que corrobora abordagens teóricas que posicionam a empregabilidade como um moderador de risco organizacional (Fugate et al., 2004; Vanhercke et al., 2014). Os resultados sugerem ainda que essa proteção ocorre sobretudo em situações de liderança marcadas por imprevisibilidade, narcisismo e abuso. Uma das possíveis explicações para a ocorrência de efeitos moderadores apenas nestas subdimensões poderá ser no facto de estes comportamentos tóxicos serem mais imprevisíveis, personalizados ou emocionalmente invasivos, gerando maior instabilidade e exigindo uma percepção acrescida de controlo individual.

Por outro lado, as hipóteses H3 e H4 — que assumiam relações opostas consoante o nível de empregabilidade — não foram, em geral, confirmadas. A ausência de efeitos significativos pode dever-se à complexidade dos mecanismos subjacentes à lealdade organizacional, bem como à diversidade cultural e profissional da amostra. No entanto, tendências observadas — como o efeito marginal na H4.1 — apontam para possíveis padrões emergentes, reforçando a importância de se considerar a empregabilidade não apenas como uma variável protetora, mas também como elemento

que influencia a dinâmica de submissão, resistência ou saída em contextos tóxicos (Milosevic et al., 2019; Ott & Hoelscher, 2023).

A análise das variáveis sociodemográficas revelou algumas diferenças significativas nas percepções de liderança tóxica e lealdade organizacional, nomeadamente ao nível do país de residência, tipo de vínculo contratual e setor de atividade. Tais diferenças foram interpretadas à luz das dimensões culturais de Hofstede (1980), sugerindo que fatores como a distância ao poder, o coletivismo e a tolerância à incerteza podem mediar a forma como os comportamentos de liderança são percebidos e internalizados.

Em síntese, os resultados obtidos confirmam parcialmente o modelo teórico proposto, evidenciando a relevância de se abordar a liderança tóxica de forma multifatorial e contextualizada. A investigação contribui para o entendimento de como os trabalhadores reagem, resistem ou se ajustam a práticas de liderança disfuncionais, e alerta para o papel central da percepção de empregabilidade e da cultura organizacional nestas dinâmicas. Estes resultados reforçam a importância de desenvolver estratégias de prevenção e intervenção organizacional, promovendo culturas de trabalho saudáveis e líderes conscientes do impacto do seu comportamento.

7.1 Limitações do Estudo

Apesar dos contributos alcançados, esta investigação apresenta algumas limitações metodológicas que devem ser reconhecidas. Em primeiro lugar, a opção por um desenho transversal não permite estabelecer relações causais entre as variáveis, limitando-se a identificar associações num dado momento temporal (Bryman, 2016).

Em segundo lugar, a amostragem por conveniência reduz a representatividade da amostra e, consequentemente, a possibilidade de generalizar os resultados a outras populações (Etikan et al., 2016).

Adicionalmente, a recolha de dados foi realizada através de questionários de autorrelato, uma metodologia amplamente utilizada, mas que pode ser vulnerável a viés de desejabilidade social e outros efeitos de resposta comum (Podsakoff et al., 2003). Como tal, os resultados podem refletir percepções mais ajustadas às normas sociais do que às experiências reais dos participantes.

Por fim, a escala utilizada para medir a empregabilidade percebida era composta por um número reduzido de itens. Embora tenha apresentado boa fiabilidade, a sua brevidade pode ter limitado a sensibilidade psicométrica, dificultando a captação de nuances do construto (Clark & Watson, 1995).

Acresce ainda que a heterogeneidade cultural e organizacional da amostra poderá ter diluído padrões estatísticos claros, dificultando a confirmação de algumas hipóteses. Como referido por Hofstede (1980), os valores culturais influenciam profundamente a forma como os indivíduos percebem e reagem à autoridade, à lealdade e à insegurança laboral. Assim, caso o estudo fosse conduzido num único contexto nacional ou organizacional homogéneo, é possível que os resultados fossem mais ajustados às hipóteses teóricas formuladas, refletindo com maior clareza os mecanismos subjacentes às relações entre liderança tóxica, empregabilidade percebida e lealdade organizacional.

7.2 Sugestões de Estudos Futuros

Com base nas limitações acima referidas, recomendam-se várias direções para investigações futuras. Primeiramente, a utilização de designs longitudinais permitiria captar as mudanças ao longo do tempo na relação entre liderança tóxica, empregabilidade percebida e lealdade organizacional.

Também se sugere a incorporação de variáveis culturais sistemáticas, como as dimensões propostas por Hofstede (1980), uma vez que as diferenças entre países e culturas se revelaram relevantes.

Finalmente, estudos futuros poderão explorar novas variáveis mediadoras ou moderadoras, como o contrato psicológico, o suporte organizacional percebido ou a resiliência, e complementar a abordagem quantitativa com métodos qualitativos, como entrevistas ou grupos focais, para captar a vivência subjetiva dos trabalhadores em contextos de liderança tóxica.

7.3 Implicações para a Literatura

Este estudo fornece contributos relevantes para o aprofundamento da literatura sobre liderança, comportamento organizacional e recursos pessoais. A principal inovação teórica reside na análise simultânea de sub-dimensões da liderança tóxica com diferentes expressões de lealdade organizacional, permitindo ultrapassar a visão unidimensional

tradicional. Os resultados demonstram que determinadas facetas da liderança tóxica, como narcisismo, imprevisibilidade e autoritarismo, se associam de forma mais evidente à Lealdade Negligente, revelando comportamentos de afastamento emocional, distanciamento e conformismo. Já outras, como a supervisão abusiva, parecem enfraquecer diretamente a Lealdade Organizacional, indicando uma quebra no envolvimento afetivo.

A confirmação parcial do papel moderador da empregabilidade percebida reforça as teses da Teoria da Conservação dos Recursos (Hobfoll, 1989), segundo a qual os indivíduos mobilizam recursos internos (como a percepção de empregabilidade) para lidar com contextos organizacionais adversos. Em particular, a percepção de empregabilidade revelou-se um moderador psicológico, atenuando o impacto da liderança tóxica sobre a lealdade, o que está em consonância com estudos como os de Fugate et al. (2004) e Vanhercke et al. (2014).

Adicionalmente, ao considerar a diversidade cultural da amostra, o estudo corrobora as ideias de Hofstede (1980) e Padilla et al. (2007), mostrando que contextos culturais com maior distância ao poder podem condicionar a percepção e a tolerância à liderança tóxica. Por fim, o trabalho também dialoga com o Modelo do Triângulo Tóxico (Padilla et al., 2007) e com o Modelo de Processo da Liderança Tóxica (Milosevic et al., 2019), destacando a interação entre líderes destrutivos, seguidores suscetíveis e ambientes organizacionais permissivos como contexto explicativo fundamental.

7.4 Implicações Práticas

Os resultados desta investigação apresentam implicações significativas para a prática da gestão e para o desenvolvimento de políticas organizacionais. Em primeiro lugar, torna-se essencial monitorizar comportamentos de liderança através de ferramentas como avaliações 360°, auditorias internas e mecanismos de denúncia ética. A identificação precoce de comportamentos tóxicos pode prevenir impactos negativos sobre o clima organizacional, a rotatividade e o *engagement*. Os resultados mostram que dimensões como o narcisismo e a imprevisibilidade geram descomprometimento e respostas passivas, enquanto estilos autoritários e abusivos comprometem a lealdade emocional e o sentido de pertença.

Adicionalmente, promover a empregabilidade percebida pode constituir uma alavanca de bem-estar e resiliência. Através de programas de desenvolvimento de

carreira, formação contínua e apoio à mobilidade interna, as organizações podem dotar os seus colaboradores de maior confiança face ao mercado de trabalho, o que se revela útil tanto para a retenção como para a prevenção de efeitos destrutivos da liderança tóxica. Finalmente, à luz da estrutura cultural organizacional descrita por Tierney (2006), este estudo alerta para os riscos de modelos hierárquicos rígidos e da ausência de participação coletiva. A criação de culturas de liderança participativa e abertura à comunicação pode funcionar como antídoto sistémico contra a proliferação de práticas tóxicas.

VIII REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Alves, T. (2016). Comprometimento Organizacional e a sua evolução na Academia da Força Aérea (Doctoral dissertation). https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/14366/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_ASPAL_PILAV_ALVES.pdf.
- Azdha, A., Jusoh, M., & Tham, J. (2023). Validating Meyer and Allen’s Three Component Model Employee Commitment Survey in the Context of the Resort Sector of the Maldives. *The Maldives National Journal of Research*, 11(2), 65-82.
- Bakkal, E., Serener, B., & Myrvang, N. A. (2019). Toxic leadership and turnover intention: Mediating role of job satisfaction. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 66, 88.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Batchelor, J. H., Whelpley, C. E., Davis, M. M., Burch, G. F., & Barber III, D. (2023). Toxic leadership, destructive leadership, and identity leadership: what are the relationships and does follower personality matter?. *Business Ethics and Leadership*, 7(2), 128-148.
- Bayse, J. A. (2018). Toxic leadership: the way ahead (Doctoral dissertation, Fort Leavenworth, KS: US Army Command and General Staff College). <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1084118.pdf>.
- Belli, A., O’Rourke, A. M., Carrillat, F. A., Pupovac, L., Melnyk, V., & Napolova, E. (2022). 40 years of loyalty programs: how effective are they? Generalizations from a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 147-173.
- Bitew, B. A., Alene, M., & Shiferaw, G. (2024). Antecedents and prevalence of destructive leadership behaviour: the case in primary and middle level schools.

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03004279.2024.2367553>.

Boucinha, D., De Andrade, A. L., Vieira, D. A., & Oliveira, M. Z. de. (2020). Preditores da empregabilidade individual de profissionais em transição de carreira. *Psicologia*, 34(2), 179–190.
<https://doi.org/10.17575/psicologia.v34i2.1614>

Brouwers, M., & Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
<https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/download/1338/2088>.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.

Budak, O., & Erdal, N. (2022). The mediating role of burnout syndrome in toxic leadership and job satisfaction in organizations. *South East European Journal of Economics and Business*, 17(2), 1-17.

Bueno, D. C., & Salapa, A. C. (2021). The transformation of organizational theories from classical to contemporary: Analysis in the context of public administration. *Institutional Multidisciplinary Research and Development Journal*, 4, 1-14.

Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.

Caballero, G., Álvarez-González, P., & López-Miguens, M. J. (2022). Which are the predictors of perceived employability? An approach based on three studies. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 47(6), 878–895.
<https://doi.org/10.1080/02602938.2021.1983769>

Chang, W. (2015). *Understanding employee work attitudes: an integration of psychological contract theory and organizational support theory*.

Chen, H., Wu, Y., Jiang, L., Xu, B., Gao, X., & Cai, W. (2022). Future orientation and perceived employability of chinese undergraduates: a moderated mediation model. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, 42(31), 1–14.
<https://doi.org/10.1007/s12144-022-03769-6>

- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: is social exchange theory still relevant?. *Industrial and organizational psychology*, 11(3), 456-481. <https://www.academia.edu/download/69008781/S1754942618000056.pdf>.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Editora Manole.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309–319. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.309>
- Çoban, C. (2022). The dark side of leadership: A conceptual assessment of toxic leadership. *Business Economics and Management Research Journal*, 5(1), 50-61.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10(1), Article 7. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>
- Coyle-Shapiro, J. A., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 90(4), 774.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cushman, B. (2022). Toxic and Nontoxic Leadership: Examining the Relationships Among Variables in the Toxic Triangle.
- Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W., & Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13, 996962. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.996962/full>.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152–172. <https://doi.org/10.1108/00483481111106057>

- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 253–263. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.008>
- De Cuyper, N., Sulea, C., Philippaers, K., Fischmann, G., Iliescu, D., & De Witte, H. (2014). Perceived employability and performance: moderation by felt job insecurity. *Personnel Review*, 43(4), 536–552. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2013-0050>
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I. J. M., & De Witte, H. (2012). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: A matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2036–2053. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561962>
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449–456. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.007>
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3–26.
- Duggal, H. K., Lim, W. M., Khatri, P., Thomas, A., & Shiva, A. (2024). The state of the art on self-perceived employability. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(4), 88–110. <https://doi.org/10.1002/joe.22245>
- Durrah, O., Alkhalaf, T., & Sharbatji, O. (2024). Toxic leadership as a predictor of physical and psychological withdrawal behaviours in the healthcare sector. *The Journal of Social Psychology*, 164(6), 1159–1177. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.2023.2272034>.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>

- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Fahn, M. (2023). Reciprocity in dynamic employment relationships. *Management Science*, 69(10), 5816-5829.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115–134. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.1.115>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Fullagar, C., & Barling, J. (1991). Predictors and outcomes of different patterns of organizational and union loyalty. *Journal of Occupational Psychology*, 64(2), 129-143.
- Gamboa, V., Paixão, O., & Palma, A. I. (2014). Adaptabilidade de carreira e autoeficácia na transição para o trabalho: O papel da empregabilidade percebida-estudo com estudantes do ensino superior. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 133–156.
- Gomes, J. (2016). Intenções e comportamentos de procura de emprego em finalistas do Ensino Superior: o papel da empregabilidade percebida e da autoeficácia [Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve]. Sapianta Repositório da Universidade do Algarve.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Pearson

- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2), 486–489. <https://doi.org/10.5812/ijem.3505>
- Green, S. B., & LeBreton, J. M. (2013). Testing mediation in structural equation modeling. In K. A. Geisinger (Ed.), *APA handbook of testing and assessment in psychology: Vol. 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* (pp. 439–460). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14047-024>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hanges, P. J., & Dickson, M. W. (2004). *The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales*. Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study, 62, 122-151.
- Harari, M. B., McCombs, K., & Wiernik, B. M. (2021). Movement Capital, RAW model, or circumstances? A meta-analysis of perceived employability predictors. *Journal of Vocational Behavior*, 131(103657), 103657. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103657>
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). The Guilford Press. <https://www.guilford.com/books/Introduction-to-Mediation-Moderation-and-Conditional-Process-Analysis/Andrew-Hayes/9781462534654>
- Hayes, A. F. (2022). *PROCESS macro for SPSS and SAS (Version 4.0)* [Software].
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 609211.

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hoel, H., Glasø, L., Hetland, J., Cooper, C. L., & Einarsen, S. (2010). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management*, 21(2), 453–468. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00664.x>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- IBM Corp. (2023). *IBM SPSS Statistics for Windows (Version 29.0.1.0) [Computer software]*. IBM Corp.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319-337.
- JASP Team. (2023). *JASP (Version 0.19.3.0) [Computer software]*. <https://jasp-stats.org/>
- Javed, K., Sana, M., Siddique, W. A., & Aziz, A. (2020). Determining the Influences of the Employee's Loyalty in the Organizational Setting. *Reviews of Management Sciences*, II (1), 74-85.
- Kılıç, M., & Günsel, A. (2019). The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). Guilford Press.

- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13, 1047834.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Labrague, L. J., Lorica, J., Nwafor, C. E., & Cummings, G. G. (2021). Predictors of toxic leadership behaviour among nurse managers: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 165-176. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jonm.13130>.
- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., & Nawaz, M. K. (2019). The workplace deviance perspective of employee responses to workplace bullying: the moderating effect of toxic leadership and mediating effect of emotional exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 33-50.
- Marôco, J. (2007). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (6.^a ed.). ReportNumber.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (7.^a ed.). ReportNumber.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Milosevic, I., Maric, M., & Mikic, B. (2019). Process model of toxic leadership: A review. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 193–208. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-137.
- Morrison, J. K. (2014). *Moderators of the relationship between perceived employability and voluntary turnover*.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Naeem, F., & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 682-713.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- OECD. (2021). *Education at a glance 2021: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-e>
- Ortega, A. C. (2019). *Academic libraries and toxic leadership*.
- Ott, B. L., & Hoelscher, C. S. (2023). The digital authoritarian: On the evolution and spread of toxic leadership. *World*, 4(4), 726-744. <https://www.mdpi.com/2673-4060/4/4/46>.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Open University Press.

- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral Cardoso, C. (2015). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Qenani, E., MacDougall, N., & Sexton, C. (2014). An empirical study of self-perceived employability: Improving the prospects for student employment success in an uncertain environment. *Active Learning in Higher Education*, 15(3), 199–213. <https://doi.org/10.1177/1469787414544875>
- Räty, H., Hytti, U., Kasanen, K., Komulainen, K., Siivonen, P., & Kozlinska, I. (2020b). Perceived employability and ability self among Finnish university students. *European Journal of Psychology of Education*, 35(4), 975–993. <https://doi.org/10.1007/s10212-019-00451-7>
- Rizani, M., Widyanti, R., Kurniaty, K., Shaddiq, S., & Yahya, M. Y. D. (2022). Effect of the toxic leadership on organizational performance with workplace deviant behavior of employees as mediation. *Strategic Management Business Journal*, 2(01), 26–38.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23–41. <https://doi.org/10.1108/00483480710716704>
- Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.12.001>
- Rothwell, A., Jewell, S., & Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 152–161. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.002>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

- Saleem, F., Malik, M. I., & Malik, M. K. (2021). Toxic leadership and safety performance: Does organizational commitment act as stress moderator?. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1960246.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park). <https://drum.lib.umd.edu/items/7a51b743-7724-41d8-90b7-fbfacd07a839>.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Schyns, B., Schilling, J., & May, D. R. (2022). Bad leadership: Antecedents and consequences of leaders' destructive behaviors. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 337–360. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083622>
- Semedo, C. S., Salvador, A., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Mónico, L. (2022). Toxic leadership and empowering leadership: relations with work motivation. *Psychology Research and Behavior Management*, 1885-1900.
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4–11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>
- Siddiqui, H., & Iqbal, J. (2024). What Happens When a Leader is Toxic? A Qualitative Investigation. *Bulletin of Business and Economics* (BBE), 13(1).
- Silva, A. M., Gomes, J. F. S., & Monteiro, S. (2023). Perceived employability in a situation of crisis: the influence of the external context and perceived financial threat. *Higher Education Skills and Work-Based Learning*, 13(6), 1054–1072. <https://doi.org/10.1108/heswbl-06-2022-0132>
- Smith, N., & Fredricks-Lowman, I. (2020). Conflict in the workplace: A 10-year review of toxic leadership in higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 23(5), 538-551. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2019.1591512>.

- Steele, J. P. (2011). *Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions*. US Army Combined Arms Center, Center for Army Leadership.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2–21. <https://doi.org/10.2307/1981868>
- Tierney, P. (2006). Leadership and employee creativity. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 21, pp. 1–34). Wiley.
- Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). *Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness*. *Work & Stress*, 27(2), 123–140. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.782158>
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., & Webster, J. (2018). Because I'm the boss: Disentangling the role of leader identity threat and moral disengagement in predicting abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 581–596. <https://doi.org/10.1037/apl0000287>
- Uysal, H. T. (2019). The mediation role of toxic leadership in the effect of job stress on job satisfaction. *International Journal of Business*, 24(1), 55-73.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592–605. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0110>

- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications* (pp. 56–75). Sage.
- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of toxic leadership on employee performance. *Health psychology research*, 10(4).
- Yukl, G. (2012). Comportamento de liderança eficaz: O que sabemos e quais perguntas precisam de mais atenção. *Perspetivas da Academia de Administração*, 26(4), 66-85.

IX ANEXOS

ANEXO A – Questionário



Liderança, Empregabilidade Percebida e Lealdade Organizacional

Esta investigação insere-se no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, na Universidade Europeia (Lisboa, Portugal). O objetivo é conhecer a perceção dos trabalhadores sobre a relação entre Liderança Tóxica, Empregabilidade Percebida e Lealdade Organizacional no contexto de trabalho.

A sua participação é voluntária e anónima. O tempo estimado para preenchimento é de aproximadamente 10 minutos. Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e utilizados exclusivamente para fins académicos.

Para esclarecimentos adicionais, poderá contactar:

- Patrícia Rocha: prochacoach@gmail.com / 50048093@europeia.pt
- Prof.^a Dra. Armanda Antunes: armanda.antunes@universidadeeuropeia.pt

Agradecemos a sua colaboração

Consentimento Informado

Declaro que, ao responder este questionário, expresso e inequivocamente consinto e autorizo que sejam tratados dados pessoais para fins de investigação.

- ☐ Aceito participar
- ☐ Não aceito participar

É trabalhador?

Marcar apenas uma resposta

Sim

Não

Liderança

As afirmações apresentadas em seguida referem-se ao comportamento do seu superior hierárquico/chefe direto. Pedimos que indique com base na sua experiência de relacionamento com ele/ela, em que grau concorda ou discorda com estas afirmações, de acordo com a seguinte escala que varia entre 1 (um) "Discordo totalmente" e 7 (sete) "Concordo totalmente".

Secção II

As afirmações apresentadas em seguida referem-se ao **comportamento do seu superior hierárquico/chefe direto**. Pedimos que indique com base na sua experiência de relacionamento com ele/ela, em que grau concorda ou discorda com estas afirmações, de acordo com a seguinte escala que varia entre 1 (um) “Discordo totalmente” e 7 (sete) “Concordo totalmente”:

	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo Parcialmente	4 – Neutro	5 - Concordo Parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
1. Varia no seu grau de acessibilidade							
2. Tem um sentimento de direito pessoal							
3. Tem explosões							
4. Só oferece ajuda às pessoas que o(a) podem ajudar a progredir							
5. Ridiculariza os subordinados							
6. Responsabiliza os subordinados por coisas que não fazem parte da descrição das suas funções							
7. Presume que está destinado(a) a entrar nos escalões mais elevados da minha organização							
8. Permite que o seu humor afete o tom e o volume da sua voz							
9. Permite que o seu estado de espírito atual influencie clima do local de trabalho							
10. Nega a responsabilidade pelos erros cometidos no seu departamento							
11. Não tem em consideração os compromissos dos subordinados fora do trabalho							
12. Não permite que os subordinados abordem os objetivos de novas formas							

13.	Muda drasticamente o seu comportamento quando o seu supervisor está presente							
14.	Menospreza publicamente os subordinados							
15.	Lembra os subordinados dos seus erros e fracassos passados							
16.	Invade a privacidade dos subordinados							
17.	Ignora ideias que sejam contrárias às suas							
18.	Gosta de elogios e distinções pessoais							
19.	Faz com que os subordinados tentem "ler" o seu humor							
20.	Fala mal dos subordinados a outras pessoas no local de trabalho							
21.	Expressa raiva contra os subordinados por razões desconhecidas							
22.	É inflexível quando se trata de políticas organizacionais, mesmo em circunstâncias especiais							
23.	Diz aos subordinados que eles são incompetentes							
24.	Determina todas as decisões na unidade, sejam elas importantes ou não							
25.	Controla a forma como os subordinados realizam as suas tarefas							
26.	Atua apenas no interesse da sua próxima promoção							
27.	Afeta as emoções dos subordinados quando está emocionalmente ativado							
28.	Acredita que é uma pessoa extraordinária							

Lealdade Organizacional

As afirmações que se seguem estão relacionadas com a lealdade. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente. Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações, de acordo com a seguinte escala que varia entre 1 (um) “Discordo totalmente” e 7 (sete) “Concordo totalmente”

1 -	2 -	3 -	4 -	5 -	6 -	7 -
Discordo	Discordo	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo	Concordo
Totalmente		Parcialmente		Parcialmente		Totalmente

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Defendo a empresa quando os outros a criticam.							
2.	Sou incapaz de criticar negativamente a empresa onde trabalho na presença de pessoas que não sejam seus empregados.							
3.	O meu comportamento respeita os valores, normas e princípios que orientam esta empresa.							
4.	Esta empresa tem a capacidade de resolver os problemas que apareçam através de consensos.							
5.	Fico preocupado quando a empresa tem um problema.							
6.	Como tenho confiança na hierarquia da empresa, faço o meu trabalho com rigor e deixo que a hierarquia tome as decisões que lhe competem tomar.							
7.	Pessoalmente considero que esta empresa é uma boa empresa onde trabalhar.							
8.	Quando há um problema, sei que a hierarquia da empresa irá resolvê-lo.							
9.	Penso que esta empresa não merece que a defenda quando é criticada por outros							
10	Desde que não seja afetado, não estou preocupado com o que possa acontecer à empresa							
11	Não fico muito preocupado(a) se não puder cumprir as minhas obrigações profissionais							
12	Não estou de todo disponível para fazer outras tarefas que não sejam as que me foram definidas							
13	Quando há um problema na empresa, procuro ignorar a situação							
14	Desde que receba pontualmente o meu salário, não estou preocupado(a) com os problemas da empresa							
15	Por uma questão de princípio, não estou disponível para trabalhar para além do meu horário de trabalho							

16	Faço as minhas tarefas de forma precisa, mas não estou preocupado(a) quanto ao resultado ou qualidade do meu trabalho							
17	Realizo o meu trabalho com empenho e dedicação							
18	Não fico realmente muito preocupado(a) se o meu trabalho estiver atrasado							

Empregabilidade Percebida

Responda às seguintes questões relacionadas com a Empregabilidade Percebida. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente. Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações, de acordo com a seguinte escala que varia entre 1(um) Discordo totalmente e 7 (sete) Concordo totalmente:

1 -	2 -	3 - Discordo	4 -	5 -	6 -	7 -
Discordo	Discordo	Parcialmente	Neutro	Concordo	Concordo	Concordo
Totalmente				Parcialmente		Totalmente

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Eu acredito que poderia facilmente obter um emprego comparável ao que tenho em outro empregador							
2.	Eu acredito que poderia facilmente obter outro emprego de acordo com o meu nível educacional e experiência profissional							
3.	Eu acredito que poderia facilmente obter outro emprego que me desse um alto nível de satisfação							

Dados Sociodemográficos

1. Idade:

☐ 18–24 ☐ 25–34 ☐ 35–44 ☐ 45–54 ☐ 55–64 ☐ +64

2. Género:

☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Outro

3. País/Região:

☐ Portugal Continental ☐ Açores ☐ Madeira ☐ Cabo Verde ☐ Outro

4. Habilitações Literárias:

☐ Ensino Básico ☐ Ensino Secundário ☐ Curso Técnico ou Profissionalizante ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐ Outro

5. Setor de atividade:

☐ Privado ☐ Público ☐ Público-Privado ☐ Terceiro Setor

6. Tempo na organização:

☐ <1 ano ☐ 1–3 anos ☐ 4–6 anos ☐ 7–10 anos ☐ >10 anos

7. Tipo de vínculo contratual:

☐ Sem termo ☐ Termo certo ☐ Termo incerto ☐ Prestação de serviços ☐ Outro

8. Modalidade de trabalho:

☐ Presencial ☐ Híbrido ☐ Remoto

ANEXO B – Dados Sociodemográficos

Caracterização sociodemográfica da amostra

<i>Variável</i>	<i>Categoria</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<i>Género</i>	Feminino	258	73,1%
	Masculino	93	26,3%
	Outro	2	0,6%
	Total	353	100%
<i>Idade</i>	18–24 anos	8	2,3%
	25–34 anos	61	17,3%
	35–44 anos	111	31,4%
	45–54 anos	131	37,1%
	55–64 anos	37	10,5%
	Mais de 64 anos	5	1,4%
	Total	353	100%
<i>País/Região</i>	Angola	12	3,4%
	Cabo Verde	129	36,5%
	Portugal Continental	54	15,3%
	Portugal (RA Açores)	132	37,4%
	Portugal (RA Madeira)	12	3,4%
	Outro	14	4,0%
	Total	353	100%
<i>Habilitações Literárias</i>	Ensino Básico	2	0,6%
	Ensino Secundário	34	9,6%
	Curso Técnico/Profissional	25	7,1%
	Licenciatura	188	53,3%
	Mestrado	91	25,8%
	Doutoramento	13	3,7%
	Total	353	100%
<i>Setor de Atividade</i>	Privado	146	41,4%
	Público	194	55,0%
	Terceiro Setor	13	3,7%
	Total	353	100%
<i>Tempo na Organização</i>	Menos de 1 ano	33	9,3%
	1 a 3 anos	57	16,1%
	4 a 6 anos	44	12,5%
	7 a 10 anos	47	13,3%
	Mais de 10 anos	172	48,7%
	Total	353	100%
<i>Vínculo Contratual</i>	Sem termo	186	52,7%
	Termo certo	67	19,0%
	Termo incerto	33	9,3%
	Prestação de serviços	27	7,6%
	Outro	40	11,3%
	Total	353	100%
<i>Modalidade de Trabalho</i>	Presencial	298	84,4%
	Híbrido	45	12,7%
	Remoto	10	2,8%
	Total	353	100%

ANEXO C – Qualidades Métricas de escala Liderança Tóxica

1. Fiabilidade – Alfa de Cronbach

Fiabilidade da Escala de Liderança Tóxica (29 itens)

<i>Dimensão</i>	<i>n de Itens</i>	<i>α de Cronbach</i>
<i>Escala Total</i>	29	.969

2 Validade Fatorial – Análise Fatorial Exploratória (AFE)

KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

<i>Índice</i>	<i>Valor</i>
<i>KMO</i>	.962
χ^2 de Bartlett (<i>gl</i> = 406)	8094.410
<i>p</i>	< .001

Variância Total Explicada

<i>Fator</i>	<i>% Variância Explicada</i>
1	30,1%
2	15,2%
3	10,5%
4	8,7%
5	5,2%
<i>Total</i>	69,69%

Comunalidades dos Itens (excerto)

<i>Item</i>	<i>Comunalidade</i>
<i>LT10_AP</i>	.753
<i>LT26_AP</i>	.730
<i>LT4_AP</i>	.721
<i>LT29_AP</i>	.715
<i>LT20_SA</i>	.671

3 Análise Fatorial Confirmatória

<i>Índice</i>	<i>Valor</i>	<i>Referência</i>
<i>CFI</i>	.756	< .90 (baixo)
<i>TLI</i>	.747	< .90 (baixo)
<i>RMSEA</i>	.070	aceitável ($\leq$.08)
<i>SRMR</i>	.072	aceitável ($\leq$.08)
<i>GFI</i>	.940	bom ($\geq$.90)
<i>IFI</i>	.757	< .90

4. Teste de Normalidade (Kolmogorov-Smirnov)

Parâmetro	Media LT_Total	Media LO_Total	Media EP_Total	Media PD_Total	Media LT_LA	Media LT_Imp	Media LT_Narc	Media LT_SA	Media LT_AP
Média	2,5913	3,5663	4,7734	3,6935	2,7545	2,6916	3,4441	2,0902	2,2544
Desvio Padrão	1,36383	,45892	1,66864	,91093	1,46788	1,49884	1,70703	1,40174	1,61097
Dif. Absoluta	,154	,074	,098	,072	,140	,140	,089	,218	,218
Dif. Positiva	,154	,068	,091	,072	,140	,140	,089	,206	,198
Dif. Negativa	-,122	-,074	-,098	-,062	-,116	-,130	-,076	-,218	-,218
Estatística de Teste	,154	,074	,098	,072	,140	,140	,089	,218	,218
Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
Sig. Monte Carlo	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
IC 99% – Limite Inferior	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
IC 99% – Limite Superior	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

ANEXO D – Qualidades Métricas da escala Lealdade Organizacional

Fiabilidade – Alfa de Cronbach

Fiabilidade da Escala de Lealdade Organizacional

<i>Subescala</i>	<i>n de Itens</i>	<i>α de Cronbach</i>
<i>Lealdade Organizacional (LO_L)</i>	9	.756
<i>Lealdade Negligencia(LO_N)</i>	9	.832

Validade Fatorial – Análise Fatorial Exploratória (AFE)

KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

<i>Índice</i>	<i>Valor</i>
<i>KMO</i>	.886
<i>χ² de Bartlett (gl = 91)</i>	1606,19
<i>p</i>	< .001

Variância Total Explicada (2 fatores)

<i>Fator</i>	<i>% Variância Explicada</i>	<i>% Cumulativa</i>
1	27,45%	27,45%
2	21,39%	48,84%

Comunalidades dos Itens (excerto)

<i>Item</i>	<i>Comunalidade</i>
<i>LO10_N</i>	.600
<i>LO14_N</i>	.605
<i>LO16_N</i>	.523
<i>LO9_L_R</i>	.516
<i>LO7_L</i>	.602

Análise Fatorial Confirmatória

Índices de Ajustamento da AFC (Lealdade Organizacional)

<i>Índice</i>	<i>Valor</i>
<i>CFI</i>	0.817
<i>TLI</i>	0.791
<i>RMSEA</i>	0.085
<i>RMSEA IC90%</i>	0.077 – 0.094
<i>SRMR</i>	0.071
<i>GFI</i>	0.868

Normalidade da Escala de Lealdade Organizacional

Resultados do Teste de Kolmogorov-Smirnov (Media_LO_Total)

<i>Parâmetro</i>	<i>Valor</i>
<i>N</i>	353
<i>Média</i>	3,5663
<i>Desvio Padrão</i>	,45892
<i>Diferença Absoluta</i>	,074
<i>Diferença Positiva</i>	,068
<i>Diferença Negativa</i>	-,074
<i>Estatística de Teste</i>	,074
<i>Significância (2 extremidades)</i>	< ,001
<i>Sig. Monte Carlo</i>	< ,001
<i>IC 99% – Limite Inferior</i>	,000
<i>IC 99% – Limite Superior</i>	,000

Normalidade das Subdimensões da Lealdade Organizacional

Resultados do Teste de Kolmogorov-Smirnov (LO_L e LO_N)

<i>Parâmetro</i>	<i>LO_L</i>	<i>LO_N</i>
<i>N</i>	353	353
<i>Média</i>	3,93	3,21
<i>Desvio Padrão</i>	0,62	0,81
<i>Diferença Absoluta</i>	0,092	0,104
<i>Diferença Positiva</i>	0,081	0,097
<i>Diferença Negativa</i>	-0,092	-0,104
<i>Estatística de Teste</i>	0,092	0,104
<i>Significância (2 extremidades)</i>	< ,001	< ,001
<i>Sig. Monte Carlo</i>	< ,001	< ,001
<i>IC 99% – Limite Inferior</i>	,000	,000
<i>IC 99% – Limite Superior</i>	,000	,000

ANEXO E – Qualidades Métricas da escala Empregabilidade Percebida

Fiabilidade – Alfa de Cronbach

Fiabilidade da Escala de Empregabilidade Percebida

<i>Item</i>	<i>Correlação item-total</i>	<i>α se o item for excluído</i>
<i>EP1</i>	.723	.803
<i>EP2</i>	.753	.772
<i>EP3</i>	.707	.813

Validade Fatorial – Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Indicadores da AFE (Escala EP)

<i>Índice</i>	<i>Valor</i>
<i>KMO</i>	.731
<i>Bartlett (χ^2/gl)</i>	471,420 / 3
<i>p</i>	< .001
<i>N.º de fatores extraído</i>	1
<i>Variância explicada</i>	77,60%

Cargas fatoriais e Comunalidades

<i>Item</i>	<i>Carga Fatorial</i>	<i>Comunalidade</i>
<i>EP1</i>	.878	.771
<i>EP2</i>	.895	.801
<i>EP3</i>	.870	.756

Normalidade da Escala de Empregabilidade Percebida

Resultados do Teste de Kolmogorov-Smirnov (Media_EP_Total)

<i>Parâmetro</i>	<i>Valor</i>
<i>N</i>	353
<i>Média</i>	4,7734
<i>Desvio Padrão</i>	1,66864
<i>Diferença Absoluta</i>	,098
<i>Diferença Positiva</i>	,091
<i>Diferença Negativa</i>	-,098
<i>Estatística de Teste</i>	,098
<i>Significância (2 extremidades)</i>	< ,001
<i>Sig. Monte Carlo</i>	< ,001
<i>IC 99% – Limite Inferior</i>	,000
<i>IC 99% – Limite Superior</i>	,000

Legenda: a. A distribuição do teste é normal. b. Calculado com base nos dados. c. Correção de significância de Lilliefors. d. Método de Monte Carlo com 10.000 amostras (N = 353).

ANEXO F – Matriz de Correlações

Comparações de Grupos

Matriz de Correlações (Bloco 1: Variáveis Principais)

Correlações de *Spearman* entre Variáveis Principais

Nota: Correlações de Spearman. *p < .05; **p < .01. As correlações significativas encontram-se assinaladas com dois asteriscos

Variável	LT_Tot al	LO_Tot al	EP_Tot al	PD_Tot al	LT_L A	LT_Im p	LT_Na rc	LT_S A	LT_A P
LT_Tot al	1,000	-,041	,016	,341**	,880* *	,919**	,857**	,896* *	,862* *
LO_Tot al	-,041	1,000	,026	,183**	-,062	-,007	-,027	-,022	-,046
EP_Tot al	,016	,026	1,000	,102	,004	,037	,051	-,008	-,008
LT_LA	,880**	-,062	,004	,271**	1,000	,728**	,681**	,794* *	,747* *
LT_Im p	,919**	-,007	,037	,344**	,728* *	1,000	,746**	,790* *	,735* *
LT_Nar c	,857**	-,027	,051	,325**	,681* *	,746**	1,000	,685* *	,679* *
LT_SA	,896**	-,022	-,008	,293**	,794* *	,790**	,685**	1,000	,813* *
LT_AP	,862**	-,046	-,008	,230**	,747* *	,735**	,679**	,813* *	1,000

(**).

Matriz de Correlações (Bloco 2: Subdimensões de LT, LO, EP)

Correlações de *Pearson* entre Subdimensões

Variável	LT_LA	LT_Im p	LT_Narc	LT_SA	LT_AP	LO_L	LO_N	EP
LT_LA	1	,739**	,691**	,801**	,760**	-,349**	,331**	,056
LT_Im p	,739**	1	,717**	,827**	,748**	-,290**	,349**	,082
LT_Narc	,691**	,717**	1	,680**	,689**	-,255**	,249**	,061
LT_SA	,801**	,827**	,680**	1	,860**	-,347**	,356**	,069
LT_AP	,760**	,748**	,689**	,860**	1	-,334**	,334**	,056

LO_L	-,349**	-,290**	-,255**	-,347**	-,334**	1	-,548**	,075
LO_N	,331**	,349**	,249**	,356**	,334**	-,548**	1	-,050
EP	,056	,082	,061	,069	,056	,075	-,050	1

Nota: Correlações de Pearson. *p < .05; **p < .01. As correlações significativas encontram-se assinaladas com asteriscos.

Comparação de médias por Género (Teste de Mann-Whitney)

Variável	Género	N	Posto Médio	Soma dos Postos	U de Mann-Whitney	Z	p (2 extremidades)
Liderança Tóxica Total	Feminino	258	175,44	45263,50	11852,500	-0,172	,863
	Masculino	93	177,55	16512,50			
Lealdade Organizacional Total	Feminino	258	176,77	45606,00	11799,000	-0,236	,813
	Masculino	93	173,87	16170,00			
Empregabilidade Percebida Total	Feminino	258	172,60	44530,00	11119,000	-1,050	,294
	Masculino	93	185,44	17246,00			

Correlações de Spearman com a variável Idade

Correlações de Spearman com a variável Idade

<i>Variável</i>	<i>Idade</i>
<i>LT_Total</i>	-,022
<i>LT_LA</i>	-,048
<i>LT_Imp</i>	,040
<i>LT_Narc</i>	-,026
<i>LT_SA</i>	-,054
<i>LT_AP</i>	-,040
<i>LO_Total</i>	,027
<i>LO_L</i>	,179**
<i>LO_N</i>	-,175**
<i>EP_Total</i>	,006

Nota: Correlações de Spearman. *p < .05; **p < .01. As correlações significativas encontram-se assinaladas com asteriscos (**).

Correlações com Habilitações Literárias

<i>Variável</i>	<i>Coef. Spearman</i>	<i>Sig. (bilateral)</i>
<i>Media_LT_Total</i>	,074	,168
<i>Media_LO_Total</i>	-,098	,065
<i>Media_EP_Total</i>	,179**	<,001
<i>Media_LT_LA</i>	,070	,189
<i>Media_LT_Imp</i>	,031	,557
<i>Media_LT_Narc</i>	,104	,051
<i>Media_LT_SA</i>	,062	,246
<i>Media_LT_AP</i>	,098	,065

Correlações de com Anos de Trabalho na Organização

<i>Variável</i>	<i>Coef. Spearman</i>	<i>Sig. (bilateral)</i>
<i>Media_LT_Total</i>	,062	,245
<i>Media_LO_Total</i>	,049	,357
<i>Media_EP_Total</i>	-,059	,271
<i>Media_LT_LA</i>	-,013	,803
<i>Media_LT_Imp</i>	,107*	,044
<i>Media_LT_Narc</i>	,051	,344
<i>Media_LT_SA</i>	,066	,219
<i>Media_LT_AP</i>	,031	,557

Comparações por Setor de Atividade (Teste de Kruskal-Wallis)

Postos Médios por Setor de Atividade

<i>Variável</i>	<i>Privado (n=146)</i>	<i>Público (n=194)</i>	<i>Terceiro Setor (n=13)</i>	<i>Total (N=353)</i>
<i>Media_LT_Total</i>	174,29	177,34	202,35	
<i>Media_LO_Total</i>	187,85	170,12	157,81	
<i>Media_EP_Total</i>	186,73	172,38	136,65	

Estatísticas do Teste de Kruskal-Wallis

<i>Variável</i>	<i>H de Kruskal-Wallis</i>	<i>gl</i>	<i>Sig.</i>
<i>Media_LT_Total</i>	0,907	2	,635
<i>Media_LO_Total</i>	2,998	2	,223
<i>Media_EP_Total</i>	3,781	2	,151

Testes de Kruskal-Wallis e Mann-Whitney

Comparações por Tipo de Vínculo Contratual

<i>Variável</i>	<i>Contrato sem termo</i>	<i>Termo certo</i>	<i>Termo incerto</i>	<i>Prestação de serviço</i>
<i>Media_LT_Total</i>	142,21	167,25	192,41	190,17
<i>Media_LO_Total</i>	153,48	161,42	159,59	167,13
<i>Media_EP_Total</i>	154,50	158,16	180,23	142,98

Resultados do Teste de Kruskal-Wallis:

<i>Variável</i>	<i>H de Kruskal-Wallis</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>
<i>Media_LT_Total</i>	14,506	3	,002
<i>Media_LO_Total</i>	,808	3	,847
<i>Media_EP_Total</i>	2,994	3	,393

Testes de Mann-Whitney: Comparações Par-a-Par por País/Região (Empregabilidade Percebida)

<i>Comparação</i>	<i>n Grupo 1</i>	<i>n Grupo 2</i>	<i>Posto Médio G1</i>	<i>Posto Médio G2</i>	<i>Sig. (2 lados)</i>
<i>Angola vs Cabo Verde</i>	12	129	65.79	71.48	0.642
<i>Angola vs Portugal Continental</i>	12	54	32.83	33.65	0.894
<i>Angola vs Portugal RAA</i>	12	132	81.29	71.7	0.445
<i>Angola vs Portugal RAM</i>	12	12	15.08	9.92	0.072
<i>Angola vs Outro</i>	12	14	13.83	13.21	0.836

ANEXO G – Regressões Lineares

Regressão Linear Simples – Modelo Global

Regressão Linear entre Liderança Tóxica Total e Lealdade Organizacional Total

<i>Variável</i>	<i>B</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
<i>Constante</i>	3.584	0.053	—	68.178	< .001
<i>Liderança Tóxica Total</i>	-0.007	0.018	-0.02	-0.378	0.706

Variável dependente: Lealdade Organizacional Total (Media_LO_Total). Previsor: Liderança Tóxica Total (Media_LT_Total).
Modelo não significativo (p = .706).

Quadro – Regressões Lineares Simples: Liderança Tóxica → Lealdade Organizacional

<i>Modelo</i>	<i>B</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R²</i>	<i>F</i>
<i>LO_L</i>	-0.250	0.036	-0.347	-6.926	< .001	0.121	47.963
<i>LT_SA</i>	-0.240	0.034	-0.349	-6.967	< .001	0.122	48.538
<i>LO_L</i>	-0.151	0.031	-0.255	-4.927	< .001	0.065	24.275
<i>LT_Narc</i>	-0.209	0.032	-0.334	-6.639	< .001	0.112	44.072
<i>LO_L</i>	-0.195	0.034	-0.290	-5.660	< .001	0.084	32.036
<i>LT_AP</i>	0.232	0.033	0.356	7.134	< .001	0.127	50.895
<i>LO_N</i>	0.206	0.031	0.331	6.565	< .001	0.109	43.105
<i>LT_SA</i>	0.134	0.028	0.249	4.826	< .001	0.062	23.291
<i>LO_N</i>	0.190	0.029	0.334	6.647	< .001	0.112	44.183
<i>LT_Narc</i>	0.213	0.031	0.349	6.987	< .001	0.122	48.824
<i>LO_N</i>							
<i>LT_AP</i>							
<i>LT_Imp</i>							

Nota. Resultados das regressões lineares simples com as subdimensões da Liderança Tóxica como preditoras da Lealdade Organizacional (- LO_L e LO_N). Todas as associações são estatisticamente significativas (p < .001).

Anexo G – Regressões Lineares Simples (Outputs Completos)

Regressão 1 – LT_SA → LO_L

Resumo do Modelo

R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão	F	gl1	gl2	Sig. F
0.347	0.121	0.118	0.9475	47.963	1	350	< .001

Coefficientes

Variável	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
Constante	5.83	0.091		64.192	
LT_SA	-0.25	0.036	-0.347	-6.926	

Regressão 2 – LT_LA → LO_L**Resumo do Modelo**

R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão	F	gl1	gl2	Sig. F
0.349	0.122	0.119	0.94682	48.538	1	350	< .001

Coefficientes

Variável	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
Constante	5.968	0.107		55.563	
LT_LA	-0.24	0.034	-0.349	-6.967	

Regressão 3 – LT_Narc → LO_L**Resumo do Modelo**

R	R ²	R ² ajustado	Erro padrão	F	gl1	gl2	Sig. F
0.255	0.065	0.062	0.97703	24.275	1	350	< .001

Coefficientes

Variável	B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
Constante	5.825	0.117		49.669	
LT_Narc	-0.151	0.031	-0.255	-4.927	

Quadro das Regressões Lineares Simples

<i>Hipótese</i>	<i>Preditor Desfecho</i>	<i>B</i>	<i>β</i>	<i>p</i>	<i>R²</i>
<i>H1.1</i>	LT_LA LO_L	-0.24	-0.349	< .001	0.122
<i>H1.2</i>	LT_LA LO_N	0.206	0.331	< .001	0.109
<i>H1.3</i>	LT_SA LO_L	-0.25	-0.347	< .001	0.121
<i>H1.4</i>	LT_SA → LO_N	0.232	0.356	< .001	0.127
<i>H1.5</i>	LT_Narc → LO_L	-0.151	-0.255	< .001	0.065
<i>H1.6</i>	LT_Narc → LO_N	0.134	0.249	< .001	0.062
<i>H1.7</i>	LT_AP → LO_L	-0.209	-0.334	< .001	0.112
<i>H1.8</i>	LT_Imp → LO_L	-0.195	-0.29	< .001	0.084
<i>H1.9</i>	LT_Imp → LO_N	0.213	0.349	< .001	0.122
<i>H1.10</i>	LT_AP → LO_N	0.19	0.334	< .001	0.112

Regressões lineares simples entre as subdimensões da Liderança Tóxica (LT) e as dimensões da Lealdade Organizacional (LO). Foram apresentadas as estimativas dos coeficientes não padronizados (B), padronizados (β), os valores de significância (p) e os coeficientes de determinação (R^2). Todas as associações foram estatisticamente significativas ($p < .001$).

ANEXO H – Análise de Moderação (*PROCESS Model 1*)

Quadro – Teste de Moderação (Modelo PROCESS)

<i>Modelo</i>	<i>R²</i>	<i>ΔR²</i>	<i>F (ΔR²)</i>	<i>β (LT_Tota l)</i>	<i>β (EP_Tota l)</i>	<i>β (Interaçã o)</i>	<i>p (Interaçã o)</i>	<i>IC 95% Interaçã o</i>
<i>H2</i>	.002	.000	0.228	-0.0344	-0.0041	0.0052	.6333	[-0.0162; 0.0266]
	2	7	1					

Legenda: H2 – A Empregabilidade Percebida modera a relação entre Liderança Tóxica Total e Lealdade Organizacional Total. O modelo de moderação não foi significativo ($\Delta R^2 = .0007$; $p = .6333$), não havendo evidência de moderação.

Modelo de moderação (H2.1): Efeito moderador da Empregabilidade Percebida na relação entre Supervisão Abusiva e Lealdade Organizacional (Afetiva)

<i>Variável</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>IC 95% (LL - UL)</i>
<i>Constante</i>	5,3009	0,0503	-	105,3745	< .001	[5,2019 – 5,3998]
<i>M_LT_SA</i>	-0,2711	0,0372	-	-7,2831	< .001	[-0,3442 – -0,1979]
<i>EP_Total</i>	0,0623	0,0302	-	2,0589	0,040	[0,0022 – 0,1217]
<i>M_LT_SA</i> × <i>EP_Total</i>	0,0372	0,0225	-	1,6524	0,099	[-0,0072 – 0,0815]
<i>R² = .1372; ΔR² = .0068</i>	F(1, 348) = 2,7303 p = .0994					

Nota. Regressão linear com interação moderadora segundo o Modelo 1. Variável dependente: LO_L (Lealdade Afetiva). Variável independente: M_LT_SA (Supervisão Abusiva). Moderadora: EP_Total (Empregabilidade Percebida).

Quadro H2.2 – Modelo de Moderação

<i>Variável</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
<i>Constante</i>	5,3044	0,0504	105,3251	<.001	5,2054	5,4035
<i>M LT LA</i>	-0,2505	0,0351	-7,1370	<.001	-0,3195	-0,1814
<i>EP_Total</i>	0,0582	0,0303	1,9241	0,0552	-0,0013	0,1178
<i>Interação (M_LT_LA x EP_Total)</i>	0,0191	0,0198	0,9617	0,3369	-0,0199	0,0581

R = 0,3649 | R² = 0,1331 | F(3,348) = 17,8177 | p < .001 Efeito da Interação: $\Delta R^2 = 0,0023$ | F(1,348) = 0,9248 | p = 0,3369

Quadro H2.3 – Modelo de Moderação (M_LT_AP x EP_Total → LO_L)

<i>Variável</i>	<i>B</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>IC 95% (LLCI - ULCI)</i>
<i>Constante</i>	5,3012	0,0504		105,1277	< .001	[5,2020; 5,4004]
<i>M_LT_AP</i>	-0,2252	0,0319		-7,0557	< .001	[-0,2879; -0,1624]

<i>EP_Total</i>	0,0580	0,0303	1,9128	.056	[-0,0016; 0,1176]
<i>Interação (M_LT_AP × EP_Total)</i>	0,0372	0,0183	2,0313	.043	[0,0012; 0,0731]

R = .3621 R² = .1311 F(3, 348) = 17.5019 p < .001 ΔR² = .0103 F(1, 348) = 4.1263 p = .0430

Quadro – Análise de Moderação (H2.4)

<i>Variável</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>IC 95% (LLCI – ULCI)</i>
<i>Constante</i>	1,8292	0,0472	-	38,7235	< ,001	[1,7363 – 1,9222]
<i>LT_Narc</i>	0,1384	0,0278	-	4,9813	< ,001	[0,0837 – 0,1930]
<i>EP_Total</i>	-0,0359	0,0284	-	-1,2649	0,207	[-0,0916 – 0,0199]
<i>LT_Narc × EP_Total</i>	-0,0209	0,0161	-	-1,3005	0,1943	[-0,0525 – 0,0107]

R = .2665 | R² = .0710 | F(3, 349) = 8.8923 | p < .001 | ΔR² = .0045 | p da interação = .1943

Quadro H2.5 – Modelo de Moderação (LT_Imp x EP_Total → LO_N)

<i>Variável</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Constante</i>	1,8311	,0457		40,0546	,0000
<i>LT_Imp</i>	,2264	,0312		7,2560	,0000
<i>EP_Total</i>	-,0471	,0275		-1,7083	,0885
<i>LT_Imp x EP_Total</i>	-,0269	,0191		-1,4080	,1600

R = ,3651 | R² = ,1333 | F(3, 349) = 17,8891 | p < ,001 | ΔR² = ,0049 | p(interacção) = ,1600

Modelo de Moderação – H2.6

<i>Variável</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>[IC 95%]</i>
<i>Constante</i>	5,3010	,0517	102,4557	,0000	[5,1992; 5,4027]
<i>LT_Narc</i>	-,1581	,0304	-5,1946	,0000	[-,2179; - ,0982]
<i>EP_Total</i>	,0541	,0311	1,7394	,0828	[-,0071; ,1152]
<i>LT_Narc × EP_Total</i>	,0379	,0176	2,1507	,0322	[,0032; ,0725]

Quadro - Modelo de Moderação H2.7

<i>Variável</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	[<i>LLCI</i> , <i>ULCI</i>]
<i>Constante</i>	1,8281	0,0460		39,7513	< ,001	[1,7377 ; 1,9186]
<i>M_LT_AP</i>	0,1977	0,0291		6,7898	< ,001	[0,1404 ; 0,2549]
<i>EP_Total</i>	-0,0382	0,0276		-1,3849	,1670	[-0,0925 ; 0,0161]
<i>Interação (LT_AP × EP)</i>	-0,0166	0,0167		-0,9970	,3194	[-0,0495 ; 0,0162]

R = ,3451 | R² = ,1191 | F(3, 349) = 15,7256 | p < ,001 ΔR² = ,0025 | F(1, 349) = ,9941 | p = ,3194

Quadro - Modelo de Moderação H2.8

<i>Variável</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>IC 95%</i>
<i>Constante</i>	1,8311	,0457		40,0546	,0000	[1,7412; 1,9210]
<i>LT_Imp</i>	,2264	,0312		7,2560	,0000	[,1651; ,2878]
<i>EP_Total</i>	-,0471	,0275		-1,7083	,0885	[-,1012; ,0071]
<i>LT_Imp × EP_Total</i>	-,0269	,0191		-1,4080	,1600	[-,0644; ,0107]

R = ,3651; R² = ,1333; F(3, 349) = 17,8891; p < ,001 ΔR² = ,0049; F(1, 349) = 1,9825; p = ,1600

H2.9: Moderação da relação entre LT_SA e LO_N pela Empregabilidade Percebida

<i>Variável</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
<i>Constante</i>	1,8288	,0456	40,0746	,0000	1,7390	1,9185
<i>LT_SA</i>	,2442	,0338	7,2316	,0000	,1778	,3106
<i>EP_Total</i>	-,0420	,0274	-1,5330	,1262	-,0959	,0119
<i>LT_SA x EP_Total</i>	-,0196	,0204	-,9604	,3375	-,0599	,0206

R = ,3667 | R² = ,1345 | F(3, 349) = 18,0792 | p < ,001 | MSE = ,7313 ΔR² = ,0023 | F(1, 349) = ,9224 | p = ,3375

Análise de Moderação H2.10

<i>Variável</i>	<i>B</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>IC 95% (LL - UL)</i>
<i>Constante</i>	1,8276	,0462	39,5588	,0000	1,7367 - 1,9185

<i>LT_LA</i>	0,2069	,0318	6,5018	,0000	0,1443 - 0,2695
<i>EP_Total</i>	-0,0381	,0277	-1,3720	,1710	-0,0926 - 0,0165
<i>Interação (LT_LA x EP_Total)</i>	-0,0141	,0180	-0,7855	,4327	-0,0494 - 0,0212

Quadro Resumo – Hipóteses H3. a H3.1 (Moderação)

<i>Hipótese</i>	<i>Previsor (X)</i>	<i>Moderador (W)</i>	<i>Dependente (Y)</i>	<i>R²</i>	<i>ΔR²</i>	<i>p interação</i>
<i>H3</i>	LT_Total	EP_Total	LO_Total	0.0022	0.0007	0.6333
<i>H3.1</i>	M_LT_SA	EP_Total	LO_Total	0.0037	0.0019	0.55
<i>H3.2</i>	M_LT_Imp	EP_Total	LO_Total	0.0028	0.0021	0.6157
<i>H3.3</i>	M_LT_Narc	EP_Total	LO_Total	0.005	0.0023	0.3712

Quadro resumo das Hipóteses H4 a H4.7

<i>Hipótese</i>	<i>Modelo</i>	<i>R²</i>	<i>b (Interação)</i>	<i>ΔR²</i>	<i>p</i>
<i>H4</i>	LT_Total × EP_Total → LO_Total	0,0022	0,0052	0,0007	0,6333
<i>H4.1</i>	LT_Total × EP_Total → LO_L	0,1417	0,0397	0,0079	0,0752
<i>H4.2</i>	LT_Total × EP_Total → LO_N	0,1455	-0,0295	0,0053	0,1439
<i>H4.3</i>	LT_SA × EP_Total → LO_Total	-	-	0,0013	0,5012
<i>H4.4</i>	LT_LA × EP_Total → LO_Total	-	-	0,0001	0,8534
<i>H4.5</i>	LT_Imp × EP_Total → LO_Total	-	-	0,0005	0,6681
<i>H4.6</i>	LT_Narc × EP_Total → LO_Total	-	-	0,0031	0,2952
<i>H4.7</i>	LT_AP × EP_Total → LO_Total	-	-	0,0035	0,2706

ANEXO I – Comparação de Grupos

Comparação entre Gêneros – Teste T para Amostras Independentes

<i>Variável</i>	<i>t (Student)</i>	<i>gl</i>	<i>p (bilateral)</i>	<i>Diferença Significativa?</i>
<i>LT_Total</i>	0.152	349	0.879	n.s
<i>LO_Total</i>	-0.656	349	0.512	n.s
<i>EP_Total</i>	-1.022	349	0.308	n.s
<i>M_LT_LA</i>	-0.125	349	0.901	n.s
<i>M_LT_Imp</i>	-0.402	349	0.688	n.s
<i>M_LT_Nar</i>	-0.420	349	0.675	n.s
<i>M_LT_SA</i>	0.893	349	0.373	n.s
<i>M_LT_AP</i>	0.774	349	0.440	n.s
<i>LO_L</i>	0.052	348	0.959	n.s
<i>LO_N</i>	-0.711	349	0.478	n.s
<i>PD_Total</i>	-2.383	349	0.018	**Sim**
<i>PD_neg</i>	-1.539	349	0.125	Não
<i>PD_pos</i>	-1.680	349	0.094	Tendência

Comparação entre Grupos Etários – ANOVA

<i>Variável</i>	<i>F</i>	<i>gl1</i>	<i>gl2</i>	<i>p</i>	<i>Diferença Significativa?</i>
<i>LT_LA</i>	2.122	5	347	0.062	n.s
<i>LT_Imp</i>	3.459	5	347	0.005	**Sig.**
<i>LT_Narc</i>	1.021	5	347	0.405	n.s
<i>LT_SA</i>	2.165	5	347	0.058	Tendência
<i>LT_AP</i>	1.682	5	347	0.138	n.s
<i>EP_Total</i>	1.177	5	347	0.320	n.s
<i>LO_L</i>	4.633	5	346	< .001	**Sig.**
<i>LO_N</i>	3.580	5	347	0.004	**Sig.**

Comparação entre Países/Regiões – Teste ANOVA

<i>Variável</i>	<i>F</i>	<i>gl1</i>	<i>gl2</i>	<i>p</i>	<i>Diferença Significativa?</i>
<i>LT_LA</i>	2.210	5	347	0.053	Tendência
<i>LT_Imp</i>	1.462	5	347	0.202	n.s
<i>LT_Narc</i>	0.997	5	347	0.420	n.s
<i>LT_SA</i>	0.914	5	347	0.472	n.s
<i>LT_AP</i>	1.022	5	347	0.404	n.s
<i>EP_Total</i>	2.651	5	347	0.023	**Sig**
<i>LO_L</i>	1.501	5	346	0.189	n.s
<i>LO_N</i>	6.169	5	347	< .001	**Sig**

Comparação por Habilitações Literárias – Teste ANOVA

<i>Variável</i>	<i>F</i>	<i>gl1</i>	<i>gl2</i>	<i>p</i>	<i>Diferença Significativa?</i>
<i>LT_LA</i>	3.626	4	348	0.007	**Sig.**
<i>LT_Narc</i>	5.178	4	348	< .001	**Sig**
<i>LT_SA</i>	2.825	4	348	0.025	**Sig**
<i>LO_N</i>	2.711	4	348	0.030	**Sig**

Comparação por Setor de Atividade (ANOVA)

<i>Variável</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Eta²</i>	<i>Significância</i>
<i>LT_LA</i>	0,120	,887	,001	n.s
<i>LT_Imp</i>	0,176	,839	,001	n.s
<i>LT_Narc</i>	0,166	,847	,001	n.s
<i>LT_SA</i>	1,476	,230	,008	n.s
<i>LT_AP</i>	2,197	,113	,012	n.s
<i>EP_Total</i>	2,668	,071	,015	Tendência
<i>LO_L</i>	0,499	,607	,003	n.s
<i>LO_N</i>	0,072	,930	,000	n.s

Comparação por Anos de Trabalho (ANOVA)

<i>Variável</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Eta²</i>	<i>Significância</i>
<i>LT_LA</i>	0.12	0.887	0.001	n.s
<i>LT_Imp</i>	0.176	0.839	0.001	n.s
<i>LT_Narc</i>	0.166	0.847	0.001	n.s
<i>LT_SA</i>	1.476	0.23	0.008	n.s
<i>LT_AP</i>	2.197	0.113	0.012	n.s
<i>EP_Total</i>	2.668	0.071	0.015	Tendência
<i>LO_L</i>	0.499	0.607	0.003	n.s
<i>LO_N</i>	0.072	0.93	0.0	n.s

Comparação por Vínculo Contratual (ANOVA)

<i>Variável</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Eta²</i>	<i>Significância</i>
<i>LT_LA</i>	0.12	0.887	0.001	n.s
<i>LT_Imp</i>	0.176	0.839	0.001	n.s
<i>LT_Narc</i>	0.166	0.847	0.001	n.s
<i>LT_SA</i>	1.476	0.23	0.008	n.s
<i>LT_AP</i>	2.197	0.113	0.012	n.s
<i>EP_Total</i>	2.668	0.071	0.015	Tendência
<i>LO_L</i>	0.499	0.607	0.003	n.s
<i>LO_N</i>	0.072	0.93	0.0	n.s

Comparação por Modalidade de Trabalho (ANOVA)

<i>Variável</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Eta²</i>	<i>Significância</i>
<i>LT_LA</i>	0.932	0.395	0.005	n.s
<i>LT_Imp</i>	0.995	0.371	0.006	n.s
<i>LT_Narc</i>	1.465	0.233	0.008	n.s
<i>LT_SA</i>	0.782	0.458	0.004	n.s
<i>LT_AP</i>	0.789	0.455	0.004	n.s
<i>EP_Total</i>	0.598	0.551	0.003	n.s
<i>LO_L</i>	0.69	0.503	0.004	n.s
<i>LO_N</i>	0.04	0.961	0.0	n.s