

2022

**Rute Alexandra
Antunes Pereira de
Oliveira Camilo -
50020077**

***“IT’S NOT RIGHT, BUT IT’S OK!” – O LÍDER ABUSIVO
E O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL: O PAPEL
MODERADOR DO SILÊNCIO DE ADESÃO, DA
AUTOESTIMA E DO SUPORTE DA EQUIPA.***

2022

**Rute Alexandra
Antunes Pereira de
Oliveira Camilo -
50020077**

***“IT’S NOT RIGHT, BUT IT’S OK!” – O LÍDER ABUSIVO
E O COMPROMISSO ORGANIZACIONAL: O PAPEL
MODERADOR DO SILÊNCIO DE ADESÃO, DA
AUTOESTIMA E DO SUPORTE DA EQUIPA.***

Dissertação de mestrado apresentado à FCST - Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Carla Filipa Gomes da Costa Professora Auxiliar, Coordenadora Vertical da Área de Gestão e Coordenadora da Licenciatura e Mestrado em GRH.

Dedico esta dissertação a ti, minha filha, para que um dia consigas perceber a pequena diferença que hoje tento fazer. Sei que nem sempre foi fácil para ti sentires-me ausente, mais stressada e mais chorosa que o costume quando mais precisaste de mim... mas sabes o quão caro me é este tema.

A ti, minha Mãe, que se não fosse por ti há 27 anos atrás quando me possibilitaste entrar num curso superior, talvez não estivesse aqui hoje.

A todos os que já “sentiram o sabor” das dimensões da liderança tóxica. Nem sempre é fácil, nem sempre é suportável, mas somos fortes.

A todos os que querem fazer a diferença... porque a liderança tóxica não se sente e assiste apenas no seio profissional.

Agradecimentos

Começo por me agradecer: por ter tido a capacidade e a coragem para, ao fim 22 anos de terminar a licenciatura, completar mais um ciclo na minha formação.

À família que me apoiou incondicionalmente, apesar de nem sempre ser fácil, suportando longas ausências, permitindo-me manter o foco nas aulas, no estudo e nas longas horas que passavam enquanto me sentava em frente ao computador a trabalhar os questionários, a batalhar no SPSS e a escrever o resultado desta dissertação.

À Professora Doutora Carla Filipa Costa por me ter dado a “cana para ir à pesca” e me ter “trocado as voltas” para que o trabalho final fosse o que hoje apresentamos. Foi duro... mas valeu a pena! 19H54M...! E agora...? 2025? Obrigada!

À Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa pela sua imensa sabedoria e transmissão de conhecimento. Um enorme reconhecimento por ter insistido e persistido nessa partilha e por nunca se ter escusado a esclarecer ou dissipar dúvidas.

Ao Professor Doutor Luís José Nunes Andrade que sabiamente me ensinou o bê-á-bá do SPSS e foi uma força incansável na partilha de conhecimento e que não desistiu de mim, de nós... mesmo quando as lágrimas caíram com as “saturações”... afinal, é tudo uma questão de moderação.

À minha companheira de armas e Amiga do coração Inês Monteiro que estudou e trabalhou comigo, alcançando, juntas, um sonho comum no meio de lágrimas, gargalhadas, desesperos, *memes* e muitas horas ao telefone. *My kindred spirit*... que o Universo permitiu que nos cruzássemos um dia.

Samwise Gamgee, Monkey... thanks for being over my shoulder... always.

E a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, me empurraram e ajudaram na prossecução deste desafio... fosse a responder ao questionário, fosse por estar “lá”.
OBRIGADA!

“A toxic leader is not necessarily the stereotypical screamer but more often appears to be a pleasant and talented individual who has subtle ways of degrading and exploiting others for personal gain and takes pleasure in doing so.”

Chaplain (Col.) Kenneth R. Williams, PhD, U.S.Army

Resumo

A constante evolução do mercado de trabalho e as exigências que a sociedade impõe às organizações e indivíduos, são temas que interessam aos investigadores das Ciências Sociais e têm sido alvo de, ao longo dos anos, estudos, investigações e debates profundos. Há, contudo, uma lacuna na evidência empírica no que concerne ao estilo de liderança abusiva e consequências que esta tem no indivíduo ao nível do compromisso organizacional.

A dissertação que agora apresentamos, pretende demonstrar, através de um estudo correlacional transversal, qual a intensidade ou sentido da relação entre liderança abusiva e compromisso organizacional, tendo três variáveis que pretendem moderar esta relação, o silêncio de adesão, a autoestima e o suporte da equipa.

Hipotetizamos que a liderança abusiva influencia negativamente o compromisso organizacional. De que forma o silêncio de adesão, a autoestima e o suporte de equipa moderam essa relação? O nosso estudo revela que apesar da liderança abusiva não ser percebida na sua totalidade, a autoestima modera a relação da supervisão abusiva no compromisso organizacional afetivo e a liderança autoritária e autopromoção no compromisso organizacional normativo.

Para esta investigação, são utilizadas escalas no âmbito da matéria em estudo, devidamente validadas e traduzidas para português.

O objetivo da realização deste estudo, enseja fazer chegar às organizações que, muitas vezes, o insucesso destas e a perceção do público em geral da mesma, se deve aos líderes que dela fazem parte e que, de alguma forma, influenciam os indivíduos e a imagem que os próprios passam aos outros.

As organizações e os indivíduos, precisam de se consciencializar que o seu papel, enquanto atores principais na vida do mundo do trabalho competitivo, tem um papel preponderante no equilíbrio entre os objetivos da organização, o compromisso organizacional e a saúde mental dos seus trabalhadores.

Palavras-chave

líder abusivo, compromisso organizacional, silêncio de adesão, autoestima, suporte da equipa, organizações.

Abstract

The constant evolution of the labour market and the demands that society imposes on organizations and individuals are topics of interest to social sciences researchers and have been the subject of in-depth studies, research and debates over the years. However, there is a gap in the empirical evidence concerning the abusive leadership style and its consequences on the individual in terms of organizational commitment.

The dissertation that we now present intends to demonstrate, through a cross-sectional correlational study, the intensity or direction of the relationship between abusive leadership and organizational commitment, having three variables that intend to moderate this relationship, the silence of adherence, self-esteem and team support.

We hypothesize that abusive leadership negatively influences organizational commitment. How do adherence silence, self-esteem and team support moderate this relationship? Our study reveals that although abusive leadership is not fully perceived, self-esteem moderates the relationship of abusive supervision on affective organizational commitment and authoritarian leadership and self-promotion on normative organizational commitment.

For this research, scales are used within the scope of the subject under study, duly validated and translated into Portuguese.

The purpose of this study is to make organizations aware that their failure and the general public's perception of them is often due to their leaders, who somehow influence individuals and the image they convey to others.

Organizations and individuals need to be aware that their role as main actors in the life of the competitive world of work has a preponderant role in balancing the objectives of the organization, the organizational commitment and the mental health of its workers.

Keywords

abusive leader, organizational commitment, adherence silence, self-esteem, co-worker support, organizations

Índice

| | |
|---|----|
| Introdução | 9 |
| 1 Revisão de Literatura | 10 |
| 1.1 Liderança..... | 10 |
| 1.1.1 Liderança abusiva | 11 |
| 1.2 Compromisso organizacional..... | 13 |
| 1.3 Saúde mental e a Autoestima..... | 15 |
| 1.4 Silêncio de adesão..... | 18 |
| 1.5 Suporte da equipa..... | 20 |
| 2 Modelo da Investigação | 23 |
| 3 Metodologia da Investigação | 24 |
| 3.1 Procedimento | 24 |
| 3.2 Caracterização da amostra | 25 |
| 3.3 Recolha de dados | 29 |
| 3.4 Variáveis sociodemográficas | 29 |
| 3.5 Variáveis moderadoras..... | 30 |
| 3.6 Variáveis de controlo | 30 |
| 4 Análise de dados | 30 |
| 4.1 Fiabilidade..... | 30 |
| 4.1.1 Escala da TLS | 31 |
| 4.1.2 Escala de CO..... | 31 |
| 4.1.3 Escala de AE..... | 32 |
| 4.1.4 Escala de SIL | 33 |
| 4.1.5 Escala de SE..... | 33 |
| 4.2 Validade | 34 |
| 4.3 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Esfericidade de Bartlett | 35 |
| 4.4 Estatística descritiva..... | 36 |
| 4.5 Correlação de Pearson..... | 38 |
| 4.6 One-Way ANOVA..... | 39 |
| 4.7 Teste das hipóteses..... | 42 |
| 4.8 Efeitos da moderação | 47 |
| 5 Discussão | 54 |
| 5.1 Limitações..... | 57 |

| | | |
|-----|--|----|
| 5.2 | Implicações práticas..... | 58 |
| 6 | Sugestões para estudos futuros | 59 |
| | Conclusão..... | 60 |
| | Referências bibliográficas..... | 62 |
| | Anexo A - Questionário | 75 |
| | Anexo B – Codificação das variáveis | 80 |
| | Anexo C – Caracterização da amostra | 82 |
| | Anexo D – Estatística descritiva | 83 |
| | Anexo E – Correlações de Pearson com variáveis sociodemográficas contínuas | 84 |
| | Anexo F – Médias por grupo de habilitações literárias e sexo dos respondentes..... | 85 |
| | Anexo G – Teste Scheffé por sexo dos respondentes | 86 |
| | Anexo H – Outputs das regressões e moderações | 87 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Modelo concetual | 23 |
| Figura 2 - Gráfico de regressão de resíduos – LA - COA | 44 |
| Figura 3 - Gráfico de regressão de resíduos – LA - CON | 46 |
| Figura 4 - Efeito da moderação da autoestima na relação entre supervisão abusiva e compromisso organizacional afetivo | 49 |
| Figura 5 - Efeito da moderação da autoestima na relação entre liderança autoritária e compromisso organizacional normativo | 50 |
| Figura 6 - Efeito da moderação da autoestima na relação entre autopromoção e compromisso organizacional normativo..... | 50 |
| Figura 7 - Modelo final | 54 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Dimensões da Toxic Leadership Scale (TLS) | 13 |
| Tabela 2 – Dimensões do Compromisso Organizacional | 14 |
| Tabela 3 - Caracterização da amostra e estatística descritiva (sexo, idade, estado civil e habilitações literárias) | 26 |
| Tabela 4 - Caracterização da amostra e estatística descritiva (país de nascimento, país de residência e zona geográfica)..... | 27 |
| Tabela 5 - Caracterização da amostra e estatística descritiva (vínculo laboral, antiguidade na organização/empresa, setor de atividade, setor de atividade económico) | 28 |
| Tabela 6 - Caracterização da amostra e estatística descritiva (cargo de chefia/supervisão, sexo do superior hierárquico | 29 |
| Tabela 7 - Alfa de Cronbach da TLS | 31 |
| Tabela 8 - Alfa de Cronbach da escala CO | 32 |
| Tabela 9 - Alfa de Cronbach da escala de AE | 33 |
| Tabela 10 - Alfa de Cronbach da escala do SIL | 33 |
| Tabela 11 - Alfa de Cronbach da escala de SE..... | 34 |
| Tabela 12 - Intervalos de valores KMO..... | 35 |
| Tabela 13 - KMO e Esfericidade de Bartlett | 36 |
| Tabela 14 - Média das dimensões das escalas em estudo..... | 37 |
| Tabela 15 - Intervalos de valores das correlações | 38 |
| Tabela 16 - Correlação das dimensões totais das escalas LT e CO | 39 |
| Tabela 17 - Médias por grupo de zona geográfica com as escalas e dimensões | 40 |
| Tabela 18 - Médias por grupo de sexo da supervisão com as escalas e dimensões..... | 41 |
| Tabela 19 - Médias por grupo de idades com as escalas e dimensões..... | 41 |
| Tabela 20 - t-Student para setor de atividade..... | 42 |
| Tabela 21 – Regressão linear do teste LA - COA..... | 43 |
| Tabela 22 - Teste da hipótese LA – COA..... | 43 |
| Tabela 23 - Teste de normalidade (Shapiro-Wilk) – LA - COA | 44 |
| Tabela 24 - Regressão linear do teste LA - CON | 45 |
| Tabela 25 - Teste da hipótese LA - CON | 45 |
| Tabela 26 - Teste de normalidade (Shapiro-Wilk) – LA - CON | 46 |
| Tabela 27 - Regressão linear do teste LA - COC..... | 46 |
| Tabela 28 - Teste da hipótese LA - COC..... | 47 |

| | |
|---|----|
| Tabela 29 - Hipótese e sub-hipóteses H1 | 47 |
| Tabela 30 – Resultado dos modelos da moderação da AE | 49 |
| Tabela 31 - Resultado dos modelos da moderação do SIL | 52 |
| Tabela 32 - Resultado dos modelos da moderação do SE | 53 |

Lista de abreviaturas

AE – Autoestima

AF – Análise Fatorial

AFE – Análise Fatorial Exploratória

CNS - Conselho Nacional de Saúde

CO - Compromisso Organizacional

COA – Compromisso Organizacional Afetivo

COC – Compromisso Organizacional Calculativo

CON – Compromisso Organizacional Normativo

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

LA – Liderança abusiva

LT – Liderança tóxica

RH – Recursos Humanos

RSES - Rosenberg Self-Esteem Scale (Escala de autoestima de Rosenberg)

SE – Suporte da Equipa

SIL – Silêncio de Adesão

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

TLS – Toxic Leadership Scale

VD – Variável dependente

VI – Variável independente

W – Variável moderadora

WWW – World Wide Web

X – Variável preditora / variável independente

Y – Variável critério / variável dependente

Introdução

A sobrevivência de uma organização/empresa depende da forma como esta se evidencia na sociedade, levando-as a competir e a lutar por um lugar de destaque no mercado laboral.

A necessidade de manter os níveis de satisfação e motivação elevados dos trabalhadores, como mecanismos para aumento de *performance* e, conseqüentemente, aumentar a competitividade da organização baseada nas pessoas, começam a ter um papel de destaque na Gestão, nomeadamente na Gestão de Recursos Humanos.

Os gestores de Recursos Humanos (RH) assumem, assim, um papel fundamental no processo de seleção dos seus líderes procurando identificar e anular eventuais elementos negativos (Karakitapoğlu-Aygün & Gumusluoglu, 2013), na gestão dos seus recursos e nas práticas de RH, baseadas no compromisso organizacional (Neves, Almeida & Velez, 2018) e que são fator contributivo para a diminuição das intenções de resistir a mudanças futuras. Uma outra questão com que as organizações se devem envolver, é na procura por uma abordagem humanista e de longo prazo em relação à sua força de trabalho (Neves, Pires & Costa, 2020).

Há mais de um século que a liderança é um conceito muito estudado e tem vindo a ser, ao longo do tempo, alvo de muitos estudos e teorias de nível científico e académico. Contudo, e apesar dos estudos existentes, consideramos que existem áreas da liderança que se cruzam com outras temáticas de extrema relevância, mas que ainda precisam de ser exploradas e devidamente validadas empiricamente, como, a título de exemplo, começam a surgir estudos mais focados na relação entre a liderança e na saúde mental do indivíduo (Stuber et al., 2021).

Sendo a liderança um tema tão vasto, é expectável que, para cada estilo de liderança, resida um estilo de líder. Northouse (2018) defende que a liderança é um processo complexo e de múltiplas dimensões. Importa, assim, definir o conceito da liderança e entender, numa primeira fase, o que é a liderança. Contudo, é consensual que o tema da liderança não seja um tema fechado e a sua definição não seja comum universalmente, defende o mesmo autor.

Abordar-se-á com mais especificidade o líder abusivo e é nesse espectro que esta dissertação incidirá o seu estudo, tentando perceber se a relação desse tipo de liderança abusiva, a variável preditora, pode comprometer o compromisso organizacional do indivíduo, a variável de critério, tendo como papel moderador da relação o silêncio de adesão, a autoestima e o suporte da equipa.

Como a liderança, qualquer que seja o estilo, tem um impacto significativo no comportamento, *performance*, *engagement* e bem-estar do indivíduo (Donaldson-Feilder et al., 2013; Inceoglu et al., 2018), optou-se por estudar estas variáveis moderadoras para compreender de que forma estas podem moderar a relação e impactar na saúde mental do sujeito.

Para a *World Health Organization* (2020) “a saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não consiste apenas na ausência de doença ou de enfermidade” (p.1) e, é nessa medida, que a saúde mental se tem tornado num foco de crescente preocupação e alvo de estudos por forma a compreender como é que esta pode ser um gerador de improdutividade e outras questões a nível organizacional.

1 Revisão de Literatura

1.1 Liderança

A liderança é um dos temas mais estudados na área das Ciências Sociais (Hogan & Kaiser 2005) e não existe uma definição única sobre o tema (Rego & Cunha, 2016) no sentido de compreender os comportamentos, traços de personalidade e estilos associados a uma liderança (Velez & Neves, 2013).

Howell & Avolio (1992) defendem que o foco mais evidente é na sua vertente positiva, pese embora serem necessários novos atributos para os líderes, para responder às crescentes exigências em muitos aspetos das organizações (Alsolami et al., 2016) não se dando a devida relevância aos aspetos menos positivos deste estilo de liderança.

Não só é importante estudar o papel do homem líder, como também se revela importante perceber o papel da mulher na liderança e como tem evoluído nos últimos anos na sociedade, facilitado por mudanças políticas, económicas educacionais e em especial, culturais (Hayes et al., 1999). Mais do que uma característica individual, o género é um sistema institucionalizado de práticas sociais (Ridgeway, 2022) e estas garantem vantagens no estilo de liderança (Eagly & Carli, 2003) com impacto positivo nos níveis de compromisso dos indivíduos para com a organização, porque são igualmente vistas como elementos inspiradores, confiáveis e bondosos (Dunlop & Scheepers, 2022).

Independentemente do género, a definição de liderança resulta num processo de influência exercido sobre alguém (Yukl, 2009) levando-as a alcançar um objetivo comum através de um processo de simplificação de esforços individuais e de grupo (Rego & Cunha, 2016) e por uma questão de performance das equipas, dos grupos e das próprias organizações (Hogan & Kaiser, 2005).

1.1.1 Liderança abusiva

Uma primeira abordagem à definição de liderança tóxica, surge de Whicker (1996) associando-o a um estilo de liderança disfuncional e com efeitos negativos nos trabalhadores, com demonstração persistente de comportamentos agressivos verbais e não verbais (Tepper, 2000). Apesar da sua natureza, estes comportamentos agressivos não envolvem um contacto físico entre qualquer das partes. Defende o mesmo autor, contudo, que a perceção de um líder abusivo depende de cada indivíduo.

O conceito de liderança tóxica tem várias definições na literatura existente, o que poderá tornar o seu processo de identificação confuso. Pelletier (2010); Reed (2004a) designam vários termos para um mesmo conceito: “supervisão abusiva”, “chefes cruéis”, “liderança destrutiva”, “liderança intimidativa”, entre outras designações. Neste estudo, optar-se-á por usar a terminologia de “líder abusivo ou liderança abusiva”.

Lipman-Blumen (2005) descreve líderes abusivos como indivíduos cujo comportamento destrutivo e características pessoais disfuncionais causam problemas graves aos outros, sejam estes indivíduos, grupos, organizações, comunidades ou até as nações que lideram. Os líderes abusivos são vistos como indivíduos que discutem e controlam, em detrimento da inspiração e animação (Padilla et al., 2007). Uma das suas características principais, aventam os mesmos autores, passa por desmotivar os outros, para obterem sucesso próprio.

A relação existente entre o líder abusivo e o grupo, são comumente caracterizadas por dinâmicas destrutivas, nomeadamente, pela humilhação, intimidação e incapacitação (Padilla et al., 2007). Os autores sustentam que este tipo de liderança resulta em clima de inconstância, ineficácia organizacional e sentimento de intimação nos trabalhadores e violação dos interesses da própria organização, a par de uma combinação de atitudes egocêntricas, movidas por comportamentos e motivações que têm efeitos adversos nos trabalhadores (Ulmer, 2012) e, em

última análise, no próprio desempenho da missão e interesses da organização (Milosevic et al., 2020), resultando na diminuição do empenho e motivação dos indivíduos (Smith & Fredricks-Lowman, 2020).

De acordo com Salessi & Omar (2016) existem formas distintas de como os indivíduos lidam com as emoções no seu local de trabalho. Podemos assim aferir que a um mesmo estilo de liderança, as respostas ao mesmo dependem sempre da percepção de cada indivíduo.

Williams (2019) também define um líder abusivo por um padrão de comportamentos contraprodutivos, abusivos e incivilizados, que passa pelo sarcasmo, pelas críticas e o realçar erros, como forma de minorar do valor do outro.

Tal como foi referido, revela-se igualmente importante perceber o papel da liderança no feminino, visto que, de acordo com Dunlop & Scheepers (2022) esta é vista como elemento diferenciador. Contudo, estudos desenvolvidos por Kim et al. (2022) demonstram que apesar das mulheres estarem cada vez mais representadas em papéis de liderança, algumas irão revelar o mesmo tipo de liderança abusiva para com os seus trabalhadores.

Contudo, e independentemente da formulação da definição de liderança abusiva, o seu impacto é negativo (Reed, 2014b) e a maioria dos indivíduos tem contato com esta realidade diariamente a vários níveis de liderança abusiva no seu local de trabalho (Mergen & Ozbilgin, 2021).

Partindo de algumas destas definições, Schmidt (2008) fez uma revisão detalhada da literatura existente para a compreensão deste construto, tendo concluído que existem pontos em comum em todas elas. O mesmo autor identificou que, a negligência do líder perante o bem-estar dos seus subordinados, é comum a todas essas definições, bem como, o ambiente que este cria levando à resignação e à inibição de manifestação de opiniões e criatividade.

Para aferir o nível de entendimento de uma liderança tóxica e identificadas as cinco dimensões de liderança tóxica, este autor propôs um estudo nas dimensões da supervisão abusiva (sete itens), liderança autoritária (seis itens), narcisismo (cinco itens), autopromoção (cinco itens) e imprevisibilidade (sete itens), conforme representado na Tabela 1.

Tabela 1 - Dimensões da *Toxic Leadership Scale* (TLS)

| Dimensão | Caracterização | Items |
|------------------------------|--|--------------|
| Supervisão abusiva | Esta dimensão verifica-se em comportamentos hostis, verbais e não verbais, para com os seus trabalhadores | 7 |
| Liderança autoritária | Esta dimensão verifica-se nos seus comportamentos e que limitam a autonomia e a capacidade de iniciativa dos seus trabalhadores | 6 |
| Narcisismo | Esta dimensão verifica-se na sua autoimagem e inabilidade de revelar empatia para com os outros, desvalorizando as suas aptidões e esforços | 5 |
| Autopromoção | Esta dimensão verifica-se nos comportamentos manifestados e que apenas vão ao encontro dos seus próprios interesses, depreciando o comportamento de rivais ou talentos dos trabalhadores | 5 |
| Imprevisibilidade | Esta dimensão verifica-se nos seus comportamentos imprevisíveis, quer por mudanças de humor, quer por outros motivos, fazendo com que os trabalhadores não saibam com o que contar | 7 |

Adaptado de Mónico et al. (2019)

1.2 Compromisso organizacional

O conceito de compromisso organizacional (CO) acarreta uma panóplia de definições e medições e foi H.S. Becker (1960) quem deu uma primeira definição de CO numa base de mecanismo sociopsicológico. Essa definição designa a tendência do indivíduo para se envolver em atividades que resultem no seu reconhecimento.

O CO começou com uma abordagem de construto unidimensional H.S. Becker (1960); Mowday et al., (1979) em contraposição aos estudos subsequentes de multidimensionalidade (Meyer et al., 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997) definindo-o como “um estado psicológico que une um indivíduo à organização” (Rego & Souto, 2004, p. 4) tendo sido esta multidimensionalidade distribuída por três dimensões: afetivo, normativo e calculativo (Rego et al., 2007; T.E. Becker, 1992), conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Dimensões do Compromisso Organizacional

| Categorias | Caracterização | A pessoa permanece na organização porque... | Estado psicológico associado |
|--------------------|---|--|-------------------------------------|
| Afetivo | Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização/empresa | ... sente que quer permanecer | Desejo |
| Normativo | Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização/empresa | ... sente que deve permanecer | Obrigaçã |
| Calculativo | Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída. Este reconhecimento pode resultar da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela sua saída serão elevados | ... sente que tem necessidade de permanecer | Necessidade |

Adaptado de Rego et al. (2007)

Nos vários modelos apresentados na literatura existente, verificou-se que, em todos eles, as ideias gerais são transversais a nível do compromisso com orientação afetiva (Mowday et al., 1979), custos envolvidos na saída da organização (H.S. Becker, 1960) e a obrigação do indivíduo se manter na organização (Wiener, 1982).

Meyer et al. (2002) defendem que o CO se relaciona, por exemplo, com as características pessoais ou demográficas, nomeadamente a idade, o género ou escolaridade. Os mesmos autores, defendem que os processos de tomada de decisão estão igualmente relacionados com o CO, a par de outros elementos que podem influenciar negativa ou positivamente o CO do indivíduo com a organização/empresa.

Shahnawaz & Juyal (2006) aventam que o CO resulta de “uma força que direciona o comportamento do indivíduo a efetuar um conjunto de ações relevantes para atingir um determinado objetivo” (p. 172) e do mesmo querer continuar a participar de forma ativa e colaborativa na sua prossecução (Çelmeçe & Işıklar, 2019; Widodo & Chandrawaty, 2020). Há, contudo, uma real necessidade de se compreender os fatores que levam ao compromisso organizacional (Meyer & Parfyonova, 2010).

Por seu turno, estudos desenvolvidos por Mehta & Maheshwari (2013), demonstraram que há uma relação estatisticamente significativa entre a liderança abusiva e o compromisso organizacional dos indivíduos.

Estudos mais recentes (Wombacher & Felfe, 2017) sugerem que o valor do duplo compromisso pode ser considerado quando os indivíduos estão simultaneamente comprometidos com a organização e com a equipa, para a promoção da cidadania organizacional. Prova de que a liderança é vital na formação de comportamentos e atitudes dos indivíduos (Meyer et al., 2002) é o que nos demonstram Franke & Felfe (2011) revelando a importância da componente ligada à saúde e que não tem tido os estudos necessários à sua ligação com as outras dimensões.

Seja de que forma for, o CO tem sido percebido como um agente relevante que traz benefícios para as organizações (Furtmueller et al., 2011), apesar de Anderson et al. (2022) referirem que o compromisso pode ser encarado de forma diferente, e que nem todos os compromissos são igualmente benéficos para a organização ou para os indivíduos.

Não será demais referir que Honer & Burchell (2022) revelam que os seus estudos apenas demonstram uma relação estatisticamente significativa entre a liderança abusiva e o compromisso calculativo.

H1: A liderança abusiva influencia negativamente o compromisso organizacional.

H1a: A liderança abusiva influencia negativamente o compromisso organizacional afetivo.

H1b: A liderança abusiva influencia negativamente o compromisso organizacional normativo.

H1c: A liderança abusiva influencia negativamente o compromisso organizacional calculativo

1.3 Saúde mental e a Autoestima

A saúde mental tem vindo a revelar-se uma área que merece uma atenção redobrada e uma abordagem de verdadeiro cuidado e preocupação por parte de todos os atores que nela têm um papel preponderante. Em Portugal, a doença mental, aponta para “3,7% do produto interno bruto (PIB), correspondendo a 6,6 mil milhões de euros (2 mil milhões em custos diretos com o sistema de saúde, 1,7 mil milhões com benefícios sociais e 2,9 mil milhões de euros com custos indiretos

no mercado de trabalho)” (Conselho Nacional de Saúde [CNS], 2019, p. 1). Defende ainda este CNS que, apesar da sua importância, não tem sido dada primazia à promoção da saúde mental.

No âmbito da saúde mental, Rosenberg (1979) define a autoestima (AE) como o “senso geral de valor” ou o “valor de um indivíduo” como uma das ferramentas mais relevantes no contexto laboral que, deparados com uma liderança abusiva, apresentam níveis de autoestima baixa (Burton & Hoobler, 2006). No estudo desenvolvido pelos mesmos autores, sugere-se, contudo, que os indivíduos com elevada autoestima reagem de forma mais positiva quando sujeitos a este tipo de liderança, por estarem conscientes das suas capacidades.

Lo (2002) sugere que indivíduos que optam por estratégias de *coping* proativo têm elevada autoestima, associada a uma melhor saúde mental (Sowislo & Orth, 2013) e níveis baixos de verbalização de problemas. Genericamente, o *coping* é definido um conjunto de estratégias que os indivíduos encontram para se adaptarem a circunstâncias adversas e reduzir ou minimizar eventos extenuantes (Folkman & Lazarus, 1980).

Nielsen & Einarsen (2018) defendem que o abuso representa uma forma de comportamento infligido no indivíduo que passa pela intimidação, agressão e incivilidade, tendo Bhandarker & Rai (2019) demonstrado que a exposição a este tipo de liderança, os indivíduos revelam sentimentos de “profundo sentimento de falhanço, perda de autoconfiança, nervosismo, insegurança” (p. 72). Velez (2020) argumenta as desvantagens deste tipo de comportamento tanto para a confiança organizacional, como para o desempenho individual dos indivíduos sugerindo que, quando a autoestima é baixa, verifica-se uma redução na confiança organizacional. Em anteposição, a mesma autora defende ainda que, se a autoestima for elevada, esta liderança abusiva não deve influenciar negativamente o compromisso com a organização.

H2: A autoestima modera a relação entre liderança abusiva e o compromisso organizacional.

H2a: A autoestima modera a relação entre supervisão abusiva e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2b: A autoestima modera a relação entre liderança autoritária e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2c: A autoestima modera a relação entre narcisismo e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2d: A autoestima modera a relação entre autopromoção e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2e: A autoestima modera a relação entre imprevisibilidade e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2f: A autoestima modera a relação entre supervisão abusiva e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2g: A autoestima modera a relação entre liderança autoritária e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2h: A autoestima modera a relação entre narcisismo e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2i: A autoestima modera a relação entre autopromoção e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2j: A autoestima modera a relação entre imprevisibilidade e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2k: A autoestima modera a relação entre supervisão abusiva e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2l: A autoestima modera a relação entre liderança autoritária e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2m: A autoestima modera a relação entre narcisismo e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2n: A autoestima modera a relação entre autopromoção e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2o: A autoestima modera a relação entre imprevisibilidade e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

1.4 Silêncio de adesão

Uma das primeiras abordagens ao tema no que se refere a comportamentos dos indivíduos, foi por Hirschman (1970) especificando a voz, a saída e a lealdade. Contudo, e apesar da definição de silêncio ter consensualidade entre os vários autores no que se refere ao ato propriamente dito de retenção consciente de informação, os motivos pelos quais o fazem, é divergente (Sabino & Cesário, 2019).

Sublinhamos que o silêncio foi descrito por diversos autores em diversas dimensionalidades, chegando às 6 dimensões, tal como descrito por Brinsfield (2013): “ineficiência, relacional, defensiva, tímida, *disengaged* e desviante” (p. 671).

Dada a relevância do tema, Morrison & Milliken (2000) começam a considerá-lo nos estudos organizacionais como construto independente e sem ligação dos que, em anteposição, Sabino et al. (2019) defendem, em que o silêncio, na sua gênese, é de natureza extrínseca ao trabalhador e que está intimamente ligado com o contexto em que ocorre.

Dyne et al. (2003) propõem uma escala de silêncio tridimensional: submisso, prosocial e defensivo. Partindo dessa premissa, Acaray & Akturan (2015); Rhee et al. (2014) defendem que é com base nas motivações dos indivíduos, que são diferenciados os três tipos de silêncios já mencionados.

O silêncio dos trabalhadores é um fenómeno dispendioso, mas omnipresente (Lam & Xu, 2019) nas organizações modernas e, pela relevância do tema em contexto organizacional a par da falta de “consistência teórica e empírica”, Sabino et al. (2019) propuseram-se estudar a validade fatorial e a sua invariância para a população portuguesa, da escala inicialmente desenvolvida por Dyne et al. (2003). Os autores defendem que este silêncio é percecionado em duas dimensões específicas: de adesão ou de rejeição.

No que se refere ao silêncio de adesão (SIL), por um lado, os autores referem que este ocorre quando há, por parte do trabalhador, um sentimento de cooperação para com a organização e para com a equipa em que está inserido por forma a não pôr em causa a missão da própria

organização e a do grupo em que está inserido, apesar dos efeitos da liderança abusiva à qual estão sujeitos.

H3: O silêncio de adesão modera a relação entre liderança abusiva e o compromisso organizacional.

H3a: O silêncio de adesão modera a relação entre supervisão abusiva e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3b: O silêncio de adesão modera a relação entre liderança autoritária e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3c: O silêncio de adesão modera a relação entre narcisismo e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3d: O silêncio de adesão modera a relação entre autopromoção e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3e: O silêncio de adesão modera a relação entre imprevisibilidade e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3f: O silêncio de adesão modera a relação entre supervisão abusiva e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3g: O silêncio de adesão modera a relação entre liderança autoritária e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3h: O silêncio de adesão modera a relação entre narcisismo e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3i: O silêncio de adesão modera a relação entre autopromoção e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3j: O silêncio de adesão modera a relação entre imprevisibilidade e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3k: O silêncio de adesão modera a relação entre supervisão abusiva e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3l: O silêncio de adesão modera a relação entre liderança autoritária e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3m: O silêncio de adesão modera a relação entre narcisismo e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3n: O silêncio de adesão modera a relação entre autopromoção e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3o: O silêncio de adesão modera a relação entre imprevisibilidade e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

Por outro lado, o silêncio de rejeição, é percebido quando sentimentos como medo, resignação ou mesmo de submissão estão vincadamente presentes no indivíduo e recorrem ao silêncio no local de trabalho devido aos seus sentimentos de exaustão emocional Xu, Loi & Lam (2015) perante uma liderança abusiva.

1.5 Suporte da equipa

Em qualquer organização, as equipas são o elemento de partida para o sucesso e o concretizar de objetivos das organizações, tal como as dinâmicas e interações dos grupos são

manifestamente relevantes e influentes na forma como o trabalho é realizado (Barsade, 2002). Duffy et al. (2002) defendem que indivíduos que trabalham em equipa, revelam menores níveis de stress e quando percecionam ou lidam com uma situação de liderança abusiva estes veem nos colegas uma base de suporte, considerando até que Koch & Denner (2022) diferenciam os indivíduos em cinco categorias “tagarela, o focalizador, o estratega, o pequeno falante e o networker”, esta multiplicidade de características pode ser uma grande mais-valia.

Estudos desenvolvidos por Hobman et al. (2009) sustentam que o suporte da equipa funciona como moderador (Xu, Martinez et al., 2015) e amortecedor (Hammer, Kossek et al., 2009, 2011; Velez, 2020) dos efeitos negativos da liderança abusiva e podem reforçar o compromisso organizacional (Ahmad et al., 2019; Bishop et al., 2000), estando, igualmente, preparados para oferecer suporte emocional (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2009) a um colega que lide com trabalho opositivo e abusivo da liderança, levando à perda de recursos (Pradhan & Jena, 2018) permitindo, assim, reforço psicológico do indivíduo e desenvolver trabalho inovador (Rehman et al., 2019).

O apoio dos colegas oferece auxílio ao indivíduo afetado, ajudando-o a lidar com a perda de recursos devido a abuso da liderança. Esse apoio é melhor percecionado quando os colegas trabalham numa base diária, localmente, consigo (Van Der Lippe & Lippényi, 2020). Estes autores argumentam que o trabalhar a partir de casa diminui o desempenho do colega que precisa de suporte.

Sustentado por Susskind et al. (2007) o suporte percebido no trabalho para o melhor desempenho das funções afetas aos indivíduos, é aquele que advém dos colegas ou líderes, transversalmente com a oferta de ajuda relacionada com o trabalho e a manifestação de bem-estar da equipa (Neves, 2014) sendo esse suporte da equipa cada vez mais relevante (Zeijen et al., 2020).

Em confronto com a liderança abusiva, esta torna-se menos sentida com o elevado suporte dos colegas (Rasheed et al., 2021; Shin et al., 2022).

Rego & Cunha (2020) defendem que ninguém é líder sozinho e que a equipa deve ser preservada e que o indivíduo devidamente suportado pela equipa, sente-se emocionalmente ligado à organização e quer manter-se nela (Kmieciak, 2021).

H4: O suporte da equipa modera a relação entre liderança abusiva e o compromisso organizacional.

H4a: O suporte da equipa modera a relação entre supervisão abusiva e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4b: O suporte da equipa modera a relação entre liderança autoritária e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4c: O suporte da equipa modera a relação entre narcisismo e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4d: O suporte da equipa modera a relação entre autopromoção e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4e: O suporte da equipa modera a relação entre imprevisibilidade e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4f: O suporte da equipa modera a relação entre supervisão abusiva e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4g: O suporte da equipa modera a relação entre liderança autoritária e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4h: O suporte da equipa modera a relação entre narcisismo e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4i: O suporte da equipa modera a relação entre autopromoção e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4j: O suporte da equipa modera a relação entre imprevisibilidade e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4k: O suporte da equipa modera a relação entre supervisão abusiva e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4l: O suporte da equipa modera a relação entre liderança autoritária e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4m: O suporte da equipa modera a relação entre narcisismo e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

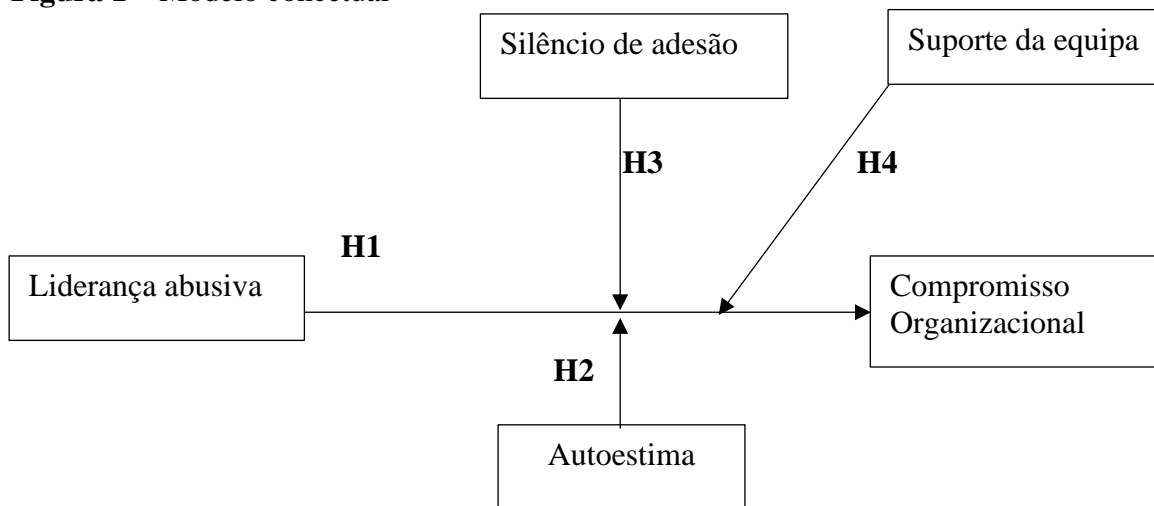
H4n: O suporte da equipa modera a relação entre autopromoção e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4o: O suporte da equipa modera a relação entre imprevisibilidade e o compromisso organizacional calculativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

2 Modelo da Investigação

Esta investigação é realizada com base na revisão de literatura realizada e baseando-se na assunção que a liderança abusiva tem um impacto negativo nos trabalhadores ao nível do compromisso organizacional, tal como apresentado no modelo teórico na Figura 1, moderado pelo silêncio de adesão, pela autoestima e pelo suporte da equipa.

Figura 1 – Modelo concetual



3 Metodologia da Investigação

3.1 Procedimento

Dada a sensibilidade do tema sobre liderança abusiva, muitas vezes os indivíduos que respondem a questionários aplicados por alguém que pertence à própria organização, fazem-no de acordo com a desejabilidade social, ou seja, os questionários são respondidos de acordo com aquilo que acham que os outros querem ouvir ou saber, invalidando, assim, a qualidade dos resultados.

Por forma a tentar minimizar este efeito, para a realização deste estudo correlacional de tipo exploratório, construiu-se um questionário (Anexo A) no *Google Forms* com todas as respostas de carácter obrigatório, o qual foi divulgado em diversas plataformas, redes sociais e redes de amigos. Estes questionários de carácter quantitativo, que têm permitido potenciar o conhecimento (Pina & Rego, 2019), utilizam uma variável preditora não manipulada e foram validados com base em escalas confirmadas e traduzidas para português, adaptadas para a realidade nacional.

Recorreu-se ao uso do *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Software*, versão 28.0.0.0 da IBM e à macro *Process* de Hayes (2017), versão 4.1, tendo sido utilizado o “modelo 1” para testar o efeito das moderações propostas na nossa investigação e que permitiu a corroboração parcial das hipóteses formuladas.

O SPSS permite tratar, analisar e apresentar resultados de um conjunto de dados e que é predominantemente utilizado nas Ciências Sociais e Humanas (Marôco, 2007, p.21).

Optou-se, também, por utilizar um potente *software* que ajudou paralelamente na co-validação dos dados produzidos pelo SPSS versão 28.0.0 que foi o *Jamovi* versão 2.2.5.

Para a construção das Tabelas com os dados obtidos no SPSS, utilizou-se também o *Excel* do *Microsoft Office 365* e procedeu-se à codificação das variáveis e respetivas traduções, conforme Anexo B.

Tendo em consideração as limitações de tempo e por uma questão de acessibilidade, optou-se por um método de amostragem não probabilístico, de conveniência e este processo de amostragem não garante a representatividade da população (Marôco, 2018).

3.2 Caracterização da amostra

O questionário continha uma sumária descrição do âmbito da sua aplicação e o início do seu preenchimento dependeria da aceitação do participante em aceitar responder de forma anónima.

Este questionário esteve disponível através das redes sociais, na rede de amigos, na rede de conhecidos e a todos os que se disponibilizassem para responder, durante três meses – de março a maio de 2022, tendo sido obtida uma amostra de 276 indivíduos.

Sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, país de nascimento, país de residência, foram algumas das variáveis tidas em consideração na recolha dos dados e na caracterização da amostra.

De forma abrangente nesta recolha de dados, e tal como já referido, a amostra é de 276 participantes, conforme Tabela 3, em que o sexo feminino se situa nos 64,9% ($n=179$) e de 33,3% ($n=92$) no sexo masculino. Obteve-se, ainda, uma amostra de participantes que preferiram não responder ao sexo na casa dos 1,8% ($n=5$).

O intervalo de idades dos participantes, situa-se entre os 18 e os 76 anos estando a média das idades em $M=42,97$.

Nas habilitações literárias, a amostra com grau académico situa-se nos 200 (aqui incluem-se as pós-graduações e bacharelatos) correspondendo a 72,5%, com ensino secundário concluído 25,7% referente a $n=71$ participantes e entre o ensino básico e outro tipo de formações que não conferem grau, temos uma amostra de cinco participantes correspondendo a 1,8%.

Tabela 3 - Caracterização da amostra e estatística descritiva (sexo, idade, estado civil e habilitações literárias)

| | Min. | Máx. | M | DP | n | % | % acum. |
|-----------------------------------|-------------|-------------|----------|-----------|----------|----------|----------------|
| Sexo | | | | | | | |
| Feminino | | | | | 179 | 64,9 | 64,9 |
| Masculino | | | | | 92 | 33,3 | 98,2 |
| Prefiro não responder | | | | | 5 | 1,8 | 100,0 |
| Idade | 18 | 76 | 42,97 | 11,98 | | | |
| Estado civil | | | | | | | |
| Casado(a) - inclui união de facto | | | | | 158 | 57,2 | 57,2 |
| Solteiro(a) | | | | | 67 | 24,3 | 81,5 |
| Divorciado(a) | | | | | 47 | 17,0 | 98,5 |
| Viúvo(a) | | | | | 3 | 1,1 | 99,6 |
| Outro | | | | | 1 | 0,4 | 100,0 |
| Habilitações literárias | | | | | | | |
| Ensino básico | | | | | 2 | 0,7 | 0,7 |
| Ensino secundário | | | | | 71 | 25,4 | 26,1 |
| Licenciatura | | | | | 93 | 33,7 | 59,8 |
| Bacharelato | | | | | 13 | 4,7 | 64,5 |
| Pós-graduação | | | | | 32 | 11,6 | 76,1 |
| Mestrado | | | | | 49 | 17,8 | 93,9 |
| Doutoramento | | | | | 13 | 4,7 | 98,6 |
| Outros | | | | | 3 | 1,4 | 100,0 |

Nota: Mínimo (Min); Máximo (Máx.); Média (M); Desvio-Padrão (DP). Adaptado do output do SPSS.28.0.0

No estudo reuniram-se participantes de quatro continentes com residências na Europa, África, Ásia e América do Sul, os quais se encontram descritos na Tabela 4, por país.

Quanto às suas zonas geográficas, a maioria dos participantes pertence a Lisboa e Centro com 71% ($n=196$), Porto e Norte 14,5% ($n=40$), outras cidades de outros países 7,2% ($n=20$), Algarve e Sul situou-se nos 19 participantes que corresponde 6,9% da amostra, seguido dos Arquipélagos da Madeira e Açores que registaram 0,4% cada, com um participante por Arquipélago.

Esta estatística descritiva revela ainda que, muitos participantes, apesar da sua nacionalidade, residem em Portugal o que corresponde a 92,8% ($n=256$).

Tabela 4 - Caracterização da amostra e estatística descritiva (país de nascimento, país de residência e zona geográfica)

| | Min. | Máx. | M | DP | n | % | % acum. |
|----------------------------|------|------|---|----|-----|------|---------|
| País de nascimento | | | | | | | |
| Portugal | | | | | 228 | 82,6 | 82,6 |
| Angola | | | | | 16 | 5,8 | 88,4 |
| Brasil | | | | | 15 | 5,4 | 93,8 |
| Moçambique | | | | | 7 | 2,5 | 96,3 |
| França | | | | | 2 | 0,7 | 97,0 |
| Países Baixos | | | | | 2 | 0,7 | 97,7 |
| África do Sul | | | | | 2 | 0,7 | 98,4 |
| Cabo Verde | | | | | 1 | 0,4 | 98,8 |
| Ucrânia | | | | | 1 | 0,4 | 99,2 |
| Malásia | | | | | 1 | 0,4 | 99,6 |
| Alemanha | | | | | 1 | 0,4 | 100,0 |
| País de residência | | | | | | | |
| Portugal | | | | | 256 | 92,8 | 92,8 |
| Angola | | | | | 6 | 2,2 | 94,9 |
| Brasil | | | | | 6 | 2,2 | 97,1 |
| Reino Unido | | | | | 3 | 1,1 | 98,2 |
| Moçambique | | | | | 1 | 0,4 | 98,6 |
| Andorra | | | | | 1 | 0,4 | 98,9 |
| Emirados Árabes Unidos | | | | | 1 | 0,4 | 99,3 |
| China | | | | | 1 | 0,4 | 99,6 |
| Luxemburgo | | | | | 1 | 0,4 | 100,0 |
| Zona Geográfica | | | | | | | |
| Lisboa e Centro | | | | | 196 | 71,0 | 71,0 |
| Porto e Norte | | | | | 40 | 14,5 | 85,5 |
| Outra cidade de outro país | | | | | 19 | 6,9 | 92,4 |
| Algarve e Sul | | | | | 19 | 6,9 | 99,3 |
| Arquipélago da Madeira | | | | | 1 | 0,4 | 99,6 |
| Arquipélago dos Açores | | | | | 1 | 0,4 | 100,0 |

Nota: Mínimo (Min); Máximo (Máx.); Média (M); Desvio-Padrão (DP). Adaptado do output do SPSS.28.0.0

Como parte integrante da amostra, conforme Tabela 5, verificou-se que 76,1% ($n=210$) dos participantes detêm um contrato de trabalho sem termo, 14,5% ($n=40$) com contrato a termo certo e os restantes dispersos por contratos a termo incerto, recibos verdes, sem qualquer remuneração, reformados e por conta própria.

No que se refere à antiguidade na sua organização/empresa, observou-se que a maioria dos participantes, têm um tempo de contato funcional entre os um e dez anos, correspondendo a 45,7% ($n=126$).

No fim do questionário, é inquirido qual o setor de atividade onde estão inseridos: público ou privado, sendo a sua maioria do privado com um $n=162$ (58,7%) e de $n=114$ (41,3%) ao Estado a par do setor de atividade económica onde estão inseridos.

Tabela 5 - Caracterização da amostra e estatística descritiva (vínculo laboral, antiguidade na organização/empresa, setor de atividade, setor de atividade económico)

| | Mín. | Máx. | M | DP | n | % | % acum. |
|---|-------------|-------------|--------------|--------------|----------|----------|----------------|
| Vínculo laboral | | | | | | | |
| Contrato de trabalho sem termo | | | | | 210 | 76,1 | 76,1 |
| Contrato de trabalho a termo certo >=6 meses | | | | | 40 | 14,5 | 90,6 |
| Contrato de trabalho a termo incerto <=4 anos | | | | | 13 | 4,7 | 95,3 |
| Recibos verdes | | | | | 8 | 2,9 | 98,2 |
| Reformado(a) | | | | | 2 | 0,7 | 98,9 |
| Sem remuneração | | | | | 2 | 0,7 | 99,6 |
| Por conta própria | | | | | 1 | 0,4 | 100,0 |
| Antiguidade na organização/empresa | 1 | 50 | 13,95 | 10,68 | | | |
| 1 a 10 anos | | | | | 126 | 45,7 | 45,7 |
| 11 a 20 anos | | | | | 73 | 26,4 | 72,1 |
| 21 a 30 anos | | | | | 53 | 19,2 | 91,3 |
| 31 a 40 anos | | | | | 18 | 6,5 | 97,8 |
| 41 a 50 anos | | | | | 6 | 2,2 | 100,0 |
| Setor atividade | | | | | | | |
| Privado | | | | | 162 | 58,7 | 58,7 |
| Estado | | | | | 114 | 41,3 | 100,0 |
| Setor atividade económica | | | | | | | |
| Terciário | | | | | 153 | 55,4 | 55,4 |
| Forças Armadas e Forças de Segurança | | | | | 41 | 14,9 | 70,3 |
| Quaternário | | | | | 38 | 13,8 | 84,1 |
| Secundário | | | | | 26 | 9,4 | 93,5 |
| Quinário | | | | | 12 | 4,3 | 97,8 |
| Primário | | | | | 5 | 1,8 | 99,6 |
| Diplomacia | | | | | 1 | 0,4 | 100,0 |

Nota: Mínimo (Mín); Máximo (Máx.); Média (M); Desvio-Padrão (DP). Adaptado do *output* do SPSS.28.0.0

Como fator relevante neste estudo, era questionado se os participantes tinham um cargo de chefia/supervisão, ao que 68,5% ($n=189$) referem não ter e 31,5% ($n=87$) referem que sim. Tentou-se, ainda, perceber qual o género da pessoa que lidera o participante, ao que 50,7% ($n=140$) referem que estão sob uma liderança masculina, ao passo que 42,4% ($n=117$) respondem ter uma liderança feminina, enquanto 6,9% ($n=19$) respondem que não estão sujeitos a algum tipo de liderança, conforme Tabela 6.

Perante a resposta de não estarem sujeitos a qualquer tipo de liderança, sugerimos que pode dever-se ao facto de eles próprios poderem ser o último elemento na cadeia de supervisão/chefia dos trabalhadores da organização/empresa.

Tabela 6 - Caracterização da amostra e estatística descritiva (cargo de chefia/supervisão, sexo do superior hierárquico)

| | Min. | Máx. | M | DP | n | % | % acum. |
|--|------|------|---|----|-----|------|---------|
| Tem cargo de Chefia/Supervisão | | | | | | | |
| Não | | | | | 189 | 68,5 | 68,5 |
| Sim | | | | | 87 | 31,5 | 100,0 |
| O seu superior hierárquico é... | | | | | | | |
| Homem | | | | | 140 | 50,7 | 50,7 |
| Mulher | | | | | 117 | 42,4 | 93,1 |
| Não se aplica | | | | | 19 | 6,9 | 100,0 |

Nota: Mínimo (Min); Máximo (Máx.); Média (M); Desvio-Padrão (DP). Adaptado do output do SPSS.28.0.0

Estas caracterizações encontram-se igualmente representadas no Anexo C.

3.3 Recolha de dados

Para a recolha de dados, foram utilizadas escalas com respostas fechadas, sendo permitida uma única resposta, avaliada em escalas tipo *Likert* de 7, 6 5 e 4 pontos.

As escalas utilizadas no estudo para esta avaliação, foram a *Toxic Leadership Scale* (TLS) (Schmidt, 2014) adaptada Mónico et al. (2019), a *Three Component Model of Commitment* (Meyer & Allen, 1991) adaptada por Nascimento et al. (2008), *Rosenberg Self-Esteem Scale* (RSES) (Rosenberg, 1979) apresentada por Pechorro et al. (2011), a *Employees Silence Scale* (Dyne et al., 2003) adaptada por Sabino & Cesário (2019) e a *Co-worker support scale* (Hammer, Saksvik et al. 2004).

3.4 Variáveis sociodemográficas

Os participantes deste estudo não foram alvo de seleção prévia, o que significa que não se trata de um processo probabilístico. Trata-se, assim, de uma amostra de conveniência, obtida através das redes sociais, redes de amigos e outros meios de comunicação (Marôco & Bispo, 2006).

Foram criados grupos etários para as respetivas análises estatísticas que, de acordo com Super (1980) devem ser divididos por fases: crescimento (entre os 0 e 14 anos), exploração (entre os 15 e os 24 anos), estabelecimento (entre os 25 e os 44 anos), manutenção (45-65 anos) e declínio (a partir dos 66 anos), após obtenção dos dados cronológicos da informação prestada pelos

respondentes. De salientar que a fase de “crescimento” não foi tida em consideração neste estudo, em virtude de não termos amostra para a análise desta fase.

3.5 Variáveis moderadoras

Baron & Kenny (1986) definem a moderação como uma variável que afeta a intensidade ou a própria direção entre as variáveis independente (preditora) e dependente (critério). Há, neste contexto, três variáveis (as nossas moderadoras) que alteram, então, a relação tornando-a mais fraca ou mais forte.

3.6 Variáveis de controlo

Fariselli et al. (2008); Petrides & Furnham (2000); Robins et al. (2002) sugerem, através dos seus estudos, que alguns dados sociodemográficos tais como idade, habilitações literárias ou mesmo o género, podem influenciar de forma significativa a autoestima do indivíduo. Por conseguinte, estas variáveis foram consideradas neste estudo para avaliar eventuais efeitos nos participantes.

4 Análise de dados

4.1 Fiabilidade

Para a análise de fiabilidade das escalas em estudo, recorreu-se, numa primeira fase, à avaliação da consistência interna de cada uma, verificando o Alfa de Cronbach que foi apurado por escala na sua totalidade e por dimensão. Os coeficientes que resultem dessa avaliação interna, para serem aceitáveis, devem ser $\geq 0,7$, o que quer dizer que quanto mais elevado for melhor se correlacionam os itens do instrumento. De acordo com Pestana et al. (2008) as correlações com os $\alpha \leq 0,60$ é inadmissível, entre 0,60 e 0,70 é fraca, entre 0,70 e 0,80 é razoável, entre 0,80 e 0,90 é boa e superior a 0,90 é muito boa.

4.1.1 Escala da TLS

Para este estudo, a opção recaiu sobre a TLS (Schmidt, 2014), tendo a mesma sido adaptada à realidade portuguesa por Mónico et al. (2019).

A versão original da TLS, é constituída por 30 itens divididos pelas cinco dimensões identificadas, em concreto: a liderança abusiva (e.g. “Relembra os subordinados das suas falhas e erros do passado”), liderança autoritária (e.g. “Ignora ideias que sejam contrárias às suas”), autopromoção (e.g. “Atua a pensar na sua próxima promoção”) e imprevisibilidade (e.g. “Varia no quanto é acessível”). As respostas ao questionário, utilizam uma avaliação do tipo *Likert* de 6 pontos de 1 “discordo totalmente” a 6 “concordo totalmente”.

As qualidades psicométricas apresentadas por Mónico et al. (2019), revelam elevados níveis de consistência interna: α Supervisão abusiva = 0,87 (itens de 1 a 7); α Liderança_Autoritária = 0,92 (itens de 8 a 13); α Narcisismo = 0,91 (itens de 14 a 18); α Autopromoção = 0,91 (itens de 19 a 23); α Imprevisibilidade = 0,95 (itens de 24 a 30).

A elevada consistência interna da TLS manteve-se nesta análise, conforme Tabela 7, a qual se encontra alinhada com os mesmos valores das qualidades psicométricas apresentadas por Mónico et al. (2019).

Tabela 7 - Alfa de Cronbach da TLS

| Variável | Nº itens | N | α | Dimensão | Nº itens | α |
|------------------|----------|-----|----------|-----------------------|----------|----------|
| Escala Liderança | 30 | 276 | 0,982 | Supervisão Abusiva | 7 | 0,941 |
| | | | | Liderança Autoritária | 6 | 0,920 |
| | | | | Narcisismo | 5 | 0,921 |
| | | | | Autopromoção | 5 | 0,947 |
| | | | | Imprevisibilidade | 7 | 0,958 |

Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

4.1.2 Escala de CO

A escala tridimensional utilizada neste estudo, no âmbito do CO, foi a proposta por Meyer & Allen (1997), e posteriormente adaptada por Nascimento et al. (2008) nas dimensões Afetivo (e.g. “Esta organização/empresa tem um grande significado pessoal para mim”), Calculativo (e.g. “Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização/empresa”) e Normativo (e.g. “Esta organização/empresa merece a minha lealdade”).

Composta por 19 itens, esta escala é avaliada numa escala tipo *Likert* de 7 pontos de 1 “discordo totalmente” a 7 “concordo totalmente”, tendo-se procedido à reversão dos itens 3, 4, 6 da dimensão CO Afetivo e 14 da dimensão CO Normativo.

As qualidades psicométricas apresentadas por Nascimento et al. (2008), revelam elevados níveis de consistência interna: $\alpha_{CO_Afetivo} = 0,91$ (itens de 1 a 6); $\alpha_{CO_Calculativo} = 0,91$ (itens de 7 a 13); $\alpha_{CO_Normativo} = 0,84$ (itens de 14 a 19), todos muito superiores aos apresentados pelo autor original da escala.

A boa consistência interna da escala de CO adaptada por Nascimento et al. (2008) manteve-se nesta análise, conforme Tabela 8, a qual se encontra praticamente com os mesmos valores das qualidades psicométricas apresentadas pelos autores.

Tabela 8 - Alfa de Cronbach da escala CO

| Variável | Nº itens | N | α | Dimensão | Nº itens | α |
|----------------------------|----------|-----|----------|----------------|----------|----------|
| Compromisso Organizacional | 19 | 276 | 0,878 | CO Afetivo | 6 | 0,891 |
| | | | | CO Calculativo | 7 | 0,824 |
| | | | | CO Normativo | 6 | 0,846 |

Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

4.1.3 Escala de AE

Partindo da escala de autoestima (AE) de Rosenberg (1979), considerada unidimensional (e.g. “Sinto que sou uma pessoa de valor”), Pechorro et al. (2011) procederam à validação de uma versão portuguesa desta escala, mantendo a sua cotação original tendo-se procedido, posteriormente, à reversão dos itens 2, 5, 6, 8 e 9. Esta escala é composta por 10 itens e as respostas dadas foram avaliadas numa escala tipo *Likert* de 4 pontos de 1 “discordo fortemente” a 4 “concordo fortemente”.

As qualidades psicométricas apresentadas por Pechorro et al. (2011), revelam bons níveis de consistência interna, tendo os α obtido valores superiores a 0,70, chegando a atingir 0,81, em linha pelos resultados obtidos pelo autor original da escala, entre 0,82 a 0,88.

Os resultados obtidos nesta análise, vão ao encontro dos valores apresentados pelo autor original, conforme Tabela 9.

Tabela 9 - Alfa de Cronbach da escala de AE

| Variável | Nº itens | N | α | Dimensão |
|-----------------|-----------------|----------|----------------------------|-----------------|
| Autoestima | 10 | 276 | 0,876 | Unidimensional |

Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

4.1.4 Escala de SIL

A investigação seguida, opta por utilizar o modelo proposto por Sabino & Cesário (2019), em virtude da escala de medida estar validada, traduzida e adaptada para a realidade portuguesa, com base na escala sugerida por Dyne et al. (2003).

Esta escala é composta por 15 itens, sendo que se optou apenas pelo uso dos itens da dimensão do SIL (4 itens, e.g. “Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais/empresariais”), dado o âmbito do nosso estudo.

Neste questionário, as respostas dadas utilizam uma avaliação do tipo *Likert*, numa escala de 7 pontos de 1 “discordo totalmente” a 7 “concordo totalmente” e revelam elevados níveis de consistência interna, tendo o α Silêncio_Adesão obtido valor superior a 0,75.

Neste estudo, apresenta um valor bastante superior ao encontrado pelos autores, situando-se nos 0,81, conforme demonstrado na Tabela 10.

Tabela 10 - Alfa de Cronbach da escala do SIL

| Variável | Nº itens | N | α | Dimensão |
|--------------------|-----------------|----------|----------------------------|-----------------|
| Silêncio de adesão | 4 | 276 | 0,818 | Unidimensional |

Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

4.1.5 Escala de SE

A escala de SE utilizada no presente estudo, é a proposta por Hammer, Saksvik et al. (2004) (e.g. “Recebo ajuda e apoio dos meus colegas de trabalho”) que foi traduzida e adaptada para a língua portuguesa, recorrendo à experiência de um Assessor Diplomático, bilingue em Português e Inglês, utilizando o método de tradução/retroversão com comparação de traduções entre mestrandos com diferentes níveis de conhecimento da língua inglesa.

Feita esta última validação, o questionário foi aplicado a seis pessoas, sem qualquer ligação ao tema, para aferir o grau de entendimento das questões.

Não tendo sido reportada qualquer incompreensão do mesmo, foi dado como válido e pronto para integração em questionário final para distribuição pelos métodos seleccionados.

Não é demais referir que a escala original de Hammer, Saksvik et al. (2004), revela uma consistência interna de 0,83, tendo a consistência interna desta escala, neste estudo, apresenta um valor muito superior na ordem dos 0,94, como poderá ser confirmado na Tabela 11.

A avaliação das respostas, é feita com base numa escala de avaliação do tipo *Likert*, numa escala de 5 pontos em que 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”.

Tabela 11 - Alfa de Cronbach da escala de SE

| Variável | Nº itens | N | α | Dimensão |
|-------------------|----------|-----|----------|----------------|
| Suporte da equipa | 5 | 276 | 0,946 | Unidimensional |

Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

4.2 Validade

Confirmada a consistência interna das escalas através do Alfa de Cronbach, Williams et al. (2010) sustentam que, antes de se proceder à redução de factores através do método de AF, é imprescindível que as escalas passem por dois pré-testes para avaliar a adequabilidade dos dados.

Na eventualidade do valor de significância se apresentar acima do referencial $\leq 0,05$, então não será adequado proceder-se à Análise Fatorial Exploratória (AFE).

“A análise fatorial é uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objectivo analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para factores (intrínsecos) que de uma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais.” (Marôco, 2007, p. 361).

Yong & Pearce (2013), defendem que a AF permite sumarizar dados por forma a que as relações e padrões possam ser mais facilmente interpretados e compreendidos. Contudo, Brown, 2006, as cited in Damásio, 2012, sugere que a AF só deverá ser efetuada se “o pesquisador não possuir uma teoria prévia subjacente ou evidências empíricas suficientes que explicitem como os

itens de determinado instrumento devem ser agrupados e avaliados ou quando o pesquisador quer confirmar ou refutar a estrutura fatorial de determinado instrumento” (p.214).

Assim, optou-se por não proceder à AF, uma vez que as nossas escalas já se encontram validadas, estudadas e confirmadas em diversos estudos.

Contudo, e seguindo a premissa da verificação da adequabilidade dos dados, investigou-se o KMO e a esfericidade de Bartlett das variáveis em estudo.

4.3 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Esfericidade de Bartlett

De acordo com Marôco (2014) os intervalos de valores do KMO podem situar-se conforme Tabela 12 e o teste de esfericidade de Bartlett, permite verificar a força da relação (Hadi et al., 2016) sendo que o *p-value* do teste de esfericidade de Bartlett, para ser considerado, deve ser $\leq 0,001$, logo, inferior ao nível de significância de $\leq 0,05$.

Tabela 12 - Intervalos de valores KMO

| Valor KMO | Classificação |
|------------|--------------------|
|]0,9; 1,0] | Excelente |
|]0,8;0,9] | Boa |
|]0,7;0,8] | Média |
|]0,6;0,7] | Medíocre |
|]0,5; 0,6] | Mau, mas aceitável |
| $\leq 0,5$ | Inaceitável |

Adaptado de Marôco (2014)

O resultado dos testes, conforme Tabela 13, permitiu, assim, confirmar que os dados das escalas em estudo apresentam uma classificação de KMO excelente para a escala de LT, boa para o CO, AE e SE. Para a escala de SIL, o valor apresenta-se no intervalo de média classificação.

Tabela 13 - KMO e Esfericidade de Bartlett

| Variável | Teste | | |
|-----------------------------------|---|---------------------|----------|
| Liderança abusiva | Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem | | 0,971 |
| | Esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-quadrado | 9440,047 |
| | | gl | 435 |
| | | Sig. | 0,000 |
| Compromisso organizacional | Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem | | 0,869 |
| | Esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-quadrado | 2900,160 |
| | | gl | 153 |
| | | Sig. | 0,000 |
| Autoestima | Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem | | 0,880 |
| | Esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-quadrado | 1364,517 |
| | | gl | 45 |
| | | Sig. | ≤0,001 |
| Silêncio de adesão | Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem | | 0,783 |
| | Esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-quadrado | 402,909 |
| | | gl | 6 |
| | | Sig. | ≤0,001 |
| Suporte da equipa | Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem | | 0,885 |
| | Esfericidade de Bartlett | Aprox. Qui-quadrado | 1326,614 |
| | | gl | 10 |
| | | Sig. | ≤0,001 |

$p = \leq 0,001$. Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

4.4 Estatística descritiva

Tentou-se perceber que dimensões e variáveis apresentavam o nível de média mais elevado das nossas escalas. Da análise realizada, apresenta-se a estatística descritiva das variáveis, conforme Anexo D. Contudo, destaca-se na Tabela 14 algumas médias relevantes na dimensão que estão devidamente evidenciadas.

A escala de liderança tóxica permite verificar que a média de respostas se situa entre 2 e 4, considerando a amplitude da escala (7 pontos), o que significa que se trata um valor que está em média, relativo à perceção de liderança abusiva. A dimensão que revela a média mais elevada, situa-se ao nível do narcisismo com $M=3,63$, podendo significar que os respondentes consideram que o seu líder se vê como, e.g. “uma pessoa extraordinária”, tal como demonstrado no Anexo D, no item 17 com a média mais elevada $M=3,85$ nessa dimensão.

Da escala de compromisso organizacional, a estatística descritiva permite verificar que a média dos nossos respondentes ($M=4,58$) considera que, e.g. “se sente emocionalmente ligado à organização/empresa”. Uma vez mais, é de salientar que algumas das médias mais elevadas, correspondem à dimensão do compromisso afetivo, o que confere, a esse nível, uma perceção do indivíduo média/alta.

No que à escala de silêncio de adesão diz respeito, verifica-se que a média dos respondentes (M=6,01) considera que, e.g. “protege de forma adequada a informação confidencial”, revelando uma média muito elevada, considerando a amplitude da escala de 7 pontos, da perceção dos sujeitos no que diz respeito à proteção da informação em benefício da organização/empresa, podendo ser um bom preditor da moderação desta variável.

Na escala de autoestima, a estatística descritiva demonstra que a média dos respondentes M=3,40 considera, e.g. “ser capaz de fazer as coisas tão bem como a maioria das outras pessoas”.

Por sua vez, verifica-se que na escala de suporte da equipa, estatisticamente, a média dos respondentes situa-se em M=4,06 o que pode querer dizer que o indivíduo se sente, e.g. “aceite no seu grupo de trabalho”.

A autoestima e o suporte da equipa revelam médias elevadas, o que pode manifestar que ter estas duas variáveis presentes na relação da liderança abusiva com o compromisso organizacional, podem, efetivamente, moderar a relação.

Tabela 14 - Média das dimensões das escalas em estudo

| Dimensões da TLS | N | Compromisso organizacional | | | |
|-----------------------------------|------------|----------------------------|--------|-------------|------|
| | | Mínimo | Máximo | Média | DP |
| Supervisão abusiva | | 1 | 6 | 2,62 | 1,48 |
| Liderança autoritária | | 1 | 6 | 3,00 | 1,51 |
| Narcisismo | | 1 | 6 | 3,63 | 1,66 |
| Autopromoção | | 1 | 6 | 2,98 | 1,70 |
| Imprevisibilidade | | 1 | 6 | 2,99 | 1,65 |
| Compromisso organizacional | 276 | | | | |
| CO Afetivo | | 1 | 7 | 4,58 | 1,64 |
| CO Calculativo | | 1 | 7 | 3,72 | 1,48 |
| CO Normativo | | 1 | 7 | 3,90 | 1,33 |
| Silêncio de adesão | | 1 | 7 | 6,10 | 1,19 |
| Autoestima | | 1 | 4 | 3,40 | 0,54 |
| Suporte da Equipa | | 1 | 5 | 4,06 | 0,96 |

Nota: Mínimo (*Min*); Máximo (*Máx.*); Desvio-Padrão (*DP*). Adaptado do *output* do SPSS.28.0.0

4.5 Correlação de Pearson

Desenvolvida por Karl Pearson e Sir Francis Galton (Stanton, 2001), esta técnica permite medir as relações entre as variáveis e o que representam. Com esta correlação pretende-se perceber como é que uma variável se comporta e se existe efetivamente alguma relação entre a variabilidade entre elas, ou seja, permite-nos avaliar o que acontece com uma variável, enquanto a outra aumenta ou diminui.

Tendo em consideração a classificação constante da Tabela 15, numa primeira abordagem, procedeu-se à verificação da correlação entre a LA e o CO em cada uma das suas dimensões e conseguiu-se aferir, conforme Tabela 16, que todas as variáveis estão associadas. Contudo, esta correlação não nos diz qual a implicação de causa e efeito entre elas.

Tabela 15 - Intervalos de valores das correlações

| Valor da correlação | Classificação |
|----------------------------|----------------------|
| ≥0,75 | Muito forte |
| 0,50 - 0,75 | Forte |
| 0,25 - 0,50 | Moderada |
| ≤0,25 | Fraca |

Adaptado de Stanton (2001)

O COC e a SA, por exemplo, apresentam uma correlação positiva, fraca e significativa ($r=0,138^*$; $p=\leq 0,05$). Quanto maior for o valor na perceção de supervisão abusiva, maior será o valor no compromisso organizacional calculativo. Por outro lado, verifica-se que a correlação entre COA e a SA, apresenta uma correlação negativa, forte e significativa ($r=-0,528^{**}$; $p=\leq 0,001$), o que indica que, quanto maior for a perceção de uma das dimensões, menor será a perceção da outra: quando uma aumenta, a outra baixa.

Tabela 16 - Correlação das dimensões totais das escalas LT e CO

| Dimensões da TLS | | Compromisso Organizacional | | |
|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------|-------------|
| | | Afetivo | Normativo | Calculativo |
| Supervisão abusiva | Correlação de Pearson | -0,528** | -0,436** | 0,138* |
| | Sig. (2 extremidades) | <0,001 | <0,001 | 0,022 |
| Liderança autoritária | Correlação de Pearson | -0,457** | -0,451** | 0,180** |
| | Sig. (2 extremidades) | <0,001 | <0,001 | 0,003 |
| Narcisismo | Correlação de Pearson | -0,364** | -0,390** | 0,209** |
| | Sig. (2 extremidades) | <0,001 | <0,001 | <0,001 |
| Autopromoção | Correlação de Pearson | -0,459** | -0,451** | 0,202** |
| | Sig. (2 extremidades) | <0,001 | <0,001 | <0,001 |
| Imprevisibilidade | Correlação de Pearson | -0,398** | -0,370** | 0,216** |
| | Sig. (2 extremidades) | <0,001 | <0,001 | <0,001 |

Nota: N=276. ** A correlação é significativa no nível $\leq 0,001$. * A correlação é significativa no nível $\leq 0,05$.

Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

No Anexo E apresentam-se as correlações de todas as variáveis envolvidas no estudo, para devida consulta, envolvendo todas as variáveis sociodemográficas contínuas nas correlações com as variáveis dependentes (X), as independentes (Y) e com as variáveis moderadoras (W). Sublinha-se, contudo, que entre as variáveis de SA_T e LAUT_T, NARC_T e APROM_T, são onde se encontram as correlações fortes/muito fortes, positivas e estatisticamente significativas, devidamente evidenciadas.

4.6 One-Way ANOVA

Concluída a análise das correlações com base nas variáveis em estudo, recorreu-se à One-Way ANOVA, que é utilizada para determinar se existem diferenças estatisticamente significativas entre médias de três ou mais grupos independentes, para avaliar se a média populacional, na variável zona geográfica, apresentava diferenças significativas entre si, conforme Tabela 17. Verifica-se que apenas nas dimensões de supervisão abusiva ($p < 0,04$), liderança autoritária ($p < 0,04$), autopromoção ($p < 0,03$) e imprevisibilidade ($p < 0,01$) se encontram diferenças estatisticamente significativas $p = \leq 0,05$. Constatou-se que é na região do Porto e Norte que a média

da percepção da SA (M=3,17), LAUT (M=3,63) e APROM (M=3,67) são mais elevadas, ao passo que a IMP, é mais elevada na região do Algarve e Sul (M=3,65).

Esta variável foi codificada em seis grupos (Anexo B), sendo que dois deles foram automaticamente descartados uma vez que os grupos não apresentam mais do que dois casos que, neste caso, referem-se aos grupos “Arquipélago da Madeira” e “Arquipélago dos Açores”.

Tabela 17 - Médias por grupo de zona geográfica com as escalas e dimensões

| | <i>p</i> | <i>N</i> | Média | | <i>N</i> | Média | | <i>N</i> | Média | | <i>N</i> | Média | |
|-----------------------|--------------|----------|-------|---------------|----------|-------|-----------------|----------|-------|---------------|----------|-------|----------------------------|
| | | | DP | Porto e Norte | | DP | Lisboa e Centro | | DP | Algarve e Sul | | DP | Outra cidade de outro país |
| Supervisão abusiva | 0,04* | | 3,17 | 1,40 | | 2,48 | 1,46 | | 3,15 | 1,72 | | 2,56 | 1,28 |
| Liderança autoritária | 0,04* | | 3,63 | 1,51 | | 2,84 | 1,45 | | 3,36 | 1,58 | | 3,00 | 1,77 |
| Narcisismo | 0,09 | | 4,18 | 1,61 | | 3,46 | 1,65 | | 3,97 | 1,66 | | 3,96 | 1,71 |
| Autopromoção | 0,03* | | 3,67 | 1,61 | | 2,79 | 1,68 | | 3,52 | 1,74 | | 3,07 | 1,64 |
| Imprevisibilidade | 0,01* | | 3,60 | 1,55 | | 2,78 | 1,65 | | 3,65 | 1,57 | | 3,33 | 1,52 |
| CO Afetivo | 0,24 | 40 | 4,21 | 1,59 | 196 | 4,66 | 1,64 | 19 | 4,07 | 1,79 | 19 | 5,11 | 1,46 |
| CO Calculativo | 0,76 | | 4,09 | 1,49 | | 3,84 | 1,33 | | 4,15 | 1,24 | | 3,86 | 1,20 |
| CO Normativo | 0,93 | | 3,70 | 1,66 | | 3,75 | 1,43 | | 3,49 | 1,64 | | 3,82 | 1,56 |
| Silêncio de adesão | 0,26 | | 5,80 | 1,45 | | 6,07 | 1,10 | | 5,50 | 1,57 | | 6,21 | 1,06 |
| Autoestima | 0,45 | | 3,42 | 0,51 | | 3,43 | 0,52 | | 3,20 | 0,55 | | 3,25 | 0,77 |
| Suporte da Equipa | 0,11 | | 3,73 | 1,07 | | 4,13 | 0,94 | | 4,27 | 0,62 | | 3,83 | 1,01 |

Nota: Arquipélago da Madeira e Arquipélago dos Açores excluídos por terem menos de dois casos. Desvio padrão (DP). *p*= entre grupos * \leq 0,05.

Tal como demonstrado na Tabela 18 para os grupos do sexo da supervisão dos indivíduos, a significância apenas se verifica ao nível da dimensão da supervisão abusiva ($p=<0,004$), liderança autoritária ($p=<0,005$), autopromoção ($p=<0,013$), sendo que a média onde a dimensão de supervisão abusiva (M=2,71), liderança autoritária (M=3,18) e autopromoção (M=3,16) é maioritariamente percecionada na liderança feminina.

Tabela 18 - Médias por grupo de sexo da supervisão com as escalas e dimensões

| | F | p | N | Média | DP | N | Média | DP | N | Média | DP |
|-----------------------|-------|---------------|-----|--------|------|-----|-------|------|----|---------------|------|
| | | | | Mulher | | | Homem | | | Não se aplica | |
| Supervisão abusiva | 17,98 | 0,00** | | 2,71 | 1,50 | | 2,70 | 1,48 | | 1,54 | 0,74 |
| Liderança autoritária | 12,83 | 0,00** | | 3,18 | 1,65 | | 2,98 | 1,41 | | 1,97 | 0,86 |
| Narcisismo | 3,77 | 0,19 | | 3,71 | 1,74 | | 3,65 | 1,65 | | 2,96 | 1,02 |
| Autopromoção | 8,22 | 0,01* | | 3,16 | 1,72 | | 2,96 | 1,69 | | 1,93 | 1,13 |
| Imprevisibilidade | 4,66 | 0,10 | | 3,08 | 1,70 | | 3,03 | 1,65 | | 2,23 | 1,07 |
| CO Afetivo | 3,79 | 0,07 | 117 | 4,44 | 1,57 | 140 | 4,59 | 1,72 | 19 | 5,35 | 1,29 |
| CO Calculativo | 0,01 | 0,98 | | 3,91 | 1,34 | | 3,88 | 1,32 | | 3,90 | 1,49 |
| CO Normativo | 0,91 | 0,40 | | 3,63 | 1,41 | | 3,74 | 1,54 | | 4,13 | 1,50 |
| Silêncio de adesão | 0,32 | 0,62 | | 5,98 | 1,16 | | 6,06 | 1,62 | | 5,78 | 1,62 |
| Autoestima | 0,27 | 0,76 | | 3,38 | 0,58 | | 3,42 | 0,51 | | 3,46 | 0,54 |
| Suporte da Equipe | 3,43 | 0,10 | | 3,95 | 1,05 | | 4,11 | 0,90 | | 4,42 | 0,64 |

Nota: Desvio padrão (DP). $p=$ entre grupos $^* \leq 0,05$ e $^{**} < 0,001$. Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

Na Tabela 19 verificou-se que apenas nas dimensões de COC e SE, não se encontram resultados estatisticamente significativos. Por sua vez, o silêncio de adesão, é a dimensão que apresenta média mais elevada ($M=6,55$) nos participantes que se encontram em fase de declínio (mais de 66 anos) a par da média que se apresenta na fase de manutenção ($M=6,26$).

Tabela 19 - Médias por grupo de idades com as escalas e dimensões

| | F | p | N | Média | DP | N | Média | DP | N | Média | DP | N | Média | DP |
|-----------------------|-------|-------------------|----|-------------------------------|------|-----|------------------------------------|------|-----|-------------------------------|------|----|--------------------------|------|
| | | | | Exploração dos 15 aos 24 anos | | | Estabelecimento dos 25 aos 44 anos | | | Manutenção dos 45 aos 65 anos | | | Declínio mais de 65 anos | |
| Supervisão abusiva | 8,65 | <0,00** | | 3,34 | 1,76 | | 2,83 | 1,46 | | 2,35 | 1,40 | | 1,61 | 0,84 |
| Liderança autoritária | 8,53 | 0,00** | | 3,31 | 1,66 | | 3,32 | 1,49 | | 2,67 | 1,49 | | 2,17 | 0,70 |
| Narcisismo | 4,68 | 0,02* | | 3,56 | 1,86 | | 3,90 | 1,59 | | 3,39 | 1,59 | | 2,73 | 1,09 |
| Autopromoção | 4,95 | 0,01* | | 3,16 | 1,79 | | 3,24 | 1,64 | | 2,74 | 1,72 | | 1,84 | 1,30 |
| Imprevisibilidade | 5,46 | 0,00** | | 3,66 | 1,88 | | 3,20 | 1,62 | | 2,72 | 1,59 | | 1,95 | 1,21 |
| CO Afetivo | 7,81 | <0,00* | 19 | 3,88 | 1,85 | 139 | 4,29 | 1,69 | 105 | 4,96 | 1,45 | 13 | 5,65 | 1,12 |
| CO Calculativo | 1,94 | 0,14 | | 3,93 | 1,47 | | 3,79 | 1,25 | | 3,94 | 1,41 | | 4,67 | 1,26 |
| CO Normativo | 12,28 | <0,00** | | 4,06 | 1,67 | | 3,36 | 1,43 | | 3,96 | 1,39 | | 5,20 | 1,04 |
| Silêncio de adesão | 7,77 | <0,00** | | 5,22 | 1,46 | | 5,87 | 1,21 | | 6,26 | 1,09 | | 6,55 | 0,51 |
| Autoestima | 5,98 | <0,00** | | 3,10 | 0,56 | | 3,33 | 0,58 | | 3,53 | 0,46 | | 3,64 | 0,44 |
| Suporte da Equipe | 2,24 | 0,236 | | 4,21 | 0,81 | | 3,96 | 1,00 | | 4,12 | 0,95 | | 4,44 | 0,61 |

Nota: Desvio padrão (DP). $p=$ entre grupos $^* \leq 0,05$ e $^{**} < 0,001$. Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

Procurou-se verificar a significância nas variáveis de habilitações literárias e sexo da nossa amostra, mas em nenhum dos casos se apresentou estatisticamente significativa, como fica demonstrado no Anexo F.

Ao nível do *t-Student*, que foi efetuado para a variável setor de atividade, o teste Levene devolveu resultados que não se verificam estatisticamente significativos entre o setor Estado e Privado, de acordo com a Tabela 20.

Tabela 20 - *t-Student* para setor de atividade

| | <i>p</i> | <i>t</i> | <i>N</i> | Média | | DP | |
|-----------------------|----------|----------|----------|---------|--------|---------|--------|
| | | | | Privado | Estado | Privado | Estado |
| Supervisão abusiva | 0,10 | -1,61 | | 2,50 | 2,79 | 1,40 | 1,56 |
| Liderança autoritária | 0,25 | -1,15 | | 2,91 | 3,12 | 1,47 | 1,56 |
| Narcisismo | 0,41 | -0,81 | | 3,56 | 3,72 | 1,61 | 1,74 |
| Autopromoção | 0,07 | -1,80 | | 2,82 | 3,20 | 1,66 | 1,72 |
| Imprevisibilidade | 0,19 | -1,29 | | 2,89 | 3,15 | 1,58 | 1,73 |
| CO Afetivo | 0,58 | -0,55 | 162 | 4,53 | 4,64 | 1,64 | 1,65 |
| CO Calculativo | 0,84 | -0,19 | 114 | 3,88 | 3,91 | 1,30 | 1,39 |
| CO Normativo | 0,70 | -0,37 | | 3,69 | 3,76 | 1,55 | 1,38 |
| Silêncio de adesão | 0,96 | -0,04 | | 6,00 | 6,01 | 1,25 | 1,11 |
| Autoestima | 0,50 | -0,66 | | 3,38 | 3,43 | 0,53 | 0,55 |
| Suporte da Equipe | 0,71 | 0,37 | | 4,08 | 4,04 | 0,94 | 0,98 |

Nota: Desvio padrão (DP). *p*= entre grupos. Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

Procedeu-se, ainda, ao teste de Scheffé conforme Anexo G ao nível do sexo dos participantes, para se perceber em que grupos se encontrariam diferenças estatisticamente significativas e o mesmo confirmou que não existem essas diferenças significativas $p \leq 0,05$.

4.7 Teste das hipóteses

Para testar as hipóteses a que o nosso estudo se propõe, numa primeira fase, realizaram-se regressões múltiplas para verificar a existência de efeitos principais entre as várias dimensões da variável preditora (LA) e as dimensões da variável de critério (CO), conforme apresentado na Tabela 22, Tabela 25 e Tabela 28.

Considerando as Hipóteses:

H1: A liderança abusiva influencia negativamente o compromisso organizacional.

H1a: A liderança abusiva influencia negativamente o compromisso organizacional afetivo.

O modelo apresentado a estudo, revela-se significativo ($F=23,53$; $p<0,001$), conforme Tabela 21. O teste F atesta que o modelo é significativo o que, na prática, quer dizer que é este valor que indica se a variável preditora consegue explicar significativamente o desfecho da relação.

Tabela 21 – Regressão linear do teste LA - COA

| R | R ² | Modelo do teste | |
|-------|----------------|-----------------|---------|
| | | F | p |
| 0,548 | 0,300 | 23,2 | <0,001* |

* $p < 0,001$. Adaptado do *Output* do jamovi 2.2.5

Da regressão linear efetuada, constata-se que 30% da variabilidade total (R^2) do comportamento organizacional afetivo é explicado pela liderança abusiva, conforme Tabela 22.

Porém, conseguiu-se demonstrar que apenas a dimensão da supervisão abusiva e a autopromoção, têm um efeito negativo e significativo no compromisso organizacional afetivo, o que nos leva a concluir que quanto maior a percepção da SA pelo indivíduo pela forma como, por exemplo, o chefe/supervisor relembra erros e falhas do passado do trabalho que desenvolveu em algum momento, ou como alguém que age a pensar no seu próprio sucesso aceitando créditos por *achievements* que não lhe pertencem como forma de autopromoção, menor será o sentimento de pertença à organização, podendo equacionar os esforços que desenvolve por um bem comum e que não são devidamente evidenciados.

Tabela 22 - Teste da hipótese LA – COA

| Variável X (Preditora/Independente) | Variável Y (Critério/Dependente) | R ² | β | p |
|-------------------------------------|------------------------------------|----------------|---------|---------|
| Supervisão abusiva | Compromisso Organizacional Afetivo | 0,30 | -0,58 | <0,00** |
| Liderança autoritária | | | -0,13 | 0,30 |
| Narcisismo | | | 0,17 | 0,09 |
| Autopromoção | | | -0,23 | 0,04* |
| Imprevisibilidade | | | 0,20 | 0,06 |

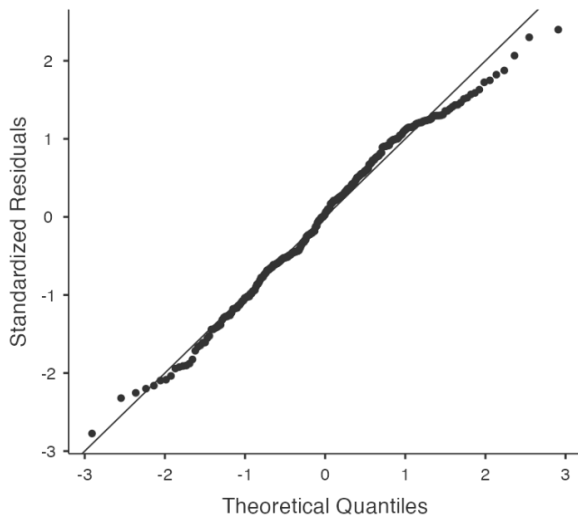
** $p < 0,001$. * $p \leq 0,05$. Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

Assim, concluiu-se que a hipótese H1a é parcialmente corroborada.

Os dados precisam ter normalidade dos resíduos, ou seja, os valores da variável critério afastam-se, em alguns casos, do valor previsto. O cenário ideal, é de que todos os pontos estejam perfeitamente ajustados na equação da regressão.

Na Figura 2 é demonstrado o gráfico que resulta da análise, no que se refere à relação SA – COA.

Figura 2 - Gráfico de regressão de resíduos – LA - COA



Adaptado do *Output* do jamovi 2.2.5

O teste Shapiro-Wilk, indica um valor $p=0,023$, abaixo de $<0,05$, conforme Tabela 23, o que releva que a distribuição dos resíduos dos dados se diferencia significativamente de uma distribuição normal.

Tabela 23 - Teste de normalidade (Shapiro-Wilk) – LA - COA

| Estatística | <i>p</i> |
|--------------------|-----------------|
| 0,988 | 0,023* |

* $p \leq 0,05$. Adaptado do *Output* do jamovi 2.2.5

H1b: A liderança abusiva influencia negativamente o compromisso organizacional normativo.

Na regressão linear efetuada para este modelo, esta revela-se significativa ($F=16,6$; $p<0,001$) e 23,5% da variabilidade total (R^2) do comportamento organizacional normativo é explicado pela liderança abusiva, conforme Tabela 24.

Tabela 24 - Regressão linear do teste LA - CON

| R | R ² | Modelo do teste | |
|-------|----------------|-----------------|---------|
| | | F | p |
| 0,485 | 0,235 | 16,6 | <0,001* |

* $p < 0,001$. Adaptado do *Output* do jamovi 2.2.5

Esta regressão linear permite atestar que apenas a dimensão da liderança autoritária e a autopromoção têm um efeito negativo e significativo no compromisso organizacional normativo, conforme Tabela 25, o que admite epilogar que quanto maior for a perceção da liderança autoritária pelo indivíduo do modo controlador da chefia/supervisão e que ignora ideias contrárias às suas, ou como alguém que só oferece ajuda a quem lhe possa trazer vantagens como forma de autopromoção, menor será sentimento de dever moral de permanecer na organização/empresa.

Assim, conclui-se que a hipótese H1b é parcialmente corroborada.

Tabela 25 - Teste da hipótese LA - CON

| Variável X (Preditora/Independente) | Variável Y (Critério/Dependente) | R ² | β | p |
|-------------------------------------|--------------------------------------|----------------|---------|--------------|
| Supervisão abusiva | Compromisso Organizacional Normativo | 0,23 | -0,18 | 0,11 |
| Liderança autoritária | | | -0,25 | 0,04* |
| Narcisismo | | | 0,04 | 0,67 |
| Autopromoção | | | -0,26 | 0,01* |
| Imprevisibilidade | | | 0,18 | 0,06 |

* $p \leq 0,05$. Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

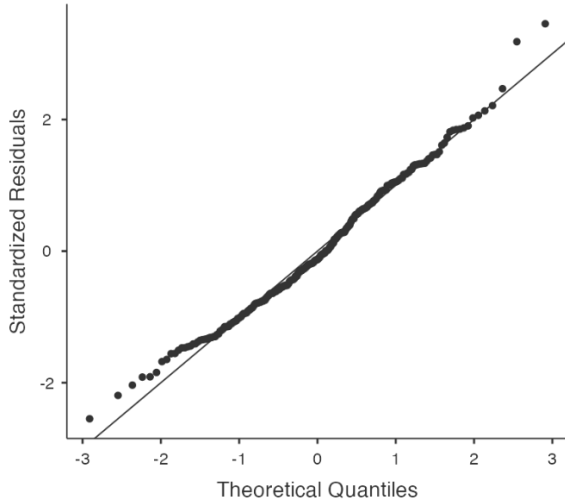
O teste Shapiro-Wilk, indica um valor $p=0,025$, abaixo de $<0,05$, conforme Tabela 26, o que releva que a distribuição dos resíduos dos dados se diferenciam significativamente de uma distribuição normal, o qual fica também demonstrado na Figura 4.

Tabela 26 - Teste de normalidade (Shapiro-Wilk) – LA - CON

| Estatística | <i>p</i> |
|-------------|----------|
| 0,988 | 0,025* |

**p* ≤ 0,05. Adaptado do *Output* do jamovi 2.2.5

Figura 3 - Gráfico de regressão de resíduos – LA - CON



Adaptado do *Output* do jamovi 2.2.5

H1c: A liderança abusiva influencia negativamente o compromisso organizacional calculativo.

Este modelo que se apresenta a estudo, revela-se igualmente significativo ($F=3,53$; $p < 0,004$), conforme Tabela 27. Contudo, apenas 6,14% da variabilidade total (R^2) do comportamento organizacional calculativo é explicado pela liderança abusiva.

Tabela 27 - Regressão linear do teste LA - COC

| R | R² | Modelo do teste | |
|----------|----------------------|-----------------|-----------------|
| | | F | <i>p</i> |
| 0,248 | 0,0614 | 3,53 | 0,004* |

**p* ≤ 0,05. Adaptado do *Output* do jamovi 2.2.5

Apesar do teste F atestar que o modelo é significativo, no estudo realizado entre as dimensões da LT e do CO calculativo, esta hipótese não se confirma, uma vez que não se encontram valores estatisticamente significativos, conforme Tabela 28.

Tabela 28 - Teste da hipótese LA - COC

| Variável X (Preditora/Independente) | Variável Y (Critério/Dependente) | R ² | β | p |
|-------------------------------------|---|----------------|-------|------|
| Supervisão abusiva | Compromisso Organizacional Calculativo | 0,06 | -0,18 | 0,10 |
| Liderança autoritária | | | 0,00 | 0,97 |
| Narcisismo | | | 0,09 | 0,34 |
| Autopromoção | | | 0,07 | 0,51 |
| Imprevisibilidade | | | 0,17 | 0,08 |

Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

Assim, conclui-se que a sub-hipótese H1c não é corroborada.

Em suma, verifica-se que a hipótese H1 é parcialmente corroborada, pela sub-hipótese H1a e H1b, conforme Tabela 29.

Tabela 29 - Hipótese e sub-hipóteses H1

| Hipóteses | |
|--|---------------------------------|
| H1: A liderança abusiva influencia negativamente o compromisso organizacional. | |
| H1a: A liderança abusiva influencia negativamente o compromisso organizacional afetivo. | Parcialmente corroborada |
| H1b: A liderança abusiva influencia negativamente o compromisso organizacional normativo. | Parcialmente corroborada |
| H1c: A liderança abusiva influencia negativamente o compromisso organizacional calculativo. | Não corroborada |

4.8 Efeitos da moderação

Posteriormente aos testes previamente apresentados, procedeu-se aos testes de moderação para aferir se o SIL, AE e SE exerciam ou não um papel moderador na relação entre a LA e o CO, nas dimensões que se confirmaram estatisticamente significativas, apresentando no Anexo H as regressões lineares e moderações através da macro *Process* versão 4.1 no SPSS (Hayes, 2017).

Assim, e considerando as hipóteses inicialmente formuladas a nível da moderação, as mesmas tiveram que ser ajustadas e foram retiradas as que não seriam alvo de análise.

H2: Autoestima modera a relação entre liderança abusiva e o compromisso organizacional.

H2a: Autoestima modera a relação entre supervisão abusiva e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2b: Autoestima modera a relação entre autopromoção e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2c: Autoestima modera a relação entre liderança autoritária e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

H2d: Autoestima modera a relação entre autopromoção e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação será mais forte para os indivíduos com elevada autoestima.

Da análise das sub-hipóteses apresentadas, os modelos revelam-se estatisticamente significativos ($p \leq 0,05$), conforme demonstrado na Tabela 30 e na análise dos *outputs* do SPSS, Anexo H.

Testados os quatro modelos da variável preditora do modelo (X), com a variável de *outcome* de critério (Y), a par da moderação (W), o SPSS demonstrou que todos eles se revelam estatisticamente significativos ($p \leq 0,05$). Contudo, o modelo 1 e modelo 2 revela que existe uma relação direta da AE com o COA e a SA e APROM não têm um efeito direto com o COA.

Na dimensão do CON (Y), o modelo 3 e modelo 4 também nos apontam que existe uma relação direta da AE com o CON, mas o mesmo não se verifica LAUT e APROM com o CON.

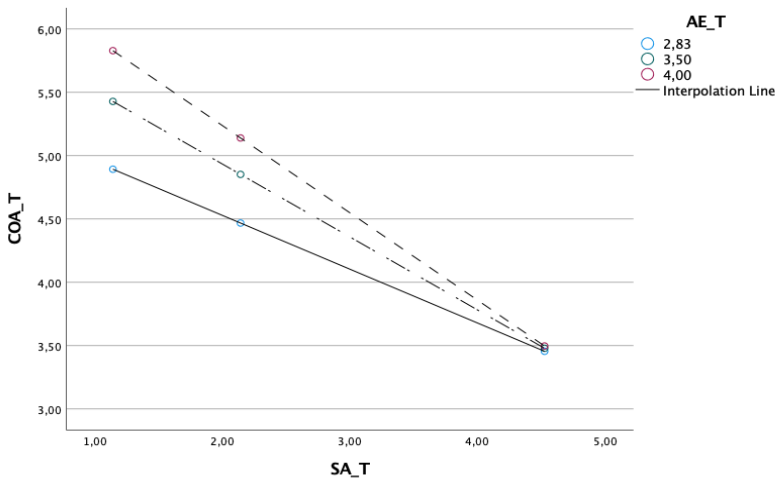
Os resultados demonstram, ainda, que a moderação da AE é atestada em todos os modelos apresentados, com exceção do modelo 2, tal como demonstrado na Tabela 30 e na Figura 4, Figura 5 e Figura 6, representado graficamente.

Tabela 30 – Resultado dos modelos da moderação da AE

| | | Compromisso Organizacional Afetivo (Y) | | R ² |
|----------|---------------------------|--|------------|----------------|
| | | p | SA x AE | |
| | | | p | |
| Modelo 1 | Supervisão abusiva (X) | 0,5219 | 0,0227* | 30,59% |
| p=0,0000 | Autoestima (W) | 0,0019* | | |
| | | Compromisso Organizacional Afetivo (Y) | | R ² |
| | | p | APROM x AE | |
| | | | p | |
| Modelo 2 | Autopromoção (X) | 0,8839 | 0,1529 | 24,39% |
| p=0,0000 | Autoestima (W) | 0,0065* | | |
| | | Compromisso Organizacional Normativo (Y) | | R ² |
| | | p | LAUT x AE | |
| | | | p | |
| Modelo 3 | Liderança autoritária (X) | 0,2730 | 0,0135* | 22,14% |
| p=0,0000 | Autoestima (W) | 0,0236* | | |
| | | Compromisso Organizacional Normativo (Y) | | R ² |
| | | p | APROM x AE | |
| | | | p | |
| Modelo 4 | Autopromoção (X) | 0,3687 | 0,0234* | 21,85% |
| p=0,0000 | Autoestima (W) | 0,0474* | | |

*p≤0,05. Output macro Process 4.1 do Hayes (2017)

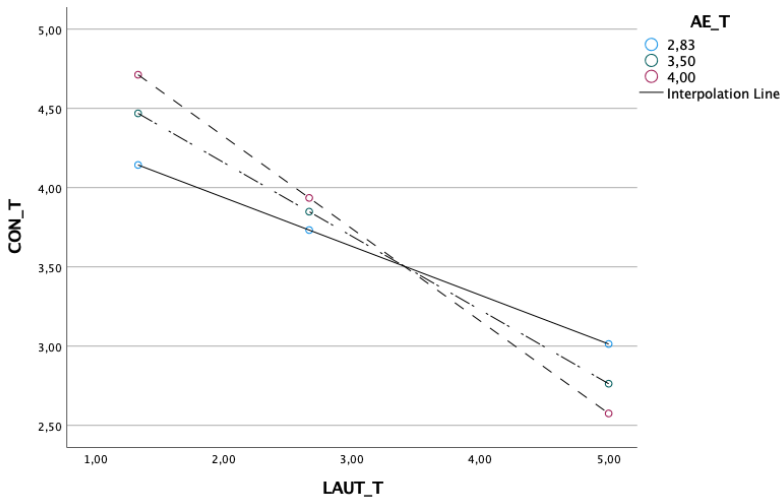
Figura 4 - Efeito da moderação da autoestima na relação entre supervisão abusiva e compromisso organizacional afetivo



Output macro Process 4.1 do Hayes (2017)

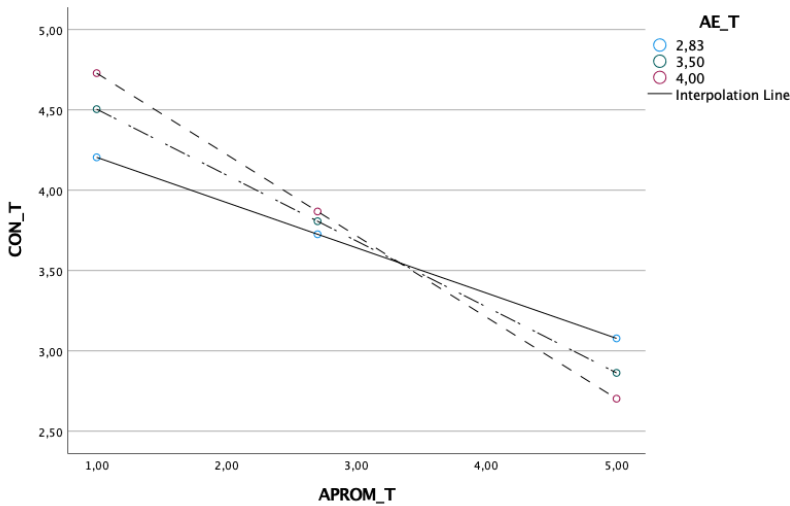
A Figura 4 demonstra que, à medida que diminui a percepção de autopromoção (SA_T), aumenta o compromisso organizacional afetivo (COA_T) intensificado pela autoestima (AE_T).

Figura 5 - Efeito da moderação da autoestima na relação entre liderança autoritária e compromisso organizacional normativo



Output macro Process 4.1 do Hayes (2017)

Figura 6 - Efeito da moderação da autoestima na relação entre autopromoção e compromisso organizacional normativo



Output macro Process 4.1 do Hayes (2017)

Tal como na Figura 5, também este gráfico da Figura 6 revela que há um momento em que a relação se inverte. Ou seja, à medida que diminui a percepção de supervisão abusiva (SA_T) autopromoção (APROM_T), aumenta o compromisso organizacional normativo (CON_T), intensificado pela autoestima (AE_T).

Apesar da variável X, nestes quatro modelos, não ter efeito direto em Y e a W ter uma relação direta na variável Y, as duas juntas passam a ter efeito e, conseqüentemente, significativa ($p \leq 0,05$).

Desta forma, conclui-se que a autoestima tem efetivamente um papel moderador na relação da supervisão abusiva com o compromisso organizacional afetivo ($p=0,0227$), tal como modera a relação da liderança autoritária ($p=0,0135$) e autopromoção ($p=0,0234$) com o compromisso organizacional normativo.

No que à moderação do silêncio de adesão diz respeito, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H3: O silêncio de adesão modera a relação entre liderança abusiva e o compromisso organizacional.

H3a: O silêncio de adesão modera a relação entre supervisão abusiva e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3b: O silêncio de adesão modera a relação entre a autopromoção e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3c: O silêncio de adesão modera a relação entre liderança autoritária e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

H3d: O silêncio de adesão modera a relação entre autopromoção e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevado sentido de cooperação com a organização/empresa.

Desta análise das sub-hipóteses apresentadas, também aqui os modelos se revelam estatisticamente significativos ($p \leq 0,05$), conforme demonstrado na Tabela 31 e na análise dos *outputs* do SPSS, no Anexo H.

Testou-se no SPSS a variável preditora do modelo (X), com a variável de *outcome* de critério (Y), a par da moderação (W) e verificou-se que em nenhum dos modelos se encontrou a moderação do SIL. Contudo, da análise efetuada, atesta-se que há um efeito direto do X para o Y

no modelo 5 e esse efeito direto não é alterado pela intensidade da variável W, i.e., não interfere na relação.

Por seu turno, o modelo 6 e modelo 8 revelam que há uma relação direta da variável W com a variável Y, mas a mesma não apresenta moderação na relação do X com o Y.

Conclui-se, assim, que nestes modelos apresentados e apesar destas relações diretas, o SIL não modera a relação de SA/COA, APROM/COA, LAUT/COM e APROM/CON, tal como pode ser confirmado na Tabela 31 e Anexo H.

Tabela 31 - Resultado dos modelos da moderação do SIL

| | | Compromisso Organizacional Afetivo (Y) | | R ² |
|----------------------|---------------------------|--|-------------|----------------|
| | | p | SA x SIL | |
| | | | p | |
| Modelo 5 p=0,0000 | Supervisão abusiva (X) | 0,0303* | 0,7699 | 32,58% |
| | Silêncio de adesão (W) | 0,0617 | | |
| | | Compromisso Organizacional Afetivo (Y) | | R ² |
| | | p | APROM x SIL | |
| | | | p | |
| Modelo 6 p=0,0000 | Autopromoção (X) | 0,3646 | 0,5099 | 27,62% |
| | Silêncio de adesão (W) | 0,0028* | | |
| | | Compromisso Organizacional Normativo (Y) | | R ² |
| | | p | LAUT x SIL | |
| | | | p | |
| Modelo 7 p=0,0000 | Liderança autoritária (X) | 0,1237 | 0,9952 | 24,60% |
| | Silêncio de adesão (W) | 0,0741 | | |
| | | Compromisso Organizacional Normativo (Y) | | R ² |
| | | p | APROM x SIL | |
| | | | p | |
| Modelo 8 p=0,0000 | Autopromoção (X) | 0,3753 | 0,5290 | 24,01% |
| | Silêncio de adesão (W) | 0,0211* | | |

*p≤0,05. Output macro Process 4.1 do Hayes (2017)

Analisando a moderação do suporte da equipa, hipotetizamos que:

H4: O suporte de equipa modera a relação entre liderança abusiva e o compromisso organizacional.

H4a: O suporte de equipa modera a relação entre supervisão abusiva e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4b: O suporte de equipa modera a relação entre autopromoção e o compromisso organizacional afetivo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4c: O suporte de equipa modera a relação entre liderança autoritária e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

H4d: O suporte de equipa modera a relação entre autopromoção e o compromisso organizacional normativo, de tal forma que a relação entre estas duas variáveis será mais forte para os indivíduos que tenham elevada perceção de ajuda dos colegas.

Também para estas hipóteses formuladas, testou-se a moderação do SE e, de acordo com os resultados apresentados na Tabela 32, o SPSS testou a variável X com Y e a variável W com a variável de *outcome* (Y), à semelhança do que foi feito nos testes prévios dos outros modelos.

Conseguiu-se aferir que em todos os modelos se encontra uma relação direta do SE com o COA e com o CON. Contudo, as variáveis X não têm um efeito direto com o Y e em nenhum deles, encontramos a moderação do SE.

Tabela 32 - Resultado dos modelos da moderação do SE

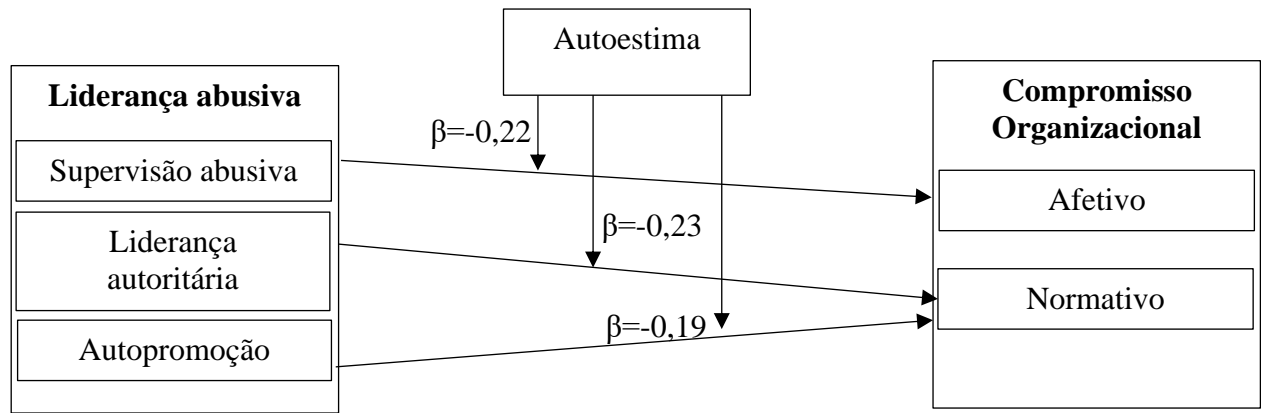
| | | Compromisso Organizacional Afetivo (Y) | | R ² |
|-------------------------------|---------------------------|--|-------------------|----------------|
| | | <i>p</i> | <i>SA x SE</i> | 32,96% |
| | | | <i>p</i> | |
| Modelo 9 <i>p</i> =0,0000 | Supervisão abusiva (X) | 0,2075 | 0,4134 | |
| | Suporte da Equipa (W) | 0,0055* | | |
| | | Compromisso Organizacional Afetivo (Y) | | R ² |
| | | <i>p</i> | <i>APROM x SE</i> | 27,13% |
| | | | <i>p</i> | |
| Modelo 10 <i>p</i> =0,0000 | Autopromoção (X) | 0,1556 | 0,8840 | |
| | Suporte da Equipa (W) | 0,0217* | | |
| | | Compromisso Organizacional Normativo (Y) | | R ² |
| | | <i>p</i> | <i>LAUT x SE</i> | 25,22% |
| | | | <i>p</i> | |
| Modelo 11 <i>p</i> =0,0000 | Liderança autoritária (X) | 0,7238 | 0,1650 | |
| | Suporte da Equipa (W) | 0,0029* | | |
| | | Compromisso Organizacional Normativo (Y) | | R ² |
| | | <i>p</i> | <i>APROM x SE</i> | 24,59% |
| | | | <i>p</i> | |
| Modelo 12 <i>p</i> =0,0000 | Autopromoção (X) | 0,2396 | 0,6708 | |
| | Suporte da Equipa (W) | 0,0317* | | |

**p*≤0,05. Output macro Process 4.1 do Hayes (2017)

Finda esta análise de moderação conclui-se, assim, que o SE se revela com relação direta com o COA e com o CON, porém, não se revela moderador de nenhum modelo.

Tomando em linha de conta as análises apresentadas anteriormente, afigura-se pertinente apresentar uma última Figura 7, que represente e resuma o modelo final com as variáveis X Y e W.

Figura 7 - Modelo final



5 Discussão

A dissertação que é agora apresentada, propunha-se analisar o papel moderador de algumas variáveis que são consideradas de extrema relevância, perante uma liderança abusiva: o silêncio de adesão, a autoestima do indivíduo e o suporte da equipa.

Iniciou-se por fazer uma caracterização da amostra, tal como representado no Anexo C, e procedeu-se à análise descritiva dos dados, a nível das escalas em estudo.

Conforme ficou comprovado através do teste das hipóteses, as dimensões da supervisão abusiva, liderança autoritária e autopromoção, foram as que se evidenciaram ao nível do compromisso organizacional afetivo e normativo. Afigura-se que, perante os resultados, para o indivíduo o compromisso organizacional afetivo e compromisso organizacional normativo, tal como defendem Rego & Souto (2004) são os aspetos mais relevantes na medida em que o define como “um estado psicológico que une um indivíduo à organização” (p. 4).

Apesar do indivíduo ter a perceção da liderança abusiva a estes níveis, o facto de se manter na organização/empresa pode querer dizer que o grau de envolvimento e de moralidade que tem para com esta, é o que o faz manter-se nela. Veja-se que o compromisso organizacional calculativo

não se revelou estatisticamente significativo no modelo apresentado, tal como defendem Honer & Burchell (2022) e que veremos mais à frente. Isto poderá querer dizer que o indivíduo não está para se sujeitar a este tipo de liderança, apesar dos prejuízos que daí possam advir para a sua vida pessoal.

Verificou-se, porém, que existe uma correlação positiva, mas fraca e estatisticamente significativa entre o compromisso organizacional calculativo e as dimensões da supervisão abusiva ($r=0,138$; $p\leq 0,05$), liderança autoritária ($r=0,180$; $p\leq 0,001$), narcisismo ($r=0,209$; $p\leq 0,001$), autopromoção ($r=0,202$; $p\leq 0,001$) e imprevisibilidade ($r=0,216$; $p\leq 0,001$).

Das escalas em estudo, quis-se perceber qual a média das perceções das dimensões de todas as escalas nos respondentes ao questionário e, de acordo com os resultados obtidos e demonstrados na Tabela 14, não deixa de ser evidente que a média mais elevada nas respostas foi na dimensão do narcisismo $M=3,63$ e, mais tarde, não se ter revelado estatisticamente significativa e não ter passado no teste das hipóteses.

Da escala de LT, por grupo de sexo da supervisão, a significância apenas se verifica ao nível da dimensão da supervisão abusiva ($p\leq 0,004$), liderança autoritária ($p\leq 0,005$), autopromoção ($p\leq 0,013$). A média onde a dimensão de liderança autoritária é mais percecionada, é na liderança feminina, tal como demonstrado na Tabela 18. Este dado vem confirmar o que defendem Kim et al. (2022) em que as mulheres estão cada vez mais representadas em papeis de liderança, mas que algumas acabam por revelar o mesmo tipo de liderança abusiva para com os seus trabalhadores.

Pode-se admitir, e partindo destes resultados, estar perante o fenómeno *Queen Bee Syndrome*, defendido por Xiong et al. (2022) que referem que este é um acontecimento comum nos locais de trabalho, onde as mulheres líderes são menos suscetíveis de defender a hierarquia de género existente, sublinham. Este tipo de fenómeno acontece quando as mulheres atingem patamares de hierarquia e depois tendem a provar algo a alguém, acabando por cair nos mesmos erros de um estilo de liderança abusiva, distanciando-se das outras mulheres e legitimando a desigualdade de género na sua organização (Derks et al., 2016).

Quanto à idade dos participantes, encontram-se correlações na escala de LT nas dimensões de supervisão abusiva ($r=-0,230$; $p\leq 0,001$), liderança autoritária ($r=-0,205$; $p\leq 0,001$), narcisismo ($r=-0,174$; $p\leq 0,01$), autopromoção ($r=-0,180$; $p\leq 0,01$) e imprevisibilidade ($r=-0,210$; $p\leq 0,001$), apesar de se revelarem fracas, negativas mas significativas ao nível de $p\leq 0,001$

e $p \leq 0,01$, o que poderá querer dizer que, à medida que a idade aumenta, menor será a percepção de LA. A ser este o fator, poder-se-á estabelecer um paralelo com as correlações encontradas ao nível das dimensões do CO em que todas elas, apesar de também serem baixas, apresentam-se positivas e significativas ao nível de $p \leq 0,001$ e $p \leq 0,05$.

Tal como defendem Fariselli et al. (2008); Petrides & Furnham (2000); Robins et al. (2002) os dados sociodemográficos como idade ($r=0,253$, $p \leq 0,001$) e habilitações literárias ($r=0,149$, $p \leq 0,05$), influenciam de forma positiva e significativa a autoestima de um indivíduo que, no nosso estudo, se revelam com correlações moderadas/fracas, positivas e significativas. Contudo, não se encontrou informação estatisticamente significativa ao nível do sexo dos participantes como fator influente da autoestima, como sugerem os mesmos autores.

O estudo releva ainda que existe uma correlação moderada, positiva e significativa ($r=0,305$; $p \leq 0,001$) na idade dos respondentes com o silêncio de adesão, o mesmo não se verificando com o suporte da equipa.

No que diz respeito às correlações da LA e o SE, verifica-se que em todas as dimensões o SE apresenta uma correlação moderada, negativa e significativa, o que confirma que o SE deve ser trabalhado e aperfeiçoado. Espera-se, até, que o SE possa através dos elementos do grupo, ter um papel preponderante no que diz respeito à denúncia deste tipo de comportamentos abusivos, apesar das repercussões dessa coragem perante as consequências dessa atitude (Watkins & Walker, 2021), servindo, assim e eficazmente, o suporte da equipa que se espera.

Verificou-se, ainda, que a relação entre o silêncio de adesão e o suporte da equipa é fraca, mas positiva e estatisticamente significativa ao nível de $p \leq 0,001$.

Das hipóteses levantadas para este estudo, apenas a liderança abusiva nas dimensões da supervisão abusiva ($p \leq 0,001$) e autopromoção ($p \leq 0,04$) se revelaram estatisticamente significativas ao nível do compromisso organizacional afetivo e nas dimensões da liderança autoritária ($p \leq 0,04$) e autopromoção ($p \leq 0,01$) ao nível do compromisso normativo, confirmando, assim, o que Metha & Maheshwari (2013) defendem em que há uma relação estatisticamente significativa entre liderança abusiva e o compromisso organizacional do sujeito.

Apesar de todos os modelos apresentados se revelarem estatisticamente significativos, e contrariamente ao que se esperava, apenas a autoestima desempenhou um papel moderador relevante na relação da supervisão abusiva com o compromisso organizacional afetivo ($p \leq 0,02$) e na relação entre liderança autoritária ($p \leq 0,01$) e a autopromoção ($p \leq 0,02$) com o compromisso

organizacional normativo, o que confirma o epilgado por Velez (2020) que perante uma autoestima elevada, a liderança abusiva não deve influenciar negativamente o compromisso com a organização. Salienta-se, contudo, que os níveis de autoestima de um indivíduo não são uma constante e que os mesmos oscilam no espaço e no tempo.

A moderação aqui encontrada da autoestima, sugere que os indivíduos acreditam nas suas capacidades e no trabalho que desenvolvem e que, à partida, esta autoestima não se altera mesmo que o reconhecimento do seu trabalho fique atribuído às lideranças.

Ao nível do silêncio de adesão e do suporte da equipa, considera-se que possa existir essa moderação. Não se conseguiu, contudo, confirmá-la através da recolha destes dados, apesar da correlação existente do SIL com as dimensões do compromisso organizacional, conforme Anexo E.

Mais estudos com outras variáveis, devem ser desenvolvidos por forma a corroborar os resultados apresentados por Sabino et al. (2019) e da sugestão que Kmiecziak (2021) defende ao referir que o indivíduo com o adequado suporte da equipa, sente-se emocionalmente ligado à organização e quer manter-se nela, apesar da sua perceção da liderança abusiva.

5.1 Limitações

O método utilizado, no caso e em concreto o método quantitativo, é uma das formas mais utilizadas em investigação científica para a recolha de dados, mas, de alguma forma, estará a tornar-se limitativa na medida em que se percebeu, no decorrer da recolha destes dados, que as pessoas estão muito reticentes em responder: seja pela extensão dos questionários, seja pelo elevado número de questionários para que são pedidas colaborações, o que poderá por em causa a veracidade e sinceridade nas respostas dadas.

A liderança abusiva, é um tema sensível e é evidente o incómodo no seu estudo, o que pode ser comprovável pela falta de estudos em contexto português, bem como de literatura mais exaustiva sobre o tema, também em português. Acresce, ainda, que as conclusões aferidas não permitem generalizar sobre a perceção deste estilo de liderança.

Apesar das limitações que reconhecidas, considera-se que foi dado um contributo essencial para a continuidade dos estudos sobre liderança abusiva e seus efeitos na saúde mental do indivíduo e na própria organização.

5.2 Implicações práticas

Tal como foi referido inicialmente, a saúde mental é um tema que está cada vez mais em cima da mesa e tem gerado preocupação nas organizações: seja pela realidade do mundo tal como se nos tem apresentado nos últimos anos devido à pandemia em virtude do isolamento e distanciamento social e laboral, seja pela forma como se querem diferenciar no seio organizacional.

A par da questão da saúde mental, este estudo permite a confirmação e reconhecimento da supervisão abusiva, liderança autoritária e autopromoção, no compromisso do indivíduo na organização ao nível afetivo e normativo. Mas será igualmente interessante perceber de forma mais aprofundada e com rigor científico, como e de que forma, a autoestima consegue moderar esta relação de liderança abusiva com o compromisso organizacional afetivo e normativo. Que tipo de mecanismos ou processos mentais permitem que o indivíduo não se deixe afetar por este tipo de liderança.

Os dados demonstram que as pessoas mais velhas têm uma visão mais positiva da liderança abusiva. Será relevante e pertinente estudar o porquê desse fenómeno. Tome-se como exemplo, o pré 25 de Abril de 1974, em que imperava a ditadura, sendo essa, para si, a verdadeira perceção de liderança abusiva, em comparação com a perceção existente no contexto atual.

Na verdade, alguns traços de personalidade nos líderes são necessários para conduzir de forma eficaz uma equipa. Contudo, os gestores de recursos humanos, não podem negligenciar o fator humano e devem contribuir para a promoção de relações interpessoais positivas, tal como descrito por McGregor (1960) em que, por exemplo, os indivíduos sujeitos a este tipo de liderança humanista, são mais criativos, competentes, esforçam-se e gostam do que fazem e, por si só, querem fazer e fazer bem.

Partindo desse pressuposto, defendemos que o investimento na formação dos líderes de uma organização pode ser uma mais-valia no sentido de potenciar e aperfeiçoar as suas competências de liderança e, eventualmente, haver um cuidado redobrado no processo de seleção dos líderes, tal como Karakitapoğlu-Aygün & Gumusluoglu (2013) argumentam.

Se a primazia é reter os melhores (Loureiro, 2022), então há que redefinir estratégias para as lideranças.

6 Sugestões para estudos futuros

Há uma necessidade premente de se abordar e estudar a liderança abusiva em contexto organizacional e perceber qual a sua relação com o compromisso organizacional do indivíduo, nas suas várias dimensões.

Vários estudos sugerem que, de uma forma ou de outra, a existência de liderança abusiva existe. Contudo, fatores como traços individuais dos indivíduos, sentido de pertença ou outros fatores moderadores, podem atenuar ou intensificar a percepção desse tipo de liderança.

Assim, sugere-se que em estudos futuros possam ser utilizadas diferentes escalas de avaliação, por exemplo a Escala de Ambição de Valores de Rokeach (1973) que considera, e.g. a ambição de um indivíduo como valor instrumental, que funciona como um meio para atingir um fim. Partindo desse princípio, afigura-se interessante perceber, por exemplo, de que forma a ambição de um indivíduo poderá dirimir esta percepção cognitiva de liderança abusiva em prol do compromisso organizacional.

Eventualmente, uma outra abordagem interessante de ser investigada e com a devida concordância da organização/empresa, seria reunir um grupo de trabalho e dividi-lo em dois: um com mais de um ano de contato com a mesma liderança e outro grupo com menos de seis meses. Este tipo de abordagem vai ao encontro de outros estudos desenvolvidos tipo *trial*, apesar de noutro âmbito das ciências, em que há um grupo que é dividido no sentido de perceber qual o impacto da melhoria no bem-estar, depressão e ansiedade nos indivíduos com afastamento das redes sociais (e.g. Lambert et al., 2022).

Considerando os resultados das correlações entre antiguidade e as dimensões da escala de LT que estudámos, com exceção da dimensão de narcisismo, apesar de fracas, são negativas e estatisticamente significativas ($p \leq 0,05$), fator que poderá ser igualmente explorado, procurando evidências entre a relação existente entre a antiguidade e a percepção de liderança abusiva mediante a idade dos indivíduos.

Passará por um maior envolvimento das equipas de trabalho entre si para intensificar o suporte e, assim, diminuir a percepção de liderança abusiva? Estudos, tal como defendem e.g. Shin et al. (2022), existem e comprovam esse suporte, apesar do mesmo não ter sido validado neste estudo.

Estaremos perante uma nova realidade de características mascaradas ou femininas da liderança abusiva? Nesse sentido, este estudo dá um contributo valioso na perceção da liderança abusiva no género feminino, pelas médias apresentadas por dimensão da escala de liderança tóxica, reforçando as conclusões do estudo de Kim et al. (2022).

Fica uma certeza porém: estes estudos devem ser realizados longitudinalmente e, talvez, a abordagem mais adequada por forma a reunir o maior número de informação relevante, seja a conjugação de métodos quantitativos e qualitativos.

Conclusão

Da revisão de literatura efetuada, concluiu-se que os inúmeros estudos que existem no âmbito da liderança abusiva são, essencialmente, estrangeiros e maioritariamente dos Estados Unidos da América, realizados no seio das Forças Armadas Norte Americanas. Por isso, defendemos que mais estudos nesta área devem ser desenvolvidos, em especial em contexto português, nomeadamente, com aplicação direta nas organizações.

Apesar de ser um tema que nunca sairá de discussão dado o longo caminho que ainda tem que percorrer, o indivíduo tende a adaptar-se às realidades com que se depara no dia a dia, seja por uma questão de lealdade para com a organização/empresa, tal como ficou evidenciado, seja por uma questão de estabilidade do seu posto de trabalho.

Por seu turno, este estudo, revelou que essa relação de necessidade de permanecer na organização/empresa, a nível de compromisso organizacional calculativo perante uma liderança abusiva, se deve ao acaso e apenas se revelou estatisticamente significativa em duas dimensões da liderança abusiva com o compromisso organizacional afetivo e normativo.

Contudo, e cada vez mais, uma das preocupações das organizações/empresas, passa por atrair e reter os melhores. Porém, nem sempre as lideranças colaboram com esse objetivo e observando-se esse estilo de liderança abusiva, deve ser considerada uma nova estratégia para os líderes passando por um investimento na sua própria formação. Citando Loureiro (2022) “reter talentos numa organização implica uma liderança capaz e adequada, que promova a utilização das competências dos colaboradores, a participação, a integração, por forma a proporcionar a satisfação do colaborador e conseqüente comprometimento para com a organização e com os seus objetivos” (p. 114).

Um conceito que se pode associar a este estilo de liderança, é o *mobbing*. Existe e Uğurlu et al. (2022) defendem que este é um problema organizacional, transversal e que afeta negativamente questões físicas e mentais nos indivíduos, podendo levar, por exemplo, a baixar os níveis de autoestima e conduzirem à improdutividade. Sublinha-se que em Portugal existe legislação conducente à punição de comportamentos como os que estudámos e o artigo 29.º, da Lei n.º 73/2017, de 16 de Agosto (2017) do Código do Trabalho é muito claro. Contudo, Carnevale (2021) refere que “O problema é que, embora tenhamos leis que protegem contra esses atos, na maioria das vezes não são suficientes. Infelizmente, os departamentos de recursos humanos muitas vezes fecham os olhos para problemas como este.”. Perante esta última afirmação levantada pela autora, questionamos se haverá um canal próprio e dedicado para tratar este tipo de assuntos nas organizações/empresas?

Tal como postulam Rosinha et al. (2006), comportamentos destrutivos, ou no nosso caso, liderança abusiva, tendem a afetar tanto a organização como os indivíduos. Os mesmos autores, defendem que diversas consequências podem advir deste tipo de comportamento passando pelo aumento de conflitos, ao clima de medo e de stress, culminando num decréscimo de *performance* e produtividade.

Na conclusão do seu estudo, Walker & Watkins (2020) alegam que “some participants described how they did not realize until further reflection that they were involved in a toxic situation until after they left the organization.” (p. 117). Esta consideração revela-se preocupante, pois leva-nos a ponderar em que grau estará a saúde mental de um indivíduo para que não perceba o nível de liderança abusiva a que estará sujeito ou, talvez, o compromisso para com a organização seja o mais importante e, assim, ***It’s not right, but it’s ok!***

Referências bibliográficas

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>
- Ahmad, A., Kura, K. M., Bibi, P., Khalid, N., & Rahman Jaaffar, A. (2019). Effect of compensation, training and development and manager support on employee commitment: the moderating effect of co-worker support. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 10(2), 39-55. <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2019v10i2p39-55>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In *Problems and solutions in human assessment* (pp. 285-314). Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13
- Alsolami, H. A., Cheng, K. T. G., & Twalh, A. A. M. I. (2016). Revisiting innovation leadership. *Open Journal of Leadership*, 5(2), 31-38. <http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2016.52004>
- Anderson, B. K., Meyer, J. P., Goldenberg, I., & Laplante, J. (2022). Development and Evolution of Commitment Profiles among Military Recruits: Implications for Turnover Intention and Well-being. *Military Psychology*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.2022910>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative science quarterly*, 47(4), 644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/222820>
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of management Journal*, 35(1), 232-244. <https://doi.org/10.5465/256481>
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2018-0027>

- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of management*, 26(6), 1113-1132. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1614563>
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2006). Subordinate Self-esteem and Abusive Supervision. *Journal of Managerial Issues*, 18(3), 340–355. <http://www.jstor.org/stable/40604544>
- Carnevale, B. (2021). *Mobbing Laboral: o que é e como evitá-lo nas empresas?* <https://factorialhr.pt/blog/mobbing-laboral/>
- Çelmeçe, N., & Işıklar, A. (2019). Impact of the perception of toxic leadership of healthcare professionals on organizational commitment and quality of work life. *Int. J. Hum. Soc. Dev. Res*, 3(2). <https://doi.org/10.30546/2523-4331.2019.3.2.7>
- Conselho Nacional de Saúde. (2019). Sem mais tempo a perder – Saúde mental em Portugal: um desafio para a próxima década. ISSN: 2184-6960 <https://fronteirasxxi.pt/wp-content/uploads/2020/02/%E2%80%9Csem-mais-tempo-a-perder%E2%80%9D-CNS-2019.pdf>
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 11(2), 213-228. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712012000200007
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N. (2016). *The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women.* *The leadership quarterly*, 27 (3), 456-469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Donaldson-Feilder, E., Munir, F., & Lewis, R. (2013). Leadership and employee well-being. *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*, 155-173. <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch8>
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331-351. <https://doi.org/10.5465/3069350>
- Dunlop, R., & Scheepers, C. B. (2022). The influence of female agentic and communal leadership on work engagement: vigour, dedication and absorption. *Management Research Review*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0796>

- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- 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>
- Fariselli, L., Ghini, M., & Freedman, J. (2008). Age and emotional intelligence. *Six Seconds: The Emotional Intelligence Network*, 1-10. <https://www.researchgate.net/publication/265192824>
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of health and social behavior*, 219-239. <https://doi.org/10.2307/2136617>
- Franke, F., & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. *Leadership*, 7(3), 295-316. <https://doi.org/10.1177%2F1742715011407387>
- Furtmueller, E., van Dick, R., & Wilderom, C. P. (2011). On the illusion of organizational commitment among finance professionals. *Team Performance Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/13527591111159009>
- Hadi, N. U., Abdullah, N., & Sentosa, I. (2016). An easy approach to exploratory factor analysis: Marketing perspective. *Journal of Educational and Social Research*, 6(1), 215. <http://dx.doi.org/10.5901/jesr.2016.v6n1p215>
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying work–family intervention processes: The roles of work–family conflict and family-supportive supervisor behaviors. *Journal of applied psychology*, 96(1), 134. <https://doi.org/10.1037/a0020927>
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of management*, 35(4), 837-856. <https://doi.org/10.1177%2F0149206308328510>
- Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: workplace norms and work-family conflict as correlates of

- stress and health. *Journal of occupational health psychology*, 9(1), 83.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.9.1.83>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard university press. ISBN: 9780674276604
<https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674276604>
- Hobman, E. V., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support. *Applied Psychology*, 58(2), 233-256. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00330.x>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037%2F1089-2680.9.2.169>
- Honer, F., & Burchell, J. (2022). Toxic Leadership and Organizational Commitment in Faith-Based Healthcare Organizations. *Business Management Research and Applications: A Cross-Disciplinary Journal*, 1(1), 16-36. <https://doi.org/10.54093/bmra.v1i1.2121>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
<https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., & Gumusluoglu, L. (2013). The bright and dark sides of leadership: Transformational vs. non-transformational leadership in a non-Western context. *Leadership*, 9(1), 107-133. <https://doi.org/10.1177%2F1742715012455131>
- Kim, J. K., Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2022). Evaluations of abusive supervisors: The moderating role of the abuser's gender. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 465-482.
<https://doi.org/10.1002/job.2581>
- Kmiecziak, R. (2021). Co-worker support, voluntary turnover intention and knowledge withholding among IT specialists: the mediating role of affective organizational commitment. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2021-0085>

- Koch, T., & Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?. *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2021-0087>
- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organisational politics. *Applied Psychology*, 68(3), 513-546. <https://doi.org/10.1111/apps.12170>
- Lambert, J., Barnstable, G., Minter, E., Cooper, J., & McEwan, D. (2022). Taking a one-week break from social media improves well-being, depression, and anxiety: a randomized controlled trial. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 25(5), 287-293. <https://doi.org/10.1089/cyber.2021.0324>
- Lei n.º 73/2017, de 16 de agosto (2017). Diário da República n.º 157/2017, Série I de 2017-08-16, páginas 4715 - 4717 <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/73-2017-108001409>
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005 (36), 29–36. <https://doi.org/10.1002/ltl.125>
- Lo, R. (2002). A longitudinal study of perceived level of stress, coping and self-esteem of undergraduate nursing students: an Australian case study. *Journal of advanced nursing*, 39(2), 119-126. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.02251.x>
- Loureiro, N.A.R.S. (Coord.) (2022). *Ensino e Formação, Avaliação de Desempenho e Retenção do Talento: Dimensões para o Desenvolvimento da Liderança*. Cadernos do IUM, 56 Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Marôco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3.ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2014) *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: Report Number
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics.: 7ª edição*. ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. & Bispo, R. (2006). *Estatística aplicada às Ciências Sociais e Humanas* (2.ª ed.). Editora Climepsi
- McGregor, D. (1966). The human side of enterprise. *Classics of organization theory*, 8th Edition. Cengage Learning. 2(1), 6-15.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2).

https://www.researchgate.net/publication/308050403_Consequence_of_toxic_leadership_on_employee_job_satisfaction_and_organizational_commitment

- Mergen, A., & Ozbilgin, M. F. (2021). Understanding the followers of toxic leaders: Toxic illusion and personal uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45-63. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12240>
- Mesmer-Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2009). The role of the coworker in reducing work–family conflict: A review and directions for future research. *Pratiques psychologiques*, 15(2), 213-224. <https://doi.org/10.1016/j.prps.2008.09.009>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three - component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, Vol. 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, 20(4), 283-294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- 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. <https://doi.org/10.1177%2F1548051819833374>
- Mónico, L., Salvado, A., dos Santos, N. R., Pais, L., & Semedo, C. (2019). Lideranças tóxica e empoderadora: Estudo de validação de medidas em amostra Portuguesa. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*, 4(53), 129-140. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4596/459661297011/459661297011.pdf>

- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- 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)
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, (1), 115-133. <https://ciencia.iscte-iul.pt/id/ci-pub-10347>
- Neves, P. (2014). Taking it out on survivors: Submissive employees, downsizing, and abusive supervision. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 507-534. <https://doi.org/10.1111/joop.12061>
- Neves, P., Almeida, P., & Velez, M. J. (2018). Reducing intentions to resist future change: Combined effects of commitment-based HR practices and ethical leadership. *Human Resource Management*, 57(1), 249-261. <https://doi.org/10.1002/hrm.21830>
- Neves, P., Pires, D., & Costa, S. (2020). Empowering to Reduce Intentions to Resist Future Change: Organization-Based Self-esteem as a Boundary Condition. *British Journal of Management*, 32(3), 872-891. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12436>
- Nielsen, M.B. and Einarsen, S.V. (2018), “What we know, what we do not know, and what we should and could have known about workplace bullying: an overview of the literature and agenda for future research”, *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 42, September-October, pp. 71-83. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2018.06.007>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications
- 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>
- Pechorro, P., Marôco, J., Poiares, C., & Vieira, R. X. (2011). Validação da Escala de Auto-Estima de Rosenberg com adolescentes portugueses em contexto forense e escolar. *Arquivos de Medicina*, 25(5/6), 174-179.

https://www.academia.edu/39355241/Valida%C3%A7%C3%A3o_RSES_AM_25_from=cover_page

- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389. <http://dx.doi.org/10.1177/1742715010379308>
- Pestana, Maria Helena & Gageiro, João Nunes (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. 5ª edição revista e corrigida. Lisboa, Edições Sílabo
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). Gender differences in measured and self-estimated trait emotional intelligence. *Sex roles*, 42(5), 449-461. <https://doi.org/10.1023/A:1007006523133>
- Pina, M., & Rego, A. (2019). Métodos qualitativos nos estudos organizacionais e de gestão. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 18(3), 188-206. <http://dx.doi.org/10.12660/rgplp.v18n3.2019.79780>
- Pradhan, S., & Jena, L. K. (2018, April). Abusive supervision and job outcomes: a moderated mediation study. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0030>
- Rasheed, M. I., Weng, Q., Umrani, W. A., & Moin, M. F. (2021). Abusive supervision and career adaptability: The role of self-efficacy and coworker support. *Human Performance*, 34(4), 239-256. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1928134>
- Reed, G. E. (2004a). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71. https://www.researchgate.net/publication/256486140_Toxic_Leadership
- Reed, G. E. (2014b). Toxic leadership, unit climate, and organizational effectiveness. *Air and Space Power Journal*, 26(3), 3-10. https://www.researchgate.net/publication/265413726_Toxic_Leadership_Unit_Climate_and_Organizational_Effectiveness
- Rego, A., Cunha, M. P. (2016) *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 1ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo, 2016.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2020). *Liderar em tempos de crise*. Porto: Católica Porto Business School. https://www.catolicabs.porto.ucp.pt/files/portalready/v000/docs/pdf/Liderar_em_Tempos_de_Crise.pdf

- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de administração contemporânea*, 8(1), 151-177. <https://www.scielo.br/j/rac/a/rQPksmJfFnLbv5JPqd7NkYs/?format=pdf&lang=pt>
- Rego, A., Souto, S., Pina e Cunha, M. (2007), “Espiritualidade nas Organizações, positividade e desempenho”, *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 13, nº 1, p 7-36
- Rehman, W. U., Ahmad, M., Allen, M. M., Raziq, M. M., & Riaz, A. (2019). High involvement HR systems and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. *European Journal of work and organizational psychology*, 28(4), 525-535. <https://doi.org/10.1177%2F014920630002600603>
- Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D. (2014). Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(5), 705-720. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.5.705>
- Ridgeway, C. L. (2002). Gender, status, and leadership. *Journal of Social issues*, 57(4), 637-655. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00233>
- Robins, R. W., Trzesniewski, K. H., Tracy, J. L., Gosling, S. D., & Potter, J. (2002). Global self-esteem across the life span. *Psychology and aging*, 17(3), 423. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0882-7974.17.3.423>
- Rosenberg, M. (1979). Components of Rosenberg’s self-esteem scale. *Conceiving the self*. New York: Basic Books.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Rosinha, L. C. A. P., Matias, C. S., dos Santos, C. L. B., & Sarmiento, M. TOXIC, NEGATIVE, AND DESTRUCTIVE LEADERSHIP BEHAVIOURS IN THE MILITARY CONTEXT: CASE STUDIES. In *Pursuit of Excellence: International Perspectives of Military Leadership (2006). Strategic Leadership Development: International Perspectives (2007) Professional Ideology & Development*, 43. https://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/weekly_acquisitions_list-ef/2017/17-02/publications.gc.ca/collections/collection_2017/mdn-dnd/D2-367-2016-eng.pdf#page=59
- Sabino, A., & Cesário, F. (2019). O silêncio dos colaboradores de Van Dyne, Ang e Botero (2003): Estudo da validade fatorial e da invariância da medida para Portugal. *Análise Psicológica*, 37(4), 553-564. <https://core.ac.uk/download/pdf/270219641.pdf>

- Sabino, A., Nogueira, F., & Cesário, F. (2019). An extension to the EVLN model: The role of employees' silence. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. 2018 volume 17, issue 3. <http://www.emeraldinsight.com/1536-5433.htm>
- Salessi, S., & Omar, A. (2016). Desarrollo y validación de una escala para medir actuación emocional en el trabajo. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*, 1(41), 66-79. <https://www.redalyc.org/pdf/4596/459646901007.pdf>
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the Toxic Leadership Scale*. DRUM Digital Repository at the University of Maryland. <http://hdl.handle.net/1903/8176>
- 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/handle/1903/15250>
- Shahnawaz, M. G., & Juyal, R. C. (2006). Human resource management practices and organizational commitment in different organizations. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 171-178. https://www.researchgate.net/publication/288776818_Human_resource_management_practices_and_organizational_commitment_in_different_organizations
- Shin, Y., Lee, E. J., & Hur, W. M. (2022). Supervisor incivility, job insecurity, and service performance among flight attendants: the buffering role of co-worker support. *Current Issues in Tourism*, 25(6), 901-918. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1905618>
- 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://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591512>
- Sowislo, J. F., & Orth, U. (2013). Does low self-esteem predict depression and anxiety? A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 139, 213-240. <https://doi.org/10.1037/a0028931>
- Stanton, J. M. (2001). Galton, Pearson, and the peas: A brief history of linear regression for statistics instructors. *Journal of Statistics Education*, 9(3). <https://doi.org/10.1080/10691898.2001.11910537>
- Stuber, F., Seifried-Dübon, T., Rieger, M. A., Gündel, H., Ruhle, S., Zipfel, S., & Junne, F. (2021). The effectiveness of health-oriented leadership interventions for the improvement of mental health of employees in the health care sector: a systematic review. *International archives of*

- occupational and environmental health*, 94(2), 203-220.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s00420-020-01583-w>
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1)
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2007). How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 370-379. <https://doi.org/10.1177%2F0010880407300158>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190. https://www.researchgate.net/profile/Bennett-Tepper/publication/324995822_Consequences_of_Abusive_Supervision/links/5ddbee1592851c1fedb1bf85/Consequences-of-Abusive-Supervision.pdf
- Uğurlu, Ö., Kartal, Ş. E., Gündoğan, O., Aydın, M., & Wang, J. (2022). A statistical analysis-based Bayesian Network model for assessment of mobbing acts on ships. *Maritime Policy & Management*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/03088839.2022.2029606>
- Ulmer, W. F. Jr. (2012). Toxic Leadership: What are we talking about? *Army Magazine*, 62 (6), 47-52. <https://www.yumpu.com/en/document/read/22827368/toxic-leadership-what-are-we-talking-about-association-of-the->
- Van Der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>
- Velez, M. J. (2020). The relationship between abusive supervision and organizational trust: The role of subordinates' self-esteem. *Análise Psicológica*, 38(2), 181-197. <https://doi.org/10.14417/ap.1738>
- Velez, M. J. P., & Neves, P. (2013). O lado negro da liderança: quando os chefes se tornam abusivos. *RH Magazine*, 89(NA), 24-29. <https://rhmagazine.pt/artigo-o-lado-negro-da-lideranca-quando-os-chefes-se-tornam-abusivos/?print=print>
- Walker, S., & Watkins, D. (2020). Shadows of leadership: The lived experiences of oppressed followers of toxic leaders. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 17(2). http://www.na-businesspress.com/JLAE/JLAE17-2/7_Walker.pdf

- Watkins, D., & Walker, S. (2021). Victims in the Dark Shadows: A Model of Toxic Leadership. *Journal of Organizational Psychology*. *Journal of Organizational Psychology*, 21(2), 10. <https://doi.org/10.33423/jop.v21i2.4193>
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Praeger.
- Widodo, W., & Chandrawaty, C. (2020). Assessing the effect of grit and employability on organizational commitment mediating by job involvement. *Management Science Letters*, 10(11), 2403-2410. <https://10.5267/j.msl.2020.4.011>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Williams, B., Onsman, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Australasian journal of paramedicine*, 8(3). <https://ajp.paramedics.org/index.php/ajp/article/view/93>
- Williams, C. K. R. (2019). The cost of tolerating toxic behaviors in the Department of Defense workplace. *Military Review*, 99(4), 55-67. <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/JA-19/Williams-Toxic-Behavior.pdf>
- Wombacher, J. C., & Felfe, J. (2017). Dual commitment in the organization: Effects of the interplay of team and organizational commitment on employee citizenship behavior, efficacy beliefs, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.004>
- World Health Organization. (2020). Constitution of the World Health Organization (49th ed.), 1. https://apps.who.int/gb/bd/pdf_files/BD_49th-en.pdf#page=6
- Xiong, A., Tao, J., Li, H., & Westlund, H. (2022). Will female managers support gender equality? The study of “Queen Bee” syndrome in China. *Asian Journal of Social Psychology*. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12517>
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774. <https://doi.org/10.1002/job.2080>
- Xu, S., Martinez, L. R., Van Hoof, H., Tews, M., Torres, L., & Farfan, K. (2015). The impact of abusive supervision and co-worker support on hospitality and tourism student employees’

turnover intentions in Ecuador. *Current issues in Tourism*, 21(7), 775-790.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1076771>

Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9(2), 79-94.
<https://sites.ualberta.ca/~lkgray/uploads/7/3/6/2/7362679/exploratoryfactoranalysis.pdf>

Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The leadership quarterly*, 20(1), 49-53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006>

Zeijen, M. E., Petrou, P., & Bakker, A. B. (2020). The daily exchange of social support between coworkers: Implications for momentary work engagement. *Journal of occupational health psychology*, 25(6), 439. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/ocp0000262>

Anexo A - Questionário
Questionário lançado nas redes sociais, redes de amigos, redes de contatos

<https://forms.gle/tacwYTutRYWmkoN26>



Secção 1 de 7

Você e a sua organização/empresa.



Consentimento informado:

Este questionário faz parte de uma investigação realizada por Rute Alexandra Camilo, no âmbito da sua dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, sob orientação científica da Professora Doutora Carla Filipa Gomes da Costa, Professora da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia - Universidade Europeia.

Este questionário visa compreender e analisar vários aspetos do trabalho que desenvolve e a relação que tem com o mesmo. Não há respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião conta.

Toda e qualquer resposta que der a este questionário, tem carácter anónimo e nunca o/a identificará.

A resposta integral a este questionário ronda, em média, os 8-10 minutos.

Caso tenha alguma dúvida no âmbito deste questionário e que queira esclarecer ou se for do seu interesse receber informação relativa aos resultados globais obtidos, poderá contactar a Orientadora da investigação: Professora Doutora Carla Filipa Gomes da Costa: carla.costa@universidadeeuropeia.pt ou a aluna do mestrado Rute Alexandra Camilo: 50070022@europeia.pt

Liderança

Qual o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas considerando a escala abaixo e tendo em linha de conta que, caso tenha ou tenha tido mais do que um(a) superior hierárquico(a)/chefe/supervisor(a), deve ponderar aquele(a) com quem tem ou teve uma ligação mais direta e que mais influencia ou influenciou o seu trabalho.

O(A) meu(minha) superior hierárquico(a)/chefe/supervisor...

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Discordo moderadamente; (4) Concordo moderadamente; (5) Concordo; (6) Concordo totalmente

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| 1. Ridiculariza os subordinados. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 2. Atribui responsabilidade aos subordinados por coisas que não fazem parte das suas funções. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 3. Não tem consideração pelos compromissos dos subordinados fora do trabalho. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 4. Fala com desconsideração sobre os seus subordinados a outras pessoas no local de trabalho. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 5. Rebaixa publicamente os subordinados. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 6. Relembra os subordinados das suas falhas e erros do passado. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 7. Diz aos subordinados que eles são incompetentes. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 8. Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 9. Invade a privacidade dos subordinados. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 10. Não permite que os subordinados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 11. Ignora ideias que sejam contrárias às suas. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 12. É inflexível quanto às políticas da organização/empresa mesmo em circunstâncias especiais. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 13. Toma todas as decisões do departamento/seção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 14. Sente-se com direitos especiais. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 15. Acha que está destinado(a) a chegar às posições mais elevadas da organização/empresa. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 16. Pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as). | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 17. Considera que é uma pessoa extraordinária. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 18. Sente-se a engrandecer com elogios e homenagens pessoais. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 19. Muda drasticamente o seu comportamento quando o(a) seu(sua) próprio(a) superior hierárquico(a) está presente. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 20. Nega responsabilidade por erros cometidos no departamento/seção/unidade orgânica que dirige. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 21. Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 22. Aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 23. Atua a pensar na sua próxima promoção. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 24. Tem grandes explosões de humor. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 25. Permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 26. Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 27. Permite que a sua disposição afete o tom e o volume da sua voz. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 28. Varia no quanto é acessível. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 29. Os seus subordinados são obrigados a tentar descobrir o seu estado de espírito. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |
| 30. Afeta as emoções dos subordinados quando está exaltado. | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo totalmente |

Ligação à organização/empresa

Considerando a escala abaixo, até que ponto concorda com cada afirmação acerca da ligação que tem com a sua organização/empresa:

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Discordo um pouco; (4) Não concordo nem discordo; (5) Concordo um pouco; (6) Concordo; (7) Concordo totalmente

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| 1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização/empresa. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 2. Sinto realmente os problemas desta organização/empresa como se fossem meus. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização/empresa. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 4. Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta organização/empresa. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 5. Esta organização/empresa tem um grande significado pessoal para mim. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização/empresa. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 7. Seria muito prejudicado(a) se saísse agora desta organização/empresa, mesmo se eu quisesse. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização/empresa. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 9. Neste momento, manter-me na minha organização/empresa é uma questão tanto de necessidade como de desejo. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização/empresa. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização/empresa seria a escassez de alternativas disponíveis. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 12. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização/empresa é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização/empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização/empresa, poderia considerar trabalhar numa outra. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a minha organização/empresa neste momento. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 16. Sentir-me-la culpado(a) se deixasse a minha organização/empresa neste momento. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 17. Esta organização/empresa merece a minha lealdade. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 18. Não deixaria a minha organização/empresa neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 19. Devo muito à minha organização/empresa. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |

Aspetos relacionados com a sua organização/empresa

Refleta sobre a sua forma de atuação na organização/empresa onde trabalha, utilizando a seguinte escala:

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Discordo um pouco; (4) Não concordo nem discordo; (5) Concordo um pouco; (6) Concordo; (7) Concordo totalmente

| 1. Protejo informação para que a organização/empresa beneficie. | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 2. Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a organização/empresa. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 3. Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais/empresariais. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |
| 4. Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização/empresa. | | | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Concordo totalmente |

Suporte da Equipa

Considerando a escala abaixo, indique o seu grau de concordância ou discordância em cada uma das situações apresentadas:

(1) Discordo totalmente; (2) Discordo; (3) Não concordo nem discordo; (4) Concordo; (5) Concordo totalmente

| 1. Recebo ajuda e apoio dos meus colegas de trabalho. | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---------------------|
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Concordo totalmente |
| 2. Sinto-me aceite no meu grupo de trabalho. | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Concordo totalmente |
| 3. Os meus colegas de trabalho são compreensivos se eu tiver um mau dia. | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Concordo totalmente |
| 4. Os meus colegas de trabalho apoiam-me quando eu preciso. | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Concordo totalmente |
| 5. Sinto-me confortável com os meus colegas de trabalho. | | | | | | |
| Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Concordo totalmente |

Perceção de sentimentos

Considerando a escala abaixo, indique o seu grau de concordância com a lista com sentimentos gerais sobre si próprio(a):

(1) Discordo fortemente; (2) Discordo; (3) Concordo; (4) Concordo fortemente

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---------------------|
| 1. De um modo geral estou satisfeito(a) comigo próprio(a). | | | | | |
| Discordo fortemente | 1 | 2 | 3 | 4 | Concordo fortemente |
| 2. Por vezes penso que não presto. | | | | | |
| Discordo fortemente | 1 | 2 | 3 | 4 | Concordo fortemente |
| 3. Sinto que tenho algumas boas qualidades. | | | | | |
| Discordo fortemente | 1 | 2 | 3 | 4 | Concordo fortemente |
| 4. Sou capaz de fazer coisas tão bem como a maioria das outras pessoas. | | | | | |
| Discordo fortemente | 1 | 2 | 3 | 4 | Concordo fortemente |
| 5. Sinto que não tenho motivos para me orgulhar de mim próprio(a). | | | | | |
| Discordo fortemente | 1 | 2 | 3 | 4 | Concordo fortemente |
| 6. Por vezes sinto que sou um(a) inútil. | | | | | |
| Discordo fortemente | 1 | 2 | 3 | 4 | Concordo fortemente |
| 7. Sinto que sou uma pessoa de valor. | | | | | |
| Discordo fortemente | 1 | 2 | 3 | 4 | Concordo fortemente |
| 8. Gostaria de ter mais respeito por mim próprio(a). | | | | | |
| Discordo fortemente | 1 | 2 | 3 | 4 | Concordo fortemente |
| 9. De um modo geral sinto-me um(a) fracassado(a). | | | | | |
| Discordo fortemente | 1 | 2 | 3 | 4 | Concordo fortemente |
| 10. Tenho uma boa opinião de mim próprio(a). | | | | | |
| Discordo fortemente | 1 | 2 | 3 | 4 | Concordo fortemente |

Anexo B – Codificação das variáveis

| Codificação variável SPSS | Codificação abreviada | Codificação Total dimensão | Liderança Tóxica (Mónico et al., 2019) | | |
|---------------------------|--|----------------------------|--|--------|---|
| | | | Variável | | |
| SA1 | Supervisão abusiva SA | SA_T | 1. Ridicularizar os subordinados. | | |
| SA2 | | | 2. Atribui responsabilidade aos subordinados por coisas que não fazem parte das suas funções. | | |
| SA3 | | | 3. Não tem consideração pelos compromissos dos subordinados fora do trabalho. | | |
| SA4 | | | 4. Fala com desconsideração sobre os seus subordinados a outras pessoas no local de trabalho. | | |
| SA5 | | | 5. Rebaixa publicamente os subordinados. | | |
| SA6 | | | 6. Relembra os subordinados das suas falhas e erros do passado. | | |
| SA7 | | | 7. Diz aos subordinados que eles são incompetentes. | | |
| LAUT1 | Liderança autoritária LAUT | LAUT_T | 8. Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas. | | |
| LAUT2 | | | 9. Invade a privacidade dos subordinados. | | |
| LAUT3 | | | 10. Não permite que os subordinados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho. | | |
| LAUT4 | | | 11. Ignora ideias que sejam contrárias às suas. | | |
| LAUT5 | | | 12. É inflexível quanto às políticas da organização/empresa mesmo em circunstâncias especiais. | | |
| LAUT6 | | | 13. Toma todas as decisões do departamento/secção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes. | | |
| NARC1 | | | Narcisismo NARC | NARC_T | 14. Sente-se com direitos especiais. |
| NARC2 | 15. Acha que está destinado(a) a chegar às posições mais elevadas da organização/empresa. | | | | |
| NARC3 | 16. Pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as). | | | | |
| NARC4 | 17. Considera que é uma pessoa extraordinária. | | | | |
| NARC5 | 18. Sente-se a engrandecer com elogios e homenagens pessoais. | | | | |
| APROM1 | Autopromoção APROM | APROM_T | | | 19. Muda drasticamente o seu comportamento quando o(a) seu(sua) próprio(a) superior hierárquico(a) está |
| APROM2 | | | | | 20. Nega responsabilidade por erros cometidos no departamento/secção/unidade orgânica que dirige. |
| APROM3 | | | 21. Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens. | | |
| APROM4 | | | 22. Aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem. | | |
| APROM5 | | | 23. Atua a pensar na sua próxima promoção. | | |
| IMP1 | | | Imprevisibilidade IMP | IMP_T | 24. Tem grandes explosões de humor. |
| IMP2 | | | | | 25. Permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho. |
| IMP3 | 26. Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente. | | | | |
| IMP4 | 27. Permite que a sua disposição afete o tom e o volume da sua voz. | | | | |
| IMP5 | 28. Varia no quanto é acessível. | | | | |
| IMP6 | 29. Os seus subordinados são obrigados a tentar descobrir o seu estado de espírito. | | | | |
| IMP7 | 30. Afeta as emoções dos subordinados quando está exaltado. | | | | |
| Codificação variável SPSS | Codificação abreviada | Codificação Total dimensão | Compromisso Organizacional (Nascimento et al., 2008) | | |
| | | | Variável | | |
| COA1 | Compromisso Organizacional Afetivo COA | COA_T | 1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização/empresa. | | |
| COA2 | | | 2. Sinto realmente os problemas desta organização/empresa como se fossem meus. | | |
| COA3/COA3_Rev | | | 3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização/empresa. (R) | | |
| COA4/COA4_Rev | | | 4. Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta organização/empresa. (R) | | |
| COA5 | | | 5. Esta organização/empresa tem um grande significado pessoal para mim. | | |
| COA6/COA6_Rev | | | 6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização/empresa. (R) | | |
| COC1 | Compromisso Organizacional Calculativo COC | COC_T | 7. Seria muito prejudicado(a) se saísse agora desta organização/empresa, mesmo se eu quisesse. | | |
| COC2 | | | 8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha | | |
| COC3 | | | 9. Neste momento, manter-me na minha organização/empresa é uma questão tanto de necessidade como de | | |
| COC4 | | | 10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização/empresa. | | |
| COC5 | | | 11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização/empresa seria a escassez de alternativas disponíveis. | | |
| COC6 | | | 12. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização/empresa é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização/empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho. | | |
| COC7 | 13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização/empresa, poderia considerar trabalhar numa outra. | | | | |
| CON1/CON1_Rev | Compromisso Organizacional Normativo CON | CON_T | 14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego. (R) | | |
| CON2 | | | 15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a minha organização/empresa neste momento. | | |
| CON3 | | | 16. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a minha organização/empresa neste momento. | | |
| CON4 | | | 17. Esta organização/empresa merece a minha lealdade. | | |
| CON5 | | | 18. Não deixaria a minha organização/empresa neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham. | | |
| CON6 | | | 19. Devo muito à minha organização/empresa. | | |
| Codificação variável SPSS | Codificação abreviada | Codificação Total dimensão | Silêncio de adesão (Sabino & Cesário, 2019) | | |
| | | | Variável | | |
| SIL1 | Silêncio de adesão SIL | SIL_T | 1. Protejo informação para que a organização/empresa beneficie. | | |
| SIL2 | | | 2. Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a organização/empresa. | | |
| SIL3 | | | 3. Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais/empresariais. | | |
| SIL4 | | | 4. Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização/empresa. | | |
| Codificação variável SPSS | Codificação abreviada | Codificação Total dimensão | Autoestima (Pechorro et al., 2011) | | |
| | | | Variável | | |
| AE1 | Autoestima AE | AE_T | 1. De um modo geral estou satisfeito(a) comigo próprio(a). | | |
| AE2/AE2_Rev | | | 2. Por vezes penso que não presto. (R) | | |
| AE3 | | | 3. Sinto que tenho algumas boas qualidades. | | |
| AE4 | | | 4. Sou capaz de fazer coisas tão bem como a maioria das outras pessoas. | | |
| AE5/AE5_Rev | | | 5. Sinto que não tenho motivos para me orgulhar de mim próprio(a). (R) | | |
| AE6/AE6_Rev | | | 6. Por vezes sinto que sou um(a) inútil. (R) | | |
| AE7 | | | 7. Sinto que sou uma pessoa de valor. | | |
| AE8/AE8_Rev | | | 8. Gostaria de ter mais respeito por mim próprio(a). (R) | | |
| AE9/AE9_Rev | | | 9. De um modo geral sinto-me um(a) fracassado(a). (R) | | |
| AE10 | | | 10. Tenho uma boa opinião de mim próprio(a). | | |
| Codificação variável SPSS | Codificação abreviada | Codificação Total dimensão | Suporte da Equipa (Hammer et al., 2004) | | |
| | | | Variável | | |
| SE1 | Suporte da equipa SE | SE_T | 1. Recebo ajuda e apoio dos meus colegas de trabalho. | | |
| SE2 | | | 2. Sinto-me aceite no meu grupo de trabalho. | | |
| SE3 | | | 3. Os meus colegas de trabalho são compreensivos se eu tiver um mau dia. | | |
| SE4 | | | 4. Os meus colegas de trabalho apoiam-me quando eu preciso. | | |
| SE5 | | | 5. Sinto-me confortável com os meus colegas de trabalho. | | |

Tabela de elaboração própria com *outputs* do SPSS.28.0.0 no Excel do MSOffice 365

Recodificação das variáveis no SPSS

| Variável | Codificação | Variável | Codificação |
|-----------------------------------|-------------|--|-------------|
| Género | | Zona Geográfica | |
| Mulher | 1 | Porto e Norte | 1 |
| Homem | 2 | Lisboa e Centro | 2 |
| Prefiro não responder | 3 | Algarve e Sul | 3 |
| Idade | | Arquipélado da Madeira | 4 |
| Exploração (15 e os 24 anos) | 1 | Arquipélago dos Açores | 5 |
| Estabelecimento (25 e os 44 anos) | 2 | Outra cidade de outro país | 6 |
| Manutenção (45 e os 65 anos) | 3 | Vínculo laboral | |
| Declínio (mais de 66 anos) | 4 | Contrato de trabalho sem termo | 1 |
| Estado civil | | Contrato de trabalho a termo certo ≥ 6 meses | 2 |
| Solteiro | 1 | Contrato de trabalho a termo incerto ≤ 4 anos | 3 |
| Casado(a) - inclui união de facto | 2 | Recibos verdes | 3 |
| Divorciado(a) | 3 | Reformado (a) | 4 |
| Viúvo(a) | 4 | Sem remuneração | 6 |
| Outro(a) | 5 | Por conta própria | 7 |
| Habilitações literárias | | Antiguidade na organização | |
| Ensino básico | 1 | 1 a 10 anos | 1 |
| Ensino secundário | 2 | 11 a 20 anos | 2 |
| Bacharelato | 3 | 21 a 30 anos | 3 |
| Licenciatura | 4 | 31 a 40 anos | 4 |
| Pós-graduação | 5 | 41 a 50 anos | 5 |
| Mestrado | 6 | Setor de atividade | |
| Doutoramento | 7 | Privado | 1 |
| Outro | 8 | Estado | 2 |
| País de nascimento | | Setor de atividade económica | |
| Portugal | 1 | Primário | 1 |
| Angola | 2 | Secundário | 2 |
| Brasil | 3 | Terciário | 3 |
| Moçambique | 4 | Quaternário | 4 |
| França | 5 | Quinário | 5 |
| Países Baixos | 6 | Forças Armadas e Forças de Segurança | 6 |
| África do Sul | 7 | Diplomacia | 7 |
| Cabo Verde | 8 | Cargo de chefia | |
| Ucrânia | 9 | Sim | 1 |
| Malásia | 10 | Não | 2 |
| Alemanha | 11 | Sexo do cargo da chefia | |
| País de residência | | Mulher | 1 |
| Portugal | 1 | Homem | 2 |
| Angola | 2 | Não se aplica | 3 |
| Brasil | 3 | | |
| Reino Unido | 4 | | |
| Moçambique | 5 | | |
| Emirados Árabes Unidos | 6 | | |
| China | 7 | | |
| Luxemburgo | 8 | | |

Tabela de elaboração própria com *outputs* do SPSS.28.0.0

Anexo C – Caracterização da amostra

| | Mín. | Máx. | M | DP | n | % | % acum. |
|---|------|------|-------|-------|----------|----------|---------|
| Sexo | | | | | | | |
| Feminino | | | | | 179 | 64,9 | 64,9 |
| Masculino | | | | | 92 | 33,3 | 98,2 |
| Prefiro não responder | | | | | 5 | 1,8 | 100,0 |
| Idade | 18 | 76 | 42,97 | 11,98 | | | |
| Estado civil | | | | | | | |
| Casado(a) - inclui união de facto | | | | | 158 | 57,2 | 57,2 |
| Solteiro(a) | | | | | 67 | 24,3 | 81,5 |
| Divorciado(a) | | | | | 47 | 17,0 | 98,5 |
| Viúvo(a) | | | | | 3 | 1,1 | 99,6 |
| Outro | | | | | 1 | 0,4 | 100,0 |
| Habilitações literárias | | | | | | | |
| Ensino básico | | | | | 2 | 0,7 | 0,7 |
| Ensino secundário | | | | | 71 | 25,4 | 26,1 |
| Licenciatura | | | | | 93 | 33,7 | 59,8 |
| Bacharelato | | | | | 13 | 4,7 | 64,5 |
| Pós-graduação | | | | | 32 | 11,6 | 76,1 |
| Mestrado | | | | | 49 | 17,8 | 93,9 |
| Doutoramento | | | | | 13 | 4,7 | 98,6 |
| Outros | | | | | 3 | 1,4 | 100,0 |
| Pais de nascimento | | | | | | | |
| Portugal | | | | | 228 | 82,6 | 82,6 |
| Angola | | | | | 16 | 5,8 | 88,4 |
| Brasil | | | | | 15 | 5,4 | 93,8 |
| Moçambique | | | | | 7 | 2,5 | 96,3 |
| França | | | | | 2 | 0,7 | 97,0 |
| Países Baixos | | | | | 2 | 0,7 | 97,7 |
| África do Sul | | | | | 2 | 0,7 | 98,4 |
| Cabo Verde | | | | | 1 | 0,4 | 98,8 |
| Ucrânia | | | | | 1 | 0,4 | 99,2 |
| Malásia | | | | | 1 | 0,4 | 99,6 |
| Alemanha | | | | | 1 | 0,4 | 100,0 |
| Pais de residência | | | | | | | |
| Portugal | | | | | 256 | 92,8 | 92,8 |
| Angola | | | | | 6 | 2,2 | 94,9 |
| Brasil | | | | | 6 | 2,2 | 97,1 |
| Reino Unido | | | | | 3 | 1,1 | 98,2 |
| Moçambique | | | | | 1 | 0,4 | 98,6 |
| Andorra | | | | | 1 | 0,4 | 98,9 |
| Emirados Árabes Unidos | | | | | 1 | 0,4 | 99,3 |
| China | | | | | 1 | 0,4 | 99,6 |
| Luxemburgo | | | | | 1 | 0,4 | 100,0 |
| Zona Geográfica | | | | | | | |
| Lisboa e Centro | | | | | 196 | 71,0 | 71,0 |
| Porto e Norte | | | | | 40 | 14,5 | 85,5 |
| Outra cidade de outro país | | | | | 19 | 6,9 | 92,4 |
| Algarve e Sul | | | | | 19 | 6,9 | 99,3 |
| Arquipélago da Madeira | | | | | 1 | 0,4 | 99,6 |
| Arquipélago dos Açores | | | | | 1 | 0,4 | 100,0 |
| Vínculo laboral | | | | | | | |
| Contrato de trabalho sem termo | | | | | 210 | 76,1 | 76,1 |
| Contrato de trabalho a termo certo >=6 meses | | | | | 40 | 14,5 | 90,6 |
| Contrato de trabalho a termo incerto <=4 anos | | | | | 13 | 4,7 | 95,3 |
| Recibos verdes | | | | | 8 | 2,9 | 98,2 |
| Reformado(a) | | | | | 2 | 0,7 | 98,9 |
| Sem remuneração | | | | | 2 | 0,7 | 99,6 |
| Por conta própria | | | | | 1 | 0,4 | 100,0 |
| Antiguidade na organização/empresa | | | | | | | |
| 1 a 10 anos | 1 | 50 | 13,95 | 10,68 | 126 | 45,7 | 45,7 |
| 11 a 20 anos | | | | | 73 | 26,4 | 72,1 |
| 21 a 30 anos | | | | | 53 | 19,2 | 91,3 |
| 31 a 40 anos | | | | | 18 | 6,5 | 97,8 |
| 41 a 50 anos | | | | | 6 | 2,2 | 100,0 |
| | | | | | N | % | |
| Setor atividade | | | | | | | |
| Privado | | | | | 162 | 58,7 | 58,7 |
| Estado | | | | | 114 | 41,3 | 100,0 |
| Setor atividade económica | | | | | | | |
| Terciário | | | | | 153 | 55,4 | 55,4 |
| Forças Armadas e Forças de Segurança | | | | | 41 | 14,9 | 70,3 |
| Quaternário | | | | | 38 | 13,8 | 84,1 |
| Secundário | | | | | 26 | 9,4 | 93,5 |
| Quinário | | | | | 12 | 4,3 | 97,8 |
| Primário | | | | | 5 | 1,8 | 99,6 |
| Diplomacia | | | | | 1 | 0,4 | 100,0 |
| Tem cargo de Chefia/Supervisão | | | | | | | |
| Não | | | | | 189 | 68,5 | 68,5 |
| Sim | | | | | 87 | 31,5 | 100,0 |
| O seu superior hierárquico é... | | | | | | | |
| Homem | | | | | 140 | 50,7 | 50,7 |
| Mulher | | | | | 117 | 42,4 | 93,1 |
| Não se aplica | | | | | 19 | 6,9 | 100,0 |

Nota: Mínimo (Min); Máximo (Máx.); Média (M); Desvio-Padrão (DP). Tabela de elaboração própria com outputs do SPSS.28.0.0

Anexo D – Estatística descritiva

| Codificação | Variável | N | Média | Desvio padrão |
|-------------|---|-----|-------|---------------|
| NARC5 | 17. Considera que é uma pessoa extraordinária. | 276 | 3,85 | 1,790 |
| NARC3 | 15. Acha que está destinado(a) a chegar às posições mais elevadas da organização/empresa. | 276 | 3,72 | 1,910 |
| NARC6 | 18. Sente-se a engrandecer com elogios e homenagens pessoais. | 276 | 3,69 | 1,842 |
| NARC4 | 16. Pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as). | 276 | 3,54 | 1,953 |
| LAUT2 | 8. Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas. | 276 | 3,41 | 1,736 |
| NARC2 | 14. Sente-se com direitos especiais. | 276 | 3,36 | 2,051 |
| APROM5 | 23. Atua a pensar na sua próxima promoção. | 276 | 3,34 | 1,971 |
| NARC1 | 13. Toma todas as decisões do departamento/seção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes. | 276 | 3,33 | 1,822 |
| IMP7 | 30. Afeta as emoções dos subordinados quando está exaltado. | 276 | 3,22 | 1,922 |
| IMP2 | 25. Permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho. | 276 | 3,21 | 1,888 |
| IMP5 | 28. Varia no quanto é acessível. | 276 | 3,20 | 1,802 |
| SA2 | 2. Atribui responsabilidade aos subordinados por coisas que não fazem parte das suas funções. | 276 | 3,18 | 1,821 |
| IMP1 | 24. Tem grandes explosões de humor. | 276 | 3,18 | 1,862 |
| LAUT5 | 11. Ignora ideias que sejam contrárias às suas. | 276 | 3,13 | 1,925 |
| IMP4 | 27. Permite que a sua disposição afete o tom e o volume da sua voz. | 276 | 3,06 | 1,908 |
| APROM1 | 19. Muda drasticamente o seu comportamento quando o(a) seu(sua) próprio(a) superior hierárquico(a) está presente. | 276 | 3,05 | 1,877 |
| LAUT6 | 12. É inflexível quanto às políticas da organização/empresa mesmo em circunstâncias especiais. | 276 | 2,97 | 1,720 |
| APROM4 | 22. Aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem. | 276 | 2,93 | 1,910 |
| SA6 | 6. Relembra os subordinados das suas falhas e erros do passado. | 276 | 2,89 | 1,807 |
| SA3 | 3. Não tem consideração pelos compromissos dos subordinados fora do trabalho. | 276 | 2,88 | 1,823 |
| APROM3 | 21. Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens. | 276 | 2,85 | 1,874 |
| LAUT4 | 10. Não permite que os subordinados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho. | 276 | 2,78 | 1,803 |
| IMP6 | 29. Os seus subordinados são obrigados a tentar descobrir o seu estado de espírito. | 276 | 2,76 | 1,872 |
| APROM2 | 20. Nega responsabilidade por erros cometidos no departamento/seção/unidade orgânica que dirige. | 276 | 2,74 | 1,722 |
| SA4 | 4. Fala com desconsideração sobre os seus subordinados a outras pessoas no local de trabalho. | 276 | 2,54 | 1,736 |
| LAUT3 | 9. Invade a privacidade dos subordinados. | 276 | 2,39 | 1,737 |
| SA1 | 1. Ridiculariza os subordinados. | 276 | 2,37 | 1,674 |
| IMP3 | 26. Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente. | 276 | 2,35 | 1,667 |
| LAUT1 | 7. Diz aos subordinados que eles são incompetentes. | 276 | 2,29 | 1,632 |
| SA5 | 5. Rebaixa publicamente os subordinados. | 276 | 2,24 | 1,551 |
| COA4 | 4. Não me sinto “emocionalmente ligado(a)” a esta organização/empresa. | 276 | 4,88 | 2,072 |
| COA3 | 3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização/empresa. | 276 | 4,77 | 2,020 |
| COA6 | 6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização/empresa. | 276 | 4,72 | 2,030 |
| COA5 | 5. Esta organização/empresa tem um grande significado pessoal para mim. | 276 | 4,65 | 2,046 |
| CON4 | 17. Esta organização/empresa merece a minha lealdade. | 276 | 4,62 | 2,006 |
| COC2 | 9. Neste momento, manter-me na minha organização/empresa é uma questão tanto de necessidade como de desejo. | 276 | 4,38 | 1,871 |
| COA2 | 2. Sinto realmente os problemas desta organização/empresa como se fossem meus. | 276 | 4,31 | 2,003 |
| COC5 | 12. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização/empresa é que deixá-la, exigiria um | 276 | 4,29 | 1,979 |
| COA1 | 1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização/empresa. | 276 | 4,17 | 2,092 |
| COC1 | 8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização/empresa. | 276 | 4,14 | 1,997 |
| COA7 | 7. Seria muito prejudicado(a) se sáisse agora desta organização/empresa, mesmo se eu quisesse. | 276 | 4,04 | 1,970 |
| CON6 | 19. Devo muito à minha organização/empresa. | 276 | 3,91 | 1,883 |
| CON5 | 18. Não deixaria a minha organização/empresa neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as | 276 | 3,83 | 2,062 |
| CON1 | 14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego. | 276 | 3,83 | 1,996 |
| COC4 | 11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização/empresa seria a escassez de alternativas | 276 | 3,75 | 1,914 |
| COC3 | 10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização/empresa. | 276 | 3,66 | 1,859 |
| CON2 | 15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a minha organização/empresa nesta | 276 | 3,20 | 1,965 |
| COC6 | 13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização/empresa, poderia considerar trabalhar numa outra. | 276 | 3,03 | 1,853 |
| CON3 | 16. Sentir-me-ia culpado(a) se deixasse a minha organização/empresa neste momento. | 276 | 2,99 | 1,930 |
| SIL4 | 4. Protejo, de forma adequada, informação confidencial por preocupação para com a organização/empresa. | 276 | 6,28 | 1,317 |
| SIL3 | 3. Resisto à pressão dos outros em contar segredos organizacionais/empresariais. | 276 | 6,07 | 1,513 |
| SIL2 | 2. Recuso-me a divulgar informação que possa prejudicar a organização/empresa. | 276 | 6,00 | 1,553 |
| SIL1 | 1. Protejo informação para que a organização/empresa beneficie. | 276 | 5,70 | 1,566 |
| AE4 | 4. Sou capaz de fazer coisas tão bem como a maioria das outras pessoas. | 276 | 3,70 | 0,526 |
| AE3 | 3. Sinto que tenho algumas boas qualidades. | 276 | 3,60 | 0,541 |
| AE7 | 7. Sinto que sou uma pessoa de valor. | 276 | 3,55 | 0,644 |
| AE10 | 10. Tenho uma boa opinião de mim próprio(a). | 276 | 3,46 | 0,735 |
| AE5 | 5. Sinto que não tenho motivos para me orgulhar de mim próprio(a). | 276 | 3,44 | 0,886 |
| AE1 | 1. De um modo geral estou satisfeito(a) comigo próprio(a). | 276 | 3,44 | 0,682 |
| AE6 | 6. Por vezes sinto que sou um(a) inútil. | 276 | 3,44 | 0,874 |
| AE2 | 2. Por vezes penso que não presto. | 276 | 3,17 | 0,949 |
| AE8 | 8. Gostaria de ter mais respeito por mim próprio(a). | 276 | 2,70 | 1,118 |
| AE9 | 9. De um modo geral sinto-me um(a) fracassado(a). | 276 | 1,45 | 0,754 |
| SE2 | 2. Sinto-me aceite no meu grupo de trabalho. | 276 | 4,18 | 1,015 |
| SE5 | 5. Sinto-me confortável com os meus colegas de trabalho. | 276 | 4,13 | 1,061 |
| SE1 | 1. Recebo ajuda e apoio dos meus colegas de trabalho. | 276 | 4,04 | 1,042 |
| SE4 | 4. Os meus colegas de trabalho apoiam-me quando eu preciso. | 276 | 4,01 | 1,070 |
| SE3 | 3. Os meus colegas de trabalho são compreensivos se eu tiver um mau dia. | 276 | 3,96 | 1,105 |

Tabela de elaboração própria com *outputs* do SPSS.28.0.0 no Excel do MSOffice 365

Anexo E – Correlações de Pearson com variáveis sociodemográficas contínuas

| | | Idade | Sexo | Habilitações | Antiguidade | SA_T | LAUT_T | NARC_T | APROM_T | IMP_T | COA_T | COC_T | CON_T | SIL_T | AE_T | SE_T |
|--------------|-------------|------------|--------|--------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
| Idade | Pearson's r | — | | | | | | | | | | | | | | |
| | p-value | — | | | | | | | | | | | | | | |
| Sexo | Pearson's r | 0.051 | — | | | | | | | | | | | | | |
| | p-value | 0.403 | — | | | | | | | | | | | | | |
| Habilitações | Pearson's r | 0.049 | 0.052 | — | | | | | | | | | | | | |
| | p-value | 0.417 | 0.390 | — | | | | | | | | | | | | |
| Antiguidade | Pearson's r | 0.709 *** | 0.097 | -0.017 | — | | | | | | | | | | | |
| | p-value | <.001 | 0.107 | 0.785 | — | | | | | | | | | | | |
| SA_T | Pearson's r | -0.230 *** | 0.063 | -0.078 | -0.149 * | — | | | | | | | | | | |
| | p-value | <.001 | 0.300 | 0.197 | 0.013 | — | | | | | | | | | | |
| LAUT_T | Pearson's r | -0.205 *** | 0.019 | 0.018 | -0.179 ** | 0.847 *** | — | | | | | | | | | |
| | p-value | <.001 | 0.751 | 0.764 | 0.003 | <.001 | — | | | | | | | | | |
| NARC_T | Pearson's r | -0.174 ** | 0.071 | 0.023 | -0.100 | 0.754 *** | 0.833 *** | — | | | | | | | | |
| | p-value | 0.004 | 0.236 | 0.706 | 0.097 | <.001 | <.001 | — | | | | | | | | |
| APROM_T | Pearson's r | -0.180 ** | 0.069 | 0.023 | -0.122 * | 0.819 *** | 0.847 *** | 0.839 *** | — | | | | | | | |
| | p-value | 0.003 | 0.251 | 0.705 | 0.042 | <.001 | <.001 | <.001 | — | | | | | | | |
| IMP_T | Pearson's r | -0.210 *** | 0.111 | -0.030 | -0.131 * | 0.829 *** | 0.834 *** | 0.794 *** | 0.839 *** | — | | | | | | |
| | p-value | <.001 | 0.066 | 0.622 | 0.030 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | — | | | | | | |
| COA_T | Pearson's r | 0.267 *** | -0.031 | 0.070 | 0.203 *** | -0.528 *** | -0.457 *** | -0.364 *** | -0.459 *** | -0.398 *** | — | | | | | |
| | p-value | <.001 | 0.603 | 0.247 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | — | | | | | |
| COC_T | Pearson's r | 0.133 * | -0.062 | -0.073 | 0.163 ** | 0.138 * | 0.180 ** | 0.209 *** | 0.202 *** | 0.216 *** | 0.083 | — | | | | |
| | p-value | 0.027 | 0.305 | 0.228 | 0.007 | 0.022 | 0.003 | <.001 | <.001 | <.001 | 0.169 | — | | | | |
| CON_T | Pearson's r | 0.232 *** | -0.014 | -0.025 | 0.243 *** | -0.436 *** | -0.451 *** | -0.390 *** | -0.451 *** | -0.370 *** | 0.665 *** | 0.264 *** | — | | | |
| | p-value | <.001 | 0.812 | 0.678 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | — | | | |
| SIL_T | Pearson's r | 0.305 *** | -0.029 | 0.081 | 0.168 ** | -0.131 * | -0.029 | -0.062 | -0.069 | -0.101 | 0.285 *** | 0.180 ** | 0.219 *** | — | | |
| | p-value | <.001 | 0.633 | 0.181 | 0.005 | 0.030 | 0.629 | 0.308 | 0.255 | 0.094 | <.001 | 0.003 | <.001 | — | | |
| AE_T | Pearson's r | 0.253 *** | 0.029 | 0.149 * | 0.129 * | -0.299 *** | -0.227 *** | -0.162 ** | -0.240 *** | -0.221 *** | 0.271 *** | -0.147 * | 0.106 | 0.212 *** | — | |
| | p-value | <.001 | 0.634 | 0.013 | 0.032 | <.001 | <.001 | 0.007 | <.001 | <.001 | <.001 | 0.014 | 0.079 | <.001 | — | |
| SE_T | Pearson's r | 0.068 | 0.018 | 0.064 | 0.060 | -0.404 *** | -0.414 *** | -0.357 *** | -0.422 *** | -0.395 *** | 0.417 *** | -0.011 | 0.376 *** | 0.215 *** | 0.328 *** | — |
| | p-value | 0.261 | 0.766 | 0.290 | 0.319 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | <.001 | 0.860 | <.001 | <.001 | <.001 | — |

Note. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001. Output do jamovi 2.2.5

_T (Total), Supervisão abusiva (SA_T), Liderança autoritária (LAUT_T), Narcisismo (NARC_T), Autopromoção (APROM_T), Imprevisibilidade (IMP_T)

Compromisso organizacional afetivo (COA_T), Compromisso organizacional calculativo (COC_T), Compromisso organizacional normativo (CON_T), Silêncio de adesão (SIL_T), Autoestima (AE_T), Suporte da equipa (SE_T)

Output do jamovi 2.2.5

Anexo F – Médias por grupo de habilitações literárias e sexo dos respondentes

| | F | p | Média | | N | Média | | N | Média | | N | Média | | N | Média | | N | Média | | | | | |
|-----------------------|------|------|-------|---------------|------|-------|-------------------|------|-------|-------------|------|-------|--------------|------|-------|---------------|------|-------|----------|------|--------------|------|------|
| | | | DP | Ensino básico | | DP | Ensino secundário | | DP | Bacharelato | | DP | Licenciatura | | DP | Pós-graduação | | DP | Mestrado | DP | Doutoramento | | |
| Supervisão abusiva | 0,97 | 0,27 | 3,14 | 2,62 | | 2,82 | 1,58 | | 2,52 | 1,44 | | 2,46 | 1,43 | | 3,09 | 1,46 | | 2,44 | 1,39 | | 2,27 | 1,38 | |
| Liderança autoritária | 0,35 | 0,81 | 2,83 | 1,64 | | 2,96 | 1,49 | | 2,97 | 1,48 | | 2,93 | 1,52 | | 3,43 | 1,61 | | 2,92 | 1,51 | | 2,96 | 1,50 | |
| Narcisismo | 1,12 | 0,27 | 4,20 | 2,54 | | 3,58 | 1,58 | | 3,40 | 1,50 | | 3,47 | 1,72 | | 2,28 | 1,48 | | 3,74 | 1,67 | | 3,18 | 1,92 | |
| Autopromoção | 0,62 | 0,58 | 3,00 | 1,69 | | 2,92 | 1,65 | | 2,87 | 1,80 | | 2,88 | 1,70 | | 3,59 | 1,71 | | 2,89 | 1,70 | | 2,90 | 1,81 | |
| Imprevisibilidade | 0,58 | 0,68 | 3,28 | 2,22 | | 3,03 | 1,61 | | 3,09 | 1,75 | | 2,91 | 1,66 | | 3,48 | 1,52 | | 2,82 | 1,67 | | 2,75 | 1,87 | |
| CO Afetivo | 3,62 | 0,20 | 2 | 4,08 | 0,11 | 71 | 4,29 | 1,72 | 13 | 4,88 | 1,65 | 93 | 4,69 | 1,56 | 32 | 4,42 | 1,50 | 49 | 5,00 | 1,68 | 16 | 4,04 | 1,77 |
| CO Calculativo | 0,80 | 0,42 | | 3,71 | 2,42 | | 4,17 | 1,45 | | 4,05 | 0,89 | | 3,72 | 1,22 | | 3,86 | 1,46 | | 3,74 | 1,32 | | 4,16 | 1,43 |
| CO Normativo | 1,70 | 0,48 | | 2,83 | 0,47 | | 3,71 | 1,49 | | 4,43 | 1,30 | | 3,72 | 1,5 | | 3,56 | 1,45 | | 3,83 | 1,45 | | 3,32 | 1,67 |
| Silêncio de adesão | 0,95 | 0,24 | | 5,50 | 1,06 | | 5,72 | 1,49 | | 6,38 | 1,01 | | 6,17 | 1,06 | | 5,96 | 1,19 | | 6,09 | 0,98 | | 5,92 | 1,07 |
| Autoestima | 1,37 | 0,08 | | 3,05 | 1,34 | | 3,35 | 0,50 | | 3,12 | 0,76 | | 3,36 | 0,58 | | 3,54 | 0,50 | | 3,53 | 0,42 | | 3,49 | 0,42 |
| Suporte da Equipa | 0,84 | 0,42 | | 4,50 | 0,70 | | 3,90 | 1,03 | | 4,04 | 0,87 | | 4,09 | 0,98 | | 4,21 | 0,60 | | 4,22 | 0,86 | | 3,77 | 1,36 |

p= entre grupos. Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

| | F | p | N | Média | | N | Média | | N | Média | |
|-----------------------|------|------|-----|-------|----------|----|-------|-----------|---|-------|-----------------------|
| | | | | DP | Feminino | | DP | Masculino | | DP | Prefiro não responder |
| Supervisão abusiva | 1,17 | 0,28 | | 2,58 | 1,47 | | 2,66 | 1,48 | | 3,65 | 1,49 |
| Liderança autoritária | 0,66 | 0,42 | | 3,00 | 1,55 | | 2,95 | 1,43 | | 3,86 | 1,69 |
| Narcisismo | 2,32 | 0,33 | | 3,56 | 1,68 | | 3,71 | 1,65 | | 4,60 | 1,01 |
| Autopromoção | 1,10 | 0,22 | | 2,92 | 1,69 | | 3,02 | 1,69 | | 4,24 | 1,95 |
| Imprevisibilidade | 1,76 | 0,12 | | 2,88 | 1,61 | | 3,15 | 1,69 | | 4,17 | 1,81 |
| CO Afetivo | 0,57 | 0,64 | 179 | 4,60 | 1,66 | 92 | 4,57 | 1,62 | 5 | 3,90 | 1,40 |
| CO Calculativo | 0,46 | 0,58 | | 3,95 | 1,32 | | 3,80 | 1,36 | | 3,57 | 1,52 |
| CO Normativo | 0,39 | 0,75 | | 3,73 | 1,49 | | 3,74 | 1,47 | | 3,23 | 1,22 |
| Silêncio de adesão | 4,95 | 0,12 | | 6,00 | 1,23 | | 6,07 | 1,11 | | 4,95 | 0,73 |
| Autoestima | 0,60 | 0,45 | | 3,38 | 0,54 | | 3,45 | 0,53 | | 3,20 | 0,74 |
| Suporte da Equipa | 0,52 | 0,44 | | 4,04 | 0,95 | | 4,13 | 0,94 | | 3,64 | 1,43 |

p= entre grupos. Adaptado do *output* do SPSS 28.0.0.0

Anexo G – Teste Scheffé por sexo dos respondentes

Scheffe

| Variável dependente | (I) Sexo | (J) Sexo | Diferença média (I-J) | Erro Padrão | Sig. | Intervalo de Confiança 95% | |
|---------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|-------------|------|----------------------------|-----------------|
| | | | | | | Limite inferior | Limite superior |
| SA_T | Feminino | Masculino | -,08128 | ,18971 | ,912 | -,5482 | ,3856 |
| | | Prefiro não responder | -1,04836 | ,67053 | ,296 | -2,6987 | ,6020 |
| | | Masculino | ,08128 | ,18971 | ,912 | -,3856 | ,5482 |
| | Masculino | Prefiro não responder | -,96708 | ,67909 | ,364 | -2,6385 | ,7043 |
| | | Prefiro não responder | 1,04836 | ,67053 | ,296 | -,6020 | 2,6987 |
| | | Masculino | ,96708 | ,67909 | ,364 | -,7043 | 2,6385 |
| LAUT_T | Feminino | Masculino | ,04989 | ,19451 | ,968 | -,4289 | ,5286 |
| | | Prefiro não responder | -,86387 | ,68752 | ,455 | -2,5560 | ,8283 |
| | | Masculino | -,04989 | ,19451 | ,968 | -,5286 | ,4289 |
| | Masculino | Prefiro não responder | -,91377 | ,69630 | ,424 | -2,6275 | ,8000 |
| | | Prefiro não responder | ,86387 | ,68752 | ,455 | -,8283 | 2,5560 |
| | | Masculino | ,91377 | ,69630 | ,424 | -,8000 | 2,6275 |
| NARC_T | Feminino | Masculino | -,14774 | ,21358 | ,787 | -,6734 | ,3779 |
| | | Prefiro não responder | -1,03687 | ,75492 | ,391 | -2,8949 | ,8212 |
| | | Masculino | ,14774 | ,21358 | ,787 | -,3779 | ,6734 |
| | Masculino | Prefiro não responder | -,88913 | ,76456 | ,509 | -2,7709 | ,9926 |
| | | Prefiro não responder | 1,03687 | ,75492 | ,391 | -,8212 | 2,8949 |
| | | Masculino | ,88913 | ,76456 | ,509 | -,9926 | 2,7709 |
| APROM_T | Feminino | Masculino | -,10536 | ,21771 | ,890 | -,6412 | ,4305 |
| | | Prefiro não responder | -1,31709 | ,76952 | ,233 | -3,2111 | ,5769 |
| | | Masculino | ,10536 | ,21771 | ,890 | -,4305 | ,6412 |
| | Masculino | Prefiro não responder | -1,21174 | ,77934 | ,300 | -3,1299 | ,7064 |
| | | Prefiro não responder | 1,31709 | ,76952 | ,233 | -,5769 | 3,2111 |
| | | Masculino | 1,21174 | ,77934 | ,300 | -,7064 | 3,1299 |
| IMP_T | Feminino | Masculino | -,27020 | ,21097 | ,441 | -,7895 | ,2490 |
| | | Prefiro não responder | -1,28635 | ,74568 | ,228 | -3,1217 | ,5489 |
| | | Masculino | ,27020 | ,21097 | ,441 | -,2490 | ,7895 |
| | Masculino | Prefiro não responder | -1,01615 | ,75520 | ,406 | -2,8749 | ,8426 |
| | | Prefiro não responder | 1,28635 | ,74568 | ,228 | -,5489 | 3,1217 |
| | | Masculino | 1,01615 | ,75520 | ,406 | -,8426 | 2,8749 |
| COCA_T | Feminino | Masculino | ,02825 | ,21147 | ,991 | -,4922 | ,5487 |
| | | Prefiro não responder | ,70615 | ,74745 | ,640 | -1,1335 | 2,5458 |
| | | Masculino | -,02825 | ,21147 | ,991 | -,5487 | ,4922 |
| | Masculino | Prefiro não responder | ,67790 | ,75699 | ,670 | -1,1852 | 2,5410 |
| | | Prefiro não responder | -,70615 | ,74745 | ,640 | -2,5458 | 1,1335 |
| | | Masculino | -,67790 | ,75699 | ,670 | -2,5410 | 1,1852 |
| COCC_T | Feminino | Masculino | ,15025 | ,17208 | ,683 | -,2733 | ,5738 |
| | | Prefiro não responder | ,38627 | ,60822 | ,817 | -1,1107 | 1,8832 |
| | | Masculino | -,15025 | ,17208 | ,683 | -,5738 | ,2733 |
| | Masculino | Prefiro não responder | ,23602 | ,61598 | ,929 | -1,2801 | 1,7521 |
| | | Prefiro não responder | -,38627 | ,60822 | ,817 | -1,8832 | 1,1107 |
| | | Masculino | -,23602 | ,61598 | ,929 | -1,7521 | 1,2801 |
| COCN_T | Feminino | Masculino | -,01728 | ,19087 | ,996 | -,4870 | ,4525 |
| | | Prefiro não responder | ,49758 | ,67462 | ,762 | -1,1628 | 2,1580 |
| | | Masculino | ,01728 | ,19087 | ,996 | -,4525 | ,4870 |
| | Masculino | Prefiro não responder | ,51486 | ,68323 | ,753 | -1,1667 | 2,1965 |
| | | Prefiro não responder | -,49758 | ,67462 | ,762 | -2,1580 | 1,1628 |
| | | Masculino | -,51486 | ,68323 | ,753 | -2,1965 | 1,1667 |
| SIL_T | Feminino | Masculino | -,06359 | ,15311 | ,917 | -,4404 | ,3133 |
| | | Prefiro não responder | 1,05978 | ,54118 | ,149 | -,2722 | 2,3918 |
| | | Masculino | ,06359 | ,15311 | ,917 | -,3133 | ,4404 |
| | Masculino | Prefiro não responder | 1,12337 | ,54809 | ,124 | -,2256 | 2,4723 |
| | | Prefiro não responder | -1,05978 | ,54118 | ,149 | -2,3918 | ,2722 |
| | | Masculino | -1,12337 | ,54809 | ,124 | -2,4723 | ,2256 |
| AE_T | Feminino | Masculino | -,06499 | ,06974 | ,648 | -,2366 | ,1067 |
| | | Prefiro não responder | ,18827 | ,24651 | ,747 | -,4185 | ,7950 |
| | | Masculino | ,06499 | ,06974 | ,648 | -,1067 | ,2366 |
| | Masculino | Prefiro não responder | ,25326 | ,24966 | ,598 | -,3612 | ,8677 |
| | | Prefiro não responder | -,18827 | ,24651 | ,747 | -,7950 | ,4185 |
| | | Masculino | -,25326 | ,24966 | ,598 | -,8677 | ,3612 |
| SE_T | Feminino | Masculino | -,09891 | ,12338 | ,725 | -,4026 | ,2048 |
| | | Prefiro não responder | ,40022 | ,43608 | ,657 | -,6731 | 1,4735 |
| | | Masculino | ,09891 | ,12338 | ,725 | -,2048 | ,4026 |
| | Masculino | Prefiro não responder | ,49913 | ,44165 | ,529 | -,5879 | 1,5861 |
| | | Prefiro não responder | -,40022 | ,43608 | ,657 | -1,4735 | ,6731 |
| | | Masculino | -,49913 | ,44165 | ,529 | -1,5861 | ,5879 |

Output do SPSS 28.0.0

Anexo H – Outputs das regressões e moderações