

2023

**BRUNO DANIEL
CARVALHO MA-
TEUS**

**A RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA TÓXICA E A
INTENÇÃO DE SAÍDA – O PAPEL DO COMPROMISSO
ORGANIZACIONAL E DO *EMPLOYEE ENGAGEMENT***

2023

**BRUNO DANIEL
CARVALHO MA-
TEUS**

**A RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA TÓXICA
E A INTENÇÃO DE SAÍDA – O PAPEL DO
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E DO
*EMPLOYEE ENGAGEMENT***

Dissertação apresentada à 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 Filipa Rocha Rodrigues, Professora Auxiliar na Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia.

agradecimentos

Após muito esforço, dedicação e devoção, a conclusão desta dissertação é feita com um enorme orgulho e com muita emoção. Assim, não poderia esquecer-me de enaltecer todas as pessoas que me ajudaram ao longo do meu percurso, tanto a nível profissional, como pessoal.

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Filipa Rocha Rodrigues por ter sido a conselheira fundamental para me guiar nesta aventura. Foi a escolha perfeita para me ajudar a ultrapassar este desafio.

Agradeço a todos os trabalhadores e amigos que fui conhecendo ao longo deste percurso, deixando-vos uma mensagem de colega para colega, de amigo para amigo, pois todos deram, de formas diferentes, um novo significado a este desafio profissional. Em certos e determinados momentos, mostraram-me o que genuinamente significa a palavra companheirismo, algo que nunca vou conseguir exprimir em palavras, pois as emoções falam mais alto.

A ti Bárbara, por teres sido a pessoa que nos momentos mais difíceis sempre me demonstrou que o nosso amor e amizade prevalecem sempre. És e serás sempre tu.

Finalizando, quero agradecer a toda a minha família, especialmente aos meus pais por nunca desistirem de mim. Apesar da vida, por vezes, não lhes ter sorrido, nunca deixaram de acreditar em mim e, principalmente, de lutar por mim. Por isso e por muito mais, sou profundamente grato por vos ter ao meu lado.

Um enorme obrigado a todos!

palavras-chave

Liderança Tóxica; Intenção de saída; Compromisso Organizacional; *Employee Engagement*.

resumo

O objetivo do presente estudo consiste em verificar qual o impacto da liderança tóxica na intenção de saída dos colaboradores e, ainda, se o compromisso organizacional e o *employee engagement* contribuem para essa relação como variáveis mediadoras. Foi efetuado um estudo com uma abordagem quantitativa do tipo correlacional, sendo que para a recolha de dados recorreu-se a um questionário *on-line* que contou com uma amostra de 184 participantes. Os dados foram analisados através do software *IBM SPSS Statistics* e o modelo de investigação foi testado através da macro *PROCESS*. Os resultados obtidos indicam que a perceção de uma liderança tóxica está positivamente relacionada com a intenção de saída, sendo esta relação mediada pelo *employee engagement*, pelo compromisso organizacional afetivo e normativo. Contudo, o compromisso organizacional calculativo não revelou ser mediador da relação principal.

Keywords

Toxic Leadership; Turnover Intention; Organizational Commitment; *Employee Engagement*.

abstract

The aim of this study is to analyze the impact of toxic leadership on employees' intention to leave and whether organizational commitment and employee engagement contribute to this relationship as mediators. A quantitative correlational study was carried out using an online questionnaire with a sample of 184 participants. Data were analyzed using the IBM SPSS Statistics software and the research model was tested using the PROCESS macro. The results obtained indicate that the perception of toxic leadership is positively related to the intention to leave, and this relationship is mediated by employee engagement and affective and normative commitment. However, calculative organizational commitment did not prove to be a mediator of the main relationship.

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO	- 1 -
II. REVISÃO DE LITERATURA	- 3 -
2.1 Liderança Tóxica	- 3 -
2.2 Intenção de Saída	- 6 -
2.3 Compromisso Organizacional	- 9 -
2.4 <i>Employee Engagement</i>	- 11 -
2.5 Relação entre as variáveis em estudo	- 14 -
III. MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	- 17 -
3.1 Modelo de Investigação	- 17 -
IV. METODOLOGIA	- 19 -
4.1 Delineamento	- 19 -
4.2 Amostra	- 19 -
4.3 Instrumentos	- 20 -
<i>Dados Sociodemográficos</i>	- 21 -
<i>Liderança Tóxica</i>	- 21 -
<i>Intenção de Saída</i>	- 22 -
<i>Compromisso Organizacional</i>	- 22 -
<i>Engagement</i>	- 23 -
4.4 Procedimento	- 23 -
V. RESULTADOS	- 24 -
VI. DISCUSSÃO	- 39 -
Limitações e Estudos Futuros	- 42 -
Implicações práticas	- 43 -

VII. CONCLUSÃO	- 45 -
VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	- 47 -
IX. ANEXOS	- 66 -
ANEXO A – Questionário	- 66 -
ANEXO B – Análise do Impacto da Variável Sociodemográfica Idade nas Variáveis em Estudo.....	- 73 -
ANEXO C – Hipótese 1: A Liderança Tóxica está positivamente associada à intenção de saída. -	74 -
ANEXO D – Hipótese 2: O compromisso organizacional medeia a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída	- 75 -
ANEXO E – Hipótese 3: O <i>employee engagement</i> medeia a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída.....	- 84 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Investigação.....	- 17 -
--	--------

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Estatística Descritiva das Variáveis Sociodemográficas	- 20 -
Tabela 2- Estatística descritiva, fiabilidade e correlação das variáveis	- 25 -
Tabela 3 - Resultados de regressão para a mediação com a variável Compromisso Organizacional	- 31 -
Tabela 4 - Resultados de regressão para a mediação com a variável compromisso organizacional afetivo.....	- 32 -
Tabela 5 - Resultados de regressão para a mediação com a variável compromisso organizacional calculativo	- 33 -
Tabela 6 - Resultados de regressão para a mediação com a variável compromisso organizacional normativo	- 34 -
Tabela 7 - Resultados de regressão para a mediação com a variável Engagement.....	- 35 -
Tabela 8 - Resultados do teste ANOVA One Way	- 37 -

I. INTRODUÇÃO

O mercado atual encontra-se num período de intensa competitividade por talento, elevada rotatividade entre empresas e funções que se intensificou com a pandemia. Muitas organizações, em Portugal e no mundo, têm como um dos seus grandes desafios a retenção de talento. Um estudo recente da consultora McKinsey & Company releva que a principal razão para a saída dos colaboradores durante a pandemia tem a ver com a falta de reconhecimento por parte do líder e de novas oportunidades de desenvolvimento (De Smet et al., 2021).

Atualmente, a dinâmica do trabalho desenvolvido nas organizações bem-sucedidas necessita, cada vez mais, das várias competências dos seus colaboradores, fazendo com que estes consigam novos métodos para encararem a mudança (Aeknarajindawat & Jermsittiparsert, 2020). Adicionalmente, tem sido fundamental o papel dos líderes para o sucesso das organizações, isto é, o desempenho dos colaboradores e o seu empenho nas tarefas desenvolvidas por si são influenciados pelo estilo de liderança, podendo este definir-se através da personalidade do líder (Hogan & Kaiser, 2005).

Neste seguimento, destaca-se também a importância da existência de líderes com valores positivos nas organizações, tendo relevância na mesma (Kurt, 2016), pois os líderes tóxicos são caracterizados por introduzirem uma cultura tóxica nas organizações (Giberson et al., 2009). Assim, acaba-se por verificar que o fraco desempenho por parte dos trabalhadores pode ser justificado por características negativas do líder, como por exemplo, comportamentos manipuladores e dominantes (Schmidt, 2014; Schmidt, 2008).

A liderança tóxica é reconhecida por uma agregação de várias consequências, sendo estas negativas (Kılıç & Günsel, 2019; Webster et al, 2014; Zaabi et al., 2018). Estas encontram-se ao nível das organizações, bem como dos seus colaboradores (Krasikova, et al., 2013; Schmidt, 2008; Webster et al, 2014). Por exemplo, no que respeita aos colaboradores, estes terão uma menor produtividade, menor desempenho, menor compromisso organizacional e menor

motivação. Em relação à organização, esta poderá verificar um aumento da intenção de saída e do absentismo (Morris, 2019; Zaabi et al., 2018). Posto isto, as organizações devem preocupar-se seriamente com estas temáticas, pois a intenção de saída, muitas das vezes, tem por base fatores como a relação com a liderança (Bakkal et al., 2019; Oliveira et al., 2018).

Tendo em conta que a retenção de talento é hoje uma vantagem competitiva inquestionável e que o líder tem um papel central na intenção de saída, a presente dissertação tem como objetivos principais: (1) avaliar o impacto da Liderança Tóxica na Intenção de Saída dos colaboradores; (2) perceber o papel do Compromisso Organizacional na relação entre a Liderança Tóxica e a Intenção de Saída; (3) analisar o papel do *Employee Engagement* na relação entre a Liderança Tóxica e a Intenção de Saída.

Neste sentido, esta dissertação está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à apresentação da revisão da literatura sobre as variáveis em estudo, designadamente a Liderança Tóxica, a Intenção de Saída, o Compromisso Organizacional e o *Employee Engagement*. De seguida, no segundo capítulo, procede-se à descrição do modelo conceptual de investigação e das hipóteses que o concebem. O terceiro capítulo irá espelhar a metodologia, a caracterização da amostra, os instrumentos e os procedimentos utilizados. De seguida, resultante da análise de dados, serão expostos e debatidos os principais resultados. Por fim, o último capítulo refere-se às principais conclusões, implicações teóricas e práticas, as limitações do estudo e o reconhecimento de futuras dimensões de investigação sobre a temática abordada.

II. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Liderança Tóxica

A temática da liderança, apesar da sua enorme influência nas organizações, levou a que muitas pessoas tentassem defini-la, tendo por base a ligação existencial entre os subordinados que constituem um grupo e os objetivos semelhantes que são definidos para os mesmos (Stogdill, 1950). Box (2012, pag. 2) define a liderança como sendo uma “influência de pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação enquanto operam para cumprir a missão e melhorar a organização”. Adicionalmente, Yukl (2002) reforça que o sentido da liderança passa pela habilidade de persuadir um grupo a concretizar objetivos parecidos. Neste sentido, a base para se perceber o sucesso de uma empresa é analisar os líderes que estão presentes nas mesmas (Parris & Peachey, 2013).

O aparecimento dos mais variados desafios em volta do mercado de trabalho (e.g., a tecnologia) fez com que os líderes que tenham presentes em si valores positivos sejam cada vez mais importantes para as organizações (Avolio & Gardner, 2005). Esta tremenda influência conduziu a que alguns autores desfavorecessem o lado honesto do tema, identificando uma tipologia de liderança e reconhecendo-a como sendo tóxica (Cunha et al., 2006; Hassan et al., 2016; Mehta & Maheshwari, 2014). Esta ficou definida por diversos autores como uma vertente que tem um impacto prejudicial nos colaboradores e que, por sua vez, irá afetar as organizações onde se encontram inseridos (Box, 2012; Krasikova et al., 2013; Padilla et al., 2007; Schmidt, 2008). Heppell (2011) decretou o líder tóxico como tendo comportamentos destrutivos e características pessoais disfuncionais.

A liderança tóxica pode ser identificada através de três dimensões, sendo estas, de acordo com Box (2012): (1) quando há uma inexistência de interesse do líder face ao conforto psicológico dos seus colaboradores; (2) quando o comportamento do líder tóxico prejudica

significativamente o clima da organização onde se encontra inserido; (3) quando os colaboradores acreditam que o seu líder é motivado unicamente pelos seus próprios interesses. Assim, a arrogância, a inflexibilidade e o facto de ser “mesquinho” são alguns adjetivos atribuídos pelos colaboradores quando se encontram sob alçada de superiores que os desconsideram (Steele, 2011). Esta forma arrogante e destrutiva que caracteriza a liderança tóxica irá colocar em causa um desalinhamento entre as normas e valores da organização e dos seus trabalhadores (Aubrey 2012; Zaabi et al., 2018). Segundo Aasland et al. (2010), tornou-se claro através dos pareceres utilizados para definir os líderes tóxicos, que os mesmos envolviam vários tipos de comportamentos negativos, danificando o processo de retenção dos colaboradores. Quando os mesmos se encontram perante comportamentos tóxicos por parte do seu líder, o seu estado psicológico fica negativamente afetado (Naeem & Khurram, 2020). Adicionalmente, na presença de uma liderança tóxica, a qualidade da relação entre o líder e os seus subordinados é colocada em causa (Erickson et al., 2015). Os colaboradores em consequência dos efeitos colaterais da liderança tóxica terão comportamentos contraproducentes, apresentando, por exemplo, maior raiva e irritação na execução das suas tarefas, o que suscitará dúvidas sobre o seu líder (Erickson et al., 2015; Krasikova et al., 2013). A liderança tóxica afeta também os indivíduos ao nível da sua satisfação laboral, elevando conjuntamente os níveis de stress, o que irá, posteriormente, afetar o desempenho dos mesmos. Por outro lado, afetará paralelamente a vida pessoal do colaborador, isto é, este tipo de liderança leva a que estes fiquem de tal forma traumatizados que irão descarregar na relação com os seus entes mais próximos. O colaborador poderá desenvolver uma depressão, pois o sentimento de não ser devidamente valorizado dentro da organização ajuda a que deteste o seu trabalho (Erickson et al., 2015; Hadadian & Zarei, 2016).

No que concerne à organização, Erickson et al. (2015) defende que a liderança tóxica poderá provocar: menor progresso na produtividade dos colaboradores; aumento do *turnover*; clima e

cultura organizacional tóxica; maior desconfiança na relação laboral entre colegas; maior probabilidade de aparecimento de líderes tóxicos na organização; elaboração de metas mais individuais e menos coletivas e interligadas com o desenvolvimento da organização; menor capacidade de invocação; maior vulnerabilidade nas equipas de trabalho; menor desempenho global; menor tolerância ao erro e, por fim, menor capacidade de resposta perante o aparecimento de novos desafios no mercado.

Com base nas características dos líderes tóxicos, Schmidt (2008) elaborou um modelo conceptual que agrega cinco dimensões. A primeira dimensão é a supervisão abusiva (Dobbs, 2014; Schmidt, 2014) que é descrita como “percepções dos subordinados sobre a medida em que os supervisores se envolvem na exibição sustentada de comportamentos hostis verbais e não verbais, excluindo o contacto físico” (Tepper, 2000). A segunda dimensão, liderança autoritária, é identificada por revelar os comportamentos dos líderes tóxicos que condicionam a iniciativa e a independência laboral dos subordinados, isto é, estes são extremamente controlados (Cheng et al. 2004; Dobbs, 2014; Schmidt, 2014;). No que respeita à terceira dimensão, o narcisismo, caracteriza-se pelos comportamentos dos líderes em que estes só se importam com os seus interesses, colocando para segundo plano os da organização onde se encontra inserido e dos seus colaboradores (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Já a quarta dimensão, a autopromoção, é expressa através da ênfase dada pelo líder às suas glórias, o que levará a uma falta de reconhecimento face ao trabalho desenvolvido pelos restantes colaboradores (Dobbs, 2014). Por fim, a quinta dimensão, a imprevisibilidade, tem por base os comportamentos imprevisíveis que o líder poderá ter para com os subordinados (Schmidt, 2014). Através destas dimensões será possível avaliar e comparar os comportamentos inerentes a um líder tóxico para com os seus colaboradores.

Importa também esclarecer que, segundo Erickson et al. (2015), existem questões que promovem a presença de lideranças tóxicas nas organizações, sendo estas: a possibilidade de o

líder tóxico já se encontrar inserido na organização e se ter transformado assim devido à mesma; a inexistência de comunicação *bottom-up*, o que mitigará uma possível denúncia por parte dos liderados; e, por último, a falta de atitude por parte de um superior hierárquico que tem conhecimento de um líder tóxico. No ambiente laboral, é evidente a frequência da presença de liderança tóxica, na qual os colaboradores desempenham um papel crucial para que esse fenómeno ocorra, uma vez que sem eles não seria possível (Mergen & Ozbilgin 2020). Os líderes tóxicos muitas vezes podem ser promovidos por apresentarem resultados aparentemente positivos, nomeadamente, lucro para a organização. No entanto, nem tudo se resume a números, o que torna importante reconhecer que avaliar apenas os resultados não é suficiente para desmistificar a qualidade e o impacto de um líder sobre a organização e a sua cultura. As organizações devem ir além dos resultados e considerar a avaliação dos comportamentos de liderança dos seus líderes. Assim, a avaliação do comportamento dos líderes é fundamental para identificar traços tóxicos, evitando a propagação dos mesmos dentro da organização (Sull & Sull, 2022).

2.2 Intenção de Saída

Segundo Tett e Meyer (1993), a intenção de saída é identificada como uma “vontade consciente e deliberada de deixar a organização”, sendo este um processo que demora bastante tempo (Wine et al., 2020). Adicionalmente, Abbasi e Hollman (2000) definem a intenção de saída como um conjunto de desvinculações entre os trabalhadores e as organizações, criando ciclos de rotação de trabalhadores no mercado de trabalho.

Com o desenrolar do tempo e com o desenvolvimento de novas abordagens face à fidelização e dinamismo do mercado de trabalho, a intenção de saída acabou por justificar o motivo de constituir um dos fatores mais entusiásticos a ser investigado (Holtom et al., 2008), sendo este ainda um tema limitado (Wine et al., 2020). Presentemente, a imprevisibilidade do mercado de trabalho despoletou, mais uma vez, a atenção dos investigadores face à fidelização dos

trabalhadores nas organizações, tornando-se determinante que as mesmas adquiram e retenham talento, o que poderá levá-las a ganhar uma vantagem face aos seus concorrentes.

A ideia do emprego para a vida passou para segundo plano e as gerações atuais deixaram de ter essas ambições, o que leva a um desafio cada vez maior para as empresas, no que respeita à retenção dos colaboradores (Howe, 2014). Adicionalmente, os custos do processo de recrutamento e seleção são superiores em comparação com o vencimento anual que a organização pagaria para a vaga a recrutar (Cascio, 2006).

Holtom et al. (2008) refere que a eficiência da prática de boas políticas de recursos humanos poderá evitar a saída de talentos, aumentando a probabilidade de retenção dos mesmos. Assim, e porque as organizações poderão estar dependentes desse mesmo talento, é deveras importante que as empresas consigam prevenir essas mesmas saídas. As organizações estão a enfrentar, cada vez mais, o desafio da intenção de saída, o que significa que tanto os seus resultados como os seus colaboradores estão a sofrer com os efeitos negativos causados por esta crónica problemática (Namin et al., 2022).

Assim sendo, uma maneira de combater a intenção de saída fixa-se na identificação das problemáticas que levaram o colaborador a deixar a organização, isto é, identificar quais as causas que o levaram a sair (Ferreira et al., 2021). Segundo Porter e Rigby (2021), esta pode ser influenciador e, conseqüentemente, poderá levar à “replicação” deste comportamento por parte dos restantes colaboradores da organização.

Segundo a literatura, existem quatro padrões de saída, sendo estes: voluntária (Wright & Cropanzano, 1998); involuntária (Allen et al., 2010; Dwesini; 2019); funcional (Abelson & Baysinger, 1984; Allen et al., 2010) ou disfuncional (Allen et al., 2010). O primeiro padrão, o *turnover* voluntário, verifica-se quando um trabalhador se desvincula da organização por decisão exclusivamente sua (Wright & Cropanzano, 1998). No segundo padrão, o *turnover* involuntário, ocorre devido ao fator desempenho do colaborador (Allen et al., 2010) ou quando o

mesmo não cumpre os objetivos definidos para si, levando a que a organização permita e promova a saída do colaborador (McElroy et al., 2001). O terceiro padrão, o *turnover* funcional, tem por base a saída que não é crônica, ou seja, será fácil de colmatar e poderá agregar vantagens à organização (Abelson & Baysinger, 1984; Allen et al., 2010). Por outro lado, o *turnover* disfuncional, caracteriza-se por ser uma saída de colaboradores com *skills* difíceis de colmatar ou colaboradores que, por norma, têm ótimos desempenhos (Allen et al., 2010).

Alguns autores referem que a intenção de saída tem por base alguns fatores, sendo estes: o stress; as condições de trabalho; a inaptidão por parte da organização em recrutar e reter o talento; a satisfação no trabalho; o equilíbrio trabalho-família; o comprometimento organizacional; as características do posto de trabalho; o clima organizacional; a liderança; o reconhecimento; as oportunidades de emprego mais aliciantes; o desenvolvimento da carreira; as recompensas financeiras; e, por fim, o salário (Aguenza et al., 2012; Allen et al., 2010; Bakkal et al., 2019; Cascio & Boudreau, 2011; Firth, 2004; Guzeller & Celiker, 2019; Hom et al., 2017; Lambert et al., 2001; Oliveira et al., 2018; Park & Min, 2020; Randhawa, 2007; Scholtz et al., 2019; Tett & Meyer, 1993).

Complementarmente, a intenção de saída agrega consequências para as organizações, nomeadamente, custos diretos e indiretos, sendo estes associados ao processo de recrutamento e seleção; contratação; acolhimento dos novos colaboradores; formação dos novos colaboradores; perda de satisfação; diminuição da união; diminuição do envolvimento dos colaboradores que se mantiveram; e, por fim, perda de comunicação (Mobley, 1982).

Assim, Mobley (1977) criou um processo de intenção de saída despoletado pela percepção que o colaborador tem do seu atual trabalho. Caso a percepção seja negativa, isto é, o colaborador se encontre insatisfeito, este dará início à fase de querer desistir. Após o início desta fase, o trabalhador irá fazer posteriormente um balanço entre os benefícios e os custos agregados à sua saída. Adicionalmente, este, se considerar que o fator dos custos não é preponderante o

suficiente, dará início à pesquisa de novas chances de trabalho, o que levará à sua saída da organização onde se encontra.

2.3 Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional foi analisado através de muitos estudos que abordavam temas à volta da liderança e da organização (Maydiantoro et al., 2021). Segundo Becker (1960), o compromisso organizacional era identificado como um modelo unidimensional, definindo o conceito como uma forma comum do indivíduo realizar atividades que emerjam no seu reconhecimento. Assim, este só se manterá na organização devido às recompensas propostas ou devido aos custos inerentes à sua partida da organização onde se encontra.

Em contrapartida, alguns autores identificaram o compromisso organizacional como sendo um modelo multidimensional (Meyer et al., 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer & Allen 1997), onde a vontade dos indivíduos contribuir para os objetivos organizacionais aparenta ser influenciada pela natureza do compromisso psicológico que os une à organização (Rego & Souto, 2004). Neste sentido, a multidimensionalidade deste conceito foi repartida através de três dimensões: afetiva, normativa e calculativa (Rego et al., 2007). A dimensão afetiva é caracterizada pela presença de uma relação emocional entre a organização e o indivíduo (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004). A dimensão normativa é definida por uma sensação de dever do colaborador em se manter na organização. Já a dimensão calculativa distingue-se pelos colaboradores se manterem na organização por necessidade (Meyer & Allen, 1991). Esta assenta na permanência dos trabalhadores por dois motivos, isto é, por custos inerentes à desvinculação da organização ou por falta de novas oportunidades de emprego. Em suma, a permanência do colaborador na organização irá ocorrer até este continuar a obter ganhos desta e, quando se verificar o oposto, este irá optar pela sua saída.

Alguns autores defendem que o embate desta temática nas organizações pode ser justificado pelo comportamento dos seus colaboradores. Estes referem que, ao diferenciarem estas três dimensões do compromisso organizacional, podem identificar comportamentos efetivos distintos (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997). O aumento da lealdade dos trabalhadores para com a organização onde trabalham; o decréscimo dos indicativos de absentismo e *turnover* (Cohen, 2007; Dou et al., 2016; Meyer et al., 1993); o favorecimento do foco por parte dos trabalhadores em metas coletivas e não em metas individuais (Ellemers et al., 1998); o crescimento do desempenho dos trabalhadores (Meyer et al., 1993); e o aumento de comportamentos que tenham por base a cidadania na organização (Cohen, 2007; Mayer & Schoorman, 1992) são possíveis fatores vantajosos agregados a altos níveis de compromisso organizacional. Consequentemente, o crescimento da eficácia nas organizações, por vezes, deve-se ao compromisso organizacional, fazendo com que as empresas sejam aconselhadas a fomentar o mesmo (Meyer, 2009).

Neste seguimento, o compromisso organizacional tem sido entendido como um fator preponderante que agrega vantagens às organizações (Furtmueller et al., 2011). Por outro lado, este pode ser considerado de forma diferenciada, isto é, nem todos os compromissos reúnem as mesmas vantagens para os colaboradores, assim como para as organizações (Anderson et al., 2022). Destas três dimensões, a dimensão afetiva é aquela que mais prediz a retenção do colaborador na organização (Glazer & Kruse, 2008; Meyer et al. 2002).

Mehta e Maheshwari (2013) concluíram que o compromisso organizacional e a liderança abusiva mantinham uma relação significativa embora negativa. Adicionalmente, importa referir que alguns estudos mencionam unicamente que a liderança abusiva e o compromisso calculativo estabelecem uma relação negativa estatisticamente significativa (Honer & Burchell, 2022). Segundo Cohen (2006), o compromisso organizacional acaba também por ser um fator influenciador no que envolve as causas relacionadas com o *turnover*, isto é, se os colaboradores se

encontrarem com altos níveis de compromisso, estes terão uma menor intenção de saída da organização.

2.4 Employee Engagement

Atualmente, o *engagement* está a emergir cada vez mais. As organizações ambicionam a retenção do talento com o foco no objetivo final, tendo a consciência de que o envolvimento dos colaboradores é fundamental para manter a competitividade com outras organizações. Assim, o *engagement* acaba por ser vantajoso, tanto para o próprio colaborador como para a organização, isto é, o colaborador terá uma maior satisfação laboral, motivação para a inovação e predisposição para o aumento da sua produtividade, maior atenção por parte da chefia e promoção para o desenvolvimento das suas competências. No que respeita à organização, esta irá ser constituída por colaboradores eficientes e produtivos, terá uma menor intenção de saída e, por fim, verificará uma maior produtividade (Barik & Kochar, 2017).

Segundo Kahn (1990), tendo sido este o primeiro autor a introduzir o conceito, o significado de *engagement* é descrito como uma presença psicológica do trabalhador ao longo da sua performance, podendo existir uma relação afetiva entre o trabalhador e o trabalho. Posto isto, o trabalhador irá obter um aumento do seu desempenho, pois retirará maior benefício das suas capacidades ao nível cognitivo, físico, mental e emocional.

Segundo Schaufeli et al. (2002), o *employee engagement* tem por base uma disposição estimulante positiva e satisfatória interligada com o trabalho. O autor descreve que o conceito é composto por três dimensões, sendo estas: vigor; dedicação e absorção.

A primeira dimensão, o vigor, é definida por elevados “picos” de energia e resiliência no decorrer do trabalho, persistência, investimento próprio no trabalho, apesar dos obstáculos e uma enorme resistência ao cansaço (Schaufeli et al., 2002). A segunda dimensão, a dedicação, é manifestada por um robusto envolvimento no trabalho que, por sua vez, é interligado ao

entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio verificado no mesmo (Schaufeli et al., 2002). Por fim, a terceira dimensão é caracterizada por um total foco no trabalho, na impressão de que o tempo está bastante acelerado e que o afastamento do colaborador do trabalho não é possível devido à sua forte conexão com o mesmo (Schaufeli et al., 2002).

Para Jha & Kumar (2016), o conceito de *engagement* envolve também responsabilidades individuais de cada colaborador, a nível de aperfeiçoar a dinâmica de grupo, promover a formação das equipas, fomentar a democracia cultural e na criação de um ambiente mais impaciente e preocupado com a aprendizagem.

O *employee engagement* demonstra o entusiasmo, a paixão e o empenho de um colaborador no desempenho das suas funções na organização, a determinação de investirem em si e o esforço para obter o sucesso (Myrden & Kelloway, 2015). Adicionalmente, Shuck e Wollard (2010) definem este construto como um estado que pode ser cognitivo, emocional e comportamental, sendo direcionado para os resultados que são pretendidos pela organização.

O desempenho dos colaboradores pode ser previsto pelo *engagement* (Cesário & Chambel, 2017), sendo que a satisfação, o entusiasmo e a energia dos colaboradores para com o ambiente de trabalho devem fazer-se sentir presentes para que os mesmos se sintam comprometidos com a organização (Siddiqi, 2013). Posto isto, segundo Kaliannan e Adjovu (2015), as organizações devem fomentar ambientes que promovem e motivam o envolvimento dos seus colaboradores.

O estudo de Malik e Khalid (2016) identificou que o *engagement* mantém uma relação com a intenção de saída. Os colaboradores que se encontrem “*engaged*” terão uma menor intenção de saída da organização onde se encontram (Bonilla, 2018; Caesens et al. 2014; Kasekende, 2017), enquanto a falta do mesmo poderá provocar uma maior intenção de saída (Abela & Debono, 2019).

A literatura que envolve o *employee engagement* diz-nos que os antecedentes do mesmo afetam o envolvimento dos trabalhadores nas organizações, tendo um impacto significativo no

grau de envolvimento entre os colaboradores. Posto isto, alguns estudos identificam os antecedentes do *engagement*, sendo estes: as recompensas; o reconhecimento; as características da função; o apoio do superior; a justiça processual; a justiça distributiva; a necessidade de realização do colaborador; as características sociodemográficas; as características da situação laboral, contendo o nível organizacional e o estado do trabalho; as características do trabalho; a liderança; a personalidade; os recursos disponibilizados para o trabalho; a oportunidade para o desenvolvimento profissional do colaborador; o suporte social; o feedback; percepção do suporte organizacional; o contentamento com o desenvolvimento e formação; as exigências do trabalho; o comportamento da chefia; a compensação; os direitos dos colaboradores; a satisfação no trabalho; e, por fim, a promoção (Abraham, 2012; Abukhalifeh & Som, 2013; Adekola, 2011; Chen & Chen, 2012; Christian et al., 2007; Handayani et al. 2017; Kahn, 1990; Rattanapun et al., 2022; Saks, 2006; Saks, 2019; Sarti, 2014; Trincherro et al., 2013). Posteriormente, Mehta e Mehta (2013) apresentaram a natureza do trabalho, a linha de visão entre o desempenho do colaborador e da organização, as oportunidades de desenvolvimento na carreira, o orgulho face à organização e, por fim, os colegas que contribuem significativamente para o aumento dos níveis de *engagement*, como outras dimensões complementares do *employee engagement*.

Estudos anteriormente realizados referem que o *employee engagement* mantém uma relação positiva tanto no campo organizacional, como individual, agregando, muitas das vezes, consequências positivas nas organizações. Assim, alguns autores identificam alguns consequentes do *engagement*, sendo estes: a satisfação laboral; o compromisso organizacional; a intenção de saída; o comportamento de cidadania organizacional; o bem-estar psicológico; ligação mais fortalecida com a organização e menor intenção de saída; o desempenho no trabalho; o desempenho de tarefas; o desempenho de equipa; o desempenho do colaborador; lealdade do cliente; e, por fim, a iniciativa e motivação para a aprendizagem (Abraham, 2012; Adekola, 2011;

Bailey et al. 2017; Christian et al., 2007; Handayani et al. 2017; Saks, 2006; Salanova et al. 2005; Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnetag, 2003; Yalabik et al., 2013).

2.5 Relação entre as variáveis em estudo

Após a revisão de literatura dos construtos suprarreferidos que compõem este estudo, é importante realçar a relação entre os mesmos.

A liderança tóxica, tanto ao nível organizacional, como individual, agrega consequências negativas, podendo significar um aumento do *turnover* (Mehta & Maheshwari, 2014). Assim, Schmidt (2014) refere que a liderança tóxica consegue prever os resultados dos colaboradores, nomeadamente a sua intenção de saída. Adicionalmente, o estudo elaborado por Tepper (2007) refere que o *turnover* pode ser previsto através da supervisão abusiva.

Outro estudo concluiu que existe uma relação positiva entre liderança tóxica e a intenção de saída dos colaboradores (Rayner & Cooper, 1997). Labrague (2020) suporta essa constatação através da investigação desenvolvida por si, onde analisou a influência da liderança tóxica no setor profissional de enfermagem, referindo ainda que este poderá ser um indício do aumento de *turnover*. Adicionalmente, através de uma cadeia hoteleira situada em Hong Kong, foi realizado um estudo que demonstrou que a qualidade da relação entre os líderes e os liderados está interligada com a intenção de saída (Kim et al., 2010). Neste seguimento, outros estudos realizados comprovam que a supervisão abusiva poderá significar a saída dos colaboradores da organização (Lyu et al., 2019; Pradhan & Jena, 2018; Tepper, 2000).

Apesar da relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída ser claramente evidenciada como direta, é sugerido que se inclua variáveis mediadoras, com o objetivo de compreender como se processa essa relação na totalidade.

Neste seguimento e segundo o estudo realizado por Mehta e Maheshwari (2013), este, concluiu que existe uma relação estatisticamente significativa entre o compromisso organizacional

e a liderança tóxica. No entanto, outros autores, como Tepper (2000), defendem que a liderança tóxica tem um efeito inverso no compromisso organizacional.

Além disso, é importante mencionar que alguns estudos nos indicam que há uma relação negativa e estatisticamente significativa apenas entre a liderança tóxica e o compromisso calculativo, conforme mencionado por Honer & Burchell (2022).

Por outro lado, de acordo com Cohen (2006), este refere que o compromisso organizacional também desempenha um papel influente nas causas relacionadas intenção de saída dos colaboradores, isto é, se os colaboradores apresentarem um alto nível de comprometimento com a organização, é menos provável que estes tenham a intenção de deixá-la. Adicionalmente, o autor Chan e Ao (2019), refere que, quando se verifica um elevado compromisso organizacional nos colaboradores, estes têm tendência a permanecer na organização.

Adiante, Schaufeli & Bakker (2004), mencionam que o *engagement* está negativamente relacionado com a intenção de saída. Neste sentido, o *engagement* é considerado um fator que pode ser influenciado e afetado por inúmeras condições, havendo confirmações de que a forma como os colaboradores são liderados é um dos elementos que agrega maior impacto no mesmo (Truss et al., 2006).

Segundo De Lange et al. (2008), os colaboradores que se encontrem altamente “*engaged*” apresentam uma maior resistência em abandonar a organização onde se encontram, devido à criação de um vínculo emocional composto por esforços que este investiu na organização e por experiências que foram positivamente adquiridas. Neste seguimento, a busca incessante de oportunidades em outras organizações acaba por não se verificar, impulsionando a intenção de permanência na organização.

De forma contrastante, os colaboradores optam por sair quando as organizações onde estão inseridos falham abruptamente em proporcionar um ambiente positivo, levando-os a uma diminuição do seu comprometimento (Schaufeli & Bakker, 2004). Os líderes tóxicos são

verdadeiros mestres na criação de obstáculos e em fomentar sofrimento psicológico nos seus colaboradores (Erickson et al., 2015; Hadadian & Zarei, 2016). Estes geram um efeito avassalador de sentimentos negativos que, conseqüentemente, minam negativamente o *engagement* e o compromisso organizacional (Weberg & Fuller, 2019).

Alguns estudos revelam uma relação entre comportamentos de liderança tóxica e os níveis de compromisso organizacional. Por exemplo, os estudos realizados por Rayner e Cooper (1997) e Tepper (2000) demonstram que a liderança tóxica mantém uma relação negativa com o compromisso organizacional dos colaboradores. Além disso, segundo Weaver e Yancy (2010), estes descrevem que a liderança tóxica está relacionada com um menor compromisso afetivo por parte dos trabalhadores e com uma maior intenção de saída da organização. Esses resultados apontam para o impacto negativo que liderança tóxica tem sobre o compromisso dos colaboradores. Neste seguimento, quando os colaboradores se encontram inseridos num ambiente em que a liderança tóxica se encontra presente, é possível criar-se uma sensação de impotência por parte da organização em conseguir proteger os seus trabalhadores, podendo causar uma diminuição no seu compromisso organizacional (Schyns & Schilling, 2013).

III. MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

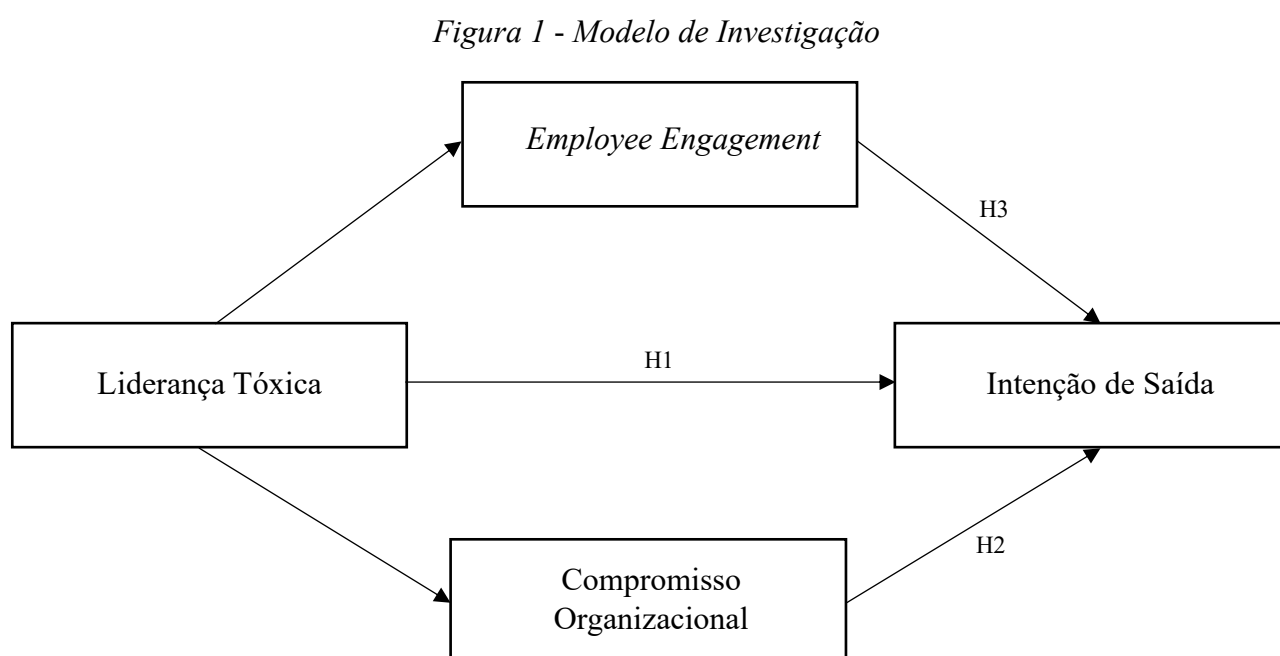
3.1 Modelo de Investigação

O modelo de investigação proposto é composto por quatro variáveis: Liderança Tóxica (variável independente), a Intenção de Saída (variável dependente), o Compromisso Organizacional (variável mediadora) e o *Employee Engagement* (variável mediadora).

Neste sentido, e com base na revisão de literatura realizada acerca das temáticas que compõem esta investigação, pretende-se estudar as relações entre os construtos e as possíveis mediações do Compromisso Organizacional e do *Employee Engagement*.

Através do estudo pretende-se apurar quais os efeitos que a liderança tóxica produz sob a intenção de saída, assim como o impacto do compromisso organizacional e do *employee engagement* enquanto variáveis mediadoras da relação principal.

Deste modo, foi possível criar o seguinte modelo de investigação e respetivas hipóteses:



Fonte: Elaboração própria

H1: A liderança tóxica está positivamente associada à intenção de saída.

H2: O compromisso organizacional medeia a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída.

H3: O *employee engagement* medeia a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída.

IV. METODOLOGIA

4.1 Delineamento

O presente estudo é empírico, quantitativo do tipo correlacional, onde são analisadas as relações entre as variáveis apresentadas. Havendo o interesse em investigar o impacto da liderança tóxica (variável preditora) na intenção de saída (variável critério), assim como avaliar o impacto da mediação do Compromisso Organizacional e da mediação do *Employee Engagement* nessa relação.

Este estudo foi realizado através da utilização da plataforma *Google Forms*, tendo sido aplicado em formato eletrónico entre que os dias 21 de fevereiro e 18 de março de 2023. Posteriormente, a sua divulgação foi realizada transversalmente pela rede de contactos pessoas dos investigadores e, conjuntamente, através de algumas redes profissionais e sociais (e.g., *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*).

4.2 Amostra

Universo de estudo e seleção da amostra

A amostra total é constituída por 184 participantes. No que concerne à idade, a maior parte dos participantes, 31% da amostra (n=57), têm entre os 50 e os 59 anos, 26,6% dos participantes (n= 49) têm entre os 20 e os 29 anos, 25% dos participantes (n=46) têm entre os 40 e os 49 anos, 9,2% dos participantes (n=17) têm entre os 30 e os 39 anos e 8,2% dos participantes (n=15) têm mais de 60 anos, sendo que 74,5% são do género feminino e 25,5% do género masculino. Em relação ao nível de escolaridade, 3,8% detêm até ao 9.º ano de escolaridade, 29,3% o ensino secundário (12.º ano) ou equivalente, 42,9% licenciatura ou bacharelato, 8,2% pós-graduação, 14,1% mestrado e, por fim, 1,6% têm doutoramento. No que respeita à presente

ocupação de um cargo de chefia por parte dos participantes, 17,4% menciona que sim e 82,6% menciona que não.

Tabela 1

Estatística Descritiva das Variáveis Sociodemográficas

Variável	Descrição	Frequência	Porcentagem
Género	Masculino	47	25,5
	Feminino	137	74,5
Idade	20-29 anos	49	26,6
	30 - 39 anos	17	9,2
	40 - 49 anos	46	25
	50 - 59 anos	57	31
	> 60 anos	15	8,2
Habilitações Literárias	Até ao 9.º ano de Escolaridade	7	3,8
	Ensino secundário ou equivalente	54	29,3
	Licenciatura ou Bacharelato	79	42,9
	Pós-graduação	15	8,2
	Mestrado	26	14,1
	Doutoramento	3	1,6
Cargo de chefia	Sim	32	17,3
	Não	152	82,2

4.3 Instrumentos

O método escolhido para se proceder à recolha de dados foi o questionário (Anexo A), sendo este constituído por cinco partes: a primeira parte aborda o enquadramento do estudo que se realizou, quais os objetivos do mesmo, salvaguardando o anonimato de todas as respostas; a segunda parte é composta por dados sociodemográficos e, por fim, as últimas quatro partes são constituídas por escalas, de forma a medir a Liderança Tóxica, a Intenção de Saída, o Compromisso Organizacional e o *Employee Engagement*.

Adicionalmente, o questionário foi aplicado através da plataforma *Google forms* e disseminado em formato eletrónico. Após a recolha dos dados, o tratamento dos mesmos é realizado por meio do software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 28 e, para a análise da mediação, é utilizado o modelo 4 do *Process* (Hayes, 2018).

Dados Sociodemográficos

Pretende-se compreender melhor o contexto da amostra escolhida, sendo esta não probabilística de conveniência, pelo que esta seção foi constituída por quatro perguntas, nomeadamente, referente ao género, idade, habilitação literárias e, por fim, se presentemente os participantes ocupam algum cargo de chefia.

Liderança Tóxica

De forma a estudar a perceção dos participantes acerca da presença da Liderança Tóxica, este instrumento tem por base a versão portuguesa de *Toxic Leadership Scale* (TLS), do autor Mónico et al. (2019), definida originalmente por Schmidt (2008). A escala utilizada é constituída por cinco fatores: a Supervisão Abusiva, composta por sete itens (e.g., “Ridiculariza os subordinados”); a Liderança Autoritária (e.g., “Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas”); o Narcisismo (e.g., “Sente-se com direitos especiais”); a Autopromoção (e.g., “Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens”); e, por fim, a Imprevisibilidade (e.g., “Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente”). Os participantes respondem através de uma escala do tipo Lickert de seis pontos, em que 1 equivale a “Discordo Totalmente” e 6 “Concordo Totalmente” (Tabela 2). Relativamente à consistência interna das subescalas da Liderança Tóxica verificou-se que todas têm consistência interna, nomeadamente: a Supervisão Abusiva ($\alpha = .94$); a Liderança Autoritária ($\alpha = .92$); a Liderança Narcisista ($\alpha =$

.94); a Liderança Autêntica ($\alpha = .93$) e, por fim, a Liderança Imprevisível ($\alpha = .96$). A escala global da Liderança Tóxica apresentou uma boa consistência interna ($\alpha = .98$).

Intenção de Saída

De forma a estudar a percepção dos participantes acerca da Intenção de Saída, recorreu-se à escala validada e traduzida por Bártolo-ribeiro (2018), posteriormente adaptada de Bozeman e Perrewé (2001), tendo por base o padrão sugerido por Mobley et al., (1978) e Mowday et al., (1984). Neste estudo, foram utilizados oito itens (Tabela 3), tendo estes sido adaptados por Bártolo-Ribeiro (2018), em que os itens 1, 4, 7 e 8 correspondem às intenções de permanência, enquanto os restantes itens correspondem às intenções de saída. Assim, este instrumento é constituído por uma escala de resposta de Lickert com cinco pontos, em que 1 equivale a “Não se aplica rigorosamente nada a mim” e 5 a “Aplica-se totalmente a mim” (Tabela 3). A escala apresentou uma boa consistência interna ($\alpha = .89$).

Compromisso Organizacional

Para medir esta variável recorreu-se à escala tridimensional, composta por 19 itens, tendo sido proposta por Meyer & Allen (1997) e adaptada, posteriormente, por Nascimento et al. (2008) nas seguintes dimensões: Afetiva, que inclui os itens 1 a 6 (e.g., “Sinto realmente os problemas desta organização/empresa como se fossem meus.”); Calculativa, que inclui os itens 7 a 13 (e.g., “Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização/empresa”); e Normativa, que inclui os itens 14 a 19 (e.g., “Devo muito à minha organização/empresa.”). Assim, este instrumento apresenta uma escala de resposta de Lickert com sete pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 7 a “Concordo Totalmente” (Tabela 4). Relativamente à consistência interna da escala tridimensional verificou-se que todas têm consistência interna, nomeadamente: o Compromisso Afetivo ($\alpha = .75$); o Compromisso Calculativo ($\alpha = .85$) e, por fim, o Compromisso Normativo ($\alpha = .78$). Neste

seguimento averiguou-se conjuntamente que a escala global do Compromisso Organizacional também apresenta uma boa consistência interna ($\alpha = .83$).

Engagement

Para medir esta variável recorreu-se à escala do *Engagement* no trabalho, UWES 9 – *Utrecht Work Engagement Scale*, composta por nove itens, tendo sido proposta por Schaufeli et al. (2006), e adaptada, posteriormente, por Chambel et al. (2014). Esta é constituída por três dimensões: Vigor (e.g., “No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.”); Dedicção (e.g., “O meu trabalho inspira-me.”); e Absorção (e.g., “Estou imerso no meu trabalho.”). Assim, este instrumento apresenta uma escala de resposta de Likert com sete pontos, em que 1 corresponde a “Nunca” e 7 a “Sempre” (Tabela 5). A escala apresentou uma excelente consistência interna ($\alpha = .96$).

4.4 Procedimento

A presente dissertação é composta por uma abordagem quantitativa do tipo correlacional, onde são analisadas as relações entre as variáveis apresentadas. O questionário foi aplicado entre os dias 10 de fevereiro e 10 de abril, em formato digital (Anexo A). O tempo aproximado de preenchimento do questionário foi de sete minutos e foi transmitido a todos os participantes que a sua participação era voluntária, confidencial e anónima, tendo sido igualmente disponibilizado o contacto da equipa de investigação, com o intuito de esclarecimento de dúvidas. Os participantes foram convidados a responderem primeiramente a um conjunto de questões sociodemográficas e de seguida, às escalas que operacionalizam as variáveis contidas no estudo.

V. RESULTADOS

Para se proceder ao processamento e análise dos dados recorreu-se ao software IBM SPSS *Statistic 28*.

Análise de Correlações entre as variáveis em estudo

É possível analisar, através da tabela 2, as médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo.

Tabela 2*Estatística descritiva, fiabilidade e correlação das variáveis*

Variáveis	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Intenção de Saída	2.43	1.25															
2. Intenção de Permanência	3.19	1.20	-0.54**														
3. <i>Engagement</i>	5.32	1.59	-0.43**	0.35**													
4. Supervisão Abusiva	2.02	1.02	0.38**	-0.38**	-0.24**												
5. Liderança Autoritária	2.28	1.05	0.41**	-0.35**	-0.27**	0.76**											
6. Narcisismo	2.54	1.23	0.28**	0.28**	-0.21**	0.76**	0.79**										
7. Autopromoção	2.29	1.13	0.35**	0.32**	-0.24**	0.76**	0.77**	0.82**									
8. Imprevisibilidade	2.30	1.16	0.28**	-0.28**	-0.20**	0.77**	0.75**	0.82**	0.86**								
9. Compromisso Organizacional Afetivo	4.74	1.33	-0.61**	0.49**	0.57**	-0.28**	-0.40**	-0.24**	-0.34**	-0.26**							
10. Compromisso Organizacional Calculativo	3.68	1.54	-0.06	0.22**	0.01	0.10	0.11	0.12	0.19*	0.14	0.04						
11. Compromisso Organizacional Normativo	3.60	1.48	-0.38**	0.34**	0.34**	-0.22**	-0.21**	-0.20**	-0.22**	-0.17*	0.37**	0.29**					
12. Género	-	-	-0.12	0.05	0.07	0.06	-0.003	0.7	0.10	0.08	0.008	0.20**	0.07				
13. Idade	2.85	1.33	-0.12	0.002	0.21**	0.05	0.09	0.07	0.06	-0.01	0.17*	0.23**	0.05	-0.02			
14. Habilitações Literárias	3.04	1.12	0.12	-0.02	-0.07	-0.05	-0.02	-0.07	-0.001	-0.05	-0.09	-0.15*	-0.05	0.06	-0.23**		
15. Presentemente, ocupa um cargo de chefia?	1.83	0.38	0.05	-0.08	-0.09	0.05	0.05	-0.09	0.05	0.06	-0.25**	0.07	-0.07	0.03	-0.19**	-0.11	

Nota: N = 184 * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$; Género (1= masculino., 2= feminino); Idade (1=20 a 29 anos, 6=60 ou mais); Habilitações Literárias (1=Até ao 9.ºano de Escolaridade, 6=Doutoramento); Presentemente, ocupa um cargo de chefia? (1=Sim, 2=Não).

De acordo com os dados presentes na Tabela 2, verifica-se que os participantes reportam elevados valores de *engagement* ($M = 5.32$; $DP = 1.59$) e de compromisso organizacional afetivo ($M = 4.74$; $DP = 1.33$), sendo que a escala apresenta valores elevados, onde fica mais próxima do ponto 5, das escalas correspondentes, “Uma vez por semana” e “Concordo Ligeiramente”. Em relação ao compromisso organizacional calculativo ($M = 3.68$; $DP = 1.54$) e o compromisso organizacional normativo ($M = 3.60$; $DP = 1.48$), estes apresentam valores médios, ficando próximo do ponto 3 das respectivas escalas “Não concordo nem discordo” “Discordo ligeiramente”. Quanto à supervisão abusiva ($M = 2.02$; $DP = 1.02$), liderança autoritária ($M = 2.28$; $DP = 1.05$), autopromoção ($M = 2.29$; $DP = 1.13$) e imprevisibilidade ($M = 2.30$; $DP = 1.16$) apresentam valores baixos, aproximando-se do ponto 2 “Discordo” das escalas em questão. Relativamente à intenção de saída, a média de participantes relatou que se aplica pouco à sua realidade ($M = 2.43$; $DP = 1.25$), sendo que se aproxima do ponto 2 da escala “Aplica-se pouco”. Relativamente à intenção de permanência, os participantes reportaram que se aplica em parte ($M = 3.19$; $DP = 1.20$), pois apresentam valores próximos do ponto 3 “Aplica-se em parte a mim”. Por fim, o narcisismo apresenta valores médios ($M = 2.54$; $DP = 1.23$), apresentando valores próximos do ponto 3 “Discordo ligeiramente”.

No que respeita à Supervisão Abusiva, esta, demonstra valores baixos ($M = 2.02$; $DP = 1.02$), significando valores próximos do ponto 2 “Discordo”. Quanto à Liderança Autoritária, esta também apresenta valores baixos ($M = 2.28$; $DP = 1.05$), apresentando, valores próximos do ponto 2 “Discordo”. No que respeita o Narcisismo, este, apresenta valores médios ($M = 2.54$; $DP = 1.23$), apresentando, valores próximos do ponto 3 “Discordo”. Quanto à Autopromoção, esta, apresenta valores baixos ($M = 2.29$; $DP = 1.13$), expondo valores próximos do ponto 2 “Discordo”. No que respeita a Imprevisibilidade, esta apresenta valores baixos ($M = 2.30$; $DP = 1.16$), situando-se próximo do ponto 2 “Discordo”. Quanto ao Compromisso Organizacional Afetivo, este apresenta valores elevados ($M = 4.74$; $DP = 1.33$), apresentando valores próximos

do ponto 5 “Concordo Ligeiramente”. No que respeita Compromisso Organizacional Calculativo, este, apresenta valores médios ($M = 3.68$; $DP = 1.54$), apresentando valores próximos do ponto 4 “Não concordo nem discordo”. Face ao Compromisso Organizacional Normativo, este, apresenta valores médios ($M = 3.60$; $DP = 1.48$), apresentando, valores próximos do ponto 4 “Não concordo nem discordo”.

No que se refere à análise das correlações, é possível averiguar que a intenção de saída apresenta uma correlação negativa e significativa com a intenção de permanência ($r = -.54$; $p < .01$), o *engagement* ($r = -.43$; $p < 0.01$), o compromisso organizacional afetivo ($r = -.61$; $p < .01$) e o compromisso organizacional normativo ($r = -.38$; $p < .01$). A intenção de saída apresenta uma correlação positiva e significativa com a supervisão abusiva ($r = .38$; $p < .01$), a liderança autoritária ($r = .41$; $p < .01$), o narcisismo ($r = .28$; $p < .01$), a autopromoção ($r = .35$; $p < .01$) e, por fim, a imprevisibilidade ($r = .28$; $p < .01$).

Adicionalmente, os dados demonstram que a intenção de permanência apresenta uma correlação negativa e significativa com a supervisão abusiva ($r = -.38$; $p < .01$), a liderança autoritária ($r = -.35$; $p < 0.01$), o narcisismo ($r = -.28$; $p < 0.01$), a autopromoção ($r = -.32$; $p < .01$) e a imprevisibilidade ($r = -.28$; $p < .01$). A intenção de permanência apresenta uma correlação positiva e significativa com o *engagement* ($r = .35$; $p < .01$), o compromisso organizacional afetivo ($r = .49$; $p < 0.01$), o compromisso organizacional calculativo ($r = .22$; $p < .01$), e por fim, o compromisso organizacional normativo ($r = .34$; $p < .01$).

Transversalmente a esta análise é também possível averiguar que o *engagement* apresenta uma correlação negativa e significativa com a supervisão abusiva ($r = -.24$; $p < .01$), a liderança autoritária ($r = -.27$; $p < .01$), o narcisismo ($r = -.21$; $p < .01$), a autopromoção ($r = -.24$; $p < .01$) e a imprevisibilidade ($r = -.20$; $p < .01$). O *engagement* apresenta uma correlação positiva e significativa com o compromisso organizacional afetivo ($r = .57$; $p < .01$), com o compromisso organizacional normativo ($r = .24$; $p < .01$) e, por fim, com a idade ($r = .24$; $p < .01$).

A supervisão abusiva apresenta uma correlação negativa e significativa com a intenção de permanência ($r = -.38; p < .01$), o *engagement* ($r = -.24; p < .01$), o compromisso organizacional afetivo ($r = -.28; p < .01$), o compromisso organizacional normativo ($r = -.22; p < .01$). Neste seguimento, foi possível constatar que a supervisão abusiva apresenta uma correlação positiva e significativa com a intenção de saída ($r = .38; p < 0.01$), a liderança autoritária ($r = .76; p < .01$), o narcisismo ($r = .76; p < .01$), a autopromoção ($r = .76; p < .01$) e, por fim, com a imprevisibilidade ($r = .77; p < .01$).

Em relação à liderança autoritária, esta apresenta uma correlação negativa e significativa com a intenção de permanência ($r = -.35; p < .01$), o *engagement* ($r = -.27; p < .01$), o compromisso organizacional afetivo ($r = -.40; p < .01$), o compromisso organizacional normativo ($r = -.21; p < .01$). Apresenta uma correlação positiva e significativa com a intenção de saída ($r = .41; p < .01$), a supervisão abusiva ($r = .76; p < .01$), o narcisismo ($r = .79; p < .01$), a autopromoção ($r = .77; p < .01$) e, por fim, com a imprevisibilidade ($r = .75; p < .01$).

Já o narcisismo apresenta uma correlação negativa e significativa com a intenção de permanência ($r = -.28; p < .01$), o *engagement* ($r = -.21; p < .01$), o compromisso organizacional afetivo ($r = -.24; p < .01$), o compromisso organizacional normativo ($r = -.20; p < .01$). Apresenta uma correlação positiva e significativa com a intenção de saída ($r = .28; p < 0.01$), a supervisão abusiva ($r = .76; p < .01$), a liderança autoritária ($r = .79; p < .01$), a autopromoção ($r = .82; p < .01$) e, por fim, com a imprevisibilidade ($r = .82; p < .01$).

Em relação à autopromoção, esta apresenta uma correlação negativa e significativa com a intenção de permanência ($r = -.32; p < .01$), o *engagement* ($r = -.24; p < .01$), o compromisso organizacional afetivo ($r = -.34; p < .01$), o compromisso organizacional normativo ($r = -.22; p < .01$). Apresenta uma correlação positiva e significativa com a intenção de saída ($r = .35; p < .01$), a supervisão abusiva ($r = .76; p < .01$), a liderança autoritária ($r = .77; p < .01$), o

narcisismo ($r = .82; p < .01$), a imprevisibilidade ($r = .86; p < .01$) e, por fim, com o compromisso organizacional normativo ($r = .19; p < .05$).

A imprevisibilidade apresenta uma correlação negativa e significativa com a intenção de permanência ($r = -.29; p < .01$), o *engagement* ($r = -.20; p < .01$), o compromisso organizacional afetivo ($r = -.26; p < .01$), o compromisso organizacional normativo ($r = -.17; p < .05$). Apresenta uma correlação positiva e significativa com a intenção de saída ($r = .28; p < .01$), a supervisão abusiva ($r = .77; p < .01$), a liderança autoritária ($r = .75; p < .01$), o narcisismo ($r = .82; p < .01$) e, por fim, a autopromoção ($r = .86; p < .01$).

O compromisso organizacional afetivo apresenta uma correlação negativa e significativa com a intenção de saída ($r = -.61; p < .01$), a supervisão abusiva ($r = -.28; p < .01$), a liderança autoritária ($r = -.40; p < .01$), o narcisismo ($r = -.24; p < .01$), a autopromoção ($r = -.34; p < .01$), a imprevisibilidade ($r = -.26; p < .01$). Apresenta uma correlação positiva e significativa com a intenção de permanência ($r = .49; p < .01$), o *engagement* ($r = .57; p < .01$), o compromisso organizacional normativo ($r = .37; p < .01$) e, por fim, a idade ($r = .17; p < .05$).

O compromisso organizacional calculativo apresenta uma correlação negativa e significativa com as habilitações literárias ($r = -.15; p < .05$). Neste seguimento foi possível constatar que o compromisso organizacional calculativo apresenta uma correlação positiva e significativa com a intenção de permanência ($r = .22; p < .01$), a autopromoção ($r = .19; p < .05$), o compromisso organizacional normativo ($r = .29; p < .01$), o gênero ($r = .20; p < .01$) e, por fim, a idade ($r = .23; p < .05$).

O compromisso organizacional normativo apresenta uma correlação negativa e significativa com a intenção de saída ($r = -.38; p < .01$), a supervisão abusiva ($r = -.22; p < .01$), a liderança autoritária ($r = -.21; p < .01$), o narcisismo ($r = -.20; p < .01$), a autopromoção ($r = -.22; p < .01$), a imprevisibilidade ($r = -.17; p < .05$). Apresenta uma correlação positiva e significativa

com a intenção de permanência ($r = .34; p < .01$), o *engagement* ($r = .34; p < .01$), o compromisso organizacional afetivo ($r = .37; p < .01$) e, por fim, o compromisso organizacional calculativo ($r = .29; p < .01$).

A idade apresenta uma correlação negativa e significativa com as habilitações literárias ($r = -.23; p < 0.01$) e com a ocupação de um cargo de chefia ($r = -.19; p < .01$) e correlação positiva e significativa com o *engagement* ($r = .21; p < .01$), o compromisso organizacional afetivo ($r = .17; p < 0.05$) e com o compromisso organizacional calculativo ($r = .23; p < .01$).

As habilitações literárias apresentam correlações negativas e significativas com o compromisso organizacional calculativo ($r = -.15; p < .05$)

Teste de hipóteses de mediação

Tabela 3

Resultados de regressão para a mediação com a variável Compromisso Organizacional

					R ²
Modelo 1: variável mediadora do modelo	Outcome: Compromisso Organizacional				.03
	Coef.	Erro-padrão	t	P	
Liderança Tóxica	-.16	.07	-2.17	.03	
Modelo 2: variável outcome do modelo	Outcome: Intenção de Saída				.30
Liderança Tóxica	.38	.08	4.90	.00	
Compromisso Organizacional	-.51	.08	-6.55	.00	
Bootstrapping para o efeito indireto					
	Efeito	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto da liderança tóxica na intenção de saída através do Compromisso Organizacional	.08	.04	.01	.15	

N = 184. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. LI- limite inferior; LS – limite superior; IC – intervalo de confiança.

A Tabela 3 apresenta os resultados e os testes estatísticos que foram realizados para testar a hipótese de mediação correspondente ao modelo 4 da macro PROCESS (Hayes, 2018). A liderança tóxica apresenta uma relação positiva e significativa com a intenção de saída ($B = .46$, $t = 5.42$, $p < .001$), suportando hipótese 1 relativa ao efeito total (Anexo C). Como pode ser observado na tabela 3 a liderança tóxica tem um efeito negativo e significativo no compromisso organizacional ($B = -.16$, $t = -2.17$, $p < .001$) e, por sua vez, o compromisso organizacional teve um efeito negativo e significativo na intenção de saída ($B = -.51$, $t = -6.55$, $p < .001$). A liderança tóxica teve um efeito significativo na intenção de saída, parcialmente mediado pelo compromisso organizacional (efeito indireto com estimativa bootstrapp de 0.08), e o intervalo

confiança a 95% para o efeito indireto não incluía o 0 (.01, .15). Estes resultados suportam a hipótese 2 afirmando assim que a liderança tóxica tem um efeito na intenção de saída, através do aumento do compromisso organizacional.

Tabela 4

Resultados de regressão para a mediação com a variável compromisso organizacional afetivo

						R ²
Modelo 1: variável mediadora do modelo	Outcome: compromisso organizacional afetivo					.10
	Coef.	Erro-padrão	T	p		
Liderança Tóxica	-.43	.09	-4.72	.00		
Modelo 2: variável outcome do modelo	Outcome: Intenção de Saída					.40
Liderança Tóxica	.24	.08	3.17	0.00		
Compromisso organizacional afetivo	-.51	.06	-8.97	0.00		
Bootstrapping para o efeito indireto						
	Efeito	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC		
Efeito indireto da liderança tóxica na intenção de saída através do compromisso organizacional afetivo	.22	.05	.13	.33		

N = 184. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. LI- limite inferior; LS – limite superior; IC – intervalo de confiança.

A Tabela 4 apresenta os resultados e os testes estatísticos que foram realizados para testar a hipótese de mediação correspondente ao modelo 4 da macro PROCESS (Hayes, 2018). Como pode ser observado na tabela 4 a liderança tóxica tem um efeito negativo e significativo no *compromisso organizacional afetivo* ($B = -.43, t = -4.72, p < .001$) e, por sua vez, o *compromisso organizacional afetivo* teve um efeito negativo e significativo na intenção de saída ($B =$

-51, $t = -8.97$, $p < .001$). A liderança tóxica teve um efeito significativo na intenção de saída, parcialmente mediado pelo *compromisso organizacional afetivo* (efeito indireto com estimativa *bootstrapp* de .22), e o intervalo confiança a 95% para o efeito indireto não incluía o 0 (.13, .33). Estes resultados suportam a hipótese 2, afirmando assim que a liderança tóxica tem um efeito na intenção de saída, através do aumento do compromisso organizacional afetivo.

Tabela 5

Resultados de regressão para a mediação com a variável compromisso organizacional calculativo

						R ²
Modelo 1: variável mediadora do modelo	Outcome: Compromisso organizacional calculativo					.02
	Coef.	Erro-padrão	T	p		
Liderança Tóxica	.22	.11	1.96	.052		
Modelo 2: variável outcome do modelo	Outcome: Intenção de Saída					.15
Liderança Tóxica	.48	.09	5.64	0.00		
Compromisso organizacional calculativo	-.10	.06	-1.71	.090		
Bootstrapping para o efeito indireto						
	Efeito	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC		
Efeito indireto da liderança tóxica na intenção de saída através do compromisso organizacional calculativo	-.02	.02	-.06	.01		

N = 184. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. LI- limite inferior; LS – limite superior; IC – intervalo de confiança.

A Tabela 5 apresenta os resultados e os testes estatísticos que foram realizados para testar a hipótese de mediação correspondente ao modelo 4 da macro PROCESS (Hayes, 2018). Como pode ser observado na tabela 5 a liderança tóxica tem um efeito não significativo com o

compromisso organizacional calculativo ($B = .22, t = 1.96, p = .052$) e, por sua vez, o compromisso organizacional calculativo teve um efeito não significativo na intenção de saída ($B = -.10, t = -1.71, p = .090$). A liderança tóxica teve um efeito não significativo na intenção de saída, demonstrando não haver mediação (efeito indireto com estimativa bootstrapp de $-.02$), e o intervalo confiança a 95% para o efeito indireto incluía o 0 ($-.06, .01$). Estes resultados indicam que a liderança tóxica não teria efeito na intenção de saída, através do aumento do compromisso organizacional calculativo, logo a hipótese 2 não é confirmada.

Tabela 6

Resultados de regressão para a mediação com a variável compromisso organizacional normativo

						R ²
Modelo 1: variável mediadora do modelo	Outcome: compromisso organizacional normativo					.05
	Coef.	Erro-padrão	T	p		
Liderança Tóxica	-.33	.11	-3.07	0.00		
Modelo 2: variável outcome do modelo	Outcome: Intenção de Saída					.23
Liderança Tóxica	.38	.08	4.54	0.00		
Compromisso organizacional normativo	-.26	.06	-4.65	0.00		
Bootstrapping para o efeito indireto						
	Efeito	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC		
Efeito indireto da liderança tóxica na intenção de saída através do compromisso organizacional normativo	.09	.03	.03	.16		

N = 184. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. LI- limite inferior; LS – limite superior; IC – intervalo de confiança.

A Tabela 6 apresenta os resultados e os testes estatísticos que foram realizados para testar a hipótese de mediação correspondente ao modelo 4 da macro PROCESS (Hayes, 2018). Como pode ser observado na tabela 6 a liderança tóxica tem um efeito negativo e significativo no *compromisso organizacional normativo* ($B = -.33, t = -3.07, p < .001$) e, por sua vez, o *compromisso organizacional normativo* teve um efeito negativo e significativo na intenção de saída ($B = -.26, t = -4.65, p < .001$). A liderança tóxica teve um efeito significativo na intenção de saída, parcialmente mediado pelo *compromisso organizacional normativo* (efeito indireto com estimativa bootstrapp de .09), e o intervalo confiança a 95% para o efeito indireto não incluía o 0 (.03, .16). Estes resultados suportam a hipótese 2, afirmando assim que a liderança tóxica teria um efeito na intenção de saída, através do aumento do compromisso organizacional normativo.

Tabela 7

Resultados de regressão para a mediação com a variável Engagement

					R ²
Modelo 1: variável mediadora do modelo	Outcome: Engagement				.06
	Coef.	Erro-padrão	T	P	
Liderança Tóxica	-0.40	0.11	-3.51	0.00	
Modelo 2: variável outcome do modelo	Outcome: Intenção de Saída				.26
Liderança Tóxica	0.35	0.08	4.28	0.00	
Engagement	-0.28	0.05	-5.37	0.00	
	Bootstrapping para o efeito indireto				
	Efeito	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto da liderança tóxica na intenção de saída através do engagement	0.11	0.04	0.04	0.20	

N = 184. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. LI- limite inferior; LS – limite superior; IC – intervalo de confiança.

A Tabela 7 apresenta os resultados e os testes estatísticos que foram realizados para testar as hipóteses propostas. O modelo utilizado corresponde ao modelo 4 da macro PROCESS (Hayes, 2018). A hipótese 1 é confirmada uma vez que a liderança tóxica apresenta uma relação positiva e significativa com a intenção de saída ($B = .46, t = 5.42, p < .001$; Anexo C). Em relação à hipótese 3, como pode ser observado na tabela 7 a liderança tóxica tem um efeito negativo e significativo no *employee engagement* ($B = -.40, t = -3.51, p < .001$) e, por sua vez, o *employee engagement* teve um efeito negativo e significativo na intenção de saída ($B = -.28, t = -5.37, p < .001$). A liderança tóxica teve um efeito significativo na intenção de saída, parcialmente mediado pelo *employee engagement* (efeito indireto com estimativa bootstrapp de 0.11), e o intervalo confiança a 95% para o efeito indireto não incluía o 0 (0.04, 0.20). Estes resultados suportam a hipótese 3 de que a liderança tóxica teria efeito na intenção de saída, através do aumento do *employee engagement*.

Análise one way ANOVA

De forma a constatar se as médias entre grupos apresentam diferenças significativas entre as mesmas realizou-se uma ANOVA *one-way* para as variáveis em estudo (Marôco, 2011).

Neste seguimento, com recurso à Tabela 8, constata-se diferenças significativas entre os grupos na variável do compromisso organizacional normativo com a variável idade ($p > .05$) e na variável do compromisso organizacional afetivo com a variável ocupação de um cargo de chefia ($p < 0.001$), ao passo que, nas restantes variáveis, tal não se constata ($p > .05$).

Tabela 8*Resultados do teste ANOVA One Way para a variável sociodemográfica Idade*

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
INTSAIDA	Entre Grupos	8.117	4	2.029	1.310	.27
	Nos grupos	277.187	179	1.549		
	Total	286.304	183			
INTPERM	Entre Grupos	11.964	4	2.991	2.121	.08
	Nos grupos	252.437	179	1.410		
	Total	264.401	183			
ENGAG	Entre Grupos	27.421	4	6.855	2.815	.03
	Nos grupos	435.861	179	2.435		
	Total	463.282	183			
SUPABUS	Entre Grupos	6.659	4	1.665	1.612	.17
	Nos grupos	184.823	179	1.033		
	Total	191.482	183			
LIDAUT	Entre Grupos	5.487	4	1.372	1.242	.3
	Nos grupos	197.701	179	1.104		
	Total	203.188	183			
NARC	Entre Grupos	10.943	4	2.736	1.856	.12
	Nos grupos	263.830	179	1.474		
	Total	274.774	183			
AUTOP	Entre Grupos	9.566	4	2.391	1.919	.11
	Nos grupos	223.052	179	1.246		
	Total	232.618	183			
IMPREV	Entre Grupos	6.342	4	1.586	1.179	.32
	Nos grupos	240.655	179	1,344		
	Total	246.997	183			
COM_AF	Entre Grupos	12.449	4	3.112	1.800	.13
	Nos grupos	309.466	179	1.729		
	Total	321.915	183			
COM_CAL	Entre Grupos	28.817	4	7.204	3.199	.01

	Nos grupos	403.151	179	2.252		
	Total	431.968	183			
	Entre Grupos	21.068	4	5.267	2.474	.05
COM_NORM	Nos grupos	381.137	179	2.129		
	Total	402.205	183			

Nota: *INTSAIDA – Intenção de Saída; *INTPERM – Intenção de Permanência; *ENGAG – *Engagement*; *SUPABUS – Supervisão Abusiva; *LIDAUT – Liderança Autoritária; *NARC – Narcisismo; *AUTOP – Autopromoção; *IMPREV – Imprevisibilidade; *COM_AF – Compromisso Organizacional Afetivo; *COM_CAL – Compromisso Organizacional Calculativo; *COM_NORM – Compromisso Organizacional Normativo.

Em suma, foi possível concluir que os participantes com mais de 60 anos têm um maior compromisso organizacional normativo ($M = 4.34$) quando comparado com os participantes com idades compreendidas entre os 40 e 49 anos ($M = 3.13$). Por outro lado, foi também possível constatar que o compromisso organizacional afetivo é mais elevado para os participantes que ocupam, presentemente, cargos de chefia ($M = 5.46$).

Por fim, as habilitações literárias não apresentam diferenças significativas.

VI. DISCUSSÃO

O presente estudo teve como objetivo principal a análise do impacto da liderança tóxica na intenção de saída mediada pelas variáveis *engagement* e compromisso organizacional. Em linha com estudos anteriores (Labrague, 2020; Mehta & Maheshwari, 2014; Schmidt, 2014; Tepper, 2000), os resultados do presente estudo demonstram que a liderança tóxica possui uma relação positiva com a intenção de saída. Adicionalmente, este estudo revela que o *employee engagement* e o compromisso organizacional medeiam a relação direta entre a liderança tóxica e a intenção de saída. Paralelamente, os resultados mostram que o compromisso organizacional medeia a relação direta entre a liderança tóxica e a intenção de saída. Numa análise mais específica pelas dimensões que suportam a variável do compromisso organizacional foi possível constatar que somente o compromisso organizacional afetivo e o compromisso organizacional normativo medeiam a relação direta entre a liderança tóxica e a intenção de saída. Conjuntamente, foi possível verificar que o compromisso organizacional calculativo não é afetado pela presença da liderança tóxica nas organizações. Isso significa que os colaboradores que mantêm um compromisso unicamente calculista, permanecerão na organização, independentemente do comportamento tóxico do líder. Assim, numa avaliação a longo prazo, espera-se que essas organizações gerenciadas por líderes tóxicos apresentem resultados inferiores.

A primeira hipótese do estudo que previa uma relação positiva entre a liderança tóxica e a intenção de saída foi suportada através dos resultados obtidos. Posto isto, é esperado que trabalhadores que possuam líderes onde se destaca uma liderança tóxica, demonstrem níveis mais elevados de intenção de saída, ou seja, a intenção de saída dos trabalhadores parece ser maior quando estes percecionam o seu líder como tóxico, sendo que estes resultados vão ao encontro de estudos previamente realizados (Labrague, 2020; Mehta & Maheshwari, 2014; Schmidt, 2014). Os líderes tóxicos têm um impacto prejudicial nos colaboradores e nas organizações o

que, conseqüentemente, leva a que haja um desalinhamento entre a organização e os trabalhadores (Aubrey, 2012; Zaabi et al., 2018).

No que concerne à segunda hipótese, o compromisso organizacional medeia a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída, os resultados espelham a existência de uma mediação, o que manifesta que o compromisso organizacional medeia a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída. Segundo Erickson et al. (2015) a liderança tóxica é como um veneno que se manifesta através de atitudes, motivações e comportamentos egocêntricos, agregando conseqüências avassaladoras para os colaboradores e para as organizações. Neste seguimento, os líderes tóxicos refletem também um efeito negativo no compromisso organizacional dos trabalhadores (Weberg & Fuller, 2019). De acordo com Cohen (2006), quando os colaboradores têm altos níveis de compromisso organizacional, isso irá influenciar a sua intenção de saída da organização, resultando numa menor probabilidade de deixá-la. Neste sentido, alguns estudos referem que das três dimensões que compõem o compromisso organizacional, a dimensão afetiva é a mais preditiva de retenção dos colaboradores. Assim, se o compromisso afetivo for menor, a probabilidade de os colaboradores abandonarem a organização é maior, significando também um maior *turnover* (Glazer & Kruse, 2008; Meyer et al., 1993; Meyer et al., 2002; Somers, 1995). Adicionalmente, o estudo desenvolvido por Tepper (2000), demonstrou a existência de uma relação negativa entre a supervisão abusiva e o compromisso organizacional afetivo e normativo. Paralelamente, este, identificou uma relação positiva entre a supervisão abusiva e o compromisso organizacional calculativo.

Neste seguimento, e de forma minuciosa, o presente estudo identificou que a liderança tóxica tem um efeito na intenção de saída, através do aumento do compromisso organizacional afetivo e do compromisso organizacional normativo, ou seja, as dimensões afetiva e normativa mediram a relação direta entre a liderança tóxica e a intenção saída, demonstrando-se em congruência com a literatura existente (Tepper, 2000). Por outro lado, o compromisso organizacional

calculativo, identificou-se com um efeito não significativo perante a relação direta entre a liderança tóxica e a intenção de saída. Os resultados empíricos não suportaram a mediação preconizada pelo compromisso organizacional calculativo, isto é, o compromisso calculativo não evidencia ser afetado na presença da liderança tóxica. Esta constatação, muito provavelmente, poderá estar relacionada com o aparecimento repentino da pandemia COVID-19, tendo esta provocado uma aceleração na implementação do regime de teletrabalho nas organizações, podendo esta mudança inesperada ter afetado os colaboradores (Lunde et al., 2022). Através da transição repentina para o trabalho remoto, os colaboradores podem ter se sentido mais isolados e longínquos dos seus colegas de trabalho e dos seus líderes. O desaparecimento de interações presenciais pode ter reduzido a consciência dos colaboradores sobre a gravidade dos comportamentos agregados a uma liderança tóxica. Além disso, a incerteza e o medo causados pela pandemia podem ter levado os colaboradores a priorizarem a segurança e a estabilidade no emprego em detrimento de uma mudança profissional. Neste seguimento, o compromisso organizacional calculativo surge como uma estratégia, ou seja, os colaboradores acabam por permanecer na organização, mesmo estando a ser liderados por um líder tóxico, procurando uma maior segurança afastando assim oportunidades futuras de âmbito profissional que podem ser mais incertas fora da organização. Assim sendo, o rápido avanço da implementação do regime de teletrabalho, causado pela pandemia COVID-19, pode ter influenciado a relação entre liderança tóxica e compromisso organizacional calculativo, levando os colaboradores a priorizarem os seus interesses pessoais, mantendo-se na organização, apesar da presença da liderança tóxica.

Respeitante à terceira hipótese, o *employee engagement* medeia a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída, os resultados espelham a existência de uma mediação, o que manifesta que o *employee engagement* medeia a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída. De Lange et al. (2008), descreveram que os colaboradores que se encontram altamente

“*engaged*” tendem a apresentar uma maior vontade de permanecer na organização, pois desenvolvem um vínculo emocional com as mesmas. Assim, a vontade de encontrar um novo desafio profissional acaba por ficar em suspenso, priorizando a intenção de permanência na organização. Paralelamente, e como lhes é característico, os líderes tóxicos promovem um impacto negativo a nível psicológico nos seus colaboradores (Erickson et al., 2015; Hadadian & Zarei, 2016). Estes, acabam por plantar sentimentos negativos, o que fará com que o *engagement* dos colaboradores fique bastante enfraquecido (Weberg & Fuller, 2019). Assim, a maneira como os colaboradores são liderados é um dos fatores que influencia o *engagement* dos mesmos. Neste seguimento, alguns estudos que descrevem que o *engagement* e a intenção de saída estão negativamente relacionados, isto é, os colaboradores que se encontrem com um maior nível de *engagement* terão uma menor intenção de saída da organização, enquanto um menor nível de *engagement* provocará uma maior intenção de saída (Abela & Debono, 2019; Bonilla, 2018; Caesens et al. 2014; Kasekende, 2017).

Em suma, os nossos resultados vêm evidenciar a importância de mitigar a liderança tóxica nas organizações, de forma a promover altos níveis de *engagement* e, conseqüentemente, uma menor intenção de saída por parte dos colaboradores.

Limitações e Estudos Futuros

Independentemente dos resultados obtidos com o estudo, o mesmo não se encontra isento de limitações. A primeira limitação do estudo é o facto de a amostra ter poucas pessoas a ocupar cargos de chefia, podendo ser interessante explorar esse público-alvo em específico de forma a obter-se uma perceção mais concreta se atuais líderes que já foram liderados por líderes tóxicos e que impacto teve nos mesmos, isto é, se estes replicaram os comportamentos ou se evitaram propagar os mesmos. Conjuntamente, seria interessante efetuar este estudo num período temporal posterior, após a saída da organização, e comparar os trabalhadores com diferentes

regimes de trabalho (regime teletrabalho e regime híbrido). É importante salientar que este é um estudo de natureza correlacional, no qual todos os dados foram recolhidos num único momento. Isso significa que não é possível testar relações de causalidade entre as variáveis, ou seja, apenas permite investigar se existe uma relação entre elas. Por esse motivo, os estudos correlacionais não oferecem quaisquer garantias sobre a direção da relação, pois as relações podem ser bidirecionais ou inversas. Em suma, e através de um exemplo, a liderança tóxica pode influenciar a intenção de saída, mas também é perceptível que a intenção de saída influencie a percepção da liderança tóxica.

Existem potenciais questões de viés de autoseleção visto que o questionário foi aplicado online, ou seja, os participantes têm de ter acesso a computadores e internet para poderem responder ao mesmo. Neste seguimento, a problemática de vieses de resposta levanta-se, visto que não há possibilidade de controlo sobre o meio envolvente em que os participantes responderam ao questionário. Adiante, além das sugestões anteriormente mencionadas para abordar as fragilidades identificadas também são apresentadas recomendações para estudos futuros. Para explorar os resultados obtidos e enriquecer estudos futuros, sugere-se a inclusão de novas variáveis, como os diferentes tipos de regimes de trabalho ou a qualidade do relacionamento com os superiores. Conforme mencionado anteriormente, seria relevante realizar esse estudo com diferentes regimes de trabalho e utilizar um design longitudinal para se observar a relação entre o colaborador e o líder tóxico e, conseqüentemente, a suas intenções de saída.

Implicações práticas

Este estudo veio contribuir para a discussão sobre o impacto do estilo de liderança nas organizações e nos seus colaboradores. Assim, é fundamental a compreensão do impacto que a liderança tóxica pode ter nos seus trabalhadores, mas também nas organizações, visto que agrega conseqüências negativas. Este estudo demonstra que a presença de uma liderança tóxica

potencia um aumento da intenção de saída, reforçando que as organizações que pretendem atrair e reter talento devem unir e concentrar os seus esforços em mitigar líderes com características tóxicas, isto é, devem apostar em líderes que propaguem uma cultura positiva e que desenvolvam as competências dos seus colaboradores, levando a métodos diferenciadores para encararem a mudança. Para além disto, o papel dos líderes acaba por justificar o sucesso das organizações, ou seja, a produtividade, o *engagement*, o compromisso e o empenho dos colaboradores nas suas tarefas são, naturalmente, afetados pelo estilo de liderança que estes encontram. Todas as dimensões da liderança tóxica, demonstram na sua especificidade que as características dos líderes tóxicos agregam tremendas consequências negativas, podendo ser em alguns casos fatais para a projeção futurística das organizações. Assim, é notório que estas devem preocupar-se seriamente com estas temáticas, pois a intenção de saída, muitas das vezes, tem por base fatores como a liderança.

Deste modo, é importante prevenir o aparecimento da liderança tóxica dentro das organizações através de formação aos recrutadores, de forma que estes consigam detetar os traços de personalidade afetos aos líderes tóxicos; de feedback 360°, agregando maior clareza quando se procede à avaliação dos líderes; e promover uma maior denúncia por parte dos liderados para identificar e intervir rapidamente neste tipo de liderança (Erickson et al. 2015).

VII. CONCLUSÃO

Ao longo das últimas décadas, impulsionado pela capacitação digital e avanços geracionais, a liderança tóxica tende a ser crónica internamente e externamente nas organizações. Diferentes formas de liderança oferecem aos seus trabalhadores diferentes níveis de *engagement* e desempenho, o que por sua vez poderá ser preponderante na atração e fidelização de talento nas organizações.

Atuais líderes que não façam os seus colaboradores sentirem-se valorizados e motivados abrem o caminho para a saída dos mesmos da organização, mesmo sem estes terem um novo desafio profissional equacionado. O “emprego para a vida” tem os seus dias contados, o que acaba por ser um alerta para as organizações, pois é cada vez maior a rotatividade no mercado de trabalho o que resulta numa readaptação nas culturas e práticas internas das organizações enquanto benefícios para atingir o sucesso nas mesmas.

Acaba por ser fundamental que as organizações reflitam sobre os seus colaboradores e estructurem estratégias para que os mesmos se sintam motivados e desafiados. Estas, paralelamente, devem compor minuciosamente uma visão diferenciadora através da criação e implementação de práticas eficazes que mitiguem a propagação de uma liderança tóxica nos seus colaboradores.

Neste seguimento, este estudo vem então fortalecer com claras evidências a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída que, conjuntamente, retratada na literatura, evidenciando a problemática existencial neste estilo de liderança e quais as consequências da sua presença no seio da organização.

Adicionalmente e com o objetivo de enriquecer a temática, a introdução do papel mediador do compromisso organizacional e *employee engagement* na relação principal veio promover resultados positivos para as organizações, isto é, estas deverão fomentar práticas que promovam o *engagement* para mitigar a intenção de saída por meio da liderança tóxica.

Paralelamente, conseguirão melhorar o bem-estar dos colaboradores, aumentar a produtividade e avivar a cultura organizacional. Ao reconhecer a importância do compromisso organizacional e do *employee engagement*, as organizações podem criar um ambiente de trabalho saudável e motivador, onde os colaboradores se sintam valorizados e “*engaged*” no desenvolvimento das suas atividades. Assim, será possível reduzir os efeitos negativos da liderança tóxica e, conseqüentemente, minimizar a intenção de saída dos colaboradores, favorecendo a atração e retenção de talentos e o alcance de resultados positivos para a organização como um todo.

VIII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behavior. *British Journal of Management*, 21(2), 438–452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>
- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 305-342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- Abela, F., & Debono, M. (2019). The relationship between psychological contract breach and job-related attitudes within a manufacturing plant. *SAGE Journals*, 9(1). <https://doi.org/10.1177/2158244018822179>
- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *The Academy of Management Review*, 9(2), 331–341. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277675>
- Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27-36.
- Abukhalifeh, A. N., & Som, A. P. M. (2013). The antecedents affecting employee engagement and organizational performance. *Asian Social Science*, 9(7), 41-46. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v9n7p41>
- Adekola, B. (2011). Antecedents and consequences of work engagement among managers and professionals in Nigeria. *British Journal of Management & Economics*, 1(2), 83-99.
- Aeknarajindawat, N., & Jermittiparsert, K. (2020). Does organization justice influence the organization citizenship behavior, job satisfaction & organization outcomes?. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 489-496. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.61>

- Aguenza, B. B., Puad, A., & Som, M. (2012). Motivational factors of employee retention and engagement in organizations factors influencing. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(6), 88–95.
- Allen, D. G., Bryant, P. C. & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. [10.5465/amp.24.2.48](https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48)
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- 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*, 34(5) 570-590. <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.2022910>
- Aubrey, D. W. (2012, 15 de Março). The effect of toxic leadership. Defense Technical Information Center. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA560645>
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International journal of management reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>

- Bakkal, E., Serener, B., & Aydıntug, N. (2019). Toxic leadership and turnover intention: Mediating role of job satisfaction. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 66(1), 88–102. <https://doi.org/10.33788/rcis.66.6>
- Barik, S. & Kochar, A. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement: A literature review. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 6(4), 33-38.
- Bártolo-Ribeiro, R. (2018). Desenvolvimento e validação de uma escala de intenções de saída organizacional. In M. Pereira, I. M. Alberto, J. J. Costa, J. T. Silva, C. P. A. Albuquerque, M. J. S. Santos, M. P. Vilar & T. M. D. Rebelo (Eds), *Diagnóstico e Avaliação Psicológica: Atas do 10º Congresso da AIDAP/AIDEP* (pp. 378-390). Associação Iberoamericana de Diagnóstico e Avaliação Psicológica (AIDAP-AIDEP)
- Bashir, M. S., Haider, S., Asadullah, M. A., Ahmed, M., & Sajjad, M. (2020). Moderated mediation between transformational leadership and organizational commitment: The role of procedural justice and career growth opportunities. *SAGE Open*, 10(2), <https://doi.org/10.1177/2158244020933336>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40. [doi/abs/10.1086/222820](https://doi.org/10.1086/222820)
- Bonilla, J. C. (2018). *Fulfillment of the employee psychological contract in a healthcare system: Does it drive employee engagement and reduce turnover intention*. [Tese de doutoramento, Iowa State University]. *Iowa State University Digital Repository*. <https://core.ac.uk/download/pdf/212819222.pdf>
- Box, J. E. (2012, 15 de janeiro). Toxic leadership in the military profession. *Defense Technical Information Center*. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA560886>

- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.161>
- Caesens, G., Stinglhamber, F. & Marmier, V. (2014). The curvilinear effect of work engagement on employees' turnover intentions. *International Journal of Psychology*, 51(2), 1-6. [10.1002/ijop.12131](https://doi.org/10.1002/ijop.12131)
- Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (7 ed.). Burr Ridge, IL.
- Cascio, W., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2 ed.). Pearson Education, Inc.
- Cesário, F. & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 1(1), 1–7. [10.1002/kpm](https://doi.org/10.1002/kpm)
- Chambel, J., Castanheira F., & Sobral, F. (2014). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic & Industrial Democracy*, 37(4), 665-689. <https://doi.org/10.1177/0143831X14550695>
- Chan, S. H. J. & Ao, C. T. D. (2019). The mediating effects of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, in the relationships between pay satisfaction and work–family conflict of casino employees. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(2), 206–229. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1512937>

- Chen, C. & Chen, S. (2012). *Burnout and Work Engagement Among Cabin Crew: Antecedents and Consequences*. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22(1), 41–58. <https://doi.org/10.1080/10508414.2012.635125>
- Cheng, B. Chou, L., Wu, T., Huang, M., & Far, J. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x>
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007). Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area. In Taneja, S. (Eds.), *Academy of management proceedings* (ed, pp. 1-6). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26536346>
- Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behavior in arab and jewish culture. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 105-118. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.12.004>
- Cohen, A. (2007). Dynamics between occupational and organizational commitment in the context of flexible labor markets: A review of the literature and suggestions for a future. *Social Science Open Access Repository*.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2006). Lideranças tóxicas. In M. P. Cunha, A. Rego, & R. C. Cunha (Eds.), *Organizações positivas* (pp. 93-154). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201-223. <https://doi.org/10.1080/02678370802390132>

- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M. & Schaninger, B. (2021, 8 de setembro). 'Great attrition' or 'great attraction'? The choice is yours. *McKinsey & Company*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours#/>
- Dobbs, J. M. (2014). The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism (2014). Dissertations. 854.
<https://doi.org/10.22371/05.2014.006> [Tese de doutoramento, University of San Diego].
Digital University of San Diego. <https://doi.org/10.22371/05.2014.006>
- Dou, D., Devos, G. & Valcke, M. (2016). The relationships between school autonomy gap, principal leadership, teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 959-977.
<https://doi.org/10.1177/1741143216653975>
- Dwesini, N. F. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-15.
- Ellemers, N., de Gilder, D., & Van Den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 717-730. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.717>
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J. & Branch, S. (2015). Destructive leadership: causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266-272.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003>
- Ferreira, C., Pedrosa, I., & Calheiros, A. (2021). Rotatividade nas empresas tecnológicas em Portugal: Estado da arte. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 42(1), 222-237.

- Firth, L., Mellor, D., Moore, K. & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170–187. <https://doi.org/10.1108/02683940410526127>
- Furtmueller, E., van Dick, R., & Wilderom, C. P. (2011). On the illusion of organizational commitment among finance professionals. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(5/6), 255-278. <https://doi.org/10.1108/13527591111159009>
- Giberson, T.R., Resick, C.J., Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., Randall, K.R., & Clark, M.A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business & Psychology*, 24(2), 123–137. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9109-1>
- Glazer, S., & Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 329–344. <https://doi.org/10.1037/a0013135>
- Guzeller, C. O. & Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102–120. [10.1108/ijcthr-05-2019-0094](https://doi.org/10.1108/ijcthr-05-2019-0094)
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89. [10.1515/sbe-2016-0037](https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0037)
- Handayani, S., Anggraeni, A. I., Suharnomo, A., & Rahardja, E. (2017). Analysis of antecedent and consequence of employee engagement in small and medium-sized enterprises in Central Java, Indonesia. *European Research Studies Journal*, 20(3), <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/29951>

- Hassan, H., Asad, S., & Hoshino, Y. (2016). Determinants of leadership style in big five personality dimensions. *Universal Journal of Management*, 4(4), 161-179. [10.13189/ujm.2016.040402](https://doi.org/10.13189/ujm.2016.040402)
- Hayes, A. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.). The Guilford Press.
- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the lipman-blumen model to political leadership. *Representation*, 47(1), 241–249. <https://doi.org/10.1080/00344893.2011.596422>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- 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>
- Howe, N. (2014). How the millennial generation is transforming employee benefits. *Benefits Quarterly*, 30(2), 8-14.
- Jha, B. & Kumar, A. (2016). Employee engagement: A strategic tool to enhance performance. *DAWN: Journal for Contemporary Research in Management*, 3(2), 21-29.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal *engagement* and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
<https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). Effective employee engagement and organizational success: A case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172(1), 161-168.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.350>
- Kasekende, F. & Sheard, G. (2017). Leader member exchanges and psychological contract: Testing for interaction effects. *Journal of Management Development*, 36(7), 959-972.
<https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0105>
- Kim, B. P., Lee, G. & Carlson, K. D. (2010). *An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. International Journal of Hospitality Management* , 29(4), 591-597. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.025>
- Kılıç, M., & Günsel, A. (2019). The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences*, 2(2), 51-56.
<https://doi.org/10.26417/ejss-2019.v2i2-64>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Kurt, I. (2016). The mediating role of cynicism on authentic leadership and organizational identification relationship. In M. Bilgin, H. Danis, E. Demir, & U. Can (Eds.) *Business challenges in the changing economic landscape* (2 ed., pp. 391-400). Springer, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-22593-7_28

- Labrague, L. J. (2020). Influence of nurse managers' toxic leadership behaviours on nurse-reported adverse events and quality of care. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 855-863. <https://doi.org/10.1111/jonm.13228>
- Lambert, E. G., Lynne Hogan, N., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0)
- Lunde, L. K., Fløvik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Jørgensen, I. L., Mohr, B. & Vleeshouwers, J. (2022). The relationship between telework from home and employee health: a systematic review. *BMC Public Health*, 22(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12481-2>
- Lyu, D., Li, J., Zheng, Q., Yu, B., & Fan, Y. (2019). Abusive supervision and turnover intention: Mediating effects of psychological empowerment of nurses. *International Journal of Nursing Sciences*, 6(2), 198-203. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.12.005>
- Malik, S. Z., & Khalid, N. (2016). Psychological contract breach, work engagement and turnover intention. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 37-54. <https://www.jstor.org/stable/26616697>
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5.^a ed.). ReportNumber.
- Maydiantoro, A., Tusianah, R., Isnainy, U. C., Puja Kesuma, T. A. R., Zainaro, M. A., & Nurmalisa, Y. (2021). A literature review of the three elements of organizational commitment: The meaning of the contribution score average. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18(1), 679-689. <http://doi.org/10.37394/23207.2021.18.67>

- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management journal*, 35(3), 671-684. <https://doi.org/10.5465/256492>
- McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and organizational performance: A comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1294-1299. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1294>
- Mehta, D., & Mehta, N. (2013). Employee engagement : A literature review. *Economia Seria Management*, 16(2), 208-215.
- Mehta, S. & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24. <http://www.iaeme.com/IJM.asp>
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- Mergen, A., & Ozbilgin, M. F. (2020). Understanding the followers of toxic leaders: Toxic illuio and personal uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45-63. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12240>
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated*
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three - component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- 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., & 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., 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), 710-720. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van den Berghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- 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>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

- Mobley, W. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111-116. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mónico, L., Salvador, A., Rebelo, 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*, 53(4), 129-140. <https://doi.org/10.21865/RIDEP53.4.1>
- Morris Jr, J. A. (2019). *Understanding coping strategies and behaviors of employees affected by toxic leadership* [Tese de doutoramento, Walden University]. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/6359>
- Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27(1), 79–94. <https://doi.org/10.2307/255958>
- Myrden, S.E. & Kelloway, E.K. (2015). Leading to customer loyalty: A daily test of the service-profit chain. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 585-598. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0058>
- Naeem, F., & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(3), 682-713. <https://ssrn.com/abstract=3706933>

- Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2022). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(1), 1-11. [10.3390/ijerph19010025](https://doi.org/10.3390/ijerph19010025).
- 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*, *14*(1), 115-133. <http://hdl.handle.net/10400.12/150>
- Oliveira, A., Gomide Júnior, S., Poli, B., & Oliveira-Silva, L. (2018). Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. *Temas Em Psicologia*, *26*(2), 1031–1042. <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-18Pt>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers and conductive environments. *The Leadership Quarterly*, *18*(3), 176-194. [10.1016/j.leaqua.2007.03.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001)
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, *90*(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Parris, D., & Welty Peachey, J. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, *113*(3), 377-393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Porter, C. M., & Rigby, J. R. (2021). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, *42*(2), 212–228. <https://doi.org/10.1002/job.2483>

- Pradhan, S. & Jena, L.K. (2018). Abusive supervision and job outcomes: A moderated mediation study. *Emerald Publishing Limited*, 6(2), 137-152. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0030>
- Randhawa, G. (2007). Relationship between job satisfaction and turnover intentions: An empirical analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11(2), 149–159.
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: The mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Rattanapun, S., Polachart, C., & Singtrangarn, A. (2022). Exploring the antecedents of employee engagement in vocational colleges in Thailand. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 3019-3031.
- Rayner, C., & Cooper, C. (1997). Workplace bullying: Myth or reality can we afford to ignore it?. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 211-214. <https://doi.org/10.1108/01437739710182313>
- 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://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>
- Rego, A., Souto, S., Pina & Cunha, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633. [10.1016/j.leaqua.2006.10.005](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005)

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. [10.1108/02683940610690169](https://doi.org/10.1108/02683940610690169)
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. [1108/JOEPP-06-2018-0034](https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034)
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Sarti, D. (2014). Job resources as antecedents of engagement at work: Evidence from a long-term care setting. *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 213–237. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21189>
- Schaufeli W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). *Utrecht work engagement scale-9 (uwes-9)*. *APA PsycTests*. <https://doi.org/10.1037/t05561-000>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* [Tese de doutoramento, University of Maryland]. Northcentral University ProQuest Dissertations Publishing. <https://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/8176/?sequence=1>

- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of militar development* [Tese de doutoramento, University of Maryland]. Northcentral University ProQuest Dissertations Publishing. <https://www.proquest.com/open-view/c705263bc297a210ec24c9237166b617/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Scholtz, B., Van Belle, J.-P., Njenga, K., Serenko, A., & Palvia, P. (2019). The role of job satisfaction in turnover and turn-away intention of it staff in south africa. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 14(1), 77-97. <https://doi.org/10.28945/4267>
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and hrd: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Siddiqi, M. (2013). Examining work engagement as a precursor to turnover intentions of service employees. *International Journal of Information, Business and Management*, 5(4), 118–133.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58. <https://doi.org/10.1002/job.4030160107>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-28. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>

- Steele, J. P. (2011, 30 de junho). Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A two year review and recommended solutions. Defense Technical Information Center. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA545383>
- Stogdill, R. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Sull, D., & Sull, C. (2022, 28 de Setembro). How to fix a toxic culture. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-fix-a-toxic-culture/>
- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <http://dx.doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. [10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x)
- Trincherò, E., Brunetto, Y. & Borgonovi, E. (2013). Examining the antecedents of engaged nurses in Italy: Perceived Organisational Support (POS); satisfaction with training and development; discretionary power. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 805–816. <https://doi.org/10.1111/jonm.12143>
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. & Burnett, J. (2006). *Working life: Employee attitudes and engagement 2006*. Chartered Inst. of Personnel and Development.

- Weaver, S. G., & Yancey, G. B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Leadership Review*, 10(Summer2010), 104-124.
- Weberg, D. R., & Fuller, R. M. (2019). Toxic leadership: Three lessons from complexity science to identify and stop toxic teams. *Nurse Leader*, 17(1), 22-26.
<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2018.09.006>
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2014). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346-354.
<https://doi.org/10.1002/smi.2626>
- Wine, B., Osborne, M. R., & Newcomb, E. T. (2020). On turnover in human services. *Behavior Analysis in Practice*, 13(2), 492-501. <https://doi.org/10.1007/s40617-019-00399-6>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.
- Yukl, G. A. (2002): *Leadership in organizations* (5 ed.), Prentice Hall.
- Zaabi, H. H., Elanain, H. M., & Ajmal, M. M. (2018). Impact of toxic leadership on work outcomes: An empirical study of public banks in the UAE. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(3), 373-392. <https://doi.org/10.1504/IJP-SPM.2018.093470>

IX. ANEXOS

ANEXO A – Questionário



A Relação entre a Liderança Tóxica e a Intenção de Saída: O Papel mediador do Compromisso Organizacional e do *Employee Engagement*

O presente estudo surge no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia e tem como objetivo analisar o papel da Liderança Tóxica na Intenção de Saída e o impacto do Compromisso Organizacional e do *Employee Engagement*. Deste modo, pedimos a sua colaboração para o preenchimento de um breve questionário com duração aproximada de 7 minutos.

A participação neste estudo é voluntária e anónima, podendo escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação, as suas respostas não serão gravadas.

Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente.

A sua participação é fundamental, pois vai permitir compreender o impacto da liderança tóxica no aumento do turnover, possibilitando às organizações uma melhor perceção da problemática deste contexto.

Muito obrigado pela sua participação e pelo tempo dispensado.

Qualquer dúvida não hesite em contactar: 50038204@europeia.pt

Bruno Daniel Carvalho Mateus

Consentimento informado

Aceito participar

Sim

Não

1. Dados Sociodemográficos

- SECÇÃO 2 -

2. No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas informações pessoais. Lembramos-lhe mais uma vez que toda a informação recolhida é confidencial, não havendo qualquer identificação pessoal.

2.1. Género

Feminino

Masculino

2.2. Idade

< 20 anos

20 – 29 anos

30 – 39 anos

40 – 49 anos

50 – 59 anos

> 60 anos

2.3. Habilitações Literárias

Até ao 9º Ano

Ensino secundário ou equivalente

Licenciatura ou Bacharelato

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

2.4. Presentemente, ocupa um cargo de chefia?

Sim

Não

2. Liderança Tóxica

- SECÇÃO 3 -

3. As questões que se seguem referem-se ao seu superior hierárquico (chefe, coordenador, supervisor, conforme a designação mais utilizada na empresa ou organização onde trabalha). Pedimos-lhe que reflita sobre as atitudes e comportamentos da sua chefia e refira em que medida concorda com cada uma das afirmações.

Utilize a seguinte escala de respostas:

	1	Discordo totalmente (ele/ela não é nada assim);	
	2	Discordo;	
	3	Discordo ligeiramente;	
	4	Concordo ligeiramente;	
	5	Concordo;	
	6	Concordo totalmente;	

O meu superior hierárquico...

3.1. Ridiculariza os subordinados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.2. Atribui responsabilidade aos subordinados por coisas que não fazem parte das suas funções.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.3. Não tem consideração pelos compromissos dos subordinados fora do trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.4. Fala com desconsideração sobre os seus subordinados a outras pessoas no local de trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.5. Rebaixa publicamente os subordinados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.6. Relembra os subordinados das suas falhas e erros do passado.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.7. Diz aos subordinados que eles são incompetentes.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.8. Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.9. Invade a privacidade dos subordinados.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.10. Não permite que os subordinados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3.11. Ignora ideias que sejam contrárias às suas.						
1	2	3	4	5	6	7
3.12. É inflexível quanto às políticas da empresa/organização mesmo em circunstâncias especiais.						
1	2	3	4	5	6	7
3.13. Toma todas as decisões do departamento/secção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes.						
1	2	3	4	5	6	7
3.14. Sente-se com direitos especiais.						
1	2	3	4	5	6	7
3.15. Acha que está destinado(a) a chegar às posições mais elevadas da empresa/organização.						
1	2	3	4	5	6	7
3.16. Pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as).						
1	2	3	4	5	6	7
3.17. Considera que é uma pessoa extraordinária.						
1	2	3	4	5	6	7
3.18. Sente-se a engrandecer com elogios e homenagens pessoais.						
1	2	3	4	5	6	7
3.19. Muda drasticamente o seu comportamento quando o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) está presente.						
1	2	3	4	5	6	7
3.20. Nega responsabilidade por erros cometidos no departamento/secção/unidade orgânica que dirige.						
1	2	3	4	5	6	7
3.21. Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens.						
1	2	3	4	5	6	7
3.22. Aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem.						
1	2	3	4	5	6	7
3.23. Atua a pensar na sua próxima promoção.						
1	2	3	4	5	6	7
3.24. Tem grandes explosões de humor.						
1	2	3	4	5	6	7
3.25. Permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho.						
1	2	3	4	5	6	7
3.26. Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente.						
1	2	3	4	5	6	7
3.27. Permite que a sua disposição afete o tom e o volume da sua voz.						
1	2	3	4	5	6	7
3.28. Varia no quanto é acessível.						
1	2	3	4	5	6	7
3.29. Os seus subordinados são obrigados a tentar descobrir o seu estado de espírito.						

1	2	3	4	5	6	7
3.30. Afeta as emoções dos subordinados quando está exaltado/a.						
1	2	3	4	5	6	7

3. Intenção de Saída da Organização				
-SECÇÃO 4 -				
4. Relativamente à Organização: Por vezes no nosso trabalho temos a sensação de mal-estar e desejamos outros desafios, por isso mesmo, de acordo com a sua perceção e vivência, escolha a opção que mais se adequa ao que sente a esse respeito, tendo por base a escala abaixo:				
	1	Não se aplica rigorosamente nada a mim		
	2	Aplica-se pouco		
	3	Aplica-se em parte a mim		
	4	Aplica-se muito		
	5	Aplica-se totalmente a mim		
4.1. Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.				
1	2	3	4	5
4.2. É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização.				
1	2	3	4	5
4.3. Se pudesse, sairia desta empresa hoje.				
1	2	3	4	5
4.4. Vou manter-me nesta organização por mais de um ano.				
1	2	3	4	5
4.5. Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo.				
1	2	3	4	5
4.6. Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.				
1	2	3	4	5
4.7. Estou a pensar ficar nesta organização por mais algum tempo.				
1	2	3	4	5
4.8. Se puder permanecerei nesta organização o máximo de tempo possível.				
1	2	3	4	5

4. Compromisso Organizacional

-SECÇÃO 5 -

5. Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação à organização onde trabalha atualmente, indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, tendo por base a escala abaixo:

	1	Discordo totalmente	
	2	Discordo moderadamente	
	3	Discordo ligeiramente	
	4	Não concordo nem discordo	
	5	Concordo ligeiramente	
	6	Concordo moderadamente	
	7	Concordo totalmente	

5.1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5.2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5.3. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5.4. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5.5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5.6. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5.7. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5.8. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5.9. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5.10. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5.11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.						
1	2	3	4	5	6	7
5.12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.						
1	2	3	4	5	6	7
5.13. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.						
1	2	3	4	5	6	7
5.14. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.						
1	2	3	4	5	6	7
5.15. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.						
1	2	3	4	5	6	7
5.16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.						
1	2	3	4	5	6	7
5.17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.						
1	2	3	4	5	6	7
5.18. Esta empresa merece a minha lealdade.						
1	2	3	4	5	6	7
5.19. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.						
1	2	3	4	5	6	7

6. Engagement

-SECÇÃO 6 -

6. Nesta secção são apresentadas afirmações relativas a sentimentos experienciados em contexto de trabalho. Utilizando a escala seguinte, indique em que medida já experienciou este tipo de sentimentos. Para tal, considere a seguinte escala de resposta:

	1	Nunca	
	2	Algumas vezes por ano	
	3	Uma vez ou menos por ano	
	4	Algumas vezes por mês	
	5	Uma vez por semana	
	6	Algumas vezes por semana	
	7	Sempre	

6.1. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.						
1	2	3	4	5	6	7
6.2. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.						
1	2	3	4	5	6	7
6.3. Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.						
1	2	3	4	5	6	7
6.4. No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.						
1	2	3	4	5	6	7
6.5. O meu trabalho inspira-me						
1	2	3	4	5	6	7
6.6. Estou imerso no meu trabalho.						
1	2	3	4	5	6	7
6.7. Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.						
1	2	3	4	5	6	7
6.8. Tenho orgulho no trabalho que faço.						
1	2	3	4	5	6	7
6.9. Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar						
1	2	3	4	5	6	7

ANEXO B – Análise do Impacto da Variável Sociodemográfica Idade nas Variáveis em Estudo

Resultados do teste ANOVA One Way para a variável sociodemográfica Idade

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
INTSAIDA	Entre Grupos	8.117	4	2.029	1.310	.27
	Nos grupos	277.187	179	1.549		
	Total	286.304	183			
INTPERM	Entre Grupos	11.964	4	2.991	2.121	.08
	Nos grupos	252.437	179	1.410		
	Total	264.401	183			

ENGAG	Entre Grupos	27.421	4	6.855	2.815	.03
	Nos grupos	435.861	179	2.435		
	Total	463.282	183			
SUPABUS	Entre Grupos	6.659	4	1.665	1.612	.17
	Nos grupos	184.823	179	1.033		
	Total	191.482	183			
LIDAUT	Entre Grupos	5.487	4	1.372	1.242	.3
	Nos grupos	197.701	179	1.104		
	Total	203.188	183			
NARC	Entre Grupos	10.943	4	2.736	1.856	.12
	Nos grupos	263.830	179	1.474		
	Total	274.774	183			
AUTOP	Entre Grupos	9.566	4	2.391	1.919	.11
	Nos grupos	223.052	179	1.246		
	Total	232.618	183			
IMPREV	Entre Grupos	6.342	4	1.586	1.179	.32
	Nos grupos	240.655	179	1,344		
	Total	246.997	183			
COM_AF	Entre Grupos	12.449	4	3.112	1.800	.13
	Nos grupos	309.466	179	1.729		
	Total	321.915	183			
COM_CAL	Entre Grupos	28.817	4	7.204	3.199	.01
	Nos grupos	403.151	179	2.252		
	Total	431.968	183			
COM_NORM	Entre Grupos	21.068	4	5.267	2.474	.05
	Nos grupos	381.137	179	2.129		
	Total	402.205	183			

ANEXO C – Hipótese 1: A Liderança Tóxica está positivamente associada à intenção de saída.

OUTCOME VARIABLE:

INTSAIDA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,551	,304	1,097	39,488	2,000	181,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,588	,386	9,297	,000	2,826	4,349
LIDTOX	,379	,077	4,895	,000	,226	,532
COM_GL	-,506	,077	-6,547	,000	-,658	-,353

ANEXO D – Hipótese 2: O compromisso organizacional medeia a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : INTSAIDA
X : LIDTOX
M : COM_GL

Sample

Size: 184

OUTCOME VARIABLE:

COM_GL

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,158	,025	1,011	4,690	1,000	182,000	,032

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,351	,182	23,866	,000	3,991	4,711
LIDTOX	-,159	,073	-2,166	,032	-,304	-,014

OUTCOME VARIABLE:

INTSAIDA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,551	,304	1,097	39,488	2,000	181,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,588	,386	9,297	,000	2,826	4,349
LIDTOX	,379	,077	4,895	,000	,226	,532
COM_GL	-,506	,077	-6,547	,000	-,658	-,353

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

INTSAIDA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,373	,139	1,350	29,355	1,000	182,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,388	,211	6,591	,000	,973	1,804
LIDTOX	,460	,085	5,418	,000	,292	,627

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,460	,085	5,418	,000	,292	,627

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,379	,077	4,895	,000	,226	,532

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
COM_GL	,080	,036	,012	,153

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4

Y : INTSAIDA

X : LIDTOX

M : COM_AF

Sample

Size: 184

OUTCOME VARIABLE:

COM_AF

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,330	,109	1,576	22,287	1,000	182,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,719	,228	25,131	,000	5,270	6,168
LIDTOX	-,433	,092	-4,721	,000	-,614	-,252

OUTCOME VARIABLE:

INTSAIDA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,636	,404	,939	61,356	2,000	181,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,325	,371	11,644	,000	3,592	5,058
LIDTOX	,237	,075	3,166	,002	,089	,385
COM_AF	-,514	,057	-8,974	,000	-,627	-,401

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

INTSAIDA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
---	------	-----	---	-----	-----	---

,373 ,139 1,350 29,355 1,000 182,000 ,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,388	,211	6,591	,000	,973	1,804
LIDTOX	,460	,085	5,418	,000	,292	,627

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,460	,085	5,418	,000	,292	,627

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,237	,075	3,166	,002	,089	,385

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
COM_AF	,222	,050	,130	,325

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Model : 4
Y : INTSAIDA
X : LIDTOX
M : COM_CAL

Sample
Size: 184

OUTCOME VARIABLE:
COM_CAL

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,144	,021	2,325	3,832	1,000	182,000	,052

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,187	,276	11,533	,000	2,642	3,733
LIDTOX	,218	,111	1,958	,052	-,002	,438

OUTCOME VARIABLE:
INTSAIDA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,391	,153	1,336	16,287	2,000	181,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,694	,276	6,145	,000	1,150	2,238
LIDTOX	,480	,085	5,635	,000	,312	,649
COM_CAL	-,096	,056	-1,706	,090	-,207	,015

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

INTSAIDA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,373	,139	1,350	29,355	1,000	182,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,388	,211	6,591	,000	,973	1,804
LIDTOX	,460	,085	5,418	,000	,292	,627

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,460	,085	5,418	,000	,292	,627

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,480	,085	5,635	,000	,312	,649

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
COM_CAL	-,021	,017	-,061	,005

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : INTSAIDA
X : LIDTOX
M : COM_NORM

Sample

Size: 184

OUTCOME VARIABLE:

COM_NORM

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,222	,049	2,101	9,436	1,000	182,000	,002

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,341	,263	16,520	,000	3,822	4,859
LIDTOX	-,325	,106	-3,072	,002	-,534	-,116

OUTCOME VARIABLE:

INTSAIDA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
---	------	-----	---	-----	-----	---

,480 ,231 1,213 27,137 2,000 181,000 ,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,524	,316	7,998	,000	1,901	3,147
LIDTOX	,375	,082	4,542	,000	,212	,537
COM_NORM	-,262	,056	-4,647	,000	-,373	-,151

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

INTSAIDA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,373	,139	1,350	29,355	1,000	182,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,388	,211	6,591	,000	,973	1,804
LIDTOX	,460	,085	5,418	,000	,292	,627

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,460	,085	5,418	,000	,292	,627

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,375	,082	4,542	,000	,212	,537

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
COM_NORM	,085	,034	,027	,162

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

ANEXO E – Hipótese 3: O *employee engagement* medeia a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : INTSAIDA
X : LIDTOX
M : ENGAG

Sample

Size: 184

OUTCOME VARIABLE:

ENGAG

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
---	------	-----	---	-----	-----	---

,252 ,063 2,384 12,320 1,000 182,000 ,001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,219	,280	22,218	,000	5,667	6,771
LIDTOX	-,396	,113	-3,510	,001	-,618	-,173

OUTCOME VARIABLE:

INTSAIDA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,507	,257	1,171	31,341	2,000	181,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	3,123	,378	8,263	,000	2,377	3,869
LIDTOX	,349	,082	4,278	,000	,188	,510
ENGAG	-,279	,052	-5,370	,000	-,381	-,176

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

INTSAIDA

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,373	,139	1,350	29,355	1,000	182,000	,000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,388	,211	6,591	,000	,973	1,804
LIDTOX	,460	,085	5,418	,000	,292	,627

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,460	,085	5,418	,000	,292	,627

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,349	,082	4,278	,000	,188	,510

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
ENGAG	,110	,040	,043	,202

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----