

**2024**

**ABIÚD MÁLUA GINGA**

**MORAIS NUNES**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA TÓXICA NA  
SÍNDROME DE BURNOUT E NAS  
INTENÇÕES DE SAÍDA**



**2024**

**ABIÚD MÁLUA GINGA**

**MORAIS NUNES**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA TÓXICA NA  
SÍNDROME DE BURNOUT E NAS  
INTENÇÕES DE SAÍDA**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Ana Moreira apresentada no Universidade Europeia Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Gestão de Recursos Humanos



## **Agradecimento**

### **AGRADECIMENTOS**

A Deus primeiramente, pelo folego de vida e por me permitir chegar até aqui, tornando possível a minha caminhada ao longo deste processo, direcionando-me e ajudando-me a ultrapassar todos os obstáculos encontrados durante o curso.

A minha família em geral dedico a mais profunda gratidão, em especial aos meus pais Quinamide e Lúcia Moraes, exemplos de resiliência e sabedoria, pelo amor incondicional e os múltiplos ensinamentos passados durante este percurso. Aos meus irmãos o meu muito obrigada por estarem sempre do meu lado e pelo orgulho que sempre demonstraram em mim. A minha grande fonte de inspiração minha avó Dina Ku Moyo, por teres sido sempre uma fonte de inspiração e suporte espiritual.

Aos meus filhos, Dárcia, minha primogénita, sei que não foi nada fácil a mudança de deixarmos a nossa casa para embarcarmos em um mundo completamente novo para que eu pudesse caminhar em busca do sonho de terminar mais um ciclo de formação numa realidade diferente, por teres de suportar a minha ausência por longos períodos e ainda teres que cuidar do teu irmão para que eu pudesse estudar. Ao Pedro meu pequenote, que chegou em nossas vidas no meio deste percurso e que encheu o meu coração de luz e mudou completamente o meu sentido de vida. Tudo isso é por vocês meus filhos.

Agradeço também o meu esposo, Pedro Nunes, por acreditar no meu potencial e ter impulsionado a minha jornada durante todo o processo de formação.

Especialmente agradecer a minha orientadora Prof. Doutora Ana Moreira, por ter sido tão atenciosa comigo e que com o

seu saber e expertise, segurou na minha mão e não deixou com que mais uma vez pudesse desistir. Por toda a dedicação e empenho na execução deste trabalho, pela transmissão do seu conhecimento de forma sabia e sem filtros mostrando-me que o SPSS não era um “bicho-de-sete-cabeças” e que seria possível terminar o trabalho que hoje apresentamos.

Um agradecimento sublime ao Prof. Doutor Adérito Cunha, pelo incentivo e todo o apoio prestado na conquista deste objetivo para meu crescimento profissional.

Não posso deixar de agradecer as minhas amigas “As Penta” e a minha Mboa José, por toda a força e por terem-me suportado durante todo o processo, mostrando-se verdadeiras companheiras apesar da distância geográfica, transmitindo-me muita coragem fazendo votos da rápida conclusão deste trabalho.

Um agradecimento especial ao Prof. Doutor Adérito Cunha, pelo incentivo e todo o apoio prestado na conquista deste objetivo.

Por fim, e com certeza não menos importante um especial agradecimento à todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para o sucesso deste trabalho, por todo o suporte na difusão do questionário e por todos aqueles que conheci ao longo desta árdua jornada e que com uma palavra de incentivo apoiaram-me nos momentos mais difíceis.

A minha eterna gratidão a todos vocês!

**Palavras-chave**

Liderança tóxica, Síndrome de Burnout, Intensão de saída, Estudo Quantitativo.

**Resumo**

O objetivo deste estudo foi testar o efeito da liderança tóxica nas intenções de saída e se esta relação é mediada pela síndrome de burnout. Com essa finalidade formularam-se as seguintes hipóteses: (1) a liderança tóxica tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída; (2) a liderança tóxica tem um efeito positivo e significativo na síndrome de burnout; (3) a síndrome de burnout tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída; (4) a síndrome de burnout tem um efeito mediador na relação entre a liderança tóxica e as intenções de saída.

A amostra deste estudo é composta por 291 participantes, a trabalharem em organizações sediadas em Portugal e em Angola. Os resultados indicam que a liderança tóxica e a síndrome de burnout têm um efeito positivo e significativo nas intenções de saída. A liderança tóxica tem um efeito positivo e significativo na síndrome de burnout. O distanciamento tem um efeito de mediação parcial na relação entre todas as dimensões da liderança tóxica e das intenções de saída, com exceção da dimensão supervisão abusiva, onde o efeito é de mediação total. A exaustão tem um efeito de mediação parcial na relação entre todas as dimensões da liderança tóxica e as intenções de saída.

As organizações devem preocupar-se com o estilo de liderança adotado pelos seus líderes, pois no caso da existência de um líder tóxico, este vai potenciar a existência de síndrome de burnout nos seus liderados e fazer com que estes abandonem a organização, uma vez que as intenções de saída são o melhor preditor da saída voluntária da organização.

**Palavras-chave**

Toxic Leadership, Burnout Syndrome, Turnover Intentions, Quantitative study.

**Abstract**

This study aimed to test the effect of toxic leadership on exit intentions and whether this relationship is mediated by burnout syndrome. To this end, the following hypotheses were formulated: (1) toxic leadership has a positive and significant effect on exit intentions; (2) toxic leadership has a positive and significant effect on burnout syndrome; (3) burnout syndrome has a positive and significant effect on exit intentions; (4) burnout syndrome has a mediating effect on the relationship between toxic leadership and exit intentions.

The study sample consisted of 291 participants working in organizations based in Portugal and Angola. The results indicate that toxic leadership and burnout syndrome positively and significantly affect exit intentions. Toxic leadership has a positive and significant effect on burnout syndrome. Distancing partially mediates the relationship between all the dimensions of toxic leadership and exit intentions, except the abusive supervision dimension, where the effect is one of total mediation. Exhaustion partially mediates the relationship between all the dimensions of toxic leadership and exit intentions.

Organizations should be concerned about the leadership style adopted by their leaders, because if there is a toxic leader, this will lead to burnout syndrome in their subordinates and cause them to leave the organization, since intentions to leave are the best predictor of voluntary departure from the organization.

## Índice

Capítulo 1 - Introdução .....	1
Capítulo 2 – Revisão da Literatura.....	3
2.1. A evolução dos estudos sobre Liderança e sua definição .....	3
2.2. Liderança Tóxica.....	5
2.3. Intenções de saída.....	7
2.3.1. <i>Liderança tóxica e intenções de saída</i> .....	8
2.4. Síndrome de Burnout .....	10
2.4.1. <i>Liderança tóxica e burnout</i> .....	13
2.4.2. <i>Burnout e Intenções de Saída</i> .....	15
2.4.3. <i>Liderança tóxica, Intenções de Saída e Burnout</i> .....	15
Capítulo 3 – Modelo de investigação e hipóteses .....	17
Capítulo 4 – Metodologia.....	19
4.1. Procedimento de recolha de dados .....	19
4.2. Amostra .....	19
4.3. Procedimento de análise de dados.....	21
4.4. Instrumentos .....	22
Capítulo 5 – Resultados.....	23
5.1. Qualidades métricas dos instrumentos em estudo.....	23
5.1.1. <i>Escala de Liderança Tóxica</i> .....	23
5.1.1.1. Validade .....	23
5.1.1.2. Fiabilidade.....	23
5.1.1.3. Sensibilidade dos itens .....	24
5.1.1.4. Sensibilidade das dimensões .....	24
5.1.2. <i>Escala de Intenções de Saída</i> .....	24
5.1.2.1. Validade .....	24
5.1.2.2. Fiabilidade.....	25

5.1.2.3. Sensibilidade dos itens .....	25
5.1.2.4. Sensibilidade das dimensões .....	25
5.1.3. <i>Escala de Burnout</i> .....	26
5.1.3.1. Validade .....	26
5.1.3.2. Fiabilidade .....	26
5.1.3.3. Sensibilidade dos itens .....	26
5.1.3.4. Sensibilidade das dimensões .....	27
5.2. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo .....	27
5.3. Efeito das variáveis Sociodemográficas nas variáveis em estudo.....	28
5.4. Associação entre as variáveis em estudo.....	33
5.5. Testes de Hipóteses .....	35

## Índice de Tabelas

Tabela 1. <i>Caracterização da amostra</i> .....	20
Tabela 2. <i>Índices de ajustamento da AFC da escala de Liderança Tóxica</i> .....	23
Tabela 3. <i>Fiabilidade da escala de Liderança Tóxica</i> .....	23
Tabela 4. <i>Sensibilidade das dimensões da escala de Liderança Tóxica</i> .....	24
Tabela 5. <i>Índices de ajustamento da AFC da escala de Intenções de Saída</i> .....	25
Tabela 6. <i>Fiabilidade da escala de Intenções de Saída</i> .....	25
Tabela 7. <i>Sensibilidade da escala de Intenções de Saída</i> .....	25
Tabela 8. <i>Índices de ajustamento da AFC da escala de Burnout</i> .....	26
Tabela 9. <i>Fiabilidade da escala de Burnout</i> .....	26
Tabela 10. <i>Sensibilidade das dimensões da escala de Burnout</i> .....	27
Tabela 11. <i>Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo</i> .....	27
Tabela 12. <i>Efeito do país (Angola ou Portugal) nas variáveis em estudo</i> .....	28
Tabela 13. <i>Efeito do género nas variáveis em estudo</i> .....	29
Tabela 14. <i>Associação entre as variáveis em estudo</i> .....	34
Tabela 15. <i>Efeito da Autopromoção nas Intenções de Saída</i> .....	35
Tabela 16. <i>Efeito da Supervisão Abusiva nas Intenções de Saída</i> .....	36
Tabela 17. <i>Efeito da Imprevisibilidade nas intenções de Saída</i> .....	36
Tabela 18. <i>Efeito da Liderança Autoritária nas Intenções de Saída</i> .....	37
Tabela 19. <i>Efeito do Narcisismo nas Intenções de Saída</i> .....	38
Tabela 20. <i>Efeito da autopromoção no distanciamento</i> .....	39
Tabela 21. <i>Efeito da Supervisão Abusiva no Distanciamento</i> .....	39
Tabela 22. <i>Efeito da Imprevisibilidade no Distanciamento</i> .....	40
Tabela 23. <i>Efeito da Liderança Autoritária no Distanciamento</i> .....	40
Tabela 24. <i>Efeito do Narcisismo no Distanciamento</i> .....	41
Tabela 25. <i>Efeito da Autopromoção na Exaustão</i> .....	42
Tabela 26. <i>Efeito da Supervisão Abusiva na Exaustão</i> .....	42
Tabela 27. <i>Efeito da Imprevisibilidade na Exaustão</i> .....	43
Tabela 28. <i>Efeito da Liderança Autoritária na Exaustão</i> .....	44
Tabela 29. <i>Efeito do Narcisismo na Exaustão</i> .....	44

Tabela 30. <i>Efeito do Distanciamento nas Intenções de Saída</i> .....	45
Tabela 31. <i>Efeito da Exaustão nas Intenções de Saída</i> .....	46
Tabela 32. <i>Efeito mediador do Distanciamento na relação entre a Autopromoção e as Intenções de Saída</i> .....	47
Tabela 33. <i>Efeito mediador do Distanciamento na relação entre Supervisão Abusiva e as Intenções de Saída</i> .....	48
Tabela 34. <i>Efeito mediador do Distanciamento na relação entre a Imprevisibilidade e as Intenções de Saída</i> .....	49
Tabela 35. <i>Efeito mediador do Distanciamento na relação entre a Liderança Autoritária e as Intenções de Saída</i> .....	50
Tabela 36. <i>Efeito mediador do Distanciamento na relação entre o Narcisismo e as Intenções de Saída</i> .....	51
Tabela 37. <i>Efeito mediador da Exaustão na relação entre a Autopromoção e as Intenções de Saída</i> .....	52
Tabela 38. <i>Efeito mediador da Exaustão na relação entre a Supervisão Abusiva e as Intenções de Saída</i> .....	53
Tabela 39. <i>Efeito mediador da Exaustão na relação entre a Imprevisibilidade e as Intenções de Saída</i> .....	54
Tabela 40. <i>Efeito mediador da Exaustão na relação entre a Liderança Autoritária e as Intenções de Saída</i> .....	55
Tabela 41. <i>Efeito mediador da Exaustão na relação entre Narcisismo e as Intenções de Saída</i> ..	56

## **Índice de Figuras**

<i>Figura 1.</i> Modelo de Investigação .....	17
<i>Figura 2.</i> Efeito das habilitações literárias nas variáveis em estudo .....	30
<i>Figura 3.</i> Efeito da antiguidade na organização nas variáveis em estudo .....	31
<i>Figura 4.</i> Efeito do estado civil nas variáveis em estudo.....	31
<i>Figura 5.</i> Efeito do tipo de contrato laboral nas variáveis em estudo.....	32
<i>Figura 6.</i> Efeito do setor de atividade nas variáveis em estudo.....	33

## Capítulo 1 - Introdução

A liderança desempenha uma função primordial no funcionamento das organizações. Os líderes são responsáveis por conduzir a organização, definir objetivos, gerir recursos, e desenvolver a equipa. O seu papel é igualmente importante na definição da cultura e identidade das organizações. Desempenham ainda um papel importante como agentes de mudança (Ferreira et al., 2001; Antonakis & House, 2014).

A importância que os processos de liderança assumem no contexto organizacional reflete-se na evolução que este tema tem tido ao longo do tempo e na profusão de estudos publicados (Bono & Judge, 2004). Al Khajeh (2018) refere a liderança como um dos fatores-chaves que determinam o sucesso de uma organização. A nível dos indivíduos são vários os estudos que focam nas questões relacionadas com a satisfação com o trabalho, na saúde e bem-estar dos trabalhadores (Vance & Larson, 2002). Nyberg et al. (2005) abordam o impacto dos diferentes estilos de liderança nos níveis de turnover das organizações, nos níveis de stress dos trabalhadores, nomeadamente na síndrome de Burnout, ou na alienação dos trabalhadores. Ainda assim, não só mais recentemente tem ganho espaço os estudos que abordam diretamente o impacto da liderança destrutiva em geral e da liderança tóxica em particular nos trabalhadores.

Recentemente, o burnout tornou-se também um dos principais temas da psicologia social, pelo facto de representar uma forte ameaça à saúde física e psicológica dos profissionais (Gomes et al., 2022). A literatura estabeleceu que o burnout não é apenas prejudicial para a saúde dos colaboradores, mas também tem efeitos negativos a nível organizacional (Sinval et al., 2022). Portanto, tem sido associado a altos níveis de intenção de rotatividade (Ducharme et al., 2008). O problema da retenção de funcionários tem sido abordado em estudos empíricos, particularmente no setor da saúde, mostrando que a segurança e a satisfação no trabalho facilitam a retenção destes profissionais (Aman-Ullah et al., 2022). Tett e Meyer (1993) definiram a intenção de rotatividade como “a intenção consciente e deliberada obstinação em deixar a organização” (p. 262).

O estilo de liderança tem sido identificado como um dos antecedentes da intenção de rotatividade (Basak et al., 2013). Segundo Labrague et al. (2020) os funcionários que trabalham sob a liderança de líderes solidários, como líderes transformacionais, têm menores intenções de rotatividade, pois em comparação com aqueles que trabalham sob líderes que retratam características tóxicas.

O seu impacto e ainda a sua prevalência levam a prever que este é ainda um campo de estudo com grande potencial de crescimento no âmbito da investigação e da intervenção nas organizações.

Este estudo tem como objetivo testar o efeito da liderança tóxica nas intenções de saída e se a síndrome de burnout é o mecanismo que explica esta relação.

Da estrutura desta dissertação fazem parte sete capítulos:

- Capítulo 1- Introdução: onde se fundamenta a pertinência do estudo.
- Capítulo 2- Revisão da Literatura: este capítulo encontra-se dividido em quatro subcapítulos: evolução dos estudos sobre liderança; liderança tóxica; intenções de saída; síndrome de burnout. A revisão da literatura sobre cada uma das variáveis em estudo é desenvolvida nestes subcapítulos, assim como a fundamentação das hipóteses formuladas.
- Capítulo 3- Modelo de Investigação e Hipóteses: onde se apresenta o modelo de investigação e as hipóteses formuladas.
- Capítulo 4- Método: Este capítulo está dividido em 4 subcapítulos: procedimento de recolha de dados, caracterização da amostra, procedimento de análise de dados e instrumentos. No procedimento de recolha de dados descrevem-se todos os passos desenvolvidos para a recolha de dados. A estatística descritiva das variáveis sociodemográficas permitiu-nos descrever a amostra deste estudo. No procedimento de análise de dados foi descrito todo tratamento estatístico efetuado. No subcapítulo dos instrumentos descreveram-se pormenorizadamente os instrumentos utilizados neste estudo.
- Capítulo 5- Resultados: Este capítulo encontra-se dividido em cinco subcapítulos: qualidades métricas dos instrumentos em estudo, estatística descritiva das variáveis em estudo, efeito das variáveis sociodemográficas em estudo, associação entre as variáveis em estudo e testes de hipóteses.
- Capítulo 6- Discussão: neste capítulo foram discutidos os resultados à luz da literatura existente. Do mesmo fazem parte três subcapítulos: limitações e sugestões para futuras investigações, implicações teóricas e implicações práticas.
- Capítulo 7- Conclusões: onde se apresentam as principais conclusões deste estudo.

## Capítulo 2 – Revisão da Literatura

### 2.1. A evolução dos estudos sobre Liderança e sua definição

Não existe um momento exato que marca o início dos estudos nesta área, no entanto é após a segunda guerra mundial que se observam os primeiros estudos sistemáticos sobre liderança (Jesuino, 2005,1989; Lourenço, 2000). Neste caso, ganha relevo a abordagem dos traços. Esta abordagem parte da premissa de que existem características e traços inatos que favorecem o surgimento de lideranças. Os estudos que seguem esta abordagem têm como principal objetivo identificar esses traços e características e desta forma identificar potenciais lideranças.

Mais tarde surgem os modelos comportamentais. Estes modelos têm como objetivo identificar os comportamentos que mais se ajustam a uma liderança eficaz. A abordagem comportamentalista introduziu a possibilidade de os comportamentos que favorecem os processos de liderança serem passíveis de serem ensinados contrariando o carácter determinista da abordagem dos traços (Collins, 2005). Em comum estas duas abordagens têm o facto de não considerarem nos seus modelos as variáveis de contexto ou situacionais (Collins, 2005, Ferreira et al., 2001). Essa inovação surge com as abordagens situacional ou contingencial das quais se destacam os modelos de liderança de Fiedler (1972), a teoria do Caminho-Meta proposto por House e Mitchell e Teoria Situacional de Harsey e Blanchard (Collins, 2005; Neves, 2001, Jesuino, 2005).

Mais tarde surge a abordagem Neocarismática de Liderança (Antonakis & Day, 2018; Ferreira et al., 2001). Resgatando alguns aspetos das abordagens anteriores, a abordagem Neocarismática introduz dois novos modelos que ganharam relevância até aos nossos dias as teorias de Liderança Transformacional e Transaccional proposta por Bass (1985) através da formulação da Teoria de Banda Larga de Liderança, em inglês “full range leadership theory”. A Liderança Transformacional descreve os líderes como mentores que encorajam a aprendizagem, ajudam a alcançar os objetivos e propiciam o desenvolvimento dos seus liderados. A base dos líderes transformacionais é o seu carisma e capacidade de influenciar pelo exemplo e encorajamento. A Liderança Transaccional, mais centrado na supervisão, tem por base na retribuição como forma de motivar os liderados a alcançar os objetivos pretendidos. Os seja, os liderados são levados a concluir as tarefas tendo por base a existência de uma recompensa ou punição (McCleskey, 2014; Collins, 2005, Ferreira et al., 2001).

No que respeita ao conceito de liderança, verifica-se que a evolução observada ao longo dos tempos nos estudos sobre os processos de liderança têm conduzido também a alterações na definição de liderança. Embora seja célebre a frase de Stogdill (1974) "*há quase tantas definições diferentes de liderança como há pessoas que tentaram definir o conceito*" há hoje alguns pressupostos que reúnem consenso entre a maioria dos investigadores sobre a definição deste conceito. Assim, liderança é um processo de influência social que emana da interação de um grupo com o seu líder tendo como objetivo a realização de objetivos ou propósitos (Jesuino, 2005; Collins, 2005).

A liderança desempenha um papel importante no clima organizacional, através da construção e manutenção de ambientes (Padilla et al., 2007) ou também pode ter o efeito oposto através de comportamentos antiéticos e destrutivos (Krasikova et al., 2013).

Poucos são os estudos que têm abordado o comportamento destrutivo dos líderes (Einarsen et al., 2007). A maioria dos estudos têm como objetivo entender as características que conduzem a impactos positivos nos subordinados e nas organizações (Tepper, 2007). Os estudos sobre liderança têm igualmente focado atenção sobre o carácter funcional das lideranças (Antonakis & House, 2013). Por outro lado, alguns investigadores defendem que liderança por definição está acorado a aspetos positivos (Burns, 2003; Howell & Avolio, 1992), rejeitando o conceito de liderança destrutiva. Estas razões podem explicar a pouca atenção que o temas das lideranças destrutivas também denominadas "dark leaderships" recebeu ao longo de quase 100 anos de produção científica nesta área Schmidt (2014).

No entanto, esta área de estudo que tem ganho cada vez mais relevo. Muito devido à sua prevalência e consequências. Matos (2017) observou através de um estudo realizado junto de 1000 empregados das mais diversas áreas com idades compreendidas entre os 18 e os 70 anos e ensino a nível do ensino secundário que 56% referiram que os seus líderes apresentavam níveis médios/altos de toxicidade no desempenho das suas lideranças. 63% destes trabalhadores indicaram ainda que o comportamento desses líderes espelhava a cultura da organização.

O conceito de liderança destrutiva não é consensual. São vários os construtos que caem nesta categoria. O que dificulta a compreensão global desta problemática. Como refere Einarsen et al. (2007) ou Schmidt (2008, 2014) nesta lista é possível incluir os conceitos de "supervisão abusiva", líderes que colocam em perigo a saúde dos liderados", líderes tiranos", "bullies", líderes

intoleráveis”, “psicopatas”, líderes assediadores”, líderes tóxicos” ou ainda líderes descarrilados”.<sup>1</sup> Neste sentido, as lideranças tóxicas são uma forma particular de lideranças destrutivas.

## 2.2. Liderança Tóxica

O primeiro passo para melhor compreender a liderança tóxica é conhecer a sua definição. Milosevic et al. (2020) definem liderança tóxica como uma liderança focada na manutenção da posição de controlo através de tentativas de influência tóxica. Embora relativamente não intencional, de acordo com os autores, a liderança tóxica causa um sério dano através dos comportamentos erráticos e da incompetência dos líderes. Para os autores a principal motivação dos líderes tóxicos é protegerem-se da sua falta de competência e manter a sua posição de controlo. Para Matos et al. (2018) a liderança tóxica é motivada por agendas próprias que os líderes tentam implementar. A implementação e manutenção dessas agendas é feita às custas das organizações e dos colegas. Líderes tóxicos não narcisistas, abusivos, autoritários e centrados na autopromoção. Recorrem ao *bulling*, à intimidação, à repreensão pública, ou a escolhas antiéticas. São também práticas deste tipo de liderança a retenção de informação, a microgestão de tarefas e a destruição de relações interpessoais entre os colegas para atingir os seus objetivos nomeadamente a autopromoção junto dos superiores hierárquicos. O Exército Americano (citado por Matos et al., 2018, p. 7) define liderança tóxica como:

*“uma combinação de atitudes egocêntricas, motivações e comportamentos com efeitos adversos sobre os subordinados, a organização e o desempenho da missão. Este tipo de líderes não se preocupa com os outros ou com o clima da organização, o que leva a consequências negativas a curto e longo prazo. O líder tóxico possui elevada autoestima e é profundamente autocentrado. Líderes tóxicos tendem, consistentemente, a enganar, intimidar, coagir ou punir injustamente os outros a fim de obter o que pretendem.”*

As definições acima apresentadas, embora convergirem no facto de descrever os líderes tóxicos como indivíduos que agrupam uma série de características e comportamentos que são prejudiciais para os indivíduos e para a organização não apresentam uma definição única e sólida deste tipo de liderança. Schmidt (2008) propõem uma definição para liderança tóxica e apresenta

---

<sup>1</sup> Os conceitos apresentados resultam de uma tradução livre do autor dos conceitos presentes na literatura de língua inglesa.

um instrumento para medir este tipo de liderança, a Escala de Liderança Tóxica. Este autor define líderes tóxicos como “narcísicos, que se autopromovem, desenvolvem um padrão de comportamentos abusivo e imprevisível e uma supervisão autoritária” (p. 57) distinguindo assim, este tipo de liderança de outros tipos de liderança destrutiva. É com base nesta definição que Schmidt (2008) propõem a Escala de liderança Tóxicas que se propõem identificar líderes que apresentam este tipo de liderança. A escala proposta por Schmidt (2008) representa um marco importante nos estudos nesta área porque pela primeira vez este construto é definido e operacionalizado empiricamente.

Esta escala foi posteriormente traduzida e validada para a população portuguesa por Mónico et al. (2019). A escala é composta por 30 itens distribuídos pelas cinco dimensões que caracterizam a liderança tóxica: a autopromoção, a supervisão abusiva, a imprevisibilidade, o narcisismo e a liderança autoritária.

Embora os trabalhos de Schmidt (2008, 2014) e de outros autores se centram no papel do líder e nas consequências da liderança tóxica (Matos et al., 2018; Milosevic et al., 2020). Estes autores não têm em consideração o contexto em que este tipo de liderança ocorre e quais os fatores que a favorecem. É na tentativa de colmatar essa lacuna que Padilla et al. (2007) propõem o modelo de “triângulo tóxico”. De acordo com os autores as lideranças destrutivas resultam de uma combinação de três fatores. As características do líder, seguidores suscetíveis e ambientes favoráveis.

Entre as características dos líderes que favorecem a liderança estão a sua habilidade e motivação. Esta tem por base o carisma, necessidades de poder, narcisismo, a existência de histórias de vida negativas e ideologia do ódio. Às características do líder associam-se a necessidades e características dos seguidores. Neste caso são identificados dois tipos de seguidores os conformados e os cúmplices. Os primeiros são movidos pelas suas necessidades, pela baixa autoestima, baixa maturidade e fracas avaliação de si e do seu trabalho. Já os cúmplices são movidos pela ambição, por falta de valores e pela mesma visão de vida dos seus líderes. Por último as lideranças destrutivas encontram terreno favorável em ambientes instáveis, vistos como inseguros, onde veiculam valores culturais que valorizam o distanciamento do poder, o coletivismo em oposição ao individualismo e a segurança em oposição à incerteza. E ainda ambientes onde não

existam processos de equilíbrio de poder. Onde o poder de uns contrabalança o poder de outros (Padilla et al., 2007).

As consequências da liderança tóxica são várias, entre elas destacam-se o impacto deste tipo de liderança na síndrome de burnout (Okpozo et al., 2017) e na intenção de turnover dos trabalhadores (Akca, 2017).

### **2.3. Intenções de saída**

Price (1977) define taxa de turnover como o rácio entre o número de trabalhadores que abandonaram a empresa num determinado período e o número de trabalhadores que trabalham para a organização nesse mesmo período de tempo. Elevadas taxas de Turnover colocam grandes desafios às organizações e tem elevados custos nomeadamente financeiros (Mello, 2011). Mas a taxa de turnover não é o mesmo construto que intenção de saída. Se o primeiro descreve um conceito de definição clara e fácil de aferir o segundo refere-se a um conceito subjetivo com múltiplas interpretações que reflete uma atitude do trabalhador para com a sua empresa (Ngo-Henha, 2017). As intenções de saída descrevem, de forma mais concreta, a vontade consciente e deliberada do trabalhador de abandonar a organização (Tett & Meyer, 1993; Mobley et al., 1979).

A relação entre as duas variáveis não é clara. Existe na literatura a discussão sobre a relação entre as intenções de saída e as verdadeiras taxas de turnover (Cohen et al., 2016). Autores como Cohen et al. (2016) defendem que as intenções de saída e a taxa de turnover numa organização podem não estar fortemente associados. As intenções de saída podem estar associadas a conflitos com o supervisor ou rumores sobre futuras mudanças na organização como fusões ou reestruturações das organizações (Kirschenbaum & Weisberg, 1990). Contudo várias são as razões que poderão impedir o trabalhador de efetivamente abandonar a organização. Estes podem ser razões de ordem macroeconómico como falta de oportunidade de conseguir um novo emprego ou crise económica, ou questões pessoais como saúde ou família. Por esse motivo Cohen et al. (2016) defendem que a associação entre as intenções de saída e a efetiva saída da organização tendem a enfraquecer ao longo do tempo. Por outro lado, alguns autores defendem que as intenções de saída são um dos principais preditores do efetivo abandono da organização por parte dos seus colaboradores (Park, 2015). Vandenberg e Nelson (1999) concluíram que de facto as intenções de saída são um preditor do efetivo do abandono da organização, mas que essa associação ocorre sob

determinadas condições, ainda torna-se necessário explorar mais as condições que medeiam e moderam a relação entre a intenção de saída e o abandono da organização. O estudo identificou algumas variáveis que favorecem essa relação, nomeadamente características individuais, como locus de controlo externo e sentimentos negativos para com a organização e para com o supervisor. Esta última variável coloca o foco nos estilos de liderança. É neste contexto que optamos por analisar este fenómeno dentro do contexto da liderança tóxica.

São várias as razões que levam os trabalhadores a terem vontade de abandonar a organização. Estas poderão ser de ordem individual, institucional, contextual e satisfação com o trabalho (Smart, 1990). De acordo com Azanza et al. (2015) a grande maioria dos estudos que debruçam-se sobre as causas da intenções de saída têm como foco as características individuais dos trabalhadores ou características da própria organização. No entanto, a liderança também desempenha um papel importante nesta variável (Azanza et al., 2015; Demirtas & Akdogan, 2014), uma vez que a intenção dos trabalhadores de permanecerem na empresa é influenciada pela relação que estes estabelecem com os seus supervisores (Allen et al. 2009; Cowden et al. 2011; Vandenberg & Nelson, 1999). Azanza et al. (2015) num estudo realizado junto de 180 agências federais dos Estados Unidos da América, verificaram que as perceções sobre lideranças autênticas têm uma associação negativa com a intensão de saída da organização. Por oposição a lideranças desligadas ou ineficazes que conduzem à desorganização, insatisfação, aumento do absentismo e intensão de turnover. Estudos realizados por Weaver e Yancy (2010) junto de 80 trabalhadores de uma fábrica apontam na mesma direção. Uma vez que os resultados identificaram uma associação positiva e estatisticamente significativa entre as diferentes tipologias de lideranças destrutivas e a intensão de turnover.

### *2.3.1. Liderança tóxica e intenções de saída*

O estilo de liderança tem sido identificado como um dos antecedentes das intenções de saída e podem influenciar as intenções de um colaborador de abandonar o trabalho (Basak et al., 2013). É relatado que a intenção de saída é influenciada por muitos fatores, como supervisão abusiva (Hussain et al., 2020), liderança abusiva (Lyu et al., 2019), líderes tóxicos (Lipman-Blumen, 2005a; 2005b), líderes narcisistas (Rosenthal e Pittinsky, 2006), e psicopatas corporativos (Boddy et al., 2015; Boddy, 2017). Os estilos de liderança acabam por afetar os comportamentos e atitudes dos colaboradores no trabalho e, subsequentemente, a sua performance (Hogan & Kaiser,

2005). Alguns estilos de liderança positivos tenderam a reduzir o surgimento da intenção de saída (Amunkete & Rothmann, 2015; Sun & Wang, 2017).

A liderança tóxica é o comportamento de um líder caracterizado por comportamentos autoritários, de autopromoção, comportamentos abusivos, narcisistas e imprevisíveis (Schmidt, 2008). As intenções de saída ocorrem quando os funcionários conscientemente e deliberadamente tencionam em abandonar a organização num intervalo de tempo específico, como seis meses ou um ano (Meyer et al., 1993). A ligação entre os comportamentos de um líder e a intenção de um colaborador sair da organização era evidente em muitos estudos (Pradhan et al., 2019; Rahim & Cosby, 2016; Xu et al., 2015). Portanto, a liderança tóxica pode causar o aumento das intenções dos funcionários pedirem a saída voluntária da organização, pois, líderes com comportamentos tóxicos podem prejudicar o bem-estar dos colaboradores e aumentar a insatisfação dos mesmos (Mehta & Maheshwari, 2013). Por exemplo, a liderança ética reduz a intenção de deixar o trabalho (Elçi et al., 2012; Tajneen et al., 2022), enquanto a liderança abusiva tem um impacto negativo no compromisso organizacional, satisfação no trabalho e justiça organizacional, que, em última análise, aumenta as intenções de saída dos colaboradores (Weberg & Fuller, 2019).

As intenções de saída têm impactos adversos na vida do colaborador e pode transformar-se em comportamentos laborais diários mais contraproducentes, como dificultar a inovação (Jiang et al., 2019), a deterioração dos resultados de trabalho desejáveis (Xiong & Wen, 2020), o silêncio (Lam & Xu, 2019), a ocultação de conhecimento (Pradhan et al., 2019; Shah & Hashmi, 2019), o desvio de produção, o roubo e um menor envolvimento no trabalho (Hoffman & Sérgio 2020). De acordo com o modelo Embeddedness (Mitchell et al., 2001), os colaboradores tendem a permanecer na organização enquanto sentem-se ligados e incluídos na organização e que são uma parte importante da sua organização. Mas líderes tóxicos podem fazer com que seus liderados se sintam menos integrados dentro de suas organizações, afetando negativamente o seu empenho. Desta forma, de acordo com a teoria da troca social desenvolvida por Blau (1964), os líderes tóxicos violam a teoria do princípio fundamental do benefício mútuo entre os indivíduos através do seu egocentrismo, interesse próprio, e em controlar o comportamento que pode eventualmente levar os colaboradores a saírem da organização (Cook et al., 2013). Formula-se assim a seguinte hipótese:

**Hipótese 1:** A liderança tóxica (autopromoção, supervisão abusiva, imprevisibilidade, liderança autoritária e narcisismo) tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída da organização.

#### **2.4. Síndrome de Burnout**

O conceito de burnout foi introduzido no início dos anos 50 por Schwartz e Will (1953) para descrever o caso de uma enfermeira psiquiátrica e mais tarde por Graham Green que descreve o caso de um arquiteto com os mesmos sintomas (Carlotto & Câmara, 2008). Mas é só nos anos 70 através do artigo publicado por Freudenberger (1974) e por Maslach (1976) que o termo ganha relevância dentro da comunidade científica. Calcula-se que desde os anos 70 até agora todos os anos são publicados mais de 1000 artigos sobre este tema (Aronsson et al, 2017; Maslach et al., 2001). Até ao início dos anos 80 os estudos sobre esta temática eram maioritariamente baseados em dados qualitativos, nomeadamente estudos de caso. A partir dessa data surgem os estudos quantitativos e metodologicamente observa-se uma melhoria na qualidade dos estudos sobre este tema (Maslach et al., 2001). Como referimos anteriormente, os estudos de burnout começaram no ambiente de profissionais de saúde. No entanto o estudo deste fenómeno já se alargou a todos os restantes grupos profissionais. A definição de burnout foi ampliada de um conceito associado às profissões de serviços humanos para um conceito relacionado com todos os tipos de profissões que podem ser afectadas (Lindblom et al., 2006)

Recentemente, em 2020, a Organização Mundial de Saúde introduziu a síndrome de burnout na 11ª revisão da Classificação Internacional de Doenças (ICD-11) como doença profissional. A decisão tomada pode encontrar o seu respaldo nos estudos feitos por Purvanova e Muros, (2010), quando anunciava que os níveis de burnout poderiam variar de acordo com o país, a ocupação e as características individuais, entre as quais o sexo, que é um dos fatores mais importantes. O burnout pode afetar qualquer trabalhador, não só com consequências em termos de saúde, mas também em segurança, bem-estar, produtividade, qualidade do serviço e custo-benefício para a organização (Poghosyan et al., 2010; Carod-Artal and Vázquez-Cabrera, 2013). Uma das mais extensivas análises deste fenómeno está espelhado nos trabalhos de Maslach et al., como estes estudos (Maslach & Jackson, 1981; Maslach e Schaufeli, 1993; Maslach, 1978). É dela também uma das definições mais consensuais deste conceito (Maslach et al., 2001). De acordo com

os autores, Burnout é um fenómeno psicossocial que resulta de uma resposta crónica às situações de stress que têm origem em contexto de trabalho. De uma forma mais concreta a síndrome de Burnout corresponde a um estado de exaustão física e mental, que resulta da exposição prolongada no tempo a situações psicologicamente exigentes (Maslach & Jackson, 1981). Essa exigência resulta do desfasamento entre a perceção do que os indivíduos são capazes de fazer e o que realmente deviam fazer. A sua evolução é progressiva no tempo e pode conduzir o individuo a uma espiral negativa difícil de sair (Maslach & Leiter, 1997). De acordo com Maslach et al. (1996) este não é um problema do individuo, mas sim do ambiente profissional na qual ele trabalha.

De acordo com Maslach e Jackson (1981) a síndrome de burnout é um construto multidimensional composto por três dimensões: a Exaustão Emocional, a Despersonalização e a baixa Realização no Trabalho (Maslach & Jackson, 1981). A exaustão emocional é a dimensão mais importante do burnout e caracteriza-se pela perda progressiva de energia, por um cansaço e desgaste emocional acompanhados da sensação de esgotamento física e mental. A despersonalização corresponde à dimensão interpessoal do burnout, caracterizando-se pela ausência de sensibilidade, cinismo e desenvolvimento de atitudes negativas para com o outro. Por último, a baixa realização profissional corresponde à dimensão da autoavaliação. Corresponde a uma perceção negativa sobre o seu próprio desempenho profissional o que tem um forte impacto na autoestima dos indivíduos. A nível físico Kahill (1988) identifica a exaustão física, a privação do sono e sintomas mais específicos como dores de cabeça, distúrbios intestinais, constipações e gripes. A nível psicológico os sintomas mais comuns são o esgotamento emocional, a irritabilidade, a ansiedade, o sentimento de culpa, a depressão e o sentimento de impotência.

As causas desta síndrome são situacionais (Maslach, et al., 2001). Estes autores identificaram três grandes causas: as características do trabalho, as características ocupacionais e as características organizacionais, que de seguida passamos a detalhar:

- As características do trabalho referem-se a aspetos relacionados com as exigências do trabalho, nomeadamente pressão do tempo, conflito e ambiguidade de papeis ou a falta de recursos para realizar as tarefas. Caem também nesta categoria ausência de feedback, autonomia e poder de decisão. Outro dos aspetos também muito presentes na literatura e que se tem revelado como muito importante no desenvolvimento do burnout é a falta e suporte emocional quer por parte dos supervisores como por parte dos colegas.

- As características ocupacionais dizem respeito a fatores diretamente ligadas às exigências de cada profissão, nomeadamente as exigências emocionais. O que coloca alguns grupos profissionais entre os que apresentam maior risco de desenvolver esta síndrome comparativamente a outros.
- As características da organização também podem estar na base do burnout. Características como a dimensão, falta de recursos ou espaço, a cultura e identidade organizacional são fatores que podem favorecer o desenvolvimento da síndrome de burnout.

Outro dos aspetos, não menos importante, citado pelos autores Maslach et al. (2001), refere-se ao contrato psicológico, ou seja, a crença que os trabalhadores têm sobre o que a empresa é obrigada a fornecer baseada em promessas percebidas e o que o trabalhador tem de dar em troca (Rousseau, 1995). A violação do contrato psicológico aumenta a probabilidade de burnout porque coloca em causa a noção de reciprocidade, fundamental para a manutenção do bem-estar. A nível das características individuais os autores Maslach et al. (2001) apontam características demográficas como a idade ou género, ou características de personalidade, o locus de controle, ou ainda níveis de autoestima.

Foram vários os instrumentos criados para aferir o nível de burnout dos trabalhadores. Entre os mais utilizados estão o Maslach Burnout Inventory (MBI) proposto por Maslach e Jackson (1981) e o Copenhagen Burnout Inventory (CBI) criado por Kristensen et al. (2005), cujas características de forma resumida abaixo apresentamos:

- O primeiro (MBI) é o instrumento mais utilizado nesta área. De acordo com Enzmann et al. (1998) o MBI é utilizado em mais de 90% dos estudos sobre Burnout. Existem três versões deste inquérito: o “Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey (MBI-HSS)”; o “Maslach Burnout Inventory - Educators Survey (MBI-ES)” e o “Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS)”. Os dois primeiros são dirigidos aos prestadores de cuidados humanos e a professores e o último às diferentes áreas profissionais sem distinção em particular. Os dois primeiros questionários são compostos por 22 itens cada um e o terceiro, mais reduzido, é composto por apenas 16 itens. No entanto, os três inquéritos têm como objetivo medir as três dimensões do

Burnout acima identificados: a Exaustão Emocional, a Despersonalização e a Baixa Realização no Trabalho.

- O CBI (Kristensen, et al., 2005) surge como resposta a limitações do MBI identificadas por estes autores durante um estudo longitudinal sobre burnout. O CBI é composto por 19 itens e tem como objetivo medir três dimensões da síndrome de burnout: o burnout pessoal; o burnout relacionado com o trabalho e o burnout relacionado com o cliente. Este instrumento foi adaptado e validado para a população portuguesa por Fonte (2011) através de uma amostra de 228 enfermeiros.

Porém, existem outras escalas que também são utilizadas para medir os níveis de burnout, como é o caso das escalas de Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) e Burnout Measure (BM):

- A OLBI, é a escala que normalmente mede duas dimensões principais do burnout: exaustão e distanciamento do trabalho (Demerouti et al., 2001). A mesma é tida como alternativa da MBI, devendo-se à sua aplicabilidade nas diferentes variedades de ambientes de trabalho. A escala mencionada, possui 16 itens, sendo 8 para cada dimensão, e utiliza uma escala Likert de 5 pontos, que varia de "discordo plenamente" a "concordo plenamente" (Demerouti et al., 2001).
- A BM prioriza a exaustão emocional, física e mental, sendo assumida como uma resposta ao stress contínuo e prolongado (Pines & Aronson, 1988). A mesma é constituída por 21 itens que avaliam a frequência de sintomas associados ao burnout, utilizando uma escala de 7 pontos que variam de nunca a sempre, podendo ser aplicada em diferentes contextos, sejam eles, aos profissionais de saúde até educadores, e apresenta utilidade em estudos que procuram medir o burnout como um fenómeno sem necessidade de separá-lo de outras subdimensões.

#### *2.4.1. Liderança tóxica e burnout*

A relação entre estilos de liderança e a síndrome de burnout está muito presente na literatura, sobretudo nos estudos que abordam as questões relacionadas com a supervisão (Okpozo et al., 2017; Omar et al., 2015). Os resultados relatam a importância dos líderes e do suporte percebido como variáveis com impacto significativo no desenvolvimento da síndrome de burnout. Nesta perspectiva, Tepper (2000) enfatiza, "*a supervisão abusiva, uma forma de liderança tóxica, está fortemente correlacionada com a exaustão emocional, um dos componentes centrais do*

*burnout*" (p. 178). Na mesma linha de pensamento, Schyns e Schilling (2013) sustentam que *"líderes tóxicos afetam negativamente o bem-estar dos funcionários, frequentemente resultando em altos níveis de burnout entre aqueles que estão sob sua supervisão"* (p. 141).

As lideranças tóxicas apresentam características de comportamentos abusivos, manipulação e desrespeito, criação de ambientes de trabalho hostis, que podem afetar a autoestima, os níveis de motivação e satisfação dos funcionários. Maslach e Leiter (2016), argumentam que *"a percepção de falta de reconhecimento e apoio por parte da liderança é um fator crítico no desenvolvimento da síndrome de burnout"* (p. 103), ou seja, quando funcionários percebem que não são valorizados ou reconhecidos, eles facilmente podem atingir o estado de exaustão. Por sua vez, Schaufeli e Taris (2014) alegam que *"o aumento das exigências de trabalho, combinado com a falta de suporte adequado, é uma das principais vias pelas quais a liderança tóxica pode induzir ao burnout"* (p. 48).

Evitar a liderança tóxica é crucial para que se estabeleça um ambiente de trabalho saudável e deste modo então, inibir a ocorrência de burnout sucessivo no ambiente de trabalho. Como bem argumentam Schaufeli e Taris (2014), *"a confiança e o suporte são elementos essenciais na prevenção do burnout, e a liderança tóxica tende a corroer essas bases, deixando os funcionários desamparados e vulneráveis ao esgotamento"* (p. 50). Com muita frequência, Maslach e Leiter (2016), chamam a atenção de que *"a presença de líderes que desvalorizam e ignoram o bem-estar dos funcionários podem sabotar qualquer esforço organizacional para prevenir o burnout, tornando essas iniciativas ineficazes"* (p. 104). Mas perante o quadro, Tepper (2000) sugere que os *"treinamentos de liderança que enfatizam a importância de práticas de supervisão justa e apoio aos subordinados podem reduzir significativamente os comportamentos abusivos e, conseqüentemente, o risco de burnout"* (p. 180). Para o efeito, Schyns e Schilling (2013), dizem-nos que *"a identificação precoce e a intervenção em casos de liderança tóxica são essenciais para evitar a escalada de problemas que podem culminar na síndrome de burnout"* (p. 144). Por este motivo, existe a necessidade de se ter dentro das organizações, sobretudo, a nível dos departamentos de recursos humanos, quadros especializados que possam desde muito cedo identificar sinais que acarretam à síndrome de burnout. Formulou-se assim a seguinte hipótese:

**Hipótese 2:** A liderança tóxica (autopromoção, supervisão abusiva, imprevisibilidade, liderança autoritária e narcisismo) tem um efeito positivo e significativo na síndrome de burnout (exaustão e distanciamento).

#### 2.4.2. *Burnout e Intenções de Saída*

Em função do que já foi dito sobre estas duas grandes variáveis, que com frequência vão sendo consideradas como dos principais fatores de improdutividade, baixo desempenho, abandono de trabalho e/ou despedimentos diretos e indiretos, parece ser redundante, mas pelo facto de uma dar origem à outra, torna-se pertinente estudar estas suas relações. Percebendo de outra forma, os estudos sobre as variáveis mencionadas, têm considerado o burnout como um dos principais preditores da intenção de rotatividade (Kelly et al., 2021; Marshall e Stephenson, 2020; Scanlan e Still, 2019).

Portanto, é um fenómeno que ocorre quando o esgotamento emocional a despersonalização e a redução da realização pessoal no trabalho levam os funcionários a refletirem sobre deixar o local de trabalho. Fica evidente que normalmente "*funcionários que sofrem de burnout têm maior probabilidade de apresentar intenções de saída devido à diminuição da satisfação no trabalho e à sensação de estar preso em uma situação insustentável*" (Taris, 2006, p. 502). Todavia, Maslach e Leiter (2016), sustentam que "*o burnout não apenas afeta a saúde e o bem-estar dos indivíduos, mas também tem consequências organizacionais, como o aumento das intenções de saída*" (p. 104). Wright e Cropanzano (1998), afirmam ser natural a ligação intrínseca entre as duas, pois, a medida que se apresenta um quadro de esgotamento emocional surgem ou aumentam as intenções de saída, porque os funcionários buscam aliviar pressão psicológica associada ao burnout.

Efetivamente, a "*perceção de suporte organizacional moderado pode ajudar a mitigar os efeitos do burnout, mas a ausência de suporte contribui para a intensificação das intenções de saída*" (Cropanzano et al., 2003, p. 160). Formula-se assim a seguinte hipótese:

**Hipótese 3:** A síndrome de burnout (exaustão e distanciamento) tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída.

#### 2.4.3. *Liderança tóxica, Intenções de Saída e Burnout*

O sofrimento psicológico e as intenções de rotatividade podem estar entre as reações mais difusas demonstradas pelos seguidores que vivenciam este estilo de liderança negativo e

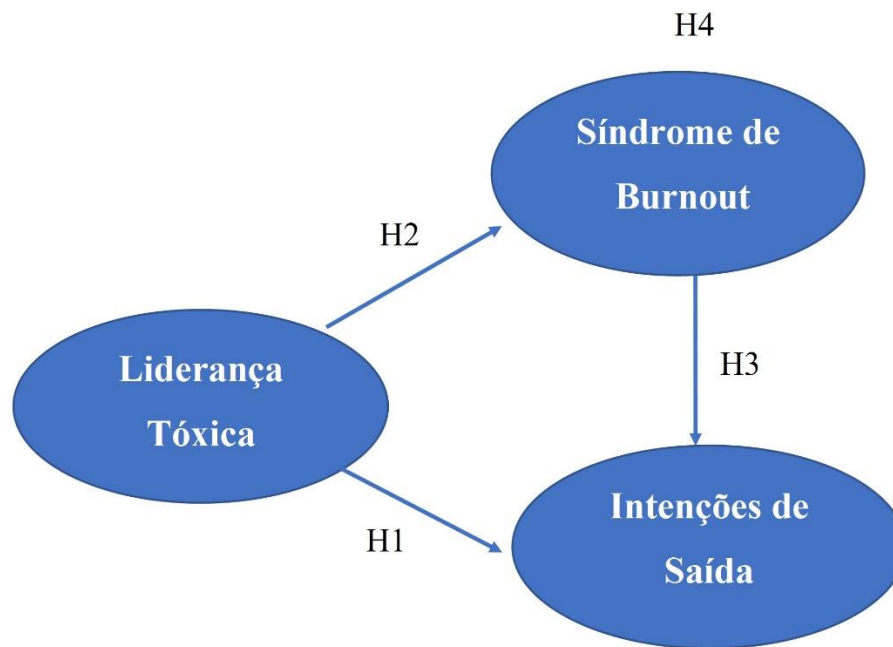
disfuncional (Barlow e Durand, 2005). De acordo com Langove et al., 2016 os funcionários cujo bem-estar psicológico é afetado negativamente numa organização começam a procurar oportunidades noutras lugares. Sendo os funcionários os ativos das organizações, para reter esse ativo valioso, Akbar et al. (2013) sugeriram que as organizações se concentrassem no bem-estar dos seus funcionários para controlar a taxa de rotatividade.

Assim sendo, é necessário manter uma associação positiva entre líderes e colaboradores para que o bem-estar psicológico dos colaboradores permanece intacto, o que pode tornar-se uma razão para a diminuição da sua intenção de rotatividade (Robertson & Cooper, 2011; Ali, 2008). Num estudo realizado por Dwita et al. (2023), estes autores salientam que os colaboradores sujeitos a uma liderança tóxica podem desenvolver a síndrome de burnout, aumentando a sua probabilidade de terem a intenção de abandonarem a organização. É este o raciocínio que nos leva a formular a seguinte hipótese:

**Hipótese 4:** O burnout (distanciamento e exaustão) tem um efeito mediador na relação entre a liderança tóxica (autopromoção, supervisão abusiva, imprevisibilidade, liderança autoritária e narcisismo) e as intenções de saída

### Capítulo 3 – Modelo de investigação e hipóteses

No sentido de responder à seguinte questão de investigação: “Em que medida a liderança tóxica tem impacto na síndrome de burnout e nas intenções de saída dos colaboradores?” e tendo em conta a revisão de literatura realizada no capítulo 2, que nos leva ao raciocínio de que a síndrome de burnout pode ser o mecanismo que explica a relação entre a tóxica e as intenções de saída, formulando-se as hipóteses que se sintetizam no seguinte modelo de investigação (Figura 1).



**Figura 1.** Modelo de Investigação

As hipóteses formuladas são as seguintes:

**Hipótese 1:** A liderança tóxica (autopromoção, supervisão abusiva, imprevisibilidade, liderança autoritária e narcisismo) tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída da organização.

**Hipótese 2:** A liderança tóxica (autopromoção, supervisão abusiva, imprevisibilidade, liderança autoritária e narcisismo) tem um efeito positivo e significativo na síndrome de burnout (distanciamento e exaustão).

**Hipótese 3:** A síndrome de burnout (Distanciamento e exaustão) tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída

**Hipótese 4:** O burnout (distanciamento e exaustão) tem um efeito mediador na relação entre a liderança tóxica (autopromoção, supervisão abusiva, imprevisibilidade, liderança autoritária e narcisismo) e as intenções de saída

## Capítulo 4 – Metodologia

### 4.1. Procedimento de recolha de dados

Participaram neste estudo de forma voluntaria 291 indivíduos todos eles a trabalharem em organizações sedeadas em Angola e Portugal.

O processo de recolha de dados foi o não probabilístico, intencional de tipo snowball. É um estudo exploratório uma vez que se pretende estudar a relação entre a liderança tóxica e as intenções de saída, assim como se esta relação é mediada pelo burnout. É também um estudo transversal uma vez que os dados foram recolhidos num único momento.

O questionário foi colocado on-line na plataforma Google forms, e divulgado via LinkedIn e e-mail a contacto dos investigadores deste estudo. No início do questionário estava o consentimento informado, onde se garantia a confidencialidade das respostas dos participantes. Seguidamente estava uma questão sobre a concordância em participar no estudo. Onde caso a resposta fosse “não”, os participantes eram encaminhados para o final do questionário e caso a resposta fosse “sim” passavam à secção seguinte.

O questionário era ainda composto por perguntas de caracter sociodemográfico e por três escalas: Liderança tóxica, intenções de saída e burnout.

### 4.2. Amostra

A amostra deste estudo é composta por 291 participantes, que colaboraram voluntariamente neste estudo e têm a idade compreendida entre 22 e 66 anos, com uma média de 38.91 anos e um desvio padrão de 9.70 (Tabela 1, Anexo B). Quanto ao género, 38.1% dos participantes pertencem ao género masculino e 61.9% ao género feminino (Tabela 1, Anexo B). Destes 10% têm um nível de escolaridades igual ou inferior ao 12º ano, 43.6% têm o grau de licenciatura e 46.4% possuem o grau de mestrado ou superior (Tabela 1, Anexo B). Em relação a antiguidade, 16.2% têm menos de um ano de permanência na organização, 22% de 1 a 3 anos, 16.5% de 3 a 5 anos, 15.5% de 5 a 10 anos, 12.4% de 10 a 15 anos e 17.5% mais de 15 anos (Tabela 1, Anexo B). Quanto ao estado civil, 37.5% são solteiros, 53.6% estão casados/União de facto, 8.9% são divorciados/Separado de facto. No que respeita ao contrato de trabalho, 17.2% possuem contrato a termo incerto, 13.7% um contrato a termo certo, 61.2% possuem um contrato de trabalho sem termo (efetivo), e 7.9% outro tipo de contrato (Tabela 1, Anexo B). Quanto ao sector de trabalho, 21.6% trabalham no sector

público, 66.7% no sector privado e 11,7% no sector público privado (Tabela 1, Anexo B). No que concerne ao País onde trabalha, 27.1% trabalha em Angola e 72.9% trabalha em Portugal (Tabela 1, Anexo B).

**Tabela 1.** *Caracterização da amostra*

		Frequência	Percentagem
Sexo	Feminino	180	61.9%
	Masculino	111	38.1%
Habilitações Literárias	Igual ou inferior ao 12º ano	29	10%
	Licenciatura	127	43.6%
	Mestrado ou superior	135	46.4%
Antiguidade	Até 1 ano	47	16.2%
	De 1 a 3 anos	64	22%
	De 3 a 5 anos	48	16.5%
	De 5 a 10 anos	45	15.5%
	De 10 a 15 anos	36	12.4%
	Mais do que 15 anos	51	17.5%
Estado Civil	Solteiro	109	37.5%
	Casado/União de facto	156	53.6%
	Divorciado/ Separado de Facto	26	8.9%
Contrato	A termo incerto	50	17.2%
	A termo certo	40	13.7%
	Sem termo	178	61.2%
	Outro	23	7.9%
Setor	Público	63	21.6%
	Privado	194	66.7%
	Público/Privado	34	11,7%
País	Angola	79	27.1%
	Portugal	212	72.9%

### 4.3. Procedimento de análise de dados

Os dados foram importados para o software SPSS Statistics 29 (IBM Corp., Armonk, NY., USA). O primeiro passo foi testar as qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo. Com a finalidade de se testar a validade dos instrumentos que medem a liderança tóxica, as intenções de saída e o burnout realizaram-se análises fatoriais confirmatórias no software AMOS Graphics 29 (IBM Corp., Armonk, NY., USA). O procedimento foi efetuado de acordo com uma lógica de "geração de modelos" (Jöreskog & Sörbom, 1993). De acordo com as recomendações de Hu & Bentler (1999), consideraram-se seis índices de ajustamento cujos valores, de modo a indicarem-nos um bom ajustamento, devem ser os seguintes:  $\chi^2/df \leq 5$ ; TLI > 0.90; GFI > 0.90; CFI > 0.90; RMSEA  $\leq 0.08$ ; RMSR, quanto menor o valor, melhor o ajustamento.

Testou-se a consistência interna de todas as dimensões que compõem os instrumentos utilizados neste estudo, através do cálculo do valor de alpha de Cronbach, cujo mínimo aceitável em estudos organizacionais é de 0.70 (Bryman and Cramer, 2003).

No que se refere à sensibilidade dos itens calculou-se a mediana, o mínimo, o máximo, a assimetria e a curtose. Os itens não devem ter a mediana encostada a um dos extremos, devem ter respostas em todos os pontos e os seus valores absolutos de assimetria e de curtose devem estar abaixo de 2 e 7 respetivamente (Finney & DiStefano, 2013). Testou-se ainda a normalidade das dimensões que compõem os instrumentos através do teste Kolmogorov – Smirnov.

Realizou-se a estatística descritiva das variáveis em estudo, de modo a perceber-se se as respostas dadas pelos participantes deste estudo diferem significativamente do ponto central da respetiva escala, através do teste t-student para uma amostra. Testou-se o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo através de testes t-student para amostras independentes (quando a variável independente era constituída por dois grupos), ANOVA One Way (quando a variável independente era constituída por mais do que dois grupos) quando as duas variáveis eram quantitativas testou-se a associação entre as mesmas através das correlações de Pearson.

As hipóteses formuladas neste estudo foram testadas através de regressões lineares simples e múltiplas.

#### 4.4. Instrumentos

Para medir a liderança tóxica, recorreu-se à Toxic Leadership Scale desenvolvida por Schmidt (2008) e adaptada à população portuguesa por Mónico et al. (2019). Este instrumento é constituído por 30 itens que ancoram numa escala de tipo Likert de 6 pontos, onde: 1 “Discordo Totalmente”; 2 “Discordo”; 3 “Discordo Ligeiramente”; 4 “Concordo Ligeiramente”; 5 “Concordo”; 6 “Concordo Totalmente”. Os 30 itens distribuem-se por 5 dimensões: autopromoção (itens 19, 20, 21, 22 e 23); supervisão abusiva (itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, e 7); imprevisibilidade (24, 25, 26, 27, 28, 29 e 30); liderança autoritária (itens 8, 9, 10, 11, 12 e 13); Narcisismo (itens 14, 15, 16, 17 e 18).

Para medir as intenções de saída recorreu-se ao instrumento, desenvolvido por Bozeman & Perrewé (2001) e traduzida e adaptada para a população portuguesa por Bártole-Ribeiro (2018). A escala é composta por 6 itens, classificados através de uma escala do tipo Likert de 5 pontos: 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". Trata-se de um instrumento unidimensional. Os itens 1 e 6 devem ser invertidos.

Para medir o burnout recorreu-se ao instrumento Oldenburg Burnout Inventory, desenvolvido por Demerouti and Nachreiner (1998), adaptado para a população portuguesa por Sinval et al. (2019). Este instrumento é composto por 16 itens, que ancoram numa escala de tipo Likert de cinco pontos, onde: 1 “Discordo Totalmente”; 2 “Discordo”; 3 “Não Concordo nem Discordo”; 4 “Concordo”; 5 “Concordo Totalmente”. Estes 16 itens distribuem-se por duas dimensões: Distanciamento (itens 1, 3, 6, 7, 9, 11, 13 and 15) e exaustão (itens 2, 4, 5, 8, 10, 12, 14 e 16). Os itens 1, 5, 7, 10, 13, 14 e 15 devem ser invertidos.

## Capítulo 5 – Resultados

O primeiro passo foi testar as qualidades métricas dos instrumentos utilizados e posteriormente testaram-se as hipóteses formuladas neste estudo.

### 5.1. Qualidades métricas dos instrumentos em estudo

#### 5.1.1. Escala de Liderança Tóxica

##### 5.1.1.1. Validade

Com a finalidade de se testar a validade da escala de liderança tóxica realizou-se uma análise fatorial confirmatória a cinco fatores.

Realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento obtidos são os adequados (Tabela 2, Anexo C). Estes resultados confirmam-nos a estrutura fatorial composta por cinco fatores. Não houve a necessidade de se retirar qualquer item.

**Tabela 2.** Índices de ajustamento da AFC da escala de Liderança Tóxica

$\chi^2/df$	CFI	GFI	TLI	RMSEA	SRMR
2.24	.95	.85	.95	.065	0.96

##### 5.1.1.2. Fiabilidade

Para se testar a fiabilidade de cada uma das dimensões calculou-se o valor de *alpha de Cronbach*. Como se pode observar todas as dimensões apresentam valores de *alpha de Cronbach* superiores a .90, o que nos indica que todas as dimensões têm uma consistência interna muito boa (Tabela 3, Anexo C).

**Tabela 3.** Fiabilidade da escala de Liderança Tóxica

Dimensão	Número de Itens	$\alpha$
Supervisão Abusiva	7	.95
Liderança Autoritária	6	.91
Narcisismo	5	.91
Autopromoção	5	.94
Imprevisibilidade	7	.95

### 5.1.1.3. Sensibilidade dos itens

Com a finalidade de se verificar se os itens discriminam sujeitos testou-se a sensibilidade dos itens. Verificou-se que apenas 5 e 7 têm a mediana encostada ao extremo inferior e todos os itens tem respostas em todos os pontos (Anexo C). Os valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7 respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Anexo C).

### 5.1.1.4. Sensibilidade das dimensões

Nenhuma das dimensões segue distribuição normal ( $p < .05$ ). No entanto os seus valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade e que podem ser utilizadas nas análises estatísticas seguintes (Tabela 4, Anexo C).

**Tabela 4.** *Sensibilidade das dimensões da escala de Liderança Tóxica*

	KS	gl	p	Assimetria	Curtose
Supervisão Abusiva	.16	291	< .001	.77	-.72
Liderança Autoritária	.13	291	< .001	.54	-.90
Narcisismo	.11	291	< .001	.23	-1.18
Autopromoção	.14	291	< .001	.63	-.88
Imprevisibilidade	.11	291	< .001	.49	-.95

## 5.1.2. Escala de Intenções de Saída

### 5.1.2.1. Validade

Com a finalidade de se testar a validade da escala de intenção de saída realizou-se uma análise fatorial confirmatória a um fator.

Realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento obtidos podem ser considerados adequados (Tabela 5, Anexo C). Estes resultados confirmam-nos a estrutura unifatorial. Não houve a necessidade de se retirar qualquer item.

**Tabela 5.** Índices de ajustamento da AFC da escala de Intenções de Saída

$\chi^2/gl$	CFI	GFI	TLI	RMSEA	SRMR
2.42	.99	.99	.99	.070	.036

#### 5.1.2.2. Fiabilidade

Para se testar a fiabilidade da escala de intenções de saída calculou-se o valor de *alpha de Cronbach*. Como se pode observar o *alpha de Cronbach* apresenta um valor de .90, o que nos indica que tem uma consistência interna muito boa (Tabela 6, Anexo C).

**Tabela 6.** Fiabilidade da escala de Intenções de Saída

Escala	Número de Itens	$\alpha$
Intenções de saída	6	.94

#### 5.1.2.3. Sensibilidade dos itens

Com a finalidade de se verificar se os itens discriminam sujeitos testou-se a sensibilidade dos itens. Verificou-se que apenas o item 5 tem a mediana encostada ao extremo inferior e todos os outros itens tem respostas em todos os pontos. Os valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7 respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Anexo C).

#### 5.1.2.4. Sensibilidade das dimensões

A escala de intenções de saída não segue distribuição normal ( $p < .05$ ). No entanto os seus valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade e que podem ser utilizadas nas análises estatísticas seguintes (Tabela 7, Anexo C).

**Tabela 7.** Sensibilidade da escala de Intenções de Saída

	KS	gl	p	Assimetria	Curtose
Intenções de saída	.11	291	< .001	.39	-.96

### 5.1.3. Escala de Burnout

#### 5.1.3.1. Validade

Com a finalidade de se testar a validade da escala de burnout realizou-se uma análise fatorial confirmatória a dois fatores.

Realizada a análise fatorial confirmatória verificou-se que os índices de ajustamento obtidos são os adequados (Tabela 8, Anexo C). Estes resultados confirmam-nos a estrutura fatorial composta por dois fatores. Não houve a necessidade de se retirar qualquer item.

**Tabela 8.** Índices de ajustamento da AFC da escala de Burnout

$\chi^2/gf$	CFI	GFI	TLI	RMSEA	SRMR
2.60	.94	.90	.93	.074	.061

#### 5.1.3.2. Fiabilidade

Para se testar a fiabilidade de cada uma das dimensões calculou-se o valor de alpha de Cronbach. Como se pode observar todas as dimensões apresentam valores de alpha de Cronbach superiores a .80, o que nos indica que todas as dimensões têm uma consistência interna boa (Tabela 9, Anexo C).

**Tabela 9.** Fiabilidade da escala de Burnout

Dimensão	Número de Itens	$\alpha$
Distanciamento	8	.89
Exaustão	8	.86

#### 5.1.3.3. Sensibilidade dos itens

Com a finalidade de se verificar se os itens discriminam sujeitos testou-se a sensibilidade dos itens. Verificou-se que nenhum item tem a mediana encostada ao extremo inferior e todos os itens tem respostas em todos os pontos. Os valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7 respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Anexo C).

#### 5.1.3.4. Sensibilidade das dimensões

Nenhuma das dimensões segue distribuição normal ( $p < .05$ ). No entanto os seus valores absolutos de assimetria e curtose encontram-se abaixo de 2 e 7, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade e que podem ser utilizadas nas análises estatísticas seguintes (Tabela 10, Anexo C).

**Tabela 10.** *Sensibilidade das dimensões da escala de Burnout*

	KS	gl	p	Assimetria	Curtose
Distanciamento	.07	291	< .001	.26	-.46
Exaustão	.05	291	< .001	.07	-.32

#### 5.2. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Seguidamente realizou-se a estatística descritiva das variáveis em estudo com a finalidade de se perceber a posição das respostas dadas pelos participantes deste estudo.

**Tabela 11.** *Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo*

Variável	t	gl	p	d	Média	Desvio Padrão
Supervisão Abusiva	-10.35***	290	< .001	.61	2.58	1.51
Liderança Autoritária	-8.36***	290	< .001	.49	2.80	1.43
Narcisismo	-3.47***	290	< .001	.20	3.18	1.57
Autopromoção	-8.88***	290	< .001	.52	2.69	1.56
Imprevisibilidade	-6.96***	290	< .001	.41	2.87	1.54
Intenções de Saída	-4.11***	290	< .001	.24	2.71	1.22
Distanciamento	-2.10*	290	.036	.12	2.89	.88
Exaustão	-.18	290	.856	.01	2.99	.77

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*\* $p < .001$

Os resultados indicam-nos que as respostas dadas pelos participantes em todas as dimensões da escala de liderança tóxica se situam abaixo do ponto central da escala (3.5), o que nos indica que estes participantes consideram que os seus líderes têm baixos níveis de liderança

tóxica (Tabela 11, Anexo D). No entanto, devemos referir que a dimensão com a média mais elevada é o narcisismo e a mais baixa é a supervisão abusiva (Tabela 11, Anexo D). Quanto às intenções de saída e ao distanciamento as suas respostas também se encontram significativamente abaixo do ponto central da escala (3). Apenas a exaustão não difere significativamente do ponto central da escala (Tabela 11, Anexo D).

### 5.3. Efeito das variáveis Sociodemográficas nas variáveis em estudo

Testou-se também o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo. Com essa finalidade realizaram-se testes *t-student* para amostras independentes e testes ANOVA One Way depois de verificados os respetivos pressupostos.

**Tabela 12.** Efeito do país (Angola ou Portugal) nas variáveis em estudo

Variável	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	<i>d</i>	Angola		Portugal	
					Média	DP	Média	DP
Supervisão Abusiva	2.07*	289	.040	.27	2.88	1.48	2.47	1.59
Liderança Autoritária	1.20	289	.219	.16	2.97	1.29	2.74	1.47
Narcisismo	2.04*	289	.042	.27	3.49	1.46	3.07	1.59
Autopromoção	1.27	289	.204	.17	2.88	1.35	2.62	1.63
Imprevisibilidade	.77	289	.444	.10	2.98	1.43	2.83	1.59
Intenções de Saída	1.01	289	.312	.13	2.82	1.07	2.66	1.27
Distanciamento	-2.18*	289	.030	.29	2.71	.74	2.96	.91
Exaustão	-1.94*	289	.050	.26	2.85	.61	3.04	.81

Nota. \*  $p < .05$

Apenas se verificaram diferenças estatisticamente significativas na supervisão abusiva, no narcisismo, no distanciamento e na exaustão. São os participantes que trabalham em Angola os que percecionam nos seus líderes níveis mais elevados de supervisão abusiva e de narcisismos e níveis mais elevados de exaustão, mas são os que trabalham em Portugal os que sentem um maior distanciamento (Tabela 12, Anexo E).

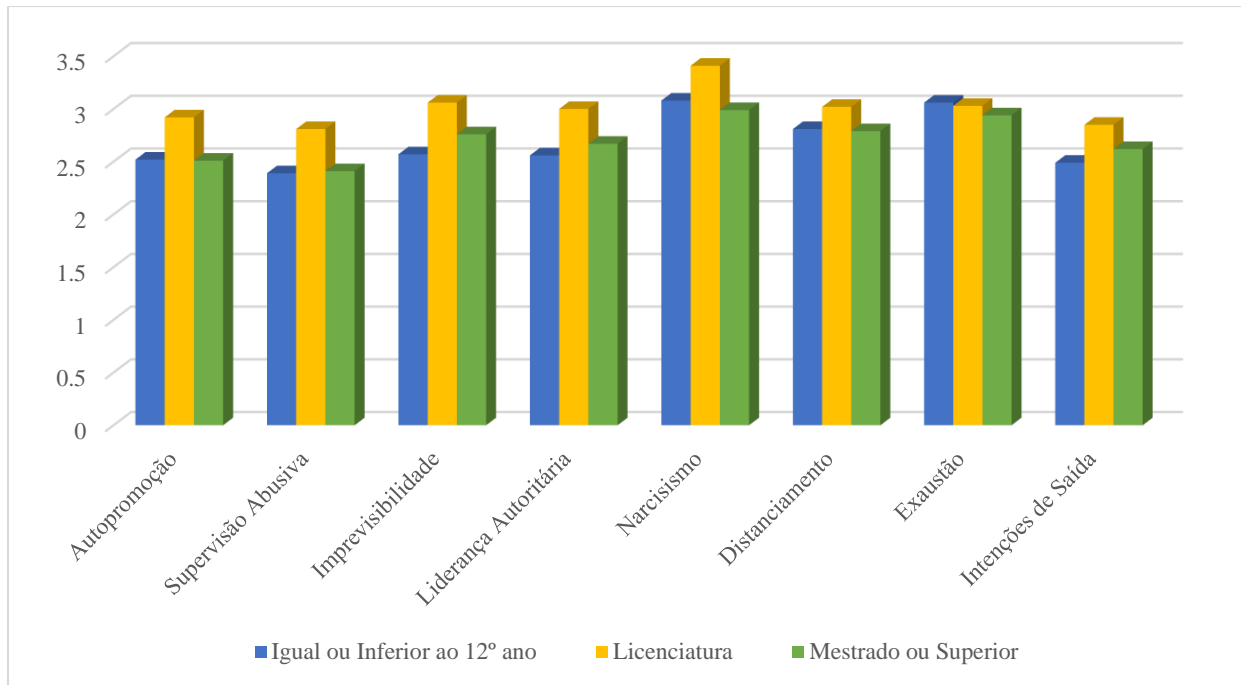
**Tabela 13.** *Efeito do género nas variáveis em estudo*

Variável	t	gl	p	d	Feminino		Masculino	
					Média	DP	Média	DP
Supervisão Abusiva	2.69*	289	.007	.33	2.77	1.58	2.28	1.35
Liderança Autoritária	2.54*	289	.012	.31	2.97	1.49	2.53	1.27
Narcisismo	3.00*	289	.003	.36	3.39	1.60	2.83	1.46
Autopromoção	2.59*	289	.010	.31	2.87	1.63	2.39	1.40
Imprevisibilidade	2.98*	289	.003	.36	3.08	1.62	2.53	1.36
Intenções de Saída	.98	289	.329	.12	2.76	1.31	2.62	1.06
Distanciamento	1.57	289	.119	.19	2.95	.94	2.79	.75
Exaustão*	1.96	289	.050	.24	3.06	.81	2.88	.67

Nota. \*  $p < .05$

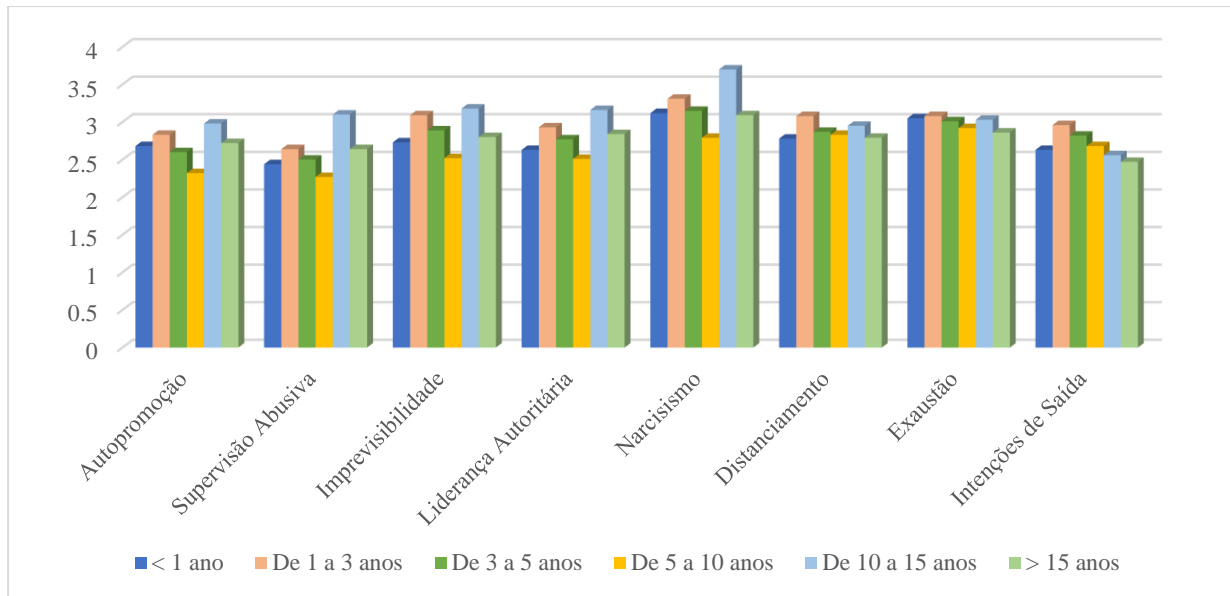
Na análise por sexo, os resultados obtidos, mostram que existem diferenças significativas em todas as dimensões de liderança tóxica (supervisão abusiva, liderança autoritária, narcisismo e autopromoção) e observa-se que é o sexo feminino que tem maior perceção e níveis mais elevados no narcisismo e na imprevisibilidade (Tabela 13, Anexo E). Quanto à exaustão, são os participantes do género feminino os que sentem níveis mais elevados de exaustão (Tabela 13, Anexo E). O distanciamento e as intenções de saída não diferem significativamente em função do género do participante (Tabela 13, Anexo E).

Em relação às outras variáveis sociodemográficas não se verificou um efeito estatisticamente significativo nas variáveis em estudo. No entanto iremos apresentar a distribuição das variáveis em estudo em função das variáveis sociodemográficas.



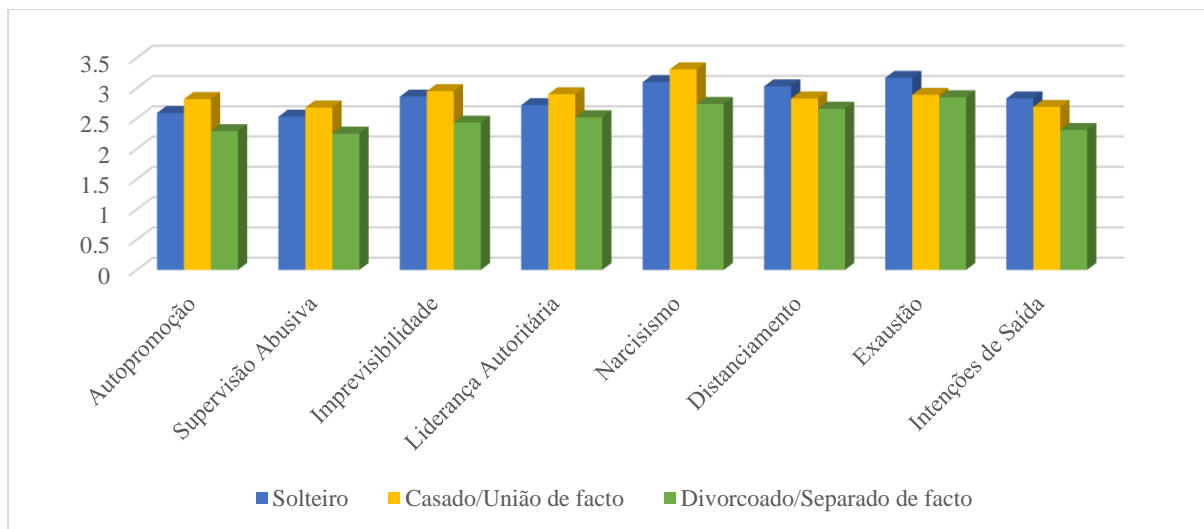
**Figura 2.** Efeito das habilitações literárias nas variáveis em estudo

São os participantes com habilitações literárias ao nível do grau de licenciatura, os que percecionam o seu líder com o tendo níveis mais elevados de autopromoção, de supervisão abusiva, de imprevisibilidade, de liderança autoritária e de narcisismo, assim como são os participantes com níveis mais elevados de distanciamento e com maiores intenções de saída da organização (Figura 2, Anexo E). Por sua vez são os participantes com habilitações literárias até ao 12º ano os que se sentem mais exaustos, mas os que têm menos intenções de saída da organização (Figura 2, Anexo D).



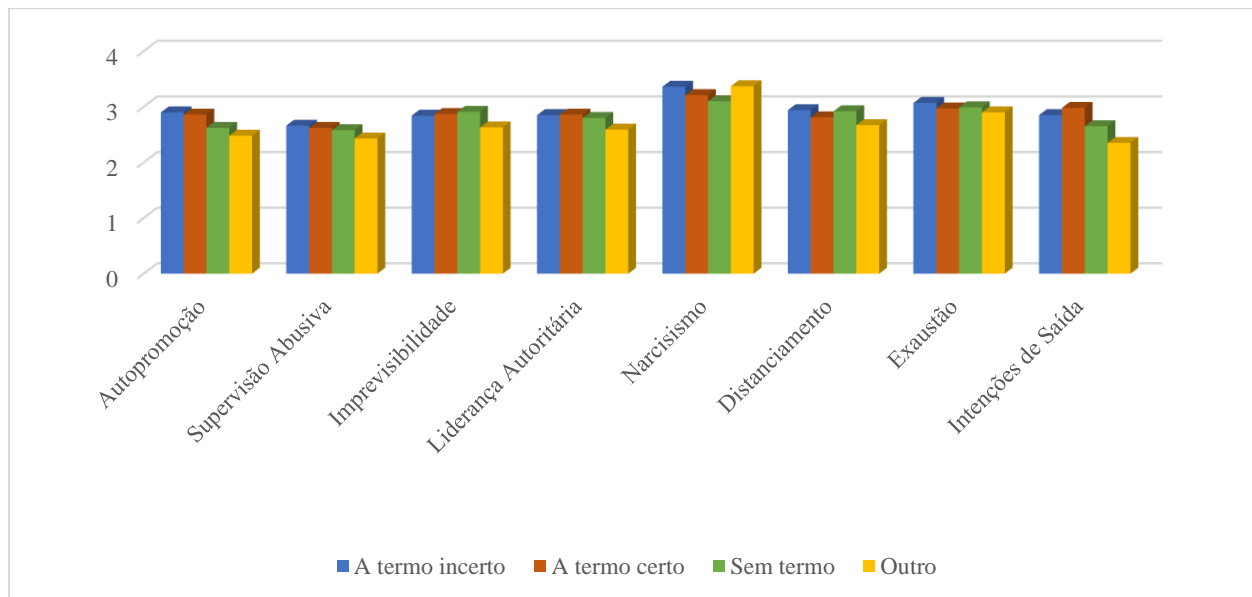
**Figura 3.** Efeito da antiguidade na organização nas variáveis em estudo

São os participantes que têm uma antiguidade na organização entre os 10 e os 15 anos, os que percecionam o seu líder com o tendo níveis mais elevados de autopromoção, de supervisão abusiva, de imprevisibilidade, de liderança autoritária e de narcisismo (Figura 3, Anexo E). Por sua vez são os participantes com uma antiguidade na organização entre 1 e 3 anos, os que se sentem níveis mais elevados de distanciamento e de exaustão, assim como os que têm mais intenções de saída da organização (Figura 3, Anexo E).



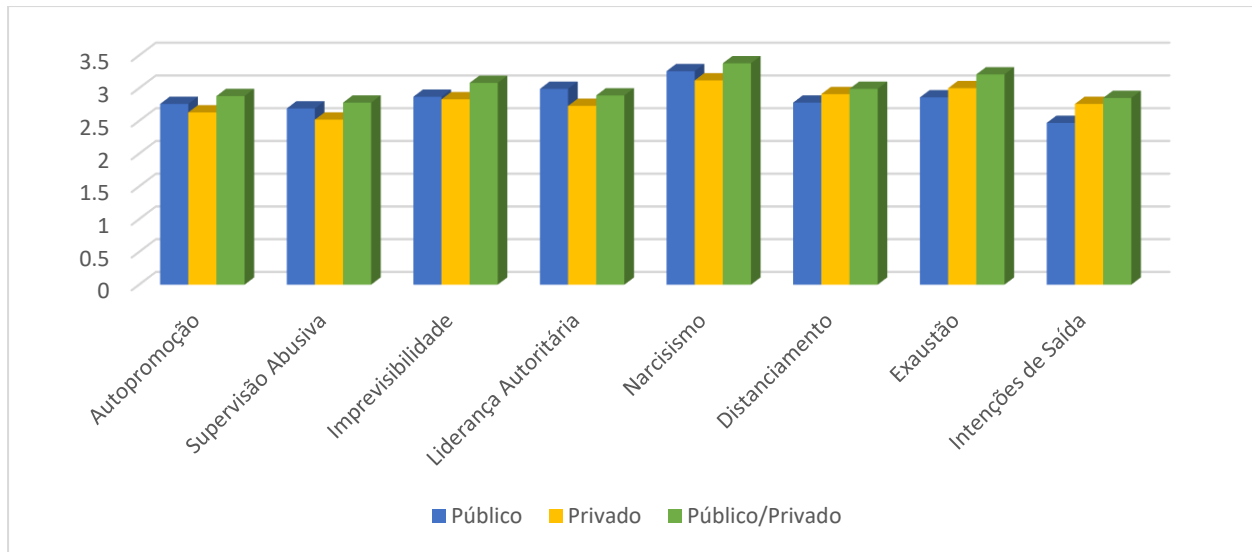
**Figura 4.** Efeito do estado civil nas variáveis em estudo

São os participantes que estão casados ou em união de facto, os que percebem o seu líder com o tendo níveis mais elevados de autopromoção, de supervisão abusiva, de imprevisibilidade, de liderança autoritária e de narcisismo (Figura 4, Anexo E). Por sua vez são os participantes solteiros os que se sentem com níveis mais elevados de distanciamento e de exaustão e mais intenções de saírem da organização (Figura 4, Anexo E).



**Figura 5.** Efeito do tipo de contrato laboral nas variáveis em estudo

São os participantes com contrato a termo incerto, os que percebem o seu líder com o tendo níveis mais elevados de autopromoção, de supervisão abusiva e de narcisismo, assim como são os participantes com níveis mais elevados de distanciamento e de exaustão (Figura 5, Anexo E). Por sua vez são os participantes com um contrato a termo certo os que têm mais intenções de saída da organização (Figura 5, Anexo E).



**Figura 6.** Efeito do setor de atividade nas variáveis em estudo

São os participantes que estão no setor público/ privado, os que percebem o seu líder com o tendo níveis mais elevados de autopromoção, de supervisão abusiva, de imprevisibilidade e de narcisismo, assim como são os participantes com níveis mais elevados de distanciamento, de exaustão e com maiores intenções de saída da organização (Figura 6, Anexo E). Por sua vez são os participantes que se encontram no setor público os que percebem o seu líder como mais autoritário (Figura 6, Anexo E).

#### **5.4. Associação entre as variáveis em estudo**

Com a finalidade de se estudar a associação entre as variáveis em estudo recorreu-se às correlações de Pearson.

Tabela 14. Associação entre as variáveis em estudo

	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	3
1.1. Autopromoção	--							
1.2. Supervisão Abusiva	.87***	--						
1.3. Imprevisibilidade	.82***	.85***	--					
1.4. Liderança Autoritária	.86***	.88***	.83***	--				
1.5. Narcisismo	.84***	.80***	.78***	.81***	--			
2.1. Distanciamento	.50***	.48***	.48***	.53***	.41***	--		
2.2. Exaustão	.36***	.39***	.37***	.38***	.30***	.71***	--	
3. Intenções de Saída	.49***	.42***	.44***	.46***	.41***	.70***	.55***	--

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que a autopromoção se encontra positiva e significativamente correlacionada com o distanciamento ( $r = .50, p < .001$ ), com a exaustão ( $r = .36, p < .001$ ) e com as intenções de saída ( $r = .49, p < .001$ ) (Tabela 12, Anexo F).

A supervisão abusiva encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o distanciamento ( $r = .48, p < .001$ ), com a exaustão ( $r = .39, p < .001$ ) e com as intenções de saída ( $r = .42, p < .001$ ) (Tabela 12, Anexo F).

A imprevisibilidade encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o distanciamento ( $r = .48, p < .001$ ), com a exaustão ( $r = .37, p < .001$ ) e com as intenções de saída ( $r = .44, p < .001$ ) (Tabela 12, Anexo F).

A liderança autoritária encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o distanciamento ( $r = .53, p < .001$ ), com a exaustão ( $r = .38, p < .001$ ) e com as intenções de saída ( $r = .46, p < .001$ ) (Tabela 12, Anexo F).

O narcisismo encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o distanciamento ( $r = .41, p < .001$ ), com a exaustão ( $r = .30, p < .001$ ) e com as intenções de saída ( $r = .41, p < .001$ ) (Tabela 12, Anexo F).

O distanciamento ( $r = .70, p < .001$ ) e a exaustão ( $r = .55, p < .001$ ) encontram-se positiva e significativamente correlacionados com as intenções de saída (Tabela 12, Anexo F)

## 5.5. Testes de Hipóteses

As hipóteses formuladas neste estudo foram testadas através de regressões lineares múltiplas. A variável país (Angola ou Portugal) foi usada como variável de controlo. Esta variável está codificada como variável *dummy*.

### 5.5.1. Hipótese 1

*Hipótese 1: A liderança tóxica (autopromoção, supervisão abusiva, imprevisibilidade, liderança autoritária e narcisismo) tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída da organização.*

*Hipótese 1a: A autopromoção tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída da organização.*

**Tabela 15.** Efeito da Autopromoção nas Intenções de Saída

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	$R^2_a$	$\beta$	<i>p</i>
País	Intenções de Saída	44.81***	< .001	.23	-.02	.652
Autopromoção					.49***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que a autopromoção tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída da organização ( $\beta = .49$ ,  $p < .001$ ), indicando-nos que quando o participante perceciona no seu líder elevados níveis de autopromoção as suas intenções de saída da organização aumentam (Tabela 15, Anexo G).

O modelo explica em 23% a variabilidade das intenções de saída da organização. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 44.81$ ,  $p < .001$ ) (Tabela 15, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

*Hipótese 1b: A supervisão abusiva tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída da organização.*

**Tabela 16. Efeito da Supervisão Abusiva nas Intenções de Saída**

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	$R^2_a$	$\beta$	<i>p</i>
País					-.01	.865
Supervisão Abusiva	Intenções de Saída	30.58***	< .001	.17	.42***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que a supervisão abusiva tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída da organização ( $\beta = .42, p < .001$ ), indicando-nos que quando o participante percebe no seu líder elevados níveis de supervisão abusiva as suas intenções de saída da organização aumentam (Tabela 16, Anexo G).

O modelo explica em 17% a variabilidade das intenções de saída da organização. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 30.58, p < .001$ ) (Tabela 16, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

*Hipótese 1c: A imprevisibilidade tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída da organização.*

**Tabela 17. Efeito da Imprevisibilidade nas intenções de Saída**

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	$R^2_a$	$\beta$	<i>p</i>
País					-.04	.453
Imprevisibilidade	Intenções de Saída	35.20***	< .001	.19	.44***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que a imprevisibilidade tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída da organização ( $\beta = .44, p < .001$ ), indicando-nos que quando o participante percebe no seu líder elevados níveis de imprevisibilidade as suas intenções de saída da organização aumentam (Tabela 17, Anexo G).

O modelo explica em 19% a variabilidade das intenções de saída da organização. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 35.20, p < .001$ ) (Tabela 17, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

*Hipótese 1d: A liderança autoritária tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída da organização.*

**Tabela 18. Efeito da Liderança Autoritária nas Intenções de Saída**

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	$R^2_a$	$\beta$	<i>p</i>
País					-.03	.618
Liderança Autoritária	Intenções de Saída	39.62***	< .001	.21	.46***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que a liderança autoritária tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída da organização ( $\beta = .46, p < .001$ ), indicando-nos que quando o participante percebe no seu líder elevados níveis de liderança autoritária as suas intenções de saída da organização aumentam (Tabela 18, Anexo G).

O modelo explica em 21% a variabilidade das intenções de saída da organização. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 39.62, p < .001$ ) (Tabela 18, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

*Hipótese 1e: O narcisismo tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída da organização.*

**Tabela 19.** *Efeito do Narcisismo nas Intenções de Saída*

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup> <sub>a</sub>	$\beta$	<i>p</i>
País	Intenções de Saída	29.68***	< .001	.17	-.01	.847
Narcisismo					.41***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o narcisismo tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída da organização ( $\beta = .41, p < .001$ ), indicando-nos que quando o participante percebe no seu líder elevados níveis de autopromoção as suas intenções de saída da organização aumentam (Tabela 19, Anexo G).

O modelo explica em 17% a variabilidade das intenções de saída da organização. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 29.68, p < .001$ ) (Tabela 19, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

### 5.5.2. Hipótese 2

*Hipótese 2: A liderança tóxica (autopromoção, supervisão abusiva, imprevisibilidade, liderança autoritária e narcisismo) tem um efeito positivo e significativo na síndrome de burnout (Distanciamento e exaustão).*

*Hipótese 2a: A autopromoção tem um efeito positivo e significativo no distanciamento.*

**Tabela 20. Efeito da autopromoção no distanciamento**

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup> <sub><i>a</i></sub>	$\beta$	<i>p</i>
País	Distanciamento	54.97***	< .001	.27	.17**	.001
Autopromoção					.51***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o país onde trabalham ( $\beta = .17, p = .001$ ) e a autopromoção ( $\beta = .49, p < .001$ ) têm um efeito positivo e significativo no distanciamento, indicando-nos que quando o participante trabalha em Portugal e percebe o seu líder elevados níveis de autopromoção os seus níveis de distanciamento aumentam (Tabela 20, Anexo G).

O modelo explica em 27% a variabilidade do distanciamento. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 54.97, p < .001$ ) (Tabela 20, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

*Hipótese 2b: A supervisão tem um efeito positivo e significativo no distanciamento.*

**Tabela 21. Efeito da Supervisão Abusiva no Distanciamento**

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup> <sub><i>a</i></sub>	$\beta$	<i>p</i>
País	Distanciamento	51.34***	< .001	.26	.19***	< .001
Supervisão Abusiva					.50***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o país onde trabalha ( $\beta = .19, p < .001$ ) e a supervisão abusiva ( $\beta = .50, p < .001$ ) têm um efeito positivo e significativo no distanciamento, indicando-nos que quando o participante trabalha em Portugal e percebe o seu líder elevados níveis de supervisão abusiva os seus níveis de distanciamento aumentam (Tabela 21, Anexo G).

O modelo explica em 26% a variabilidade do distanciamento. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 51.34, p < .001$ ) (Tabela 21, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

*Hipótese 2c: A imprevisibilidade tem um efeito positivo e significativo no distanciamento.*

**Tabela 22. Efeito da Imprevisibilidade no Distanciamento**

Variável Independente	Variável Dependente	$F$	$p$	$R^2_a$	$\beta$	$p$
País	Distanciamento	47.51***	< .001	.24	.15**	.652
Imprevisibilidade					.48***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o país onde trabalha ( $\beta = .15, p = .004$ ) e a imprevisibilidade ( $\beta = .48, p < .001$ ) têm um efeito positivo e significativo no distanciamento, indicando-nos que quando o participante trabalha em Portugal e percebe no seu líder elevados níveis de imprevisibilidade os seus níveis de distanciamento aumentam (Tabela 22, Anexo G).

O modelo explica em 24% a variabilidade do distanciamento. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 47.51, p < .001$ ) (Tabela 22, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

*Hipótese 2d: A liderança autoritária tem um efeito positivo e significativo no distanciamento.*

**Tabela 23. Efeito da Liderança Autoritária no Distanciamento**

Variável Independente	Variável Dependente	$F$	$p$	$R^2_a$	$\beta$	$p$
País	Distanciamento	62.63***	< .001	.30	.17***	< .001
Liderança Autoritária					.54***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o país onde trabalha ( $\beta = .17, p < .001$ ) e a liderança autoritária ( $\beta = .54, p < .001$ ) têm um efeito positivo e significativo no distanciamento, indicando-nos que quando o participante trabalha em Portugal e percebe no seu líder elevados níveis de liderança autoritária os seus níveis de distanciamento aumentam (Tabela 23, Anexo G).

O modelo explica em 30% a variabilidade do distanciamento. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 62.63, p < .001$ ) (Tabela 23, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

*Hipótese 2e: O narcisismo tem um efeito positivo e significativo no distanciamento.*

**Tabela 24. Efeito do Narcisismo no Distanciamento**

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	$R^2_a$	$\beta$	<i>p</i>
País	Distanciamento	34.90***	< .001	.19	.18***	< .001
Narcisismo					.43***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o país onde trabalha ( $\beta = .18, p < .001$ ) e o narcisismo ( $\beta = .43, p < .001$ ) têm um efeito positivo e significativo no distanciamento, indicando-nos que quando o participante trabalha em Portugal e percebe no seu líder elevados níveis de narcisismo os seus níveis de distanciamento aumentam (Tabela 24, Anexo G).

O modelo explica em 19% a variabilidade do distanciamento. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 34.90, p < .001$ ) (Tabela 24, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

*Hipótese 2f: A autopromoção tem um efeito positivo e significativo na exaustão.*

**Tabela 25. Efeito da Autopromoção na Exaustão**

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup> <sub><i>a</i></sub>	$\beta$	<i>p</i>
País	Exaustão	25.19***	< .001	.14	.14*	.010
Autopromoção					.37***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o país onde trabalha ( $\beta = .14, p = .010$ ) e a autopromoção ( $\beta = .37, p < .001$ ) têm um efeito positivo e significativo na exaustão, indicando-nos que quando o participante trabalha em Portugal e percebe no seu líder elevados níveis de autopromoção os seus níveis de exaustão aumentam (Tabela 25, Anexo G).

O modelo explica em 14% a variabilidade da exaustão. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 25.19, p < .001$ ) (Tabela 25, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

*Hipótese 2g: A supervisão abusiva tem um efeito positivo e significativo na exaustão.*

**Tabela 26. Efeito da Supervisão Abusiva na Exaustão**

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup> <sub><i>a</i></sub>	$\beta$	<i>p</i>
País	Exaustão	31.78***	< .001	.18	.16**	.003
Supervisão Abusiva					.41***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o país onde trabalha ( $\beta = .16, p = .003$ ) e a supervisão abusiva ( $\beta = .41, p < .001$ ) têm um efeito positivo e significativo na exaustão, indicando-nos que

quando o participante trabalha em Portugal e percebe no seu líder elevados níveis de supervisão abusiva os seus níveis de exaustão aumentam (Tabela 26, Anexo G).

O modelo explica em 18% a variabilidade da exaustão. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 31.78, p < .001$ ) (Tabela 26, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

*Hipótese 2h: A Imprevisibilidade tem um efeito positivo e significativo na exaustão.*

**Tabela 27. Efeito da Imprevisibilidade na Exaustão**

Variável Independente	Variável Dependente	$F$	$p$	$R^2_a$	$\beta$	$p$
País	Exaustão	25.91***	< .001	.15	.13*	.017
Imprevisibilidade					.37***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o país onde trabalha ( $\beta = .15, p = .017$ ) e a imprevisibilidade ( $\beta = .37, p < .001$ ) têm um efeito positivo e significativo na exaustão, indicando-nos que quando o participante trabalha em Portugal e percebe no seu líder elevados níveis de imprevisibilidade os seus níveis de exaustão aumentam (Tabela 27, Anexo G).

O modelo explica em 15% a variabilidade da exaustão. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 25.91, p < .001$ ) (Tabela 27, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

*Hipótese 2i: A liderança autoritária tem um efeito positivo e significativo na exaustão.*

**Tabela 28.** Efeito da Liderança Autoritária na Exaustão

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	$R^2_a$	$\beta$	<i>p</i>
País					.14**	.009
Liderança Autoritária	Exaustão	28.31***	< .001	.16	.39***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o país onde trabalha ( $\beta = .14, p = .009$ ) e a liderança autoritária ( $\beta = .39, p < .001$ ) têm um efeito positivo e significativo na exaustão, indicando-nos que quando o participante trabalha em Portugal e percebe no seu líder elevados níveis de liderança autoritária os seus níveis de exaustão aumentam (Tabela 28, Anexo G).

O modelo explica em 16% a variabilidade da exaustão. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 28.31, p < .001$ ) (Tabela 28, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

*Hipótese 2j: O narcisismo tem um efeito positivo e significativo na exaustão.*

**Tabela 29.** Efeito do Narcisismo na Exaustão

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	$R^2_a$	$\beta$	<i>p</i>
País					.15**	.007
Narcisismo	Exaustão	17.88***	< .001	.10	.32***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o país onde trabalha ( $\beta = .15, p = .007$ ) e o narcisismo ( $\beta = .32, p < .001$ ) têm um efeito positivo e significativo na exaustão, indicando-nos que quando o

participante trabalha em Portugal e percebe no seu líder elevados níveis de narcisismo os seus níveis de exaustão aumentam (Tabela 29, Anexo G).

O modelo explica em 10% a variabilidade da exaustão. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 17.88, p < .001$ ) (Tabela 29, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

### 5.5.3. Hipótese 3

*Hipótese 3: A síndrome de burnout (exaustão e distanciamento) tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída.*

*Hipótese 3a: A exaustão tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída*

**Tabela 30. Efeito do Distanciamento nas Intenções de Saída**

Variável Independente	Variável Dependente	$F$	$p$	$R^2_a$	$\beta$	$p$
País	Intenções de Saída	153.97***	< .001	.51	-.15***	< .001
Distanciamento					.72***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o país onde trabalha ( $\beta = -.15, p = .007$ ) e o distanciamento ( $\beta = .32, p < .001$ ) têm um efeito positivo e significativo nas intenções de saída, indicando-nos que quando o participante trabalha em Angola e sente elevados níveis de distanciamento as suas intenções de saída aumentam (Tabela 30, Anexo G).

O modelo explica em 51% a variabilidade das intenções de saída. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 153.97, p < .001$ ) (Tabela 30, Anexo G).

Confirmou-se esta hipótese.

*Hipótese 3b: O distanciamento tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída.*

**Tabela 31. Efeito da Exaustão nas Intenções de Saída**

Variável Independente	Variável Dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup> <sub>a</sub>	$\beta$	<i>p</i>
País	Intenções de Saída	65.82***	< .001	.31	-.12*	.013
Exaustão					.56***	< .001

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*\*  $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o país onde trabalha ( $\beta = -.12, p = .013$ ) e a exaustão ( $\beta = .56, p < .001$ ) têm um efeito positivo e significativo nas intenções de saída, indicando-nos que quando o participante trabalha em Angola e sente elevados níveis de exaustão as suas intenções de saída aumentam (Tabela 31, Anexo G).

O modelo explica em 31% a variabilidade das intenções de saída. O modelo é estatisticamente significativo ( $F(2, 288) = 65.82, p < .001$ ) (Tabela 31, Anexo G). Confirmou-se esta hipótese.

#### 5.5.4. Hipótese 4

*Hipótese 4: O burnout tem um efeito mediador na relação entre a liderança tóxica e as intenções de saída da organização.*

De modo a testar-se esta hipótese, como pressupõe um efeito mediador testaram-se inicialmente as condições, segundo Baron e Kenny (1986).

Segundo estes autores as condições para se testar o efeito mediador são as seguintes:

- a) 1ª condição: a variável preditora deve ter um efeito significativo na variável dependente;
- b) 2ª condição: a variável preditora deve ter um efeito significativo na variável mediadora;
- c) 3ª condição: a variável mediadora deve ter um efeito significativo na variável dependente.

Estas três condições verificaram-se nas hipóteses 1, 2 e 3.

*Hipótese 4a: O Distanciamento tem um efeito mediador na relação entre a autopromoção e as intenções de saída da organização.*

**Tabela 32.** *Efeito mediador do Distanciamento na relação entre a Autopromoção e as Intenções de Saída*

Variável independente	Intenções de Saída	
	$\beta$ Step1	$\beta$ Step1
País	-.02	-.13**
Autopromoção	.49***	.16***
Distanciamento		.64***
<i>F</i>	44.81***	109.97***
$R^2_a$	.23	.53
$\Delta R_2$		.30***

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Existe um efeito de mediação parcial do distanciamento na relação entre a autopromoção e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, o efeito da autopromoção nas intenções de saída continuou a ser significativo, mas diminuiu de intensidade ( $\beta_1 = .49$ ;  $\beta_2 = .16$ ). O acréscimo de variabilidade também é estatisticamente significativo ( $\Delta R_2 = .30$ ,  $p < .001$ ).

O modelo explica em 53% a variabilidade das intenções de saída.

Os dois modelos são estatisticamente significativos ( $F_1(2, 288) = 44.81$ ,  $p < .001$ ;  $F_2(3, 287) = 109.97$ ,  $p < .001$ ).

*Hipótese 4b: O Distanciamento tem um efeito mediador na relação entre a supervisão abusiva e as intenções de saída da organização.*

**Tabela 33.** *Efeito mediador do Distanciamento na relação entre Supervisão Abusiva e as Intenções de Saída*

Variável independente	Intenções de Saída	
	$\beta$ Step1	$\beta$ Step1
País	-.01	-.12**
Supervisão Abusiva	.42***	.08
Distanciamento		.69***
<i>F</i>	30.58***	104.00***
$R^2_a$	.17	.52
$\Delta R_2$		.35***

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Existe um efeito de mediação total do distanciamento na relação entre a supervisão abusiva e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, o efeito da supervisão abusiva nas intenções de saída deixou de ser significativo ( $\beta_1 = .42$ ;  $\beta_2 = .08$ ). O acréscimo de variabilidade também é estatisticamente significativo ( $\Delta R_2 = .35$ ,  $p < .001$ ).

O modelo explica em 52% a variabilidade das intenções de saída.

Os dois modelos são estatisticamente significativos ( $F_1(2, 288) = 30.58$ ,  $p < .001$ ;  $F_2(3, 287) = 104.00$ ,  $p < .001$ ).

*Hipótese 4c: O Distanciamento tem um efeito mediador na relação entre a imprevisibilidade e as intenções de saída da organização.*

**Tabela 34.** *Efeito mediador do Distanciamento na relação entre a Imprevisibilidade e as Intenções de Saída*

Variável independente	Intenções de Saída	
	$\beta$ Step1	$\beta$ Step1
País	-.04	-.14***
Imprevisibilidade	.44***	.12*
Distanciamento		.66***
<i>F</i>	35.20***	106.87***
$R^2_a$	.19	.52
$\Delta R^2$		.33***

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .001$

Existe um efeito de mediação parcial do distanciamento na relação entre a imprevisibilidade e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, o efeito da imprevisibilidade nas intenções de saída continuou a ser significativo, mas diminuiu de intensidade ( $\beta_1 = .44$ ;  $\beta_2 = .12$ ). O acréscimo de variabilidade também é estatisticamente significativo ( $\Delta R^2 = .33$ ,  $p < .001$ ).

O modelo explica em 52% a variabilidade das intenções de saída.

Os dois modelos são estatisticamente significativos ( $F_1(2, 288) = 35.20$ ,  $p < .001$ ;  $F_2(3, 287) = 106.87$ ,  $p < .001$ ).

*Hipótese 4d: O Distanciamento tem um efeito mediador na relação entre a liderança autoritária e as intenções de saída da organização.*

**Tabela 35.** *Efeito mediador do Distanciamento na relação entre a Liderança Autoritária e as Intenções de Saída*

Variável independente	Intenções de Saída	
	$\beta$ Step1	$\beta$ Step1
País	-.03	-.14**
Liderança Autoritária	.46***	.11*
Distanciamento		.67***
<i>F</i>	39.62***	105.50***
$R^2_a$	.21	.52
$\Delta R_2$		.31***

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Existe um efeito de mediação parcial do distanciamento na relação entre a liderança autoritária e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, o efeito da liderança autoritária nas intenções de saída continuou a ser significativo, mas diminuiu de intensidade ( $\beta_1 = .46$ ;  $\beta_2 = .11$ ). O acréscimo de variabilidade também é estatisticamente significativo ( $\Delta R_2 = .31$ ,  $p < .001$ ).

O modelo explica em 52% a variabilidade das intenções de saída.

Os dois modelos são estatisticamente significativos ( $F_1(2, 288) = 39.62$ ,  $p < .001$ ;  $F_2(3, 287) = 105.50$ ,  $p < .001$ ).

*Hipótese 4e: O Distanciamento tem um efeito mediador na relação entre o narcisismo e as intenções de saída da organização.*

**Tabela 36.** *Efeito mediador do Distanciamento na relação entre o Narcisismo e as Intenções de Saída*

Variável independente	Intenções de Saída	
	$\beta$ Step1	$\beta$ Step1
País	-.01	-.13**
Narcisismo	.41***	.13**
Distanciamento		.67***
<i>F</i>	29.68***	107.82***
$R^2_a$	.17	.53
$\Delta R^2$		.36***

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Existe um efeito de mediação parcial do distanciamento na relação entre o narcisismo e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, o efeito do narcisismo nas intenções de saída continuou a ser significativo, mas diminuiu de intensidade ( $\beta_1 = .41$ ;  $\beta_2 = .13$ ). O acréscimo de variabilidade também é estatisticamente significativo ( $\Delta R^2 = .36$ ,  $p < .001$ ).

O modelo explica em 53% a variabilidade das intenções de saída.

Os dois modelos são estatisticamente significativos ( $F_1(2, 288) = 29.68$ ,  $p < .001$ ;  $F_2(3, 287) = 107.82$ ,  $p < .001$ ).

*Hipótese 4f: A exaustão tem um efeito mediador na relação entre a autopromoção e as intenções de saída da organização.*

**Tabela 37.** Efeito mediador da Exaustão na relação entre a Autopromoção e as Intenções de Saída

Variável independente	Intenções de Saída	
	$\beta$ Step1	$\beta$ Step1
País	-.02	-.09
Autopromoção	.49***	.32***
Exaustão		.44***
<i>F</i>	44.81***	64.46***
$R^2_a$	.23	.40
$\Delta R_2$		.17***

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Existe um efeito de mediação parcial da exaustão na relação entre a autopromoção e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, o efeito da autopromoção nas intenções de saída continuou a ser significativo, mas diminuiu de intensidade ( $\beta_1 = .49$ ;  $\beta_2 = .32$ ). O acréscimo de variabilidade também é estatisticamente significativo ( $\Delta R_2 = .17$ ,  $p < .001$ ).

O modelo explica em 40% a variabilidade das intenções de saída.

Os dois modelos são estatisticamente significativos ( $F_1(2, 288) = 44.81$ ,  $p < .001$ ;  $F_2(3, 287) = 64.46$ ,  $p < .001$ ).

*Hipótese 4g: A exaustão tem um efeito mediador na relação entre a supervisão abusiva e as intenções de saída da organização*

**Tabela 38.** *Efeito mediador da Exaustão na relação entre a Supervisão Abusiva e as Intenções de Saída*

Variável independente	Intenções de Saída	
	$\beta$ Step1	$\beta$ Step1
País	-.01	-.09
Supervisão Abusiva	.42***	.22***
Exaustão		.47***
<i>F</i>	30.58***	52.60***
$R^2_a$	.17	.35
$\Delta R_2$		.18***

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*\* $p < .001$

Existe um efeito de mediação parcial da exaustão na relação entre a supervisão abusiva e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, o efeito da supervisão abusiva nas intenções de saída continuou a ser significativo, mas diminuiu de intensidade ( $\beta_1 = .42$ ;  $\beta_2 = .22$ ). O acréscimo de variabilidade também é estatisticamente significativo ( $\Delta R_2 = .18$ ,  $p < .001$ ).

O modelo explica em 35% a variabilidade das intenções de saída.

Os dois modelos são estatisticamente significativos ( $F_1(2, 288) = 30.58$ ,  $p < .001$ ;  $F_2(3, 287) = 52.60$ ,  $p < .001$ ).

*Hipótese 4h: A exaustão tem um efeito mediador na relação entre a imprevisibilidade e as intenções de saída da organização*

**Tabela 39.** *Efeito mediador da Exaustão na relação entre a Imprevisibilidade e as Intenções de Saída*

Variável independente	Intenções de Saída	
	$\beta$ Step1	$\beta$ Step1
País	-.04	-.10*
Imprevisibilidade	.44***	.27***
Exaustão		.46***
<i>F</i>	35.20***	57.45***
$R^2_a$	.19	.37
$\Delta R^2$		.18***

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*\* $p < .001$

Existe um efeito de mediação parcial da exaustão na relação entre a autopromoção e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, o efeito da autopromoção nas intenções de saída continuou a ser significativo, mas diminuiu de intensidade ( $\beta_1 = .44$ ;  $\beta_2 = .27$ ). O acréscimo de variabilidade também é estatisticamente significativo ( $\Delta R^2 = .18$ ,  $p < .001$ ).

O modelo explica em 37% a variabilidade das intenções de saída.

Os dois modelos são estatisticamente significativos ( $F_1(2, 288) = 35.20$ ,  $p < .001$ ;  $F_2(3, 287) = 57.45$ ,  $p < .001$ ).

*Hipótese 4i: A exaustão tem um efeito mediador na relação entre a liderança autoritária e as intenções de saída da organização*

**Tabela 40.** *Efeito mediador da Exaustão na relação entre a Liderança Autoritária e as Intenções de Saída*

Variável independente	Intenções de Saída	
	$\beta$ Step1	$\beta$ Step1
País	-.03	-.09
Liderança Autoritária	.46***	.29***
Exaustão		.45***
<i>F</i>	39.62***	59.44***
$R^2_a$	.21	.37
$\Delta R_2$		.17***

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Existe um efeito de mediação parcial da exaustão na relação entre a autopromoção e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, o efeito da autopromoção nas intenções de saída continuou a ser significativo, mas diminuiu de intensidade ( $\beta_1 = .46$ ;  $\beta_2 = .29$ ). O acréscimo de variabilidade também é estatisticamente significativo ( $\Delta R_2 = .17$ ,  $p < .001$ ).

O modelo explica em 37% a variabilidade das intenções de saída.

Os dois modelos são estatisticamente significativos ( $F_1(2, 288) = 39.62$ ,  $p < .001$ ;  $F_2(3, 287) = 59.44$ ,  $p < .001$ ).

*Hipótese 4j: A exaustão tem um efeito mediador na relação entre o narcisismo e as intenções de saída da organização*

**Tabela 41.** *Efeito mediador da Exaustão na relação entre Narcisismo e as Intenções de Saída*

Variável independente	Intenções de Saída	
	$\beta$ Step1	$\beta$ Step1
País	-.01	-.08
Narcisismo	.41***	.26***
Exaustão		.48***
<i>F</i>	29.68***	57.27***
$R^2_a$	.17	.37
$\Delta R_2$		.20***

Legenda: País (Angola = 0; Portugal = 1)

Nota. \*\*\* $p < .001$

Existe um efeito de mediação parcial da exaustão na relação entre a autopromoção e as intenções de saída, uma vez que ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, o efeito da autopromoção nas intenções de saída continuou a ser significativo, mas diminuiu de intensidade ( $\beta_1 = .41$ ;  $\beta_2 = .26$ ). O acréscimo de variabilidade também é estatisticamente significativo ( $\Delta R_2 = .20$ ,  $p < .001$ ).

O modelo explica em 37% a variabilidade das intenções de saída.

Os dois modelos são estatisticamente significativos ( $F_1(2, 288) = 29.68$ ,  $p < .001$ ;  $F_2(3, 287) = 57.27$ ,  $p < .001$ ).

## Capítulo 6 – Discussão

Este estudo teve como objetivo estudar o efeito da liderança tóxica (autopromoção, supervisão abusiva, imprevisibilidade, liderança autoritária e narcisismo) nas intenções de saída e verificar se esta relação era mediada pelo burnout (distanciamento e exaustão).

Em primeiro lugar, como se esperava confirmou-se a hipótese 1, que nos afirmava que a liderança tóxica tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída. Verificou-se que todas as dimensões da liderança tóxica têm um efeito positivo e significativo nas intenções de saída. Entre estas dimensões, as que têm o efeito mais forte nas intenções de saída são a supervisão abusiva e a liderança autoritária. Estes resultados estão de acordo com a literatura, pois segundo Weberg e Fuller (2019), quando um líder tem um estilo de liderança tóxica os colaboradores têm mais intenções de saída da organização.

Em segundo lugar, como era esperado confirmou-se a hipótese 2, que nos afirmava que a liderança tóxica tinha um efeito positivo e significativo na síndrome de burnout. Todas as dimensões da liderança tóxica têm um efeito positivo e significativo tanto no distanciamento como na exaustão (dimensões da escala de burnout). De salientar que a dimensão com um efeito mais forte no distanciamento é a liderança autoritária e na exaustão é a supervisão abusiva. Estes resultados vão ao encontro do que nos referem Maslach e Leiter (2016), de que a perceção e falta de reconhecimento e apoio por parte da liderança é um fator crítico no desenvolvimento da síndrome de burnout. Também Schyns e Schilling (2013) argumentam que os líderes tóxicos afetam negativamente o bem-estar dos colaboradores, o que resulta em altos níveis de burnout.

Em terceiro lugar e como se esperava, comprovou-se a hipótese 3, que nos afirmava que a síndrome de burnout tem um efeito positivo e significativo nas intenções de saída, sendo o distanciamento a dimensão que tem um efeito mais forte. Estes resultados também vão ao encontro do que nos diz a literatura. Na perspetiva de Maslach e Leiter (2016), o burnout afeta não só a saúde e o bem-estar dos colaboradores como potencia as intenções de saída da organização. Também Taris (2006) argumenta que a síndrome de burnout aumenta as intenções de saída.

Por último e como se esperava, comprovou-se a hipótese 4, que nos afirmava que a síndrome de burnout tem um efeito mediador na relação entre a liderança tóxica e as intenções de saída da organização. Tanto o distanciamento como a exaustão têm um efeito de mediação parcial na relação entre todas dimensões da liderança tóxica e as intenções de saída, com exceção do efeito

de mediação total do distanciamento na relação entre a supervisão abusiva e as intenções de saída. Estes resultados também estão de acordo com o que nos refere a literatura. Dwita et al. (2023) salientam que os colaboradores sujeitos a uma liderança tóxica podem desenvolver a síndrome de burnout, aumentando a sua probabilidade de terem a intenção de abandonarem a organização. Em sentido oposto, para Ali (2008) torna-se necessário manter uma associação positiva entre líderes e colaboradores para que o bem-estar psicológico dos colaboradores permanece intacto, o que pode tornar-se uma razão para a diminuição da sua intenção de rotatividade.

Relativamente à estatística descritiva das variáveis em estudo todas elas, com exceção da exaustão (dimensão do burnout) se situam significativamente abaixo do ponto central da escala, o que nos indica que os participantes deste estudo não percecionam nos seus líderes atitudes de liderança tóxica, têm baixos níveis de distanciamento e baixas intenções de saída. Quanto à exaustão as respostas dadas pelos participantes situam-se praticamente no ponto central da escala. Quanto ao efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, relativamente ao país onde o participante trabalha (Portugal ou Angola), verificaram-se diferenças estatisticamente significativas no que se refere à supervisão abusiva, ao narcisismo, ao distanciamento e à exaustão. Os participantes que trabalham em Angola percecionam o seu líder como sendo um supervisor mais abusivo e mais narcisista, mas têm níveis mais baixos de exaustão e de distanciamento do que os participantes que trabalham em Portugal. No que se refere ao género, os participantes do género feminino percecionam o seu líder como mais tóxico em todas as dimensões, salientando-se o narcisismo, o que nos indica que os líderes adotam um estilo de liderança mais tóxico perante colaboradores do género feminino. Quanto às outras variáveis sociodemográficas não se verificaram diferenças estatisticamente significativas, no entanto deve-se salientar que são os participantes com habilitações literárias ao nível da licenciatura os que percecionam o seu líder como mais tóxico, que sentem níveis mais elevados de distanciamento e têm mais intenções de saída. Relativamente à antiguidade na organização, são os participantes com uma antiguidade entre os 10 e os 15 anos os que percecionam o seu líder como mais tóxicos que sentem níveis mais elevados de exaustão. São também os participantes casados os que percecionam o seu líder como mais tóxico.

## 6.1. Limitações e Futuras Investigações

Como principal limitação deste estudo temos o processo de recolha de dados, que foi o não probabilístico, intencional e de tipo *snowball*, o que nos impedirá de generalizar os dados para a população.

Outra das limitações prende-se com a amostra. Um dos objetivos deste estudo era ter uma amostra constituída por participantes a trabalharem em Angola e em Portugal e apenas 27.2% dos participantes trabalham em Angola. Pensa-se que se a investigadora deste estudo residisse em Angola, teria sido possível conseguir um número superior de participantes. Em futuras investigações deve ser tido em consideração este facto.

O tipo de questionários utilizados neste estudo é outra das limitações, uma vez que foram utilizados questionários de resposta fechada, o que pode ter enviesado os resultados devido a questões de desejabilidade social.

Como indicação para futuras investigações, seria interessante replicar este estudo, mas acrescentando a resiliência como variável moderadora na relação entre a liderança tóxica e a síndrome de *burnout*. Também se poderia replicar o estudo, utilizando a variável país (Angola e Portugal) como moderadora.

## 6.2. Implicações Teóricas

De acordo com Maslach e Leiter (2016), quando o colaborador percebe falta de reconhecimento e apoio por parte da liderança, os níveis de burnout dos colaboradores aumentam, o que vai potenciar as suas intenções de saída. Os resultados deste estudo vieram confirmar o que referem estes autores.

No entanto, este estudo tem como vantagem, o facto de ter participantes a trabalharem em Angola e em Portugal. No que se refere à liderança, são os participantes que trabalham em Angola os que percebem o seu líder como mais tóxico. Do mesmo modo, os participantes angolanos são também os que têm mais intenções de saída da organização.

Quanto à síndrome de burnout, são os participantes que trabalham em Portugal os que revelaram possuir níveis mais elevados.

Este estudo, além de confirmar o efeito mediador da síndrome de burnout na relação entre a liderança tóxica e as intenções de saída, traz como novidade o facto de termos duas realidades laborais bem diferentes entre Angola e Portugal. Apesar dos participantes angolanos percecionarem o seu líder mais tóxico do que os participantes portugueses, são os portugueses que têm níveis mais elevados de burnout. O que nos leva a concluir que existem diferenças a nível cultural e social, assim como a resiliência de um povo que passou por uma guerra civil prolongada, que interferiram nos resultados. Seria interessante que outros autores investigassem este facto.

### **6.3. Implicações Práticas**

Este estudo veio confirmar que a síndrome de burnout tem um efeito mediador na relação entre a liderança tóxica e as intenções de saída. Em linha com Langove et al. (2016) os colaboradores cujo bem-estar psicológico é afetado negativamente numa organização, cujo líder adota um estilo de liderança tóxica, começam a procurar oportunidades noutros lugares.

Neste estudo os participantes que trabalham em Angola percecionam o seu líder como mais tóxico e têm mais intenções de saída do que os participantes que trabalham em Portugal. Quanto aos níveis de burnout são os participantes portugueses, os que revelaram possuir níveis mais elevados.

Este facto leva-nos a recomendar aos líderes angolanos que deveriam adotar outro estilo de liderança, em que a relação com os liderados fosse mais positiva, o que poderá diminuir as intenções de saída da organização, numa época, em que segundo Reiche (2008) as organizações se debatem pela conservação dos seus talentos. Quanto às organizações sediadas em Portugal, recomenda-se que adotem práticas que potenciem o bem-estar dos colaboradores, o que levará a que os seus níveis de burnout diminuam (Maslach & Leiter, 2016).

## Capítulo 7 - Conclusões

O ponto forte deste estudo foi o facto de se ter comprovado a existência de um efeito mediador da síndrome de burnout na relação entre a liderança tóxica e as intenções de saída. Na perspectiva de Dwita et al. (2023), quando um líder adota um estilo de liderança tóxica, os liderados podem ter elevados níveis de burnout, o que faz com que as suas intenções de saída da organização aumentem. Neste sentido conclui-se que os líderes devem adotar um estilo de liderança que promova uma relação positiva com os seus liderados de modo a potenciar o seu bem-estar, levando a que as suas intenções de abandonarem a organização onde trabalham diminuam (Ali, 2008). Verificou-se que todas as dimensões da liderança tóxica têm um efeito positivo e significativo tanto nas intenções de saída como na síndrome de burnout. Entre estas dimensões, as que têm um efeito mais forte nas intenções de saída são a autopromoção e a liderança autoritária. Quanto ao burnout, a que tem um efeito mais forte no distanciamento é a liderança autoritária e na exaustão é a supervisão abusiva. Quanto ao efeito da síndrome de burnout nas intenções de saída, é o distanciamento que tem o efeito mais forte nas intenções de saída. Entre os efeitos de mediação, apenas o distanciamento tem um efeito de mediação total na relação entre a supervisão abusiva e as intenções de saída. Todos os outros efeitos mediadores são apenas parciais.

Estes resultados levam-nos a concluir que, embora todas as dimensões da liderança tóxica sejam críticas, a mais crítica é a supervisão abusiva, pois potencia o distanciamento, que por sua vez aumenta as intenções de saída da organização.

Conclui-se que quando um líder adota um estilo de liderança tóxica os sintomas de burnout aumentam (Schyns & Schilling, 2013), potenciando as intenções de saída (Maslach & Leiter 2016).

## Referências Bibliográficas

- Akbar, M.A., Amin, M.R., Ali, M.A., Bhuiyan, M.S.A. and Kabir, A.K.M.A. (2013) Animal Husbandry—A Business Education for Today or Tomorrow. 3rd Annual Conference and Seminar-2013, Bangladesh Society for Animal Production Education and Research (BSAPER), Savar, 26 October 2013, 21-34.
- Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-290.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, Article ID: 687849.
- Allen, M., Frame, D., Huntingford, C. et al. Warming caused by cumulative carbon emissions towards the trillionth tonne. *Nature* 458, 1163–1166 (2009). <https://doi.org/10.1038/nature08019>
- Ali, N. (2008). Factors affecting overall job satisfaction and turnover intention. *Journal of Managerial Sciences*, 2(2), 239-252.
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W. and Aman-Ullah, A. (2023). The role of compensation in shaping employee's behaviour: a mediation study through job satisfaction during the Covid-19 pandemic. *Revista de Gestão*, 30(2), 221-236. <https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0068>
- Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271–281.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). Leadership: Past, present, and future. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (3rd ed., pp. 3–26). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506395029.n1>
- Antonakis, J., & House, R. J. (2013). The full-range leadership theory: The way forward. In *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition*. Emerald Group Publishing Limited.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.

- Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., & Hall, C. (2017). A systematic review including meta-analysis of work environment and burnout symptoms. *BMC public health*, *17*(1), 1-13.
- Azanza, G., Moriano, J.A., Molero, F. and Lévy Mangin, J.-P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, *36*(8), 955-971. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173-1182.
- 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). ISBN:978-989-20-9329-1 / 978-989-20-9341-3.
- Barlow, D. H., & Durand, V. M. (2005). *Abnormal Psychology*. In C. A. Belmont (Ed.), *An Integrative Approach* (5th ed.). USA: Thomson Wadsworth.
- Basak, E., Ekmekci, E., Bayram, Y., & Bas, Y. (2013). Analysis of factors that affect the intention to leave of white-collar employees in Turkey using structural equation modelling. In *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*, *2*(1), 1-3.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Blau, P.M. (1964) Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, *34*, 193-206. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Boddy, C.R. (2017). Psychopathic Leadership A Case Study of a Corporate Psychopath CEO. *J Bus Ethics* *145*, 141–156. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2908-6>
- Boddy, C. R., Miles, D., Sanyal, C., & Hartog, M. (2015). Extreme managers, extreme workplaces: Capitalism, organisations and corporate psychopaths. *Organization*, *2*(4), 530–551.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, *89*(5), 901.

- 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.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows* (3ª ed.). Oeiras: Celta.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Grove Press.
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2008). Análise da produção científica sobre a Síndrome de Burnout no Brasil. *Psico*, 39(2).
- Carod-Artal, F. J., & Vázquez-Cabrera, C. (2013). Burnout syndrome in an international setting. In S. Bährer-Kohler (Ed.), *Burnout for experts: Prevention in the context of living and working* (pp. 15–35). Springer Science + Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4391-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4391-9_2)
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.
- Collins, T. (2005) Health Policy Analysis: A Simple Tool for Policy Makers. *Public Health*, 119, 192-196. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2004.03.006>
- Cook, J., Nuccitelli, D., Green, S. A., Richardson, M., Winkler, B., Painting, R., Way, R., Jacobs, P., & Skuce, A. (2013). Quantifying the consensus on anthropogenic global warming in the scientific literature. *Environmental Research Letters*, 8(2), 1-7. DOI 10.1088/1748-9326/8/2/024024
- Cowden, T., Cummings, G., & Profetto-McGrath, J. (2011). Leadership practices and staff nurses' intent to stay: a systematic review. *J Nurs Manag.* 19(4), 461-77. doi: 10.1111/j.1365-2834.2011.01209.x.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., & Nachreiner, F. (1998). Zur spezifität von burnout für dienstleistungsberufe: Fakt oder artefakt? [The specificity of burnout in human services: Fact or artifact?]. *Z. Arbeitswiss*, 52, 82–89.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. (2014). The effect of ethical leadership behaviour on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2008). Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum* 28(1):81-104. DOI: 10.1080/02732170701675268
- Dwita, F., Suhud, U., Parimita, W., Santoso, B., & Agustine, L. (2023). The Impact of Toxic Leadership and Job Stress on Employees' Intentions to Leave within the Logistics Sector: Exploring How Emotional Exhaustion Serves as a Mediator. *Journal Office of Special Casting and Nonferrous Alloys*, 30(4), 18-33. DOI: 10.15980/j.tzzz.2023.07.9
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58(1), 289-297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1003>
- Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Janssen, P., & Rozeman, A. (1998). Dimensionality and validity of the Burnout Measure. *Journal of occupational and organizational psychology*, 71(4), 331-351.
- Ferreira, J. M., Neves, J.e Caetano, A. (2001). *Manual de Psicologia das Organizações*. Lisboa: McGrawHill.
- Fiedler, F. (1972). Personality, Motivational systems and behavior of high and low LPC persons. *Human Relations*, 25, 391-412.

- Fonte, C. M. S. (2011). *Adaptação e validação para português do questionário de Copenhagen Burnout Inventory (CBI)*. Coimbra.
- Freudenberger, H. (1974) Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2013). Non-Normal and Categorical Data in Structural Equation Modeling. In G. R. Hancock, & R. O. Mueller (Eds.), *Structural Equation Modeling: A Second Course* (2nd ed., pp. 439-492). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Gomes, G. P., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2022). The Impact of Burnout on Police Officers' Performance and Turnover Intention: The Moderating Role of Compassion Satisfaction. *Administrative Sciences* 12, 92. <https://doi.org/10.3390/admsci12030092>
- Hoffman, E. P., Sergio, R. P. Understanding the effects of toxic leadership on expatriates' readiness for innovation: an Uzbekistan case. *J East Eur Cent Asian Res.*, 7(1), 26–38. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i1.360>.
- 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>
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. *Academy of Management Perspectives*, 6(2), 43-54.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hussain, K., Abbas, Z., Gulzar, S., Jibril, A. B., Hussain, A., & Foroudi, P. (2020). Examining the impact of abusive supervision on employees' psychological wellbeing and turnover intention: The mediating role of intrinsic motivation. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818998>
- Jesuino, J. C. (2005). *Processos de liderança* (4ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of Professional Burnout: A Review of the Empirical Evidence. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 29, 284-297. <https://doi.org/10.1037/h0079772>

- Kelly, A. L., Côté J., Hancock, D. J., & Turnidge, J. (2021). Editorial: Birth Advantages and Relative Age Effects. *Front. Sports Act. Living*, 3, 721704. doi: 10.3389/fspor.2021.721704
- Kirschenbaum, A., & Weisberg, J. (1990). Predicting worker turnover: An assessment of intent on actual separations. *Human Relations*, 43(9), 829–847. <https://doi.org/10.1177/001872679004300902>
- 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.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192-207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
- Labrague, L.J., et al. (2020) The Association of Nurse Caring Behaviours on Missed Nursing Care, Adverse Patient Events and Perceived Quality of Care: A Cross-Sectional Study. *Journal of Nursing Management*, 28, 2257-2265. <https://doi.org/10.1111/jonm.12894>
- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organisational politics. *Applied Psychology: An International Review*, 68(3), 513–546. <https://doi.org/10.1111/apps.12170>
- Langove, N., Isha, A. N. S., & Javaid, M. U. (2016). The Mediating Effect of Employee well-being in relation to Role Stressors and Turnover Intention: A Conceptual Study. *International Review of Management and Marketing* 6(4):150-154
- Lindblom, K. M., Linton, S. J., Fedeli, C. et al. (2006). Burnout in the working population: relations to psychosocial work factors. *Int. J. Behav. Med.* 13, 51–59. [https://doi.org/10.1207/s15327558ijbm1301\\_7](https://doi.org/10.1207/s15327558ijbm1301_7)
- Lipman-Blumen, J. (2005a). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them*. New York: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psicologica*, 23, 119–130.
- Lyu, D., Ji, L., 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>.

- Marshall, G.H., & Stephenson, S.M. (2020). Burnout and turnover intention among electronics manufacturing employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 46(0), a1758. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1758>
- Maslach, C. (1976) Burn-Out. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. (1978). Job Burnout—How People Cope. *Public Welfare, Spring*, 56-58.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 104. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 1–16). Taylor & Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Matos, K. (2017). Toxic Leadership: Detoxifying your Culture and Encouraging More Mindful Leadership. 15Be. Disponível em [https://ripslawlibrarian.files.wordpress.com/2020/01/bdafetoxic\\_leadership\\_detoxifying\\_15be.pdf](https://ripslawlibrarian.files.wordpress.com/2020/01/bdafetoxic_leadership_detoxifying_15be.pdf).
- Matos, K., O'Neil, O. M., Lei, X. (2018). Toxic Leadership and the Masculinity Contest Culture: How “Win or Die” Cultures Breed Abusive Leadership: Toxic Leadership. *Journal of Social Issues* 74(3), 500-528. DOI: 10.1111/josi.12284
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 117.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1–23.

- Mello, J. A. (2011). *Strategic Human Resource Management*. 3rd Ed, OH: South-western Cengage Learning.
- 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>
- Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2020). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 117–137. <https://doi.org/10.1177/1548051819833374>.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., et al. (2001) Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121. <http://dx.doi.org/10.2307/3069391>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mónico, L., Salvador, A., Santos, N. R., Pais, L., & Semedo, C. (2019). Lideranças Tóxica e Empoderadora: Estudo de Validação de Medidas em Amostra Portuguesa. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 53, 4, 129-140.
- Neves, J. (2001). O processo de liderança. In J. M.Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coords.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.377-402). Lisboa: McGraw-Hill.
- Ngo-Henha, P. E. (2018). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2760-2767.
- Nyberg, A., Bernin, P., & Theorell, T. (2005). The impact of leadership on the health of subordinates. Report no 1. Stockholm: SALTSA. Visualizado a 28/07/2024 <https://ibimapublishing.com/uploads/articles/JHRMR/2018/687849/687849-1.pdf>
- Okpozo, A.Z., Gong, T., Ennis, M.C. and Adenuga, B. (2017). Investigating the impact of ethical leadership on aspects of burnout. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1128-1143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2016-0224>
- Omar, A. S., Elmaraghi, S., Mahmoud, M. S., Khalil, M. A., Singh, R., & Ostrowski, P. J. (2015). Impact of leadership on ICU clinicians’ burnout. *Crit Care Med*, 18(3), 139.

- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>.
- Park, J. (2015). *Determinants of turnover intent in higher education: The case of international and US faculty*. Virginia Commonwealth University.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free Press.
- Price, J.L. (1977). *The Study of Turnover*. Iowa State University Press, Ames.
- Poghosyan, L., Aiken, L. H., & Sloane, D. M. (2009). Factor structure of the Maslach Burnout Inventory: An analysis of data from large scale cross-sectional surveys of nurses from eight countries. *International Journal of Nursing Studies* 46(7), 894-902. DOI: 10.1016/j.ijnurstu.2009.03.004
- Pradhan, S., Srivastava, A., & Jena, L. K. (2019). Abusive supervision and intention to quit: exploring http://ibr.ccsenet.org International Business Research Vol. 15, No. 11; 2022 10 multi-mediational approaches. *Personnel Review*, 49(6), 1269-1286. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0496>
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *J. Vocat. Behav* 77(2), 168–85.
- Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). A Model of Workplace Incivility, Job Burnout, Turnover Intentions, and Job Performance. *Journal of Management Development*, 35, 1255-1265. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0138>
- Reich, B. S. (2008). The Configuration of Employee retention practices in multinational corporations foreign subsidiaries. *International Business Review*, 17, 676-687.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, Inc.
- Robertson, I. T., & Cooper, C. (2011). Well-Being, Productivity and Happiness at Work. *Springer*. DOI: 10.1057/9780230306738
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian

- mental health service. *BMC Health Services Research* 19(1). DOI: 10.1186/s12913-018-3841-z
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 48-50). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the Toxic Leadership Scale University of Maryland, Faculty of the Graduate School, College Park, Geórgia, Estados Unidos da América. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/277186751\\_Development\\_and\\_Validation\\_of\\_the\\_Toxic\\_Leadership\\_Scale](https://www.researchgate.net/publication/277186751_Development_and_Validation_of_the_Toxic_Leadership_Scale)
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment (Dissertação submetida em cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Doutor em Filosofia). University of Maryland, Faculty of the Graduate School, College Park, Geórgia, Estados Unidos da América. Disponível em <http://drum.lib.umd.edu/handle/1903/15250>
- Schwartz, M.; Will, G. (1953). Low morale and mutual withdrawal on a mental hospital ward. *Psychiatry: Journal for the Study of Interpersonal Processes*, 16(4), 337-353.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- 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), 141-144. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Shah, M., & Hashmi, M. S. (2019). Relationship between organizational culture and knowledge hiding in software industry: Mediating role of workplace ostracism and workplace incivility. *Pakistan Journal of Commerce and Social*, 13 (4), 934-952
- Smart, J. C. (1990). A Causal Model of Faculty Turnover Intentions. *Research in Higher Education*, 31, 405-424. <https://doi.org/10.1007/BF00992710>
- Sinval, J., Queirós, C., Pasian, S., & Marôco, J. (2019). Transcultural Adaptation of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) for Brazil and Portugal. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 338. Doi: 10.3389/fpsyg.2019.00338.

- Sinval, J., Vazquez, A.C.S., Hutz, C.S., Schaufeli, W.B., & Silva, S. (2022). Burnout Assessment Tool (BAT): Validity Evidence from Brazil and Portugal. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, *19*, 1344. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031344>
- Sun, R., & Wang, W. (2016). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*. DOI: 10.1080/14719037.2016.1257063
- Tajneen A. S., Wajid M., Jehanzeb K., & Farman Ullah, J. (2022). The Impact of Ethical Leadership on Employees Turnover Intention: An Empirical Study of the Banking Sector in Malaysia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *9*(2), 0261-0272.
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, *20*(4), p 502. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, *43*(2), 178-180. <https://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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Vance, C. & Larson, E. (2002). Leadership research in business and health care. *J Nurs Scholarsh*. *34*(2), 165-71.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior?. *Human relations*, *52*(10), 1313-1336.
- Weaver, S.G., & Yancey, G.B. (2010). The Impact of Dark Leadership on Organizational Commitment and Turnover, Kravis Leadership Institute. *Leadership Review*, *10*, 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>

- 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>
- Xiong, R., & Wen, Y. (2020). Employees' Turnover Intention and Behavioral Outcomes: The Role of Work Engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48, 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8609>
- Xu, A. J., Loi, R., Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *Leadersh Q.*, 26(5):763–74. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>.

**ANEXOS**

## ANEXO A – Questionário

Secção 1 de 6

### Liderança Tóxica, Burnout e Intenções de Saída

**B** *I* U ↻ ✕

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. Visa conhecer a sua opinião acerca do estilo de liderança do seu líder, dos níveis de Burnout e das intenções de saída da organização.

Pode participar neste estudo se tiver mais de 18 anos e for trabalhador.

O questionário demora cerca de 10 minutos a ser preenchido. Não há respostas certas ou erradas; o que é essencial é a sinceridade das respostas. Todas as informações recolhidas são inteiramente confidenciais e anónimas. As respostas individuais nunca serão conhecidas, uma vez que a análise que faremos incidirá sobre o conjunto dos trabalhadores. Para garantir a confidencialidade, não escreva o seu nome no questionário. Os dados serão utilizados apenas para fins de investigação. A participação neste estudo é voluntária e pode ser interrompida em qualquer altura.

Agradecemos desde já o seu tempo e a sua participação.

Se tiver dúvidas ou perguntas, pode contactar-nos através dos seguintes endereços eletrónicos: 50040996@europeia.pt; [ana.moreira@universidadeeuropeia.pt](mailto:ana.moreira@universidadeeuropeia.pt).

Concordo em participar no estudo: \*

Sim

Não

## Escala de Liderança Tóxica

Para responder às seguintes questões, pense no seu atual superior hierárquico. No caso de estar desempregado/a, deve responder às questões tendo por base o seu último superior hierárquico. Leia cada uma das afirmações atentamente e utilize a escala para situar o seu grau de concordância ou discordância com as afirmações apresentadas.

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

## Escala de Burnout

A seguir é-lhe apresentada uma lista de afirmações. Pedimos-lhe que indique a sua perceção face às mesmas.

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	5	6
1. Encontro com frequência, assuntos novos e interessantes no meu trabalho.				
2. Há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho				
3. Cada vez mais falo de forma negativa do meu trabalho.				
4. Depois do trabalho, preciso de mais tempo para relaxar e sentir-me melhor do que precisava antigamente.				
5. Consigo aguentar bem a pressão do meu trabalho				
6. Ultimamente tenho pensado menos no meu trabalho e faço as tarefas de forma quase mecânica.				
7. Considero que o meu trabalho é um desafio positivo.				
8. Durante o meu trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado				
9. Com o passar do tempo, sinto-me desligado do meu trabalho.				
10. Depois do trabalho, tenho energia suficiente para minhas atividades de lazer.				
11. Às vezes, sinto-me farto das minhas tarefas no trabalho.				
12. Depois do trabalho sinto-me cansado e sem energia.				
13. Este é o único tipo de trabalho que me imagino a fazer.				
14. De uma forma geral, consigo administrar bem a quantidade de trabalho que tenho.				
15. Sinto-me cada vez mais empenhado no meu trabalho.				
16. Quando trabalho, geralmente sinto-me com energia.				

## Escala de Intenções de Saída

No questionário seguinte pretendemos recolher a perceção que tem de si relativamente a diferentes aspetos relacionados a sua situação profissional. Não existem respostas certas ou erradas. É de primordial importância que responda de forma espontânea e sincera.

Não se aplica rigorosamente nada a mim	Aplica-se pouco	Aplica-se em parte a mim	Aplica-se muito	Aplica-se totalmente a mim.
1	2	3	4	5
1. Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.				
2. É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização.				
3. Estou a pensar sair desta empresa o mais rápido possível.				
4. Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo.				
5. Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.				
6. Se puder permanecerei nesta organização o máximo de tempo possível.				

Questionário Sociodemográfico



Descrição (opcional)

Indique a sua idade em anos. \*

Texto de resposta curta

Sexo \*

Feminino

Masculino

Outro

Habilitações Literárias \*

Ensino Básico (até ao 9º ano)

Ensino Secundário (12º ano)

Licenciatura

Mestrado ou Superior

Antiguidade na Organização \*

- Inferior a 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- Mais do que 15 anos

Estado Civil \*

- Solteiro
- Casado/ União de Facto
- Divorciado/ Separado de Facto
- Viúvo



Contrato Laboral \*

- A Termo Incerto
- A Termo Certo / Temporário
- Sem Termo (Efetivo)
- Outro

Setor de Trabalho \*

- Público
- Privado
- Público/ Privado

País onde Trabalha \*

- Angola
- Portugal

Após a secção 5 Continuar para a secção seguinte



Secção 6 de 6

Obrigado pela sua participação.



Descrição (opcional)

## ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

### *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	291	22	66	38.91	9.699
Valid N (listwise)	291				

### *Sexo*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Feminino	180	61.9	61.9	61.9
Masculino	111	38.1	38.1	100.0
Total	291	100.0	100.0	

### *HabLit*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Igual ou inferior ao 12º ano	29	10.0	10.0	10.0
Licenciatura	127	43.6	43.6	53.6
Mestrado ou Superior	135	46.4	46.4	100.0
Total	291	100.0	100.0	

### *Antiguidade*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Até 1 ano	47	16.2	16.2	16.2
De 1 a 3 anos	64	22.0	22.0	38.1
De 3 a 5 anos	48	16.5	16.5	54.6
De 5 a 10 anos	45	15.5	15.5	70.1
De 10 a 15 anos	36	12.4	12.4	82.5
Mais do que 15 anos	51	17.5	17.5	100.0
Total	291	100.0	100.0	

*ECivil*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Solteiro	109	37.5	37.5	37.5
Casado/ União de facto	156	53.6	53.6	91.1
Divorciado/ Separado de facto	26	8.9	8.9	100.0
Total	291	100.0	100.0	

*Contrato*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A Termo Incerto	50	17.2	17.2	17.2
A Termo Certo	40	13.7	13.7	30.9
Sem Termo	178	61.2	61.2	92.1
Outro	23	7.9	7.9	100.0
Total	291	100.0	100.0	

*Setor*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Público	63	21.6	21.6	21.6
Privado	194	66.7	66.7	88.3
Público/ Privado	34	11.7	11.7	100.0
Total	291	100.0	100.0	

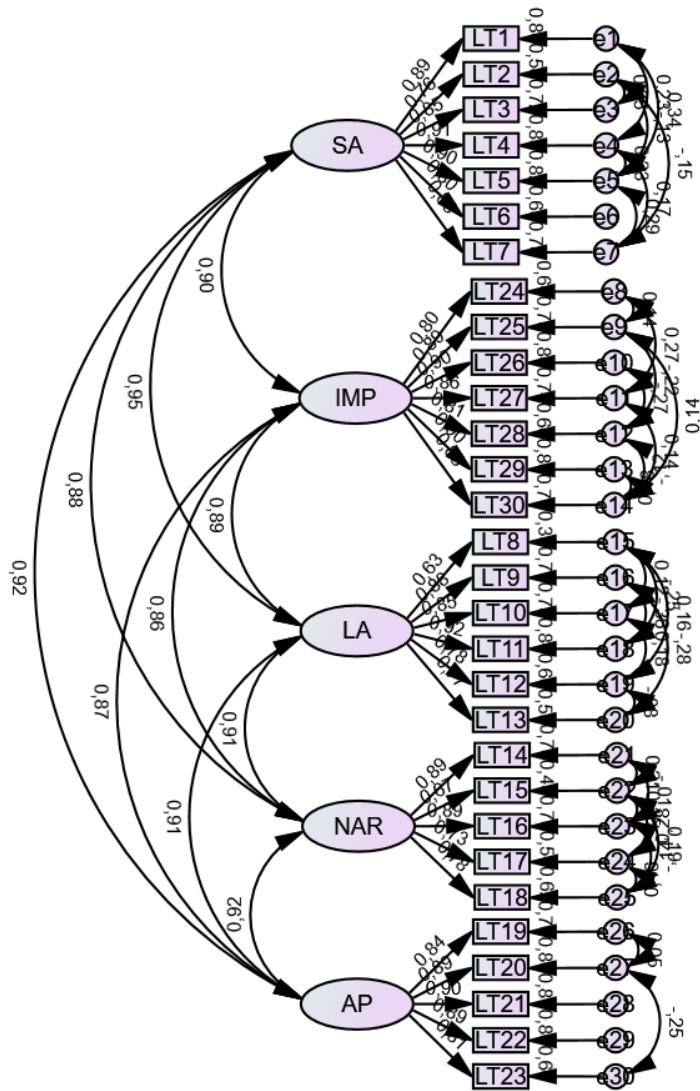
*País*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Angola	79	27.1	27.1	27.1
Portugal	212	72.9	72.9	100.0
Total	291	100.0	100.0	

# ANEXO C – Qualidades métricas da escala de Liderança Tóxica

## Escala de Liderança Tóxica

### Validade



X<sup>2</sup>(363)=812,714; p=,000; X<sup>2</sup>df=2,239  
 ;CFI=,954; GFI=,845; TLI=,945  
 ;RMSEA=,065; p(rmse<=0,05)=,000

## Fiabilidade

### *Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	N of Items
.935	5

### *Item-Total Statistics*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LT19	10.59	39.616	.811	.924
LT20	10.87	39.939	.841	.918
LT21	10.93	39.364	.861	.914
LT22	10.76	38.726	.867	.913
LT23	10.61	40.184	.761	.933

### *Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	7

### *Item-Total Statistics*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LT1	15.69	81.530	.885	.939
LT2	15.02	85.189	.710	.954
LT3	15.46	82.008	.823	.945
LT4	15.63	80.600	.903	.938
LT5	15.78	80.891	.897	.938
LT6	15.07	84.147	.770	.949
LT7	15.91	84.278	.865	.942

*Reliability Statistics*

---

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	7

---

*Item-Total Statistics*

---

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LT24	17.10	87.349	.811	.949
LT25	17.10	85.359	.869	.944
LT26	17.75	87.506	.847	.946
LT27	17.10	85.591	.862	.945
LT28	17.04	89.615	.750	.954
LT29	17.40	85.874	.875	.944
LT30	17.05	84.052	.872	.944

---

*Reliability Statistics*

---

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	6

---

*Item-Total Statistics*

---

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LT8	13.45	54.421	.621	.916
LT9	14.63	52.932	.794	.893
LT10	14.21	49.780	.840	.885
LT11	13.98	48.851	.823	.887
LT12	14.15	52.457	.771	.895
LT13	13.64	51.679	.703	.905

---

*Reliability Statistics*

---

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	5

---

*Item-Total Statistics*

---

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LT14	12.91	38.854	.802	.889
LT15	12.71	41.187	.730	.904
LT16	12.80	39.514	.805	.889
LT17	12.45	40.794	.774	.895
LT18	12.75	40.556	.784	.893

---

## Sensibilidade dos itens

### Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis	Minimum		
LT1	291	0	2.00	.862	.143	-.709	.285	1	6	
LT2	291	0	3.00	.220	.143	-1.379	.285	1	6	
LT3	291	0	2.00	.712	.143	-.952	.285	1	6	
LT4	291	0	2.00	.858	.143	-.713	.285	1	6	
LT5	291	0	1.00	1.014	.143	-.469	.285	1	6	
LT6	291	0	3.00	.280	.143	-1.300	.285	1	6	
LT7	291	0	1.00	1.124	.143	-.089	.285	1	6	
LT8	291	0	3.00	-.001	.143	-1.357	.285	1	6	
LT9	291	0	2.00	1.218	.143	.260	.285	1	6	
LT10	291	0	2.00	.698	.143	-.950	.285	1	6	
LT11	291	0	2.00	.518	.143	-1.217	.285	1	6	
LT12	291	0	2.00	.592	.143	-.980	.285	1	6	
LT13	291	0	3.00	.180	.143	-1.453	.285	1	6	
LT14	291	0	2.00	.384	.143	-1.415	.285	1	6	
LT15	291	0	3.00	.185	.143	-1.430	.285	1	6	
LT16	291	0	3.00	.267	.143	-1.392	.285	1	6	
LT17	291	0	4.00	-.065	.143	-1.439	.285	1	6	
LT18	291	0	3.00	.172	.143	-1.436	.285	1	6	
LT19	291	0	2.00	.491	.143	-1.171	.285	1	6	
LT20	291	0	2.00	.788	.143	-.752	.285	1	6	
LT21	291	0	2.00	.798	.143	-.767	.285	1	6	
LT22	291	0	2.00	.657	.143	-1.009	.285	1	6	
LT23	291	0	2.00	.488	.143	-1.232	.285	1	6	
LT24	291	0	3.00	.369	.143	-1.225	.285	1	6	
LT25	291	0	3.00	.365	.143	-1.274	.285	1	6	
LT26	291	0	2.00	1.004	.143	-.361	.285	1	6	
LT27	291	0	3.00	.373	.143	-1.210	.285	1	6	
LT28	291	0	3.00	.256	.143	-1.255	.285	1	6	
LT29	291	0	2.00	.587	.143	-1.080	.285	1	6	
LT30	291	0	3.00	.318	.143	-1.386	.285	1	6	

## Sensibilidade das dimensões

### *Descriptives*

		Statistic	Std. Error
APromoção	Mean	2.6880	.09145
	Median	2.2000	
	Minimum	1.00	
	Maximum	6.00	
	Skewness	.629	.143
	Kurtosis	-.883	.285
SAbusiva	Mean	2.5847	.08847
	Median	2.1429	
	Minimum	1.00	
	Maximum	6.00	
	Skewness	.770	.143
	Kurtosis	-.718	.285
Imprevisibilidade	Mean	2.8699	.09051
	Median	2.5714	
	Minimum	1.00	
	Maximum	6.00	
	Skewness	.485	.143
	Kurtosis	-.948	.285
LAutoritária	Mean	2.8018	.08356
	Median	2.5000	
	Minimum	1.00	
	Maximum	6.00	
	Skewness	.542	.143
	Kurtosis	-.896	.285
Narcisismo	Mean	3.1808	.09191
	Median	3.0000	
	Minimum	1.00	
	Maximum	6.00	
	Skewness	.226	.143
	Kurtosis	-1.178	.285

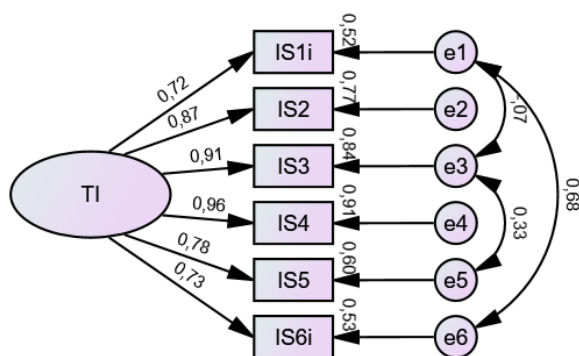
*Tests of Normality*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
APromoção	.140	291	<.001	.889	291	<.001
SAbusiva	.160	291	<.001	.873	291	<.001
Imprevisibilidade	.113	291	<.001	.917	291	<.001
LAutoritária	.129	291	<.001	.922	291	<.001
Narcisismo	.109	291	<.001	.937	291	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

**Escala de Intenções de Saída**

**Validade**



$\chi^2(6)=14,513$ ;  $p=,024$ ;  $\chi^2_{df}=2,419$   
 ;CFI=,995; GFI=,985; TLI=,987  
 ;RMSEA=,070;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,200$

**Fiabilidade**

*Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	N of Items
.938	6

*Item-Total Statistics*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IS1i	13.18	38.871	.768	.932
IS2	13.26	38.007	.823	.925
IS3	13.90	36.649	.868	.920
IS4	13.64	36.548	.880	.918
IS5	14.05	37.562	.765	.933
IS6i	13.15	38.161	.786	.930

**Sensibilidade dos itens***Statistics*

	N				Std. Error of		Std. Error of		
	Valid	Missing	Median	Skewness	Skewness	Kurtosis	Kurtosis	Minimum	Maximum
IS1i	291	0	3.00	-.012	.143	-1.103	.285	1	5
IS2	291	0	3.00	.129	.143	-1.168	.285	1	5
IS3	291	0	2.00	.703	.143	-.858	.285	1	5
IS4	291	0	2.00	.419	.143	-1.151	.285	1	5
IS5	291	0	1.00	.867	.143	-.780	.285	1	5
IS6i	291	0	3.00	-.091	.143	-1.221	.285	1	5

**Sensibilidade da escala***Descriptives*

	Statistic	Std. Error
ISaída Mean	2.7062	.07148
Median	2.5000	
Minimum	1.00	
Maximum	5.00	
Skewness	.387	.143
Kurtosis	-.962	.285

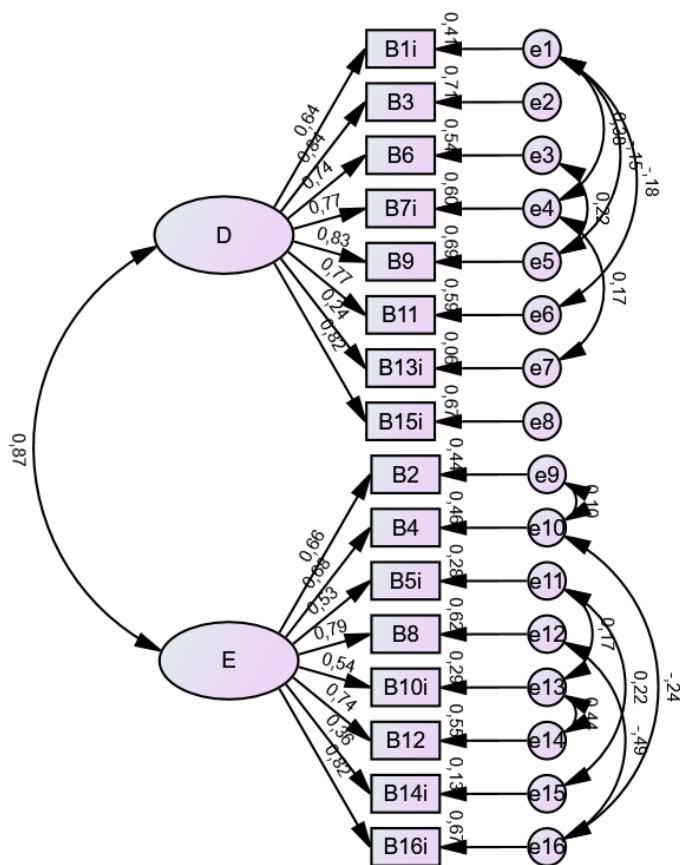
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ISaída	.108	291	<.001	.938	291	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

Escala de Burnout

Validade



$\chi^2(92)=239,559$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2df=2,604$   
 ;CFI=,943; GFI=,904; TLI=,926  
 ;RMSEA=,074;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$

## Fiabilidade

### *Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	8

### *Item-Total Statistics*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1i	20.62	39.443	.632	.880
B3	20.34	35.853	.753	.867
B6	20.38	37.844	.700	.873
B7i	20.81	37.590	.792	.865
B9	20.35	36.133	.786	.864
B11	19.87	38.020	.684	.875
B13i	19.36	43.990	.254	.914
B15i	20.20	37.928	.768	.867

### *Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	N of Items
.857	8

### *Item-Total Statistics*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B2	20.32	28.893	.608	.839
B4	20.58	28.713	.607	.839
B5i	21.60	30.986	.517	.849
B8	20.55	27.476	.686	.829
B10i	20.98	28.948	.609	.839
B12	20.69	27.635	.732	.823
B14i	21.64	32.522	.393	.860
B16i	21.19	29.101	.635	.836

## Sensibilidade dos itens

### Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Minimum	Maximum
	Valid	Missing							
B1i	291	0	2.00	.758	.143	-.152	.285	1	5
B2	291	0	4.00	-.757	.143	-.339	.285	1	5
B3	291	0	3.00	.219	.143	-1.147	.285	1	5
B4	291	0	4.00	-.434	.143	-.830	.285	1	5
B5i	291	0	2.00	.896	.143	.427	.285	1	5
B6	291	0	2.00	.215	.143	-1.055	.285	1	5
B7i	291	0	2.00	.835	.143	.130	.285	1	5
B8	291	0	4.00	-.342	.143	-.952	.285	1	5
B9	291	0	3.00	.282	.143	-.967	.285	1	5
B10i	291	0	3.00	.097	.143	-.909	.285	1	5
B11	291	0	4.00	-.291	.143	-.916	.285	1	5
B12	291	0	3.00	-.135	.143	-.828	.285	1	5
B13i	291	0	4.00	-.803	.143	-.243	.285	1	5
B14i	291	0	2.00	.821	.143	.352	.285	1	5
B15i	291	0	3.00	.154	.143	-.744	.285	1	5
B16i	291	0	3.00	.565	.143	-.403	.285	1	5

## Sensibilidade das dimensões

### *Descriptives*

		Statistic	Std. Error
Distanciamento	Mean	2.8918	.05146
	Median	2.7500	
	Minimum	1.00	
	Maximum	5.00	
	Skewness	.255	.143
	Kurtosis	-.460	.285
Exaustão	Mean	2.9918	.04486
	Median	3.0000	
	Minimum	1.00	
	Maximum	5.00	
	Skewness	.036	.143
	Kurtosis	-.323	.285

### *Tests of Normality*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Distanciamento	.068	291	.003	.985	291	.004
Exaustão	.049	291	.088	.993	291	.191

a. Lilliefors Significance Correction

## ANEXO D– Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

### *One-Sample Statistics*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
APromoção	291	2.6880	1.56000	.09145
SAbusiva	291	2.5847	1.50921	.08847
Imprevisibilidade	291	2.8699	1.54395	.09051
LAutoritária	291	2.8018	1.42550	.08356
Narcisismo	291	3.1808	1.56784	.09191

### *One-Sample Test*

	Test Value = 3.5						
	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
APromoção	-8.880	290	<.001	<.001	-.81203	-.9920	-.6320
SAbusiva	-	290	<.001	<.001	-.91532	-1.0894	-.7412
Imprevisibilidade	-6.962	290	<.001	<.001	-.63009	-.8082	-.4520
LAutoritária	-8.355	290	<.001	<.001	-.69817	-.8626	-.5337
Narcisismo	-3.474	290	<.001	<.001	-.31924	-.5001	-.1384

*One-Sample Effect Sizes*

		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
APromoção	Cohen's d	1.56000	-.521	-.643	-.398
	Hedges' correction	1.56405	-.519	-.641	-.397
SAbusiva	Cohen's d	1.50921	-.606	-.731	-.481
	Hedges' correction	1.51313	-.605	-.729	-.480
Imprevisibilidade	Cohen's d	1.54395	-.408	-.527	-.288
	Hedges' correction	1.54796	-.407	-.526	-.287
LAutoritária	Cohen's d	1.42550	-.490	-.611	-.368
	Hedges' correction	1.42920	-.489	-.609	-.367
Narcisismo	Cohen's d	1.56784	-.204	-.320	-.087
	Hedges' correction	1.57191	-.203	-.319	-.087

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

*One-Sample Statistics*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Distanciamento	291	2.8918	.87782	.05146
Exaustão	291	2.9918	.76528	.04486
ISaída	291	2.7062	1.21936	.07148

*One-Sample Test*

Test Value = 3							
		Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
	t	One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper	
Distanciamento	-2.104	.018	.036	-.10825	-.2095	-.0070	
Exaustão	-.182	.428	.856	-.00816	-.0965	.0801	
ISaída	-4.110	<.001	<.001	-.29381	-.4345	-.1531	

*One-Sample Effect Sizes*

		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
Distanciamento	Cohen's d	.87782	-.123	-.239	-.008
	Hedges' correction	.88010	-.123	-.238	-.008
Exaustão	Cohen's d	.76528	-.011	-.126	.104
	Hedges' correction	.76727	-.011	-.125	.104
ISaída	Cohen's d	1.21936	-.241	-.357	-.124
	Hedges' correction	1.22253	-.240	-.356	-.124

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

## ANEXO E – Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

### *Group Statistics*

	País	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
APromoção	Angola	79	2.88	1.35	.15
	Portugal	212	2.62	1.63	.11
SAbusiva	Angola	79	2.88	1.48	.17
	Portugal	212	2.47	1.51	.10
Imprevisibilidade	Angola	79	2.98	1.43	.16
	Portugal	212	2.83	1.59	.11
LAutoritária	Angola	79	2.97	1.29	.15
	Portugal	212	2.74	1.47	.10
Narcisismo	Angola	79	3.49	1.46	.16
	Portugal	212	3.07	1.59	.11
Distanciamento	Angola	79	2.71	.74	.08
	Portugal	212	2.96	.91	.06
Exaustão	Angola	79	2.85	.61	.07
	Portugal	212	3.04	.81	.06
ISáida	Angola	79	2.82	1.07	.12
	Portugal	212	2.66	1.27	.09

*Independent Samples Test*

	Levene's Test		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
					p	p			Lower	Upper
APromoção	8.61	.004	1.27	289	.102	.204	.26	.21	-.142	.66
			1.38	167	.084	.168	.26	.19	-.11	.63
SAbusiva	.01	.926	2.07	289	.020	.040	.41	.20	.01	.79
			2.08	142	.019	.039	.41	.20	.02	.79
Imprevisibilidade	2.76	.098	.77	289	.222	.444	.16	.20	-.24	.56
			.81	154	.211	.422	.16	.19	-.23	.54
LAutoritária	3.87	.050	1.2	289	.109	.219	.23	.19	-.14	.60
			1.3	158	.096	.192	.23	.18	-.12	.58
Narcisismo	2.09	.149	2.04	289	.021	.042	.42	.21	.01	.82
			2.12	152	.018	.035	.42	.20	.03	.81
Distanciamento	4.13	.043	-	289	.015	.030	-.25	.11	-.48	-.02
			2.18							
			-	171	.009	.018	-.25	.10	-.46	-.04
			2.40							
Exaustão	13.22	<.001	-	289	.026	.053	-.20	.10	-.39	.00
			1.94							
			2.22	186	.014	.028	-.20	.09	-.37	-.02
ISaída	4.89	.028	1.01	289	.156	.312	.16	.16	-.15	.48
			1.10	165	.137	.275	.16	.15	-.13	.46

*Independent Samples Effect Sizes*

		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
APromoção	Cohen's d	1.56	.17	-.09	.43
	Hedges' correction	1.56	.17	-.09	.43
	Glass's delta	1.63	.16	-.10	.42
SAbusiva	Cohen's d	1.50	.27	.01	.53
	Hedges' correction	1.50	.27	.01	.53
	Glass's delta	1.51	.27	.01	.53
Imprevisibilidade	Cohen's d	1.55	.10	-.16	.36
	Hedges' correction	1.55	.10	-.16	.36
	Glass's delta	1.59	.10	-.16	.36
LAutoritária	Cohen's d	1.42	.16	-.10	.42
	Hedges' correction	1.43	.16	-.10	.42
	Glass's delta	1.47	.16	-.10	.42
Narcisismo	Cohen's d	1.56	.27	.01	.53
	Hedges' correction	1.56	.27	.01	.53
	Glass's delta	1.59	.26	.00	.52
Distanciamento	Cohen's d	.87	-.29	-.55	-.03
	Hedges' correction	.87	-.29	-.55	-.03
	Glass's delta	.91	-.27	-.53	-.01
Exaustão	Cohen's d	.76	-.26	-.52	.00
	Hedges' correction	.76	-.26	-.51	.00
	Glass's delta	.81	-.24	-.50	.02
ISaída	Cohen's d	1.22	.13	-.13	.39
	Hedges' correction	1.22	.13	-.12	.39
	Glass's delta	1.27	.13	-.13	.39

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

*Group Statistics*

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
APromoção	Feminino	180	2.87	1.63	.12
	Masculino	111	2.39	1.40	.13
SAbusiva	Feminino	180	2.77	1.58	.12
	Masculino	111	2.28	1.35	.13
Imprevisibilidade	Feminino	180	3.08	1.62	.12
	Masculino	111	2.53	1.36	.13
LAutoritária	Feminino	180	2.97	1.49	.11
	Masculino	111	2.53	1.27	.12
Narcisismo	Feminino	180	3.39	1.60	.12
	Masculino	111	2.83	1.46	.14
Distanciamento	Feminino	180	2.95	.94	.07
	Masculino	111	2.79	.75	.07
Exaustão	Feminino	180	3.06	.81	.06
	Masculino	111	2.88	.67	.06
ISaída	Feminino	180	2.76	1.31	.10
	Masculino	111	2.62	1.06	.10

*Independent Samples Test*

	Levene's Test		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
					One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
APromoção	7.06	.008	2.59	289	.005	.010	.48	.19	.12	.85
			2.69	259	.004	.008	.48	.18	.13	.84
SAbusiva	9.18	.003	2.69	289	.004	.007	.49	.18	.13	.84
			2.80	260	.003	.006	.49	.17	.14	.83
Imprevisibilidade	9.57	.002	2.98	289	.002	.003	.55	.18	.19	.91
			3.10	263	.001	.002	.55	.18	.20	.89
LAutoritária	6.47	.011	2.54	289	.006	.012	.43	.17	.10	.77
			2.63	260	.005	.009	.43	.16	.11	.76
Narcisismo	1.23	.269	3.00	289	.001	.003	.56	.19	.19	.93
			3.07	249	.001	.002	.56	.18	.20	.92
Distanciamento	6.30	.013	1.57	289	.059	.119	.17	.11	-.04	.37
			1.65	271	.050	.100	.17	.10	-.03	.36
Exaustão	4.01	.046	1.96	289	.026	.051	.18	.09	.00	.36
			2.04	264	.021	.042	.18	.09	.01	.35
ISaída	12.24	<.001	.98	289	.164	.329	.14	.15	-.15	.43
			1.03	269	.152	.304	.14	.14	-.13	.42

*Independent Samples Effect Sizes*

		Standardizer <sup>a</sup>	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
APromoção	Cohen's d	1.54	.31	.07	.55
	Hedges' correction	1.55	.31	.07	.55
	Glass's delta	1.40	.35	.10	.59
SAbusiva	Cohen's d	1.49	.33	.09	.56
	Hedges' correction	1.50	.32	.09	.56
	Glass's delta	1.35	.36	.12	.60
Imprevisibilidade	Cohen's d	1.52	.36	.12	.60
	Hedges' correction	1.53	.36	.12	.60
	Glass's delta	1.36	.40	.16	.65
LAutoritária	Cohen's d	1.41	.31	.07	.54
	Hedges' correction	1.42	.31	.07	.54
	Glass's delta	1.27	.34	.10	.58
Narcisismo	Cohen's d	1.55	.36	.12	.60
	Hedges' correction	1.55	.36	.12	.60
	Glass's delta	1.46	.38	.14	.62
Distanciamento	Cohen's d	.88	.19	-.05	.43
	Hedges' correction	.88	.19	-.05	.42
	Glass's delta	.75	.22	-.02	.46
Exaustão	Cohen's d	.76	.24	.00	.47
	Hedges' correction	.76	.24	.00	.47
	Glass's delta	.67	.27	.03	.51
ISaída	Cohen's d	1.22	.12	-.12	.35
	Hedges' correction	1.22	.12	-.12	.35
	Glass's delta	1.06	.14	-.10	.37

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

---

		N	Mean	Std. Deviation
LAutoritária	Igual ou inferior ao 12º ano	29	2.5632	1.35504
	Licenciatura	127	2.9961	1.39277
	Mestrado ou Superior	135	2.6704	1.45759
	Total	291	2.8018	1.42550
Narcisismo	Igual ou inferior ao 12º ano	29	3.0759	1.37156
	Licenciatura	127	3.4126	1.57576
	Mestrado ou Superior	135	2.9852	1.58116
	Total	291	3.1808	1.56784
Distanciamento	Igual ou inferior ao 12º ano	29	2.8060	.77170
	Licenciatura	127	3.0207	.89597
	Mestrado ou Superior	135	2.7889	.87199
	Total	291	2.8918	.87782
Exaustão	Igual ou inferior ao 12º ano	29	3.0647	.69807
	Licenciatura	127	3.0305	.70372
	Mestrado ou Superior	135	2.9398	.83348
	Total	291	2.9918	.76528
ISaída	Igual ou inferior ao 12º ano	29	2.4885	.91280
	Licenciatura	127	2.8504	1.23136
	Mestrado ou Superior	135	2.6173	1.25700
	Total	291	2.7062	1.21936

---

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
APromoção	Between Groups	12.268	2	6.134		2.547.080
	Within Groups	693.480		2882.408		
	Total	705.748	290			
SAbusiva	Between Groups	11.553	2	5.776		2.563.079
	Within Groups	648.988		2882.253		
	Total	660.541	290			
Imprevisibilidade	Between Groups	8.716	2	4.358		1.839.161
	Within Groups	682.583		2882.370		
	Total	691.300	290			
LAutoritária	Between Groups	8.775	2	4.388		2.177.115
	Within Groups	580.519		2882.016		
	Total	589.295	290			
Narcisismo	Between Groups	12.309	2	6.154		2.530.081
	Within Groups	700.543		2882.432		
	Total	712.852	290			
Distanciamento	Between Groups	3.752	2	1.876		2.459.087
	Within Groups	219.713		288.763		
	Total	223.465	290			
Exaustão	Between Groups	.709	2	.355		.604 .547
	Within Groups	169.131		288.587		
	Total	169.840	290			
ISaída	Between Groups	5.082	2	2.541		1.718.181
	Within Groups	426.102		2881.480		
	Total	431.184	290			

		N	Mean	Std. Deviation
APromoção	Até 1 ano	47	2.6809	1.63689
	De 1 a 3 anos	64	2.8281	1.63411
	De 3 a 5 anos	48	2.6000	1.59147
	De 5 a 10 anos	45	2.3200	1.35472
	De 10 a 15 anos	36	2.9778	1.49267
	Mais do que anos	1551	2.7216	1.58547
	Total	291	2.6880	1.56000
SAbusiva	Até 1 ano	47	2.4407	1.48904
	De 1 a 3 anos	64	2.6384	1.51763
	De 3 a 5 anos	48	2.4970	1.40311
	De 5 a 10 anos	45	2.2730	1.33520
	De 10 a 15 anos	36	3.1032	1.58845
	Mais do que anos	1551	2.6415	1.66387
	Total	291	2.5847	1.50921
Imprevisibilidade	Até 1 ano	47	2.7295	1.48498
	De 1 a 3 anos	64	3.0871	1.68140
	De 3 a 5 anos	48	2.8869	1.55237
	De 5 a 10 anos	45	2.5206	1.36248
	De 10 a 15 anos	36	3.1825	1.53582
	Mais do que anos	1551	2.7983	1.55581
	Total	291	2.8699	1.54395
LAutoritária	Até 1 ano	47	2.6348	1.60225
	De 1 a 3 anos	64	2.9271	1.45657
	De 3 a 5 anos	48	2.7674	1.40235
	De 5 a 10 anos	45	2.5074	1.22678
	De 10 a 15 anos	36	3.1620	1.37926
	Mais do que anos	1551	2.8366	1.42341
	Total	291	2.8018	1.42550
Narcisismo	Até 1 ano	47	3.1191	1.48772

	De 1 a 3 anos	64	3.3063	1.61145
	De 3 a 5 anos	48	3.1500	1.67307
	De 5 a 10 anos	45	2.7911	1.40386
	De 10 a 15 anos	36	3.7000	1.59678
	Mais do que anos	1551	3.0863	1.56013
	Total	291	3.1808	1.56784
Distanciamento	Até 1 ano	47	2.7793	.96797
	De 1 a 3 anos	64	3.0762	.91683
	De 3 a 5 anos	48	2.8724	.83135
	De 5 a 10 anos	45	2.8333	.88589
	De 10 a 15 anos	36	2.9514	.80194
	Mais do que anos	1551	2.7917	.82828
	Total	291	2.8918	.87782
Exaustão	Até 1 ano	47	3.0479	.94285
	De 1 a 3 anos	64	3.0762	.75053
	De 3 a 5 anos	48	3.0052	.78971
	De 5 a 10 anos	45	2.9167	.75000
	De 10 a 15 anos	36	3.0278	.54536
	Mais do que anos	1551	2.8627	.73793
	Total	291	2.9918	.76528
ISaída	Até 1 ano	47	2.6312	1.37829
	De 1 a 3 anos	64	2.9635	1.29797
	De 3 a 5 anos	48	2.8160	1.21566
	De 5 a 10 anos	45	2.6815	1.19173
	De 10 a 15 anos	36	2.5648	1.05355
	Mais do que anos	1551	2.4706	1.07894
	Total	291	2.7062	1.21936

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
APromoção	Between Groups	10.805	5	2.161	.886	.491
	Within Groups	694.943	285	2.438		
	Total	705.748	290			
SAbusiva	Between Groups	15.741	5	3.148	1.391	.227
	Within Groups	644.800	285	2.262		
	Total	660.541	290			
Imprevisibilidade	Between Groups	13.228	5	2.646	1.112	.354
	Within Groups	678.072	285	2.379		
	Total	691.300	290			
LAutoritária	Between Groups	11.007	5	2.201	1.085	.369
	Within Groups	578.288	285	2.029		
	Total	589.295	290			
Narcisismo	Between Groups	18.225	5	3.645	1.496	.191
	Within Groups	694.627	285	2.437		
	Total	712.852	290			
Distanciamento	Between Groups	3.582	5	.716	.929	.463
	Within Groups	219.883	285	2.772		
	Total	223.465	290			
Exaustão	Between Groups	1.762	5	.352	.598	.702
	Within Groups	168.078	285	2.590		
	Total	169.840	290			
ISaída	Between Groups	8.659	5	1.732	1.168	.325
	Within Groups	422.525	285	2.483		
	Total	431.184	290			

		N	Mean	Std. Deviation
APromoção	Solteiro	109	2.5945	1.49727
	Casado/ União de facto	156	2.8192	1.60576
	Divorciado/ Separado de facto	26	2.2923	1.50011
	Total	291	2.6880	1.56000
SAbusiva	Solteiro	109	2.5308	1.43991
	Casado/ União de facto	156	2.6777	1.54850
	Divorciado/ Separado de facto	26	2.2527	1.55462
	Total	291	2.5847	1.50921
Imprevisibilidade e	Solteiro	109	2.8637	1.56895
	Casado/ União de facto	156	2.9469	1.51891
	Divorciado/ Separado de facto	26	2.4341	1.57453
	Total	291	2.8699	1.54395
LAutoritária	Solteiro	109	2.7217	1.39905
	Casado/ União de facto	156	2.9049	1.42194
	Divorciado/ Separado de facto	26	2.5192	1.55014
	Total	291	2.8018	1.42550
Narcisismo	Solteiro	109	3.1046	1.53058
	Casado/ União de facto	156	3.3077	1.59084
	Divorciado/ Separado de facto	26	2.7385	1.54067
	Total	291	3.1808	1.56784
Distanciamento	Solteiro	109	3.0321	.90801
	Casado/ União de facto	156	2.8325	.85401
	Divorciado/ Separado de facto	26	2.6587	.83108
	Total	291	2.8918	.87782
Exaustão	Solteiro	109	3.1732	.76526
	Casado/ União de facto	156	2.8894	.74568

	Divorciado/ Separado de facto	26	2.8462	.76510
	Total	291	2.9918	.76528
ISaída	Solteiro	109	2.8303	1.20484
	Casado/ União de facto	156	2.6859	1.23900
	Divorciado/ Separado de facto	26	2.3077	1.10624
	Total	291	2.7062	1.21936

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
APromoção	Between Groups	7.710	2	3.855	1.591	.206
	Within Groups	698.037	288	2.424		
	Total	705.748	290			
SAbusiva	Between Groups	4.530	2	2.265	.994	.371
	Within Groups	656.011	288	2.278		
	Total	660.541	290			
Imprevisibilidade	Between Groups	5.868	2	2.934	1.233	.293
	Within Groups	685.432	288	2.380		
	Total	691.300	290			
LAutoritária	Between Groups	4.434	2	2.217	1.092	.337
	Within Groups	584.861	288	2.031		
	Total	589.295	290			
Narcisismo	Between Groups	8.232	2	4.116	1.682	.188
	Within Groups	704.620	288	2.447		
	Total	712.852	290			
Distanciamento	Between Groups	4.107	2	2.054	2.696	.069
	Within Groups	219.358	288	.762		
	Total	223.465	290			
Exaustão	Between Groups	5.772	2	2.886	5.066	.007
	Within Groups	164.068	288	.570		
	Total	169.840	290			
ISaída	Between Groups	5.871	2	2.936	1.988	.139
	Within Groups	425.313	288	1.477		
	Total	431.184	290			

		N	Mean	Std. Deviation
APromoção	A Termo Incerto	50	2.9040	1.64341
	A Termo Certo	40	2.8600	1.59177
	Sem Termo	178	2.6157	1.53872
	Outro	23	2.4783	1.50845
	Total	291	2.6880	1.56000
SAbusiva	A Termo Incerto	50	2.6629	1.46819
	A Termo Certo	40	2.6179	1.57405
	Sem Termo	178	2.5754	1.51494
	Outro	23	2.4286	1.52469
	Total	291	2.5847	1.50921
Imprevisibilidade	A Termo Incerto	50	2.8429	1.51935
	A Termo Certo	40	2.8714	1.52214
	Sem Termo	178	2.9085	1.55883
	Outro	23	2.6273	1.59646
	Total	291	2.8699	1.54395
LAutoritária	A Termo Incerto	50	2.8467	1.55286
	A Termo Certo	40	2.8583	1.44783
	Sem Termo	178	2.8043	1.39092
	Outro	23	2.5870	1.44063
	Total	291	2.8018	1.42550
Narcisismo	A Termo Incerto	50	3.3640	1.66877
	A Termo Certo	40	3.2050	1.46023
	Sem Termo	178	3.0989	1.57756
	Outro	23	3.3739	1.49217
	Total	291	3.1808	1.56784
Distanciamento	A Termo Incerto	50	2.9425	.79828
	A Termo Certo	40	2.8125	.93713
	Sem Termo	178	2.9235	.88210
	Outro	23	2.6739	.91990
	Total	291	2.8918	.87782
Exaustão	A Termo Incerto	50	3.0675	.69446
	A Termo Certo	40	2.9656	.87751

	Sem Termo	178	2.9881	.74583
	Outro	23	2.9022	.88465
	Total	291	2.9918	.76528
ISaída	A Termo Incerto	50	2.8533	1.24887
	A Termo Certo	40	2.9833	1.23563
	Sem Termo	178	2.6489	1.20465
	Outro	23	2.3478	1.18056
	Total	291	2.7062	1.21936

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
APromoção	Between Groups	5.458	3	1.819	.746	.526
	Within Groups	700.290		2872.440		
	Total	705.748	290			
SAbusiva	Between Groups	.925	3	.308	.134	.940
	Within Groups	659.615		2872.298		
	Total	660.541	290			
Imprevisibilidade	Between Groups	1.655	3	.552	.230	.876
	Within Groups	689.644		2872.403		
	Total	691.300	290			
LAutoritária	Between Groups	1.291	3	.430	.210	.889
	Within Groups	588.003		2872.049		
	Total	589.295	290			
Narcisismo	Between Groups	3.754	3	1.251	.506	.678
	Within Groups	709.098		2872.471		
	Total	712.852	290			
Distanciamento	Between Groups	1.650	3	.550	.712	.546
	Within Groups	221.815		287.773		
	Total	223.465	290			
Exaustão	Between Groups	.501	3	.167	.283	.838
	Within Groups	169.339		287.590		
	Total	169.840	290			
ISaída	Between Groups	7.693	3	2.564	1.738	.159
	Within Groups	423.491		2871.476		
	Total	431.184	290			

		N	Mean	Std. Deviation
APromoção	Público	63	2.7587	1.45609
	Privado	194	2.6309	1.62438
	Público/ Privado	34	2.8824	1.37961
	Total	291	2.6880	1.56000
SAbusiva	Público	63	2.6916	1.64054
	Privado	194	2.5155	1.51459
	Público/ Privado	34	2.7815	1.20565
	Total	291	2.5847	1.50921
Imprevisibilidade	Público	63	2.8730	1.45349
	Privado	194	2.8321	1.61094
	Público/ Privado	34	3.0798	1.32209
	Total	291	2.8699	1.54395
LAutoritária	Público	63	2.9894	1.39150
	Privado	194	2.7251	1.47138
	Público/ Privado	34	2.8922	1.20317
	Total	291	2.8018	1.42550
Narcisismo	Público	63	3.2603	1.55237
	Privado	194	3.1196	1.60792
	Público/ Privado	34	3.3824	1.37013
	Total	291	3.1808	1.56784
Distanciamento	Público	63	2.7837	.82861
	Privado	194	2.9091	.90990
	Público/ Privado	34	2.9926	.77785
	Total	291	2.8918	.87782
Exaustão	Público	63	2.8571	.71907
	Privado	194	2.9974	.77191
	Público/ Privado	34	3.2096	.77894
	Total	291	2.9918	.76528
ISáida	Público	63	2.4735	1.05163
	Privado	194	2.7560	1.26727
	Público/ Privado	34	2.8529	1.20658
	Total	291	2.7062	1.21936

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
APromoção	Between Groups	2.231	2	1.116	.457	.634
	Within Groups	703.517	2882	.443		
	Total	705.748	290			
SAbusiva	Between Groups	2.967	2	1.484	.650	.523
	Within Groups	657.574	2882	.283		
	Total	660.541	290			
Imprevisibilidade	Between Groups	1.776	2	.888	.371	.690
	Within Groups	689.523	2882	.394		
	Total	691.300	290			
LAutoritária	Between Groups	3.637	2	1.818	.894	.410
	Within Groups	585.658	2882	.34		
	Total	589.295	290			
Narcisismo	Between Groups	2.506	2	1.253	.508	.602
	Within Groups	710.346	2882	.466		
	Total	712.852	290			
Distanciamento	Between Groups	1.140	2	.570	.738	.479
	Within Groups	222.325	2882	.772		
	Total	223.465	290			
Exaustão	Between Groups	2.761	2	1.380	2.379	.094
	Within Groups	167.079	2882	.580		
	Total	169.840	290			
ISaída	Between Groups	4.624	2	2.312	1.561	.212
	Within Groups	426.561	2882	.481		
	Total	431.184	290			

## ANEXO F – Associação entre as Variáveis em Estudo

### *Correlations*

		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	3
1.1. APromoção	Pearson	--							
	Correlation								
	N	291							
1.2. SAbusiva	Pearson	.872**	--						
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	<.001							
1.3. Imprevisibilidade	Pearson	.821**	.845**	--					
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001						
1.4. LAutoritária	Pearson	.860**	.882**	.832**	--				
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001					
1.5. Narcisismo	Pearson	.843**	.796**	.782**	.811**	--			
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001				
2.1. Distanciamento	Pearson	.499**	.478**	.475**	.525**	.405**	--		
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001			
2.2. Exaustão	Pearson	.359**	.393**	.368**	.380**	.297**	.711**	--	
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		
3. ISaída	Pearson	.487**	.418**	.441**	.464**	.413**	.703**	.547**	--
	Correlation								
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	291	291	291	291	291	291	291	291

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ANEXO G – Testes de Hipóteses

### Hipótese 1

#### *Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.487 <sup>a</sup>	.237	.232	1.06859	1.937

a. Predictors: (Constant), APromoção, País

b. Dependent Variable: ISaída

#### *ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	102.324	2	51.162	44.805	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	328.861	288	1.142		
	Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), APromoção, País

#### *Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.734	.167		10.375	<.001	
	País	-.064	.141	-.023	-.452	.652	.994
	APromoção	.379	.040	.485	9.395	<.001	.994

a. Dependent Variable: ISaída

#### *Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.419 <sup>a</sup>	.175	.169	1.11128	1.925

a. Predictors: (Constant), SAbusiva, País

b. Dependent Variable: ISaída

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	75.524	2	37.762	30.578	<.001 <sup>b</sup>
Residual	355.661	288	1.235		
Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), SAbusiva, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.853	.177		10.458	<.001		
País	-.025	.148	-.009	-.170	.865	.985	1.015
SAbusiva	.337	.044	.417	7.741	<.001	.985	1.015

a. Dependent Variable: ISaída

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.443 <sup>a</sup>	.196	.191	1.09686	1.996

a. Predictors: (Constant), Imprevisibilidad, País

b. Dependent Variable: ISaída

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	84.693	2	42.347	35.198	<.001 <sup>b</sup>
Residual	346.491	288	1.203		
Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), Imprevisibilidad, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.789	.175		10.201	<.001		
País	-.109	.145	-.040	-.751	.453	.998	1.002
Imprevisibilidade	.347	.042	.440	8.314	<.001	.998	1.002

a. Dependent Variable: ISáida

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.465 <sup>a</sup>	.216	.210	1.08357	1.943

a. Predictors: (Constant), LAutoritária, País

b. Dependent Variable: ISáida

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	93.035	2	46.518	39.619	<.001 <sup>b</sup>
Residual	338.149	288	1.174		
Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISáida

b. Predictors: (Constant), LAutoritária, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.651	.180		9.155	<.001		
País	-.071	.143	-.026	-.499	.618	.995	1.005
LAutoritária	.395	.045	.462	8.828	<.001	.995	1.005

a. Dependent Variable: ISáida

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.413 <sup>a</sup>	.171	.165	1.11414	1.891

a. Predictors: (Constant), Narcisismo, País

b. Dependent Variable: ISaída

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73.690	2	36.845	29.682	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	357.495	288	1.241		
	Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), Narcisismo, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.708	.193		8.857	<.001		
País	-.029	.148	-.010	-.194	.847	.986	1.014
Narcisismo	.320	.042	.412	7.625	<.001	.986	1.014

a. Dependent Variable: ISaída

**Hipótese 2***Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.526 <sup>a</sup>	.276	.271	.74937	1.904

a. Predictors: (Constant), APromoção, País

b. Dependent Variable: Distanciamento

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	61.739	2	30.869	54.972	<.001 <sup>b</sup>
Residual	161.726	288	.562		
Total	223.465	290			

a. Dependent Variable: Distanciamento

b. Predictors: (Constant), APromoção, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.881	.117		16.045	<.001		
País	.326	.099	.166	3.294	.001	.994	1.006
APromoção	.288	.028	.511	10.173	<.001	.994	1.006

a. Dependent Variable: Distanciamento

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.513 <sup>a</sup>	.263	.258	.75630	1.878

a. Predictors: (Constant), SAbusiva, País

b. Dependent Variable: Distanciamento

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	58.734	2	29.367	51.342	<.001 <sup>b</sup>
Residual	164.731	288	.572		
Total	223.465	290			

a. Dependent Variable: Distanciamento

b. Predictors: (Constant), SAbusiva, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.870	.121		15.509	<.001		
País	.370	.100	.188	3.684	<.001	.985	1.015
SAbusiva	.291	.030	.500	9.815	<.001	.985	1.015

a. Dependent Variable: Distanciamento

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.498 <sup>a</sup>	.248	.243	.76384	1.919

a. Predictors: (Constant), Imprevisibilidade, País

b. Dependent Variable: Distanciamento

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	55.433	2	27.717	47.505	<.001 <sup>b</sup>
Residual	168.032	288	.583		
Total	223.465	290			

a. Dependent Variable: Distanciamento

b. Predictors: (Constant), Imprevisibilidade, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.891	.122		15.486	<.001		
País	.294	.101	.149	2.916	.004	.998	1.002
Imprevisibilidade	.274	.029	.482	9.423	<.001	.998	1.002

a. Dependent Variable: Distanciamento

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.551 <sup>a</sup>	.303	.298	.73535	1.907

a. Predictors: (Constant), LAutoritária, País

b. Dependent Variable: Distanciamento

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67.732	2	33.866	62.628	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	155.734	288	.541		
	Total	223.465	290			

a. Dependent Variable: Distanciamento

b. Predictors: (Constant), LAutoritária, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.727	.122		14.105	<.001		
País	.328	.097	.166	3.371	<.001	.995	1.005
LAutoritária	.331	.030	.537	10.888	<.001	.995	1.005

a. Dependent Variable: Distanciamento

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.442 <sup>a</sup>	.195	.190	.79028	1.968

a. Predictors: (Constant), Narcisismo, País

b. Dependent Variable: Distanciamento

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	43.598	2	21.799	34.904	<.001 <sup>b</sup>
Residual	179.867	288	.625		
Total	223.465	290			

a. Dependent Variable: Distanciamento

b. Predictors: (Constant), Narcisismo, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.877	.137		13.727	<.001		
País	.351	.105	.178	3.345	<.001	.986	1.014
Narcisismo	.238	.030	.426	8.000	<.001	.986	1.014

a. Dependent Variable: Distanciamento

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.386 <sup>a</sup>	.149	.143	.70846	2.111

a. Predictors: (Constant), APromoção, País

b. Dependent Variable: Exaustão

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	25.289	2	12.645	25.193	<.001 <sup>b</sup>
Residual	144.551	288	.502		
Total	169.840	290			

a. Dependent Variable: Exaustão

b. Predictors: (Constant), APromoção, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.327	.111		21.004	<.001		
País	.243	.094	.141	2.590	.010	.994	1.006
APromoção	.181	.027	.370	6.784	<.001	.994	1.006

a. Dependent Variable: Exaustão

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.425 <sup>a</sup>	.181	.175	.69507	2.147

a. Predictors: (Constant), SAbusiva, País

b. Dependent Variable: Exaustão

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	30.702	2	15.351	31.775	<.001 <sup>b</sup>
Residual	139.138	288	.483		
Total	169.840	290			

a. Dependent Variable: Exaustão

b. Predictors: (Constant), SAbusiva, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.246	.111		20.270	<.001		
País	.281	.092	.163	3.041	.003	.985	1.015
SAbusiva	.209	.027	.413	7.682	<.001	.985	1.015

a. Dependent Variable: Exaustão

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.391 <sup>a</sup>	.152	.147	.70696	2.108

a. Predictors: (Constant), Imprevisibilidade, País

b. Dependent Variable: Exaustão

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.900	2	12.950	25.911	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	143.940	288	.500		
	Total	169.840	290			

a. Dependent Variable: Exaustão

b. Predictors: (Constant), Imprevisibilidade, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.297	.113		20.318	<.001		
País	.224	.093	.130	2.402	.017	.998	1.002
Imprevisibilidade	.185	.027	.374	6.887	<.001	.998	1.002

a. Dependent Variable: Exaustão

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.405 <sup>a</sup>	.164	.158	.70202	2.128

a. Predictors: (Constant), LAutoritária, País

b. Dependent Variable: Exaustão

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	27.905	2	13.952	28.311	<.001 <sup>b</sup>
Residual	141.935	288	.493		
Total	169.840	290			

a. Dependent Variable: Exaustão

b. Predictors: (Constant), LAutoritária, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.228	.117		19.062	<.001		
País	.244	.093	.142	2.626	.009	.995	1.005
LAutoritária	.209	.029	.390	7.223	<.001	.995	1.005

a. Dependent Variable: Exaustão

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.332 <sup>a</sup>	.110	.104	.72428	2.120

a. Predictors: (Constant), Narcisismo, País

b. Dependent Variable: Exaustão

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18.762	2	9.381	17.883	<.001 <sup>b</sup>
Residual	151.078	288	.525		
Total	169.840	290			

a. Dependent Variable: Exaustão

b. Predictors: (Constant), Narcisismo, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.314	.125		18.464	<.001		
País	.259	.096	.151	2.699	.007	.986	1.014
Narcisismo	.154	.027	.315	5.620	<.001	.986	1.014

a. Dependent Variable: Exaustão

**Hipótese 3***Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.719 <sup>a</sup>	.517	.513	.85061	1.857

a. Predictors: (Constant), Distanciamento, País

b. Dependent Variable: ISaída

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	222.807	2	111.404	153.972	<.001 <sup>b</sup>
Residual	208.377	288	.724		
Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), Distanciamento, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.107	.183		.587	.558		
País	-.415	.113	-.152	-3.669	<.001	.984	1.016
Distanciamento	1.003	.057	.722	17.488	<.001	.984	1.016

a. Dependent Variable: ISaída

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.560 <sup>a</sup>	.314	.309	1.01365	1.925

a. Predictors: (Constant), Exaustão, País

b. Dependent Variable: ISaída

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	135.266	2	67.633	65.823	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	295.919	288	1.027		
	Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), Exaustão, País

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.280	.251		1.116	.265		
País	-.337	.134	-.123	-2.508	.013	.987	1.013
Exaustão	.893	.078	.561	11.409	<.001	.987	1.013

a. Dependent Variable: ISaída

**Hipótese 4***Model Summary<sup>c</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	Sig. F Change	df1		df2
1	.487 <sup>a</sup>	.237	.232	1.06859	.237	44.805	2	288	<.001	
2	.731 <sup>b</sup>	.535	.530	.83604	.297	183.499	1	287	<.001	1.904

a. Predictors: (Constant), APromoção, País

b. Predictors: (Constant), APromoção, País, Distanciamento

c. Dependent Variable: ISaída

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	102.324	2	51.162	44.805	<.001 <sup>b</sup>
Residual	328.861	288	1.142		
Total	431.184	290			
2 Regression	230.583	3	76.861	109.965	<.001 <sup>c</sup>
Residual	200.602	287	.699		
Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), APromoção, País

c. Predictors: (Constant), APromoção, País, Distanciamento

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.734	.167		10.375	<.001		
País	-.064	.141	-.023	-.452	.652	.994	1.006
APromoção	.379	.040	.485	9.395	<.001	.994	1.006
2 (Constant)	.059	.180		.330	.742		
País	-.354	.113	-.129	-3.148	.002	.958	1.043
APromoção	.123	.037	.157	3.335	<.001	.732	1.367
Distanciamento	.891	.066	.641	13.546	<.001	.724	1.382

a. Dependent Variable: ISaída

*Model Summary<sup>c</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	Sig. F Change	df1	df2	Durbin-Watson
1	.419 <sup>a</sup>	.175	.169	1.11128	.175	30.578	2	288	<.001	
2	.722 <sup>b</sup>	.521	.516	.84844	.346	207.072	1	287	<.001	1.882

a. Predictors: (Constant), SAbusiva, País

b. Predictors: (Constant), SAbusiva, País, Distanciamento

c. Dependent Variable: ISaída

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	75.524	2	37.762	30.578	<.001 <sup>b</sup>
Residual	355.661	288	1.235		
Total	431.184	290			
2 Regression	224.586	3	74.862	103.996	<.001 <sup>c</sup>
Residual	206.599	287	.720		
Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), SAbusiva, País

c. Predictors: (Constant), SAbusiva, País, Distanciamiento

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.853	.177		10.458	<.001		
País	-.025	.148	-.009	-.170	.865	.985	1.015
SAbusiva	.337	.044	.417	7.741	<.001	.985	1.015
2 (Constant)	.074	.183		.404	.687		
País	-.377	.115	-.138	-3.271	.001	.941	1.063
SAbusiva	.060	.038	.075	1.572	.117	.738	1.354
Distanciamiento	.951	.066	.685	14.390	<.001	.737	1.357

a. Dependent Variable: ISaída

*Model Summary<sup>c</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.443 <sup>a</sup>	.196	.191	1.09686	.196	35.198	2	288	<.001	
2	.726 <sup>b</sup>	.528	.523	.84239	.331	201.274	1	287	<.001	1.920

a. Predictors: (Constant), Imprevisibilidad, País

b. Predictors: (Constant), Imprevisibilidad, País, Distanciamiento

c. Dependent Variable: ISaída

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	84.693	2	42.347	35.198	<.001 <sup>b</sup>
Residual	346.491	288	1.203		
Total	431.184	290			
2 Regression	227.522	3	75.841	106.874	<.001 <sup>c</sup>
Residual	203.663	287	.710		
Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), Imprevisibilidade, País

c. Predictors: (Constant), Imprevisibilidade, País, Distanciamento

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.789	.175		10.201	<.001		
País	-.109	.145	-.040	-.751	.453	.998	1.002
Imprevisibilidade	.347	.042	.440	8.314	<.001	.998	1.002
2 (Constant)	.045	.182		.249	.804		
País	-.380	.113	-.139	-3.366	<.001	.969	1.032
Imprevisibilidade	.095	.037	.120	2.578	.010	.763	1.311
Distanciamento	.922	.065	.664	14.187	<.001	.752	1.330

a. Dependent Variable: ISaída

*Model Summary<sup>c</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.465 <sup>a</sup>	.216	.210	1.08357	.216	39.619	2	288	<.001	
2	.724 <sup>b</sup>	.524	.519	.84528	.309	186.274	1	287	<.001	1.889

a. Predictors: (Constant), LAutoritária, País

b. Predictors: (Constant), LAutoritária, País, Distanciamento

c. Dependent Variable: ISaída

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	93.035	2	46.518	39.619	<.001 <sup>b</sup>
Residual	338.149	288	1.174		
Total	431.184	290			
2 Regression	226.126	3	75.375	105.495	<.001 <sup>c</sup>
Residual	205.059	287	.714		
Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), LAutoritária, País

c. Predictors: (Constant), LAutoritária, País, Distanciamento

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.651	.180		9.155	<.001		
País	-.071	.143	-.026	-.499	.618	.995	1.005
LAutoritária	.395	.045	.462	8.828	<.001	.995	1.005
2 (Constant)	.055	.183		.301	.763		
País	-.374	.114	-.137	-3.287	.001	.957	1.045
LAutoritária	.089	.041	.105	2.155	.032	.705	1.419
Distanciamento	.924	.068	.666	13.648	<.001	.697	1.435

a. Dependent Variable: ISaída

*Model Summary<sup>c</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.413 <sup>a</sup>	.171	.165	1.11414	.171	29.682	2	288	<.001	
2	.728 <sup>b</sup>	.530	.525	.84044	.359	219.128	1	287	<.001	1.860

a. Predictors: (Constant), Narcisismo, País

b. Predictors: (Constant), Narcisismo, País, Distanciamento

c. Dependent Variable: ISaída

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	73.690	2	36.845	29.682	<.001 <sup>b</sup>
Residual	357.495	288	1.241		
Total	431.184	290			
2 Regression	228.467	3	76.156	107.818	<.001 <sup>c</sup>
Residual	202.718	287	.706		
Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISáida

b. Predictors: (Constant), Narcisismo, País

c. Predictors: (Constant), Narcisismo, País, Distanciamento

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.708	.193		8.857	<.001		
País	-.029	.148	-.010	-.194	.847	.986	1.014
Narcisismo	.320	.042	.412	7.625	<.001	.986	1.014
2 (Constant)	-.034	.187		-.181	.857		
País	-.354	.114	-.129	-3.115	.002	.949	1.054
Narcisismo	.099	.035	.128	2.831	.005	.807	1.240
Distanciamento	.928	.063	.668	14.803	<.001	.805	1.242

a. Dependent Variable: ISáida

*Model Summary<sup>c</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	Sig. F Change	df1	df2	Durbin-Watson
1	.487 <sup>a</sup>	.237	.232	1.06859	.237	44.805	2	288	<.001	
2	.634 <sup>b</sup>	.403	.396	.94742	.165	79.378	1	287	<.001	1.919

a. Predictors: (Constant), APromoção, País

b. Predictors: (Constant), APromoção, País, Exaustão

c. Dependent Variable: ISáida

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	102.324	2	51.162	44.805	<.001 <sup>b</sup>
Residual	328.861	288	1.142		
Total	431.184	290			
2 Regression	173.574	3	57.858	64.458	<.001 <sup>c</sup>
Residual	257.611	287	.898		
Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISáida

b. Predictors: (Constant), APromoção, País

c. Predictors: (Constant), APromoção, País, Exaustão

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.734	.167		10.375	<.001		
País	-.064	.141	-.023	-.452	.652	.994	1.006
APromoção	.379	.040	.485	9.395	<.001	.994	1.006
2 (Constant)	.100	.236		.424	.672		
País	-.234	.127	-.086	-1.848	.066	.972	1.029
APromoção	.252	.039	.322	6.533	<.001	.857	1.166
Exaustão	.702	.079	.441	8.909	<.001	.851	1.175

a. Dependent Variable: ISáida

*Model Summary<sup>c</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.419 <sup>a</sup>	.175	.169	1.11128	.175	30.578	2	288	<.001	
2	.596 <sup>b</sup>	.355	.348	.98458	.180	79.890	1	287	<.001	1.901

a. Predictors: (Constant), SAbusiva, País

b. Predictors: (Constant), SAbusiva, País, Exaustão

c. Dependent Variable: ISáida

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75.524	2	37.762	30.578	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	355.661	288	1.235		
	Total	431.184	290			
2	Regression	152.969	3	50.990	52.599	<.001 <sup>c</sup>
	Residual	278.216	287	.969		
	Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISáida

b. Predictors: (Constant), SAbusiva, País

c. Predictors: (Constant), SAbusiva, País, Exaustão

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.853	.177		10.458	<.001		
	País	-.025	.148	-.009	-.170	.865	.985
	SAbusiva	.337	.044	.417	7.741	<.001	.985
2 (Constant)	.177	.245		.724	.470		
	País	-.235	.133	-.086	-1.766	.078	.955
	SAbusiva	.181	.042	.224	4.273	<.001	.818
	Exaustão	.746	.083	.468	8.938	<.001	.819

a. Dependent Variable: ISáida

*Model Summary<sup>c</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	Sig. F Change	df1	df2	Durbin-Watson
1	.443 <sup>a</sup>	.196	.191	1.09686	.196	35.198	2	288	<.001	
2	.613 <sup>b</sup>	.375	.369	.96887	.179	82.112	1	287	<.001	1.967

a. Predictors: (Constant), Imprevisibilidade, País

b. Predictors: (Constant), Imprevisibilidade, País, Exaustão

c. Dependent Variable: ISáida

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	84.693	2	42.347	35.198	<.001 <sup>b</sup>
Residual	346.491	288	1.203		
Total	431.184	290			
2 Regression	161.773	3	53.924	57.445	<.001 <sup>c</sup>
Residual	269.412	287	.939		
Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), Imprevisibilidade, País

c. Predictors: (Constant), Imprevisibilidade, País, Exaustão

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.789	.175		10.201	<.001		
País	-.109	.145	-.040	-.751	.453	.998	1.002
Imprevisibilidade	.347	.042	.440	8.314	<.001	.998	1.002
2 (Constant)	.108	.242		.448	.654		
País	-.273	.129	-.100	-2.112	.036	.978	1.022
Imprevisibilidade	.212	.040	.268	5.314	<.001	.857	1.167
Exaustão	.732	.081	.459	9.062	<.001	.848	1.180

a. Dependent Variable: ISaída

*Model Summary<sup>c</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.465 <sup>a</sup>	.216	.210	1.08357	.216	39.619	2	288	<.001	
2	.619 <sup>b</sup>	.383	.377	.96263	.167	77.911	1	287	<.001	1.917

a. Predictors: (Constant), LAutoritária, País

b. Predictors: (Constant), LAutoritária, País, Exaustão

c. Dependent Variable: ISaída

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	93.035	2	46.518	39.619	<.001 <sup>b</sup>
Residual	338.149	288	1.174		
Total	431.184	290			
2 Regression	165.232	3	55.077	59.436	<.001 <sup>c</sup>
Residual	265.953	287	.927		
Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISáida

b. Predictors: (Constant), LAutoritária, País

c. Predictors: (Constant), LAutoritária, País, Exaustão

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.651	.180		9.155	<.001		
País	-.071	.143	-.026	-.499	.618	.995	1.005
LAutoritária	.395	.045	.462	8.828	<.001	.995	1.005
2 (Constant)	.063	.241		.260	.795		
País	-.245	.129	-.090	-	.058	.972	1.029
				1.905			
LAutoritária	.246	.043	.287	5.687	<.001	.842	1.187
Exaustão	.713	.081	.448	8.827	<.001	.836	1.197

a. Dependent Variable: ISáida

*Model Summary<sup>c</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
					R Square Change	F Change	Sig. F Change	df1		df2
1	.413 <sup>a</sup>	.171	.165	1.11414	.171	29.682	2	288	<.001	
2	.612 <sup>b</sup>	.374	.368	.96943	.204	93.400	1	287	<.001	1.875

a. Predictors: (Constant), Narcisismo, País

b. Predictors: (Constant), Narcisismo, País, Exaustão

c. Dependent Variable: ISáida

*ANOVA<sup>a</sup>*

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	73.690	2	36.845	29.682	<.001 <sup>b</sup>
Residual	357.495	288	1.241		
Total	431.184	290			
2 Regression	161.466	3	53.822	57.270	<.001 <sup>c</sup>
Residual	269.719	287	.940		
Total	431.184	290			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), Narcisismo, País

c. Predictors: (Constant), Narcisismo, País, Exaustão

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.708	.193		8.857	<.001		
País	-.029	.148	-.010	-.194	.847	.986	1.014
Narcisismo	.320	.042	.412	7.625	<.001	.986	1.014
2 (Constant)	-.056	.248		-.227	.821		
País	-.226	.130	-.083	-	.083	.962	1.040
				1.738			
Narcisismo	.203	.039	.262	5.280	<.001	.888	1.126
Exaustão	.762	.079	.478	9.664	<.001	.890	1.124

a. Dependent Variable: ISaída